



جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

### العنوان:

# تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي

دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:  
د/غيدة فوزية

من إعداد الطلبة:  
- بوزيان فاطمة  
- لواسي فاطمة

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		
مشرفا		د/غيدة فوزية
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021/2022

# شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه لنا  
في إتمام هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر إلى والدينا العزيزين الذين  
أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسارنا  
والنجاح

كما نشكر أستاذتنا المشرفة غيدة فوزية على  
إشرافها علينا وتوجيهنا لإكمال هذا العمل

ونشكر كل زميلاتنا وزملاء في الجامعة

ونشكر كل أساتذتنا في جامعة خميس مليانة

# إهداء

الحمد لله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم  
سلطانه أنه لا يسعنا إلا أن نهدي ثمرة هذا  
العمل إلى

كل أهلنا وأقاربنا من بعيد قريب

كل أساتذتنا في كل الأطوار التعليمية

كل زميلاتنا وزملائنا

كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل

الصفحة	فهرس المحتويات
/	شكر
/	إهداء
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي</b>	
06	تمهيد الفصل
07	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية</b>
07	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثالث: الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الرابع: الممارسات المساعدة لإدارة الموارد البشرية
19	<b>المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي</b>
19	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي
23	المطلب الثاني: أنواع التميز المؤسسي
25	المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي
27	المطلب الرابع: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
29	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها</b>
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز المؤسسي
34	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي
37	المطلب الرابع: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية والقيمة المضافة لها
40	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية بولاية عين الدفلى	
42	تمهيد الفصل
43	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
43	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
43	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
49	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
50	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
52	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
65	خاتمة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
48	تصنيف الموظفين بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى	02
50	سلم ليكارت خماسي	03
52	مقياس ألفا كرومباج	04
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
53	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
55	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	08
56	إجابات المبحوثين نحو بعد التوظيف	09
57	إجابات المبحوثين نحو بعد التدريب	10
58	إجابات المبحوثين نحو بعد تقييم الأداء	11
59	إجابات المبحوثين على عبارات محور التميز المؤسسي	12
61	اختبار الفرضية الأولى	13
62	اختبار الفرضية الثانية	14
62	اختبار الفرضية الثالثة	15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل	01
23	الأسباب الداعمة للتميز 3	02
47	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى	03
49	نموذج الدراسة	04
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
55	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
56	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	08

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، ومعرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. ومعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في هذه المؤسسة.

حيث اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده. كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، بالإعتماد على الاستبيان وتحليليه بالإستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الإجتماعية spss، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية الأساسية والتميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية الأساسية والتميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية الأساسية والتميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

## Study summary

This study aimed to know the role that human resource management practices play in institutional excellence, and to know the reality of human resource management practices in the Water Resources Directorate of Ain Defla State. And knowing the relationship between human resource management practices and institutional excellence in this institution.

In the theoretical aspect, we relied on the descriptive-analytical approach, in order to understand the theoretical framework of the research, understand its components and analyze its dimensions. In the practical side, the case study method was also relied on, by relying on the questionnaire and its analysis using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and this is in order to drop the theoretical study on the Algerian institution. The study reached a set of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant relationship between the employment of basic human resources and institutional excellence in the Water Resources Directorate of Ain Defla State.
- There is a statistically significant relationship between basic human resources training and institutional excellence in the Water Resources Directorate of Ain Defla State.
- There is a statistically significant relationship between the evaluation of basic human resources performance and institutional excellence in the Water Resources Directorate of Ain Defla State.

حقبة

### تمهيد:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهو رأس المال الحقيقي الذي تراهن عليه المؤسسات لنجاحها، فالمورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ مخططاتها، لذلك على المؤسسات أن تهتم بتنمية موردها البشري والرفع من كفاءته ليصنع فارق في تحقيق أهدافها، حيث تكمن أهميته في دوره المؤثر في الرفع من كفاءة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، وهي محصلة لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على تحقيق التميز والمنافسة.

إن التميز المؤسسي له تأثير إيجابي على مستوى أداء المنظمات بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك فتلك الممارسات لا تؤثر فقط على التميز المؤسسي بل تؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والميزة التنافسية، ومن هنا تكمن أهمية الموارد البشرية بدورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسات وفعاليتها، إذ أن تعيين الكفاءات وأصحاب التميز يشكل خطوة أولى في تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهداف عبر ممارستها الصحيحة، حيث لا يقتصر دورها فقط هنا بل لها دور في المحافظة على هذه الكفاءات من خلال رعايتها والاهتمام بها والعمل على الرفع من مستوى مهاراتها بتوفير التدريب المناسب وتكييفها مع التطورات الحديثة، فيمكن القول أن الحكم على نجاح وتميز المؤسسات عن باقي المؤسسات الأخرى يعتمد على تميز ونجاح كوادرها البشرية ومدى ما توصلت إليه من كفاءة وتأهيل إلا من خلال إعداد برامج تطويرية تعمل على تحسين من أداء الموارد البشري وإكسابه مهارات ليحقق الكفاءة المطلوبة.

### 1- إشكالية البحث:

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل لممارسات إدارة الموارد البشرية أثر في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى ؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

ولدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و التميز المؤسسي في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية و التميز المؤسسي في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى ؟

## مقدمة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و التميز المؤسسي في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى ؟

### 3-فرضيات البحث:

من أجل التوصل إلى إجابات سليمة وحلول علمية للتساؤلات المطروحة في هذا البحث، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منه يسعى البحث إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و التميز المؤسسي في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية و التميز المؤسسي في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و التميز المؤسسي في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

### 4-مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهمها:

- تناسب طبيعة التخصص الأكاديمي مع موضوع الدراسة.
- الرغبة والاهتمام الشخصي في دراسة الموضوع.
- الاهتمام المتزايد ف نحو تبني المؤسسات لفكرة التميز المؤسسي.
- معالجة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى مختلف أنشطتها.

### 5-أهمية البحث:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والتمثل في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.
- معرفة مستوى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم الدراسة في إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يمكن الاستعانة بالنتائج المتحصل عليها لاستفادة منها في تفعيل دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- الإسهام العلمي للدراسات التي تسعى للبحث في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

6- أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:
- معرفة الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في المؤسسة.
  - معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
  - معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسة.
  - تقديم اقتراحات من شأنها تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
  - تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يتعلق بها من مفاهيم ودراسات حديثة.
  - محاولة سد الفجوة البحثية في مجال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

7- حدود البحث:

- **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة موضوع تأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. حيث اقتصر بحثنا على دراسة ثلاث أبعاد فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) وربطه بمتغير التميز المؤسسي.
- **حدود مكانية:** مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- **حدود بشرية:** طبقت الدراسة على جميع الموظفين في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- **حدود زمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2022 إلى شهر ماي 2022.

8- منهج البحث:

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده. كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على الاستبيان وتحليله بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الجزائرية.

ومن أجل بلوغ أهداف بحثنا قمنا بالجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، فاستخدمنا مجموعة من الأدوات ومصادر مختلفة والتي تتمثل فيما يلي:

\* استخدام المسح المكتبي في الجانب النظري، عن طريق استعمال مختلف المراجع والمصادر العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

من أجل معالجة هذا الموضوع نحاول تقديمه من خلال فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي تسبقهما مقدمة تتضمن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية والفرضيات التي يبنى عليها الموضوع، ثم ننهي الدراسة بأهم النتائج المتوصل إليها و مجموعة من التوصيات وآفاق البحث في الخاتمة. لقد جاء الفصل الأول كمدخل نحاول من خلاله التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي والعلاقة النظرية بينهما، والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوعين.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة الحالة في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى، حيث تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ومنهجية و الأدوات المستخدمة في الدراسة، ومن ثم عرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية  
والتميز المؤسسي

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### تمهيد الفصل:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في المؤسسة للوصول إلى أهدافها المرجوة، حيث أنها اكتسبت أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري المؤثر في رفع الكفاءات المؤسسة وفعاليتها وأنشطتها، ففشل أو فشل المؤسسة مرهون بالعنصر البشري، فإدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز للمؤسسة وهو ما زاد من أهميتها، وبالتالي زادت الحاجة إلى الارتقاء بالموارد البشرية في المؤسسات بسبب الوعي بأهميتها وباعتباره مورداً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي. ومن هذا الصدد سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال ثلاث مباحث:

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

#### المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي

#### المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

هناك أهمية خاصة لممارسات إدارة الموارد البشرية تنطلق من كونها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن توفير العنصر الأهم وتأهيله وتمكينه وتطويره في ضوء معطيات ومجالات المؤسسة، بل وبانت تلك الممارسات تنطلق إلى ما يسمى ببناء رأس المال الفكري ورأس المال البشري من خلال ادوار وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية وذلك باختلاف خلفيات المفكرين وعلماء الإدارة وسوف نذكر بعض التعريفات.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعرفها علي السلمي بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار والتعيين والتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم قوى العمل داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية فيها، والوصل بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.<sup>1</sup>

هي الإدارة فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.<sup>2</sup>

وتعرف إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف ممارسات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية.<sup>4</sup> وتعرف على أنها عدة أنشطة هدفها هو إدارة رأس المال البشري بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وهي تتسم بأهمية عالية بالمؤسسات، لأنها معنية بوضع العاملين في المكان المناسب والملائم لتوظيف خبراتهم بالشكل السليم وذلك يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 30.

<sup>2</sup> العربي بمقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية: قديماً وحديثاً، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

<sup>3</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لمنشر، مصر، 2002-2003، ص 3.

<sup>4</sup> علي إدريس محمد، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، الجامعي، مجلة علمية محكمة، العدد 30، 2019، ص 82.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

تتضمن إدارة الموارد البشرية جميع القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتضم مجموعة من السياسات المصممة لتحقيق قدر من التكامل والتزام العاملين ومرونة وجودة. (Armstrong:2009:4) العمل إن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي القرارات و الإجراءات التي تهتم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو لحفاظ على الميزة التنافسية ومن الأمثلة على ذلك: التدريب، نظم التعويض، تقييم الأداء، التوظيف، الاختيار، التخطيط إن الموارد البشرية تمثل مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم نادرة لا تتوفر على قدم المساواة مع المنافسين فالمنظمات تستثمر بشكل كبير في توظيف وتدريب أفضل والمع الموظفين من أجل كسب ميزة على منافسيهم أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تتكامل وتترابط فيما بينها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت القيمة الاقتصادية للمنظمات لا تكمن في قيمة الأجهزة والمعدات والآلات والموجودات الأخرى كاستثمار لرأس المال المادي، وإنما بما تملكه تلك المنظمات من معرفة وحالات إبداع وقوى عاملة عالية المهارة، وسمعة تنافسية، وعلاقات بالزبائن، ونمط إدارة متميز. وهو تجسيد لدور الموارد البشرية باعتبارها أهم الأصول الثمينة التي تعتبر ضرورية للتشغيل الأمثل لجميع الموارد الأخرى للمنظمة.

### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بدورها في الاهتمام بالموظفين، وخدماتهم، وتطوير معرفتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على مستوى عال من الأداء، ومن ثم الحفاظ على مستوى عال من الأداء والإبقاء عليهم، فهو أمر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup> وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>4</sup>

- أظهرت دراسة الموارد البشرية هي وسيلة لتحقيق الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل من خلال تأكيدها على إن الموظفين يشكلون جزءا حيويا من الموارد التنظيمية.

<sup>1</sup> نورا ربيع محمد سليمان، محمد ايمن عبد اللطيف، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بهم، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 12، العدد 03، 2021، ص 42 .

<sup>2</sup> رافد عبد الواحد مساوي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 188 .

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 11.

<sup>4</sup> محمد كريم عبيد الأميمي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 25 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
- إن وجود خيارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي واريابها.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

1. قوى عمل متجانسة: ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.<sup>1</sup>
2. قوى عمل منتجة: تحقيق الكفاءة والفعالية، والتجانس، والاستقرار، وتطوير وتنمية المهارات، وتحقيق الانتماء والولاء.
3. قوى عمل فعالة: أي ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي اقصر وقت.
4. تعويض الأفراد عن جهودهم ماداي ومعنويًا، وصقل درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
5. التعامل مع الأزمات والمواقف الصحية الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضمان الآن لا تتفق هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
6. تحقيق الانتماء والولاء: إن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة إنتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم فإن ذلك سيؤدي إلى شعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
7. تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستخدام الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولًا لتحقيق أهدافها وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفًا ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.

<sup>1</sup> نجوى وفائي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية: مجلة جامعة 6 أكتوبر، المجلد 2، العدد 6، 2020، ص 217.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### الفرع الأول: تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط احتياجات الموارد البشرية

يعمل هذا النشاط على توضيح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة داخل المؤسسة، والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المواصفات والشروط الواجب توفرها.

أما تخطيط احتياجات الموارد البشرية يقصد بها تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً في الحاضر والمستقبل وفقاً لنتائج تصميم وتوصيف الوظائف، بما يحقق قوة عمل قادرة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة والارتقاء بها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: توظيف الموارد البشرية وتدريبها

#### 1- التوظيف: تتضمن عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار التعيين:

أ- **الاستقطاب:** إن الاستقطاب عملية جذب لأفضل الأفراد في المنظمة، والأكثر إنتاجية وفعالية ونشاطاً، لملي الشاغر الوظيفي المطروح، من خلال عملية الانتقاء الأفضل بين المرشحين، للوصول إلى الشخص الذي تتمثل فيها لمواصفات والمقومات لشغل الوظيفة المطروحة، طبقاً لمعايير اختيار تتبعها المنظمة مستخدمة بذلك مصادرها الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.

ب- **الاختيار:** إن المقصود بالاختيار هو انتقاء الشخص المناسب من بين مجموعة الأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة، في حين يعرف التعيين بأنه وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بحيث تتماشى شروط الوظيفة مع مؤهلات وكفاءة الشخص.

تساهم إجراءات الاختيار المتعدد مثل المقابلة الأولية، وطلب الاستخدام، والتحري عن الخبرات السابقة والفحص الطبي، في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم، أو الذين يكون معدل دورانهم عالياً بالنسبة للمنظمة، وفي مساعدة لقائمين على إجراءات الاختيار والتنبؤ الصحيح والسلوك العاملين في المستقبل.<sup>3</sup>

ج- **التعيين:** بعد الانتهاء من عملية الاختيار و تحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية:

<sup>1</sup> غيدة فلة، إشكالية ترشيد غدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 20

<sup>2</sup> نادية زوزول، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 04

<sup>3</sup> ليلي بنت سويد سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الخضرمي، نفس المرجع السابق، ص 5

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

• **إصدار قرار التعيين:** حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار و الاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.

• **التهيئة المبدئية:** وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب و نشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها

• **متابعة وتقييم الفرد:** خلال فترة التجربة، وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر. وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر .

• **تثبيت الموظف وتمكينه:** فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأً أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين وقدرات الشخص وأمانته، بل على مدى منحه الصلاحيات الكافية لأداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

ومن هنا تعد عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الوظائف التي تتناط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً، وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب، يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.<sup>1</sup>

2- **التدريب:** ويعرف التدريب بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد ". وقد عرف بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد ". كما عرف بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات

<sup>1</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص27

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل أهميته في الجوانب التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل<sup>2</sup>.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

كما يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية<sup>3</sup>:

- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
- ضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.
- مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وإستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل .

### الفرع الثالث: تقييم الأداء

عرف العنبي تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح

<sup>1</sup> بوزرقاطة آمال، اثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة لشهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 20

<sup>2</sup> بوزرقاطة آمال، نفس المرجع السابق، ص 10

<sup>3</sup> عطاء الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العمليات التدريبية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 14

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

ويعرف تقييم الأداء على انه النظام الذي يحرص على تحديد مدى كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. إن التقييم في حد ذاته ليس هدفاً مرجو التحقيق، إنما الهدف يكمن في تحفيز الأفراد، وإيقاظ الإيجابية في نفوسهم، ودفعهم إلى تطوير أدائهم نحو الأفضل، وهذا سيساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. كما أن التقييم يعتبر بمثابة تغذية راجعة حول أداء العاملين، وهذا بإمكانه دعم القرارات المستقبلية المتعلقة بالأفراد.

### 1- أهمية تقييم الأداء:

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

### 2- أهداف تقييم الأداء: يمكن تقسيم أهداف تقييم الأداء إلى:

#### 1- على مستوى المنظمة، وتتمثل في:

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر
  - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- #### 2- على مستوى المديرين، وتتمثل في:
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم

- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين

#### 3- على مستوى المرؤوسين، وتتمثل في:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### الفرع الرابع: التحفيز

التحفيز هو بمثابة المقابل للأداء المميز " حيث يفترض هذا التعريف أن التحفيز يتركز على مكافئة العاملين عن تميزهم في الأداء ،فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، أو ربما وفق لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر الذي تقاضونه.<sup>1</sup>

#### 1-أهمية التحفيز: يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج جد مفيدة نذكر منها ما يلي:

- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها ،وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع المتواجد فيه.
- تخفيض التكاليف وكميات الخامات ، وتخفيض في الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق التضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء للمنظمة<sup>2</sup>.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: الممارسات المساعدة لإدارة الموارد البشرية

تتمثل الممارسات المساعدة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### الفرع الأول: صيانة الموارد البشرية

يكلف ارتفاع إصابات العمل في مكان العمل المؤسسة أموالا طائلة تتفققها على علاجه بالإضافة إلى تعطل العمل، وحتى تضمن إدارة الموارد البشرية فعالية هذه الوظيفة، يجب أن تجمع المعلومات اللازمة من العمال والمشرفين عليهم حول درجة وقوع الحوادث التي قد تتضمنها وظائفهم، كما تحاول تصميم برامج متخصصة من أجل السيطرة ومحاولة إزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأديتها لعملها وذلك بتغيير بعض الجوانب التكنولوجية أو السلوكية.

ويمكن تحديد أهمية وظيفة صيانة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تخفيض التكاليف من خلال تجنب الحوادث والأمراض المهنية التي قد تكلف المؤسسة كثيرا من التعويضات.

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز 'التحفيز والمكافآت'، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، ص15

<sup>2</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دكتوراه إدارة الأعمال جامعة كاليفورنيا لوس أنجلس، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ط2، 2004، ص 16 .

<sup>3</sup> فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 99 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

- انخفاض معدل دوران العمل من خلال توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر والتي تشعر العمال بالأمان أثناء تأدية عملهم مما يجعلهم لا يتركون العمل بالمؤسسة.
- تكوين سمعة جيدة عن المؤسسة تمكنها من استقطاب الأفراد الذي تحتاجهم.
- تدعيم العلاقة بين العمال والإدارة وذلك عن طريق توفير الحماية والأمن لهم.

### الفرع الثاني: الصحة والسلامة المهنية

الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي. أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد.<sup>1</sup>

لقد أصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في منظماتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد، وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية، وعليه فإن إدارة المنظمات ازداد اهتماماً في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب توفرها للعاملين من أي وقت مضى.<sup>2</sup>

#### 1- أسباب توفير السلامة المهنية:

- التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة
- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة، فأثر أية إصابة لا ينحصر بمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضاً
- تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً مهماً لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل، بل إن هذه الخسائر قد تكون من الأهمية، بحيث تحتاج الكثير من المنظمات إعداد إحصاءات دورية لإعداد الحوادث وتكاليها.

#### 2- عناصر واجب توفرها في برنامج الصحة والسلامة المهنية:<sup>3</sup>

سياسة واضحة في طريقة معالجة التهديدات لأمن العاملين: حيث يمكن للمنظمة أن تعتمد إحدى سياستين، لكل منهما تأثيراتها على مضمون برنامجها: فقد تبنى سياسة وقائية، وهذا يقتضي اتخاذ إجراءات تمنع حدوث الإصابات، أو قد تعتمد سياسة علاجية، أي سياسة تهتم فقط بتعويض من يتعرضون لإصابة. ومن الواضح

<sup>1</sup> غيدة فلة، نفس المرجع السابق، ص 22

<sup>2</sup> سائد غالب صبري الخطيب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر طاقم العامل في مستشفى الأوخسن فكتوريا، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 27.

<sup>3</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، نفس المرجع السابق، ص 39

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

أن السياسة الوقائية تركز على خلق بيئة خالية من مصادر التهديد لصحة وأمن العاملين، أما العلاجية فتهمل ذلك، وتكتفي بتعويض من تعرضوا لأذى.

سياسة حول سعة التغطية والحماية من التهديدات: تختلف المنظمات في سعة الخدمات الوقائية التي قد تقدمها، وهذه قد تتراوح من حصر التغطية بأقل ما يمكن، وهذه تعني تنفيذ ما تنص عليه القوانين والتشريعات، وكحد أعلى، حماية شاملة من المخاطر بأنواعها، الطبيعية، والمهنية، والاقتصادية

تحديد طريقة تصميم وإدارة برنامج السلامة المهنية: يمكن للمنظمة أن تتفرد بوضع البرنامج وتحديد تفاصيله وإدارته، أو أن تسند ذلك إلى لجان مشتركة من الإدارة والعاملين، يحددون تفاصيل البرنامج ويشتركون في تنفيذه وإدارته. وتمثل اللجان المشتركة الأسلوب المفضل لمنظمة تهتم بتوفير رعاية شاملة، وفي هذه الحالة، يمكنها أن تترك التفاصيل إلى العاملين ليحددوا المجالات المشمولة في ضوء أولوياتهم وحاجاتهم.

تدريب العاملين على السلوك السليم: وهنا لا بد من تدريب العمال الذين يمكن أن تعرضهم لمصادر تهديد، إذ يمكن تقليل المخاطر (الحوادث والأمراض) بالتدريب الجيد للعاملين بحيث يؤديون عملهم، ويستخدمون وسائل الوقائية، بشكل يحميهم منها. فإذا كان عامل معين يؤدي عمله بطريقة تزيد من احتمال تعرضه لحادث، يمكنها تقليل هذه الاحتمالات بتدريبه ليؤديه بطريقة تجنبه المخاطر

إعداد خطط طوارئ وإصدار تعليمات سلامة: أي إصدار التعليمات الضرورية للوقائية من الحوادث والإصابات، وكذلك لمعالجة الأحداث التي تحصل، وإذا كان هناك احتمال حصول حوادث وإصابات خطيرة ومتعددة. كما بالنسبة لمنظمة معرضة لاحتمال الانفجار أو الحريق أو انتشار وباء أو تسرب سموم... إلخ، فهي تحتاج إلى خطط لكل من هذه الأحداث الطارئة، تبين كيفية معالجة الموقف ومسؤوليات الأطراف المختلفة في كل موقف.

### الفرع الثالث: تنظيم علاقات العمل

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفية إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة من جهة ومن حق العمال في إشباع رغباتهم وتعيين من يمثلهم من جهة أخرى، حيث نقصد بعلاقات العمل تلك التفاعلات التي تنشأ بين النقابات العمالية التي تتفاوض لصالح أعضائها وبين المؤسسة وذلك في ظل التشريعات والقوانين الحكومية.

### الفرع الرابع: تقديم خدمات للعمال

تهدف هذه الخدمات إلى جذب الموارد البشرية للعمل في المؤسسة وزيادة تحفيز من يعملون بها، عن طريق شعورهم بالأمان والاستقرار والرضا الوظيفي وتمثل هذه الخدمات في: خدمات مطلوبة قانوناً كالضمان الاجتماعي والتأمين الصحي. الإجازات المدفوعة الأجر كالإجازة السنوية والمرضية والعارضة.

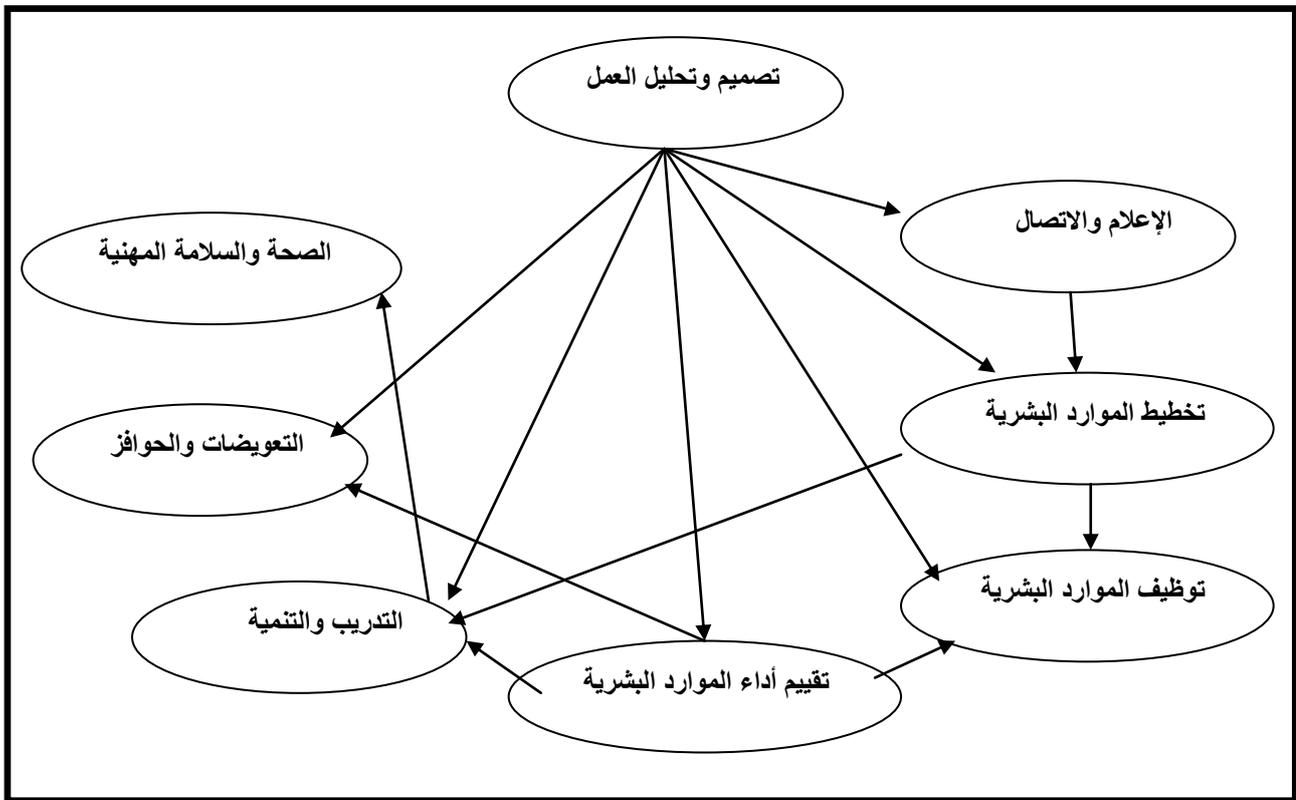
## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

الخدمات الاجتماعية والثقافية: كإنشاء ناد للخدمات داخل المؤسسة وتكوين فرق للألعاب الرياضية والمشاركة في النشاطات الثقافية.

### الفرع الخامس: العلاقة بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية

تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملًا يشير إلى وجود علاقة تفاعل وتبادل بين مختلف الأعمال والممارسات التي تقوم بها كل وظيفة، ومن خلال الشكل الموالي تتضح العلاقة متبادلة بين مختلف الأنشطة والتي وسف نذكر منها ما يلي:

الشكل رقم 01: نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل



المصدر: غيدة فلة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص26

**1- علاقة وظيفة تصميم وتحليل الوظائف:** يوفر هذا النشاط مواصفات الموارد البشرية التي يجب استقطابها كما يمد معايير الانتقاء لاختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة. توفير المعايير اللازمة التي على أساسها يتم تقييم الأداء. تحديد حجم العمل المطلوب من أجل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية. تحديد مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات أدائها من أجل التمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

2- علاقة وظيفة تخطيط الموارد البشرية: يعتمد التخطيط على نتائج تحليل عبء العمل لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

تعتبر نتائج التخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات من نشاط الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث توفر هذه الوظيفة أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد توظيفها في الوقت والمكان المناسبين. معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل في المؤسسة مستقبلاً ونوعية الأعمال التي ستمارسها.

3- علاقة وظيفة توظيف الموارد البشرية: استقطاب أكبر عدد من الموارد البشرية للتمكن من انتقاء الأفضل منها.

تعتمد على نتائج تقييم أداء الأفراد الذين تم توظيفهم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.

4- علاقات وظيفة التدريب والتنمية: تعتمد على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية.

تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الأفراد من أجل إعداد برامج التدريب الملائمة. تعمل على تدريب العمل على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل.

5- علاقات وظيفة تقييم الأداء: تعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة مراجعة وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن تقييم الأداء من التأكد من حسن اختيار الأفراد ووضعهم في المكان المناسب، كما يعمل على التعرف على مدى فعالية برامج التدريب ويفيد في تخطيط السياسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالاختيار والتعيين والنقل والترقية بالإضافة على إعداد نظام أجور وحوافز مناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غيدة فلة، نفس المرجع السابق، ص 25

### المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي

تعتبر المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية من خلال ما تقدمه من خدمات وما سوف تقدمه في المستقبل. والتميز تبحث عنه الكثير من المنظمات ولكن القليل منهم من يصل إليه أو قادر على تحقيقه فالتميز أسلوب للحياة تنتهجه المنظمات بفكر وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

### المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

تعددت تعاريف التميز المؤسسي نذكر منها ما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي وأهميته

لغة: التميز في اللغة يعني الإنفراد والاختلاف، فحينما نقول إن فلان يختلف عن قومه فإنه ينفرد عنهم بصفات معينة.<sup>1</sup>

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة المنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع و التحسين المستمر.<sup>2</sup>

والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى انه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن و التشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز والآخرا ن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق احدهما دون الآخر.<sup>3</sup>

"هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية و غيرها في المنظمة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1996. ص 152

<sup>2</sup> سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، مجلد 04، العدد 01، جامعة القدس، 2021، ص 267.

<sup>3</sup> سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، نفس المرجع السابق، ص 267

<sup>4</sup> السلمي، حمود، إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، رام الله، فلسطين، 2001، ص 95

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

"يرى البعض أن التميز المؤسسي أنه حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين.<sup>1</sup>

ويعرف التميز المؤسسي على أنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الأعمال داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة.<sup>2</sup>

وهو الخبرة المبنية على المعرفة الفعلية والإجرائية لمؤسسة معينة وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجع والموجه بطريقة فعالة.<sup>3</sup>

كما تكمن أهمية التميز المؤسسي في العناصر التالية:

➤ يساعد التميز المؤسسي على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة من الأفراد.<sup>4</sup>

➤ المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.<sup>5</sup>

➤ العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات.<sup>6</sup>

➤ العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

➤ خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل تكلفة.

➤ تقليل حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة وراضهم عنها.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> دينا محمد تسير، محمد عزازي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، 2020، ص 229

<sup>2</sup> مبروكة محمود محمد، تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 21، ص 269

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009، ص 6

<sup>4</sup> بوقرة رابح، قبائلي آمال، دوقي قرمية، أثر التعلم وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 104.

<sup>5</sup> سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، نفس المرجع السابق، ص 267

<sup>6</sup> محود إسماعيل غسمايل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018، ص 22

<sup>7</sup> السوسي يوسف رزق الله عبد الله، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2015، ص 15

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### الفرع الثاني: خصائص التميز المؤسسي

- للتميز المؤسسي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، وتحقيق فوائد عالية،<sup>1</sup> وتتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموع من الخصائص المهمة وهي:
- 1- قبول الأعمال الصعبة: أذان قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدءا لعمل من الصغر.<sup>2</sup>
  - 2- توفر القيادة الكفوة: أذان القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.<sup>3</sup>
  - 3- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات أذان ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
  - 4- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.<sup>4</sup>
  - 5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
  - 6- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.<sup>5</sup>

### الفرع الثالث: المحاور الرئيسية في تفسير التميز المؤسسي

وهناك ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:<sup>6</sup>

- 1- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولا إلى المستوى العالمي، وبما ينعكس على إثراء روح المنافسة في كافة مجالات وأنشطة المنظمة.

<sup>1</sup> ريم أحمد صالح الغامدي، التميز التنظيمي لدى قائدات مدراس منطقة الباجة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص 2

<sup>2</sup> بنين فلاح حسن، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي، بحث للاستكمال متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، الجامعة القادسية، 2018، ص 19

<sup>3</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 33

ص 29

<sup>5</sup> نجوى وفاء سليم، نفس المرجع السابق، ص 223

<sup>6</sup> بخيت جلال الدين الناير أحمد، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، 2018، ص 48

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

**2- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:** يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بينتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها. وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه أداء أية مهمة بطريقة متميزة.

**3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:** يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين لما يحقق النجاح والتميز للمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: دوافع التميز المؤسسي

تتبنى المنظمات في العصر الحديث فكرياً إدارياً من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:<sup>2</sup>

**1- التغيير سريع وثابت:** التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه منظمات في عصرنا الحديث، فالشك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير. فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية. وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتاثر بها. وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق. أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة.

**2- المنافسة بلا حدود:** غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ إستراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

<sup>1</sup> بنين فلاح حسن، نفس المرجع السابق، ص 21

<sup>2</sup> بخيت جلال الدين الناير أحمد، نفس المرجع السابق، ص 50

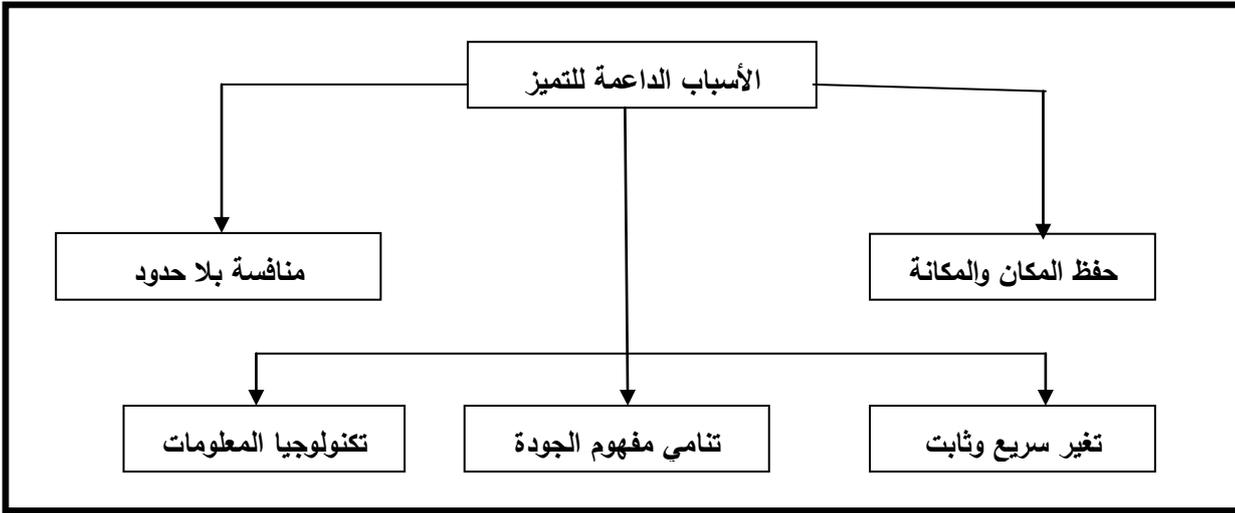
## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

3- تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمات الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولويتها.

4- طفرة تكنولوجيا المعلومات: القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية سعياً للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية.

والشكل التالي يوضح الأسباب الداعمة للتميز:

الشكل رقم 02: الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: بخيت جلال الدين الناير أحمد، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، 2018، ص 51

### المطلب الثاني: أنواع التميز المؤسسي

يشتمل التميز المؤسسي على عدة أنواع هي:

#### الفرع الأول: التميز القيادي

القيادة العليا لها تأثير على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص و القصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التميز بتقديم الخدمة

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:<sup>2</sup>

أ- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.

ب- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعدان تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راضي بما قام بشرائه.

ج- التعرف على إمكانيات المنظمة ونقاط الضعف لديها و العمل على تعزيز إمكانيات المنظمة في تدنيه نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

د- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم واليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

هـ- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.

و- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

<sup>1</sup> شادية ابراهيم علي، دور تنمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، 2016-2017، ص44

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 112.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### الفرع الثالث: التميز البشري

المنظمة- في ايسط معانيها- هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. ويقصد بلفظ "موارد بشرية" كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة. وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة، وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: إن الإنسان هم متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو الإبداع في المنظمة. فما من شك انه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات، فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد حسب نموذج جائزة الملك عبدا لله الثاني وهي على النحو الآتي:

#### الفرع الأول: القيادة

فالقيادة العليا لها تأثير على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات؛ التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة؛ فنظام اللامركزية في العمل؛ داخت المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين و القيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف

<sup>1</sup> يحيى إبراهيم، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2001، ص 65

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

كافة،تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها،إذا قاموا بذلك، فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الموارد البشرية

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة،تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات،لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فانه يتوجب على الإدارات العليا إن تتبنى أسلوب التفويض،وفسح مجال الحرية للمفوضين في مختلف المستويات الإدارية،لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية،وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفعالية.فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم،من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.فاحترام الأفراد و تشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم،كفيل بان يبذلوا قصار جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار،وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها اد إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل،يحقق التميز.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: العمليات

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فان هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلي المنافسين للتعامل معهم.وفي ظل إدارة التميز فان اللجوء إلي هذه الأعراض تقضي إلي خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالا مكانه المستمر.

### الفرع الرابع: المعرفة

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشمل على احد المتدخلين الرئيسيين أو كليهما.المدخل الأول،يشير إلى التجارب النظامية و اختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية و تفسيرية لفهم البيئة، و كانت أكثر الاتجاهات شيوعا في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية تميل الي التجربة و البرهان،لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينهما لتحديد استقلاليتها.اما المدخل الثاني فهو المدخل الانثروبولوجي و التاريخ

<sup>1</sup> رولا على عبد الله الضامن، تطور نموذج تقييم التميز في الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 91

<sup>2</sup> محمد زانيزي، ترجمة جمال نوير، أفضل الممارسات : التميز المؤسسي، دار الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة،

أبوظبي، 2005، ص 112

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة عن الفصل، وبالْحَقِيقَةُ إن علم الإدارة يركز على المدخل الأول.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: مالية المنظمات

إن الاهتمام بالكلف وتركها كما باعتبارها تعطي انطبعا ايجابيا على النجاح، فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاما للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها و تقارير الإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهها مغايرا حيث الاهتمام بنظم محاسبة أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات و طرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات و خاصة الكبيرة منها.) جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء و الشفافية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

لقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى التميز المؤسسي، ويتمثل دور وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

### الفرع الأول: دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي

1- التميز هو المعيار الأول الذي تقاس به مدى تطور وتقدم المؤسسات، أصبح لزاما على جميع المؤسسات أن تتبنى إستراتيجية ورؤية تتماشى مع التوجهات الدولية وفق أفضل الممارسات المتبعة.  
2- يعد بناء كوادر نشيطة مؤهلة تمتاز بالكفاءة ميزة تنافسية أساسية من المزايا التي تؤمنها برامج التدريب، ويعد رأس المال البشري العصب الرئيسي لأية مؤسسة، تنعكس قوته أو ضعفه انعكاسا مباشرا على أداء المؤسسة، إن برامج التدريب تؤثر كثيرا على مهارات ومعارف.  
3- يساهم التدريب في إعداد وتأهيل كوادر بشرية متخصصة وتحولهم إلى خبراء في التميز المؤسسي وإكسابهم رؤية تساهم في تنمية مدركاتهم وصقل مهاراتهم الإبداعية من أجل المساهمة بشكل مبتكر في وضع إستراتيجية ممنهجة للارتقاء بالعمل المؤسسي والتكيف مهم اهو حاصل من تغيرات عالمية في هذا الصدد ولا سيما ما يتماشى مع جهة العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نهال موسى شحذة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 43

<sup>2</sup> شادية إبراهيم علي، فاطمة الزهراء محمد الأمين البصير، نفس المرجع السابق، ص 50

<sup>3</sup> شادية إبراهيم علي، نفس المرجع السابق، ص 55

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### الفرع الثاني: دور تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي

يهدف نظام تقييم الأفراد إلى تقديم معلومات مفيدة للإدارة لمساعدتها على اكتشاف مواطن الضعف عند الموارد البشرية ومن ثم العمل على تصحيحها من خلال التدريب، التحفيز، التطوير... وهذا يعني أن تقييم أداء العامل تتجلى أهميته في كونه يعالج إشكالية حساسة تمس وترتبط بمتابعة تطور أدائه قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: دور تنمية المسار الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي

تتطلب عملية تنمية المسار الوظيفي تظافر الجهود بين ثلاث جهات أساسية وهي الفرد نفسه، والمدير المباشر، وإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكل من هذه الجهات عليها دور يجب تأديته بشكل ملائم حتى تتم عملية تنمية المسار الوظيفي على الشكل الأمثل وهي كالتالي:<sup>2</sup>

#### 1- مسؤولية الفرد نفسه:

- يقع على عاتقه تنمية مساره الوظيفي ويحدد اهتماماته وتطلعاته وطموحاته.
- التعرف بواقعية على قدراته ومهاراته ومعرفة كيفية تطويرها لتحقيق طموحاته.
- الأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات والطموحات وكذلك القدرات والمهارات عند اختيار المسار الوظيفي.

#### 2- مسؤولية المدير المباشر:

- دعم وتأيد خطة تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.
- تقديم الدعم للمرؤوسين من خلال توفير النصح والمشورة الفورية عن أداءهم.

#### 3- مسؤولية إدارة الموارد البشرية:

- وضع نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- تحليل الأفراد، تقييم أداءهم، تكوين قاعدة البيانات محدثة عنهم.
- تدريب المدربين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.
- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.

<sup>1</sup> مساك أمينة، سلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس 2020. ص 321

<sup>2</sup> شادية إبراهيم علي، نفس المرجع السابق، ص 56

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضع ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، كما هناك دراسات أخرى حاولت ربط هذا الموضوع بمتغيرات أخرى مثل التميز المؤسسي، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، حيث تم تقسيمها إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، ثم الدراسات التي تناولت موضوع التميز المؤسسي، وأخيرا نقوم باستعراض بعض الدراسات التي ربطت المتغيرين ومحاولة المقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية

هناك عدة دراسات تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية نذكر فيما يلي أهمها:

1- دراسة منال محمد أحمد الوكيل، تحت عنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة-دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.

هدفت هذه الدراسة الى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، ومن خلال استهداف بحث العلاقة بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من حيث علاقتها بالعدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيقها. حيث طبقت الدراسة على 200 مسؤول عن إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهيكل في شركة الاتصالات. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة كمتغيرات مستقلة والعدالة التنظيمية كمتغير تابع. كما أوصت الدراسة على ان تعمل إدارة الموارد البشرية على الأخذ في الاعتبار تضمني ممارساتها الأنشطة التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية الوازرة كونها تسهم في تعزيز الرضا وزيادة الإنتاجية لدى العاملين وتحقيق الفعالية والكفاءة والوصول الى الأهداف.

2- دراسة لبسيس وخطاش، تحت عنوان: "واقع تطبيق الممارات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة، تقرت، الجزائر"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 34، جوان 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية، حيث كانت الدراسة الميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت، ولاية ورقلة الجزائر. استخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة 81 عاملا اختيروا عشوائيا من بين عمال المديرية الجهوية ومحطاتها الطاقوية ومراكز إنتاجها.

خلصت الدراسة إلى وجود ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (بنسبة 95%) ووجود ارتفاع في جودة حياة العمل (بنسبة 81%) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

الجزائرية، كما توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل، كما بينت النتائج دلالة العلاقة الارتباطية الموجبة لأربع من أبعاد الممارسات المتمثلة في: الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء. وعدم دلالة ارتباط ثلاث أبعاد أخرى: الاختيار والتعيين والترقية، العوائد والحوافز، الصحة والسلامة، مع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

3- دراسة أسماء سائله عد شعبان عمرو، تحت عنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية في مدينة الخليل. حيث تم استخدام المنهج الوصفي واعتمدت الباحثة على توزيع 120 استبانة وتم استرجاع 90 منها صالحة لأغراض التحليل. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التخطيط، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.

4- دراسة:

Naser I. Saif & Khaled S. Sartawi، "Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals," Philadelphia University، European Journal of Business and Management، Vol.5، No.22، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم لا، وأيضاً دراسة الآثار المترتبة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن، حيث شملت الممارسات كل من: التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، التعويض، التوظيف. تم استخدام المسح الوصفي، تم جمع البيانات جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات.

أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وأن المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وأن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف، على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وإن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماماً جدياً للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء. ويجب أن يولوا اهتماماً

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

أيضا في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

5- دراسة غيدة فلة، تحت عنوان: "إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل درجة فعالية بعض الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية والمتمثلة في: التخطيط، التوظيف، التدريب وتقييم أداء الأفراد، وكذا تقييم مستوى أداء هذه المؤسسات. ثم محاولة إبراز علاقة كل وظيفة هذه الوظائف بالأداء المؤسسي عبر دراسة تطبيقية معمقة. حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 70 استبيان موجه إلى مسيري المؤسسات العمومية وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين درجة فعالية جميع وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا يوضح الدور المهم الذي تمارسه هذه الإدارة بمختلف وظائفها في تحسين مستويات الأداء.

6- دراسة:

**Mercy Gacheri Munjuri، "The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya ، The Catholic University of Eastern Africa" ، International Journal of Business Administration Vol. 2، No. 4; 2011.**

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت إلى إيجاد تأثير لكل من: التدريب، الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، التدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظف، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء. وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب إلا أنهم لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد تحقيقهم الأهداف المحددة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز المؤسسي

هناك عدة دراسات تناولت موضوع التميز المؤسسي نذكر فيما يلي أهمها:

1- دراسة دراسة بوسنة وبوشريبة، تحت عنوان: "أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر، الخروب ولاية قسنطينة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد7، العدد1، جوان 2020.

هدت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر بالخروب ولاية قسنطينة (جيزي، أوريدو، موبليس، اتصالات الجزائر)، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وزعت استبانة على عينة قدرها 50 عامل في الوكالات. قد خلصت إلى نتائج أهمها توفر متوسط نسبيا لكل من أبعاد إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي كما أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين (مشاركة العاملين، تطوير العاملين، المناخ التنظيمي) مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي.

2- دراسة مسعودة حلموس، تحت عنوان: "أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط، الجزائر"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد2، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لمختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية (قبل التوظيف، أثناء العمل، بعد انتهاء عقد العمل) والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي مع تسليط الضوء على المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع 33 استبانة لعينة من العمال مكونة من المدير، الأطباء، المهندسين، الأعوان التنفيذيون، أعوان التحكم. توصلت النتائج على أن هناك تأثيرا معنويا للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن أغلب البرامج الموجهة للموارد البشرية تندرج ضمن مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بعد عملية التوظيف، ولعل ما يبرر هذا التوجه هو أن برامج التدريب والتكوين والتطوير تعتبر بمثابة استثمار بشري يعود نفعه على هذه المنظمات، وأن الاهتمام بإشباع رغبات العمال وتلبية مطالبهم بمستوى متوسط والسبب في ذلك يعود إلى التركيز على احترام القوانين وتشريعات العمل المعمول بها في الجزائر.

3- دراسة بخيت جلال الدين الناير أحمد، تحت عنوان: " دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة شركة MTN للاتصالات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2018.

تناولت هذه الدراسة دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة حالة شركة MTN للاتصالات)، وتمثلت مشكلة البحث في كيفية إيجاد آلية وكوادر قادرة على استخدام نظام المعلومات

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

الإدارية باعتبارها النظام الأهم والأفضل في أي وحدة أو منشأة، والآلية التي تنفذ بها أدوات نظم المعلومات الإدارية. حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن الشركة تمتلك مبرمجين ماهرين في اعمال الشبكات مما يميزها عن غيرها، كما تستعين المنشأة بخبراء أجنبى ذوي مهارة عالية في مجال الشبكات وتميزها تقنيا، وكذا نظم المعلومات الإدارية تساعد المتخصصين في مجالات البرمجيات لاكتشاف آفاق جديدة.

4- دراسة عبد المعطي محمود البحيصي، تحت عنوان: "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، حيث تم توزيع 205 إستبانة على عينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف كليات قطاع غزة، وشملت الاستبانة محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين ويشمل الثقافة التنظيمية، التفويض، المشاركة بالمعمومات، وفرق العمل)، والآخر يقيس درجة التميز المؤسسي ويشمل (التميز القيادي، التميز البشري، والتميز الخدماتي).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الاداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.

-أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدمي) بدرجة كبيرة.

-أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الاداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى.

5- دراسة:

Alrayes Raed. "Quantities Analysis of the Self-Assessment Scores of 45 Organizations Which were Assessed by EFQM Excellence Model"، master degree، Sheffield Hallam University، United Kingdom، 2003.

هدفت هذه 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 وزع الباحث 45 استبانة على شركات متوسطة الحجم في بريطانيا.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن النموذج الأوروبي لتميز المنظمات يركز على مجالات محددة من التطوير والتحسين وكذا اكتساب المعرفة يكون من خلال مقارنة المنظمات التي لها نفس الخبرة مع بعضها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

كما أكدت الدراسة على أنه ينبغي على الشركات إدراك عملية المقارنة والتقييم الذاتي شيآن يجب أن ينظر إليهما على أنهما جزآن مهمان للغاية في رحلة التميز.

-6 دراسة:

Laframboise Kevin، "AN Empirical study of the relationship between Quality practices and business performance excellence in central Canada"، Doctoral Dissertation، Concordia University School of Graduate Studies، Canada، 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معايير قياس الأداء المتميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من النهج الوصفي، وقد وزعت الباحثة 282 استبانة على منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة في تقديم الخدمات للمتعاملين في وسط كندا.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

-لا يوجد تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من متغيرات حجم المنظمة، وموقعها في القطاع العام أو الخاص وكذلك المجال التي تعمل فيه.

كما توصلت إلى أن المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء المتميز هي: الأداء المالي، وتأثير جودة المنتج، وعمليات الجودة، ودور العملاء والموظفين والموردين، وكذا سلوك أصحاب المصلحة.

-إلى وجود تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من خلال الأيزو 9000 وجوائز التميز.

**المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي**

من بين الدراسات العربية والأجنبية التي ربطت متغيري دراستنا نذكر مايلي:

1- دراسة سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، تحت عنوان: "رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جانفي 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، وكذلك التعرف على أهمية التميز المؤسسي. تكونت الدراسة من (15) عامل في البنوك يعملون في خمسة بنوك في مدينة دورا. تم استخدام استبانته مكونة من خمسة مجالات و (26) فقرة منها (13) فقرة لقياس مكونات رأس المال البشري و (13) فقرات واقع التميز المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تعزيز الخبرة العملية للعاملين في البنوك من خلال التدوير الوظيفي. زيادة التركيز على العاملين الجدد من خلال تدريبهم ومدعم بالخبرات اللازمة، إبداء المزيد من الاهتمام بالعاملين في البنوك لما لهم من دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي. وخصوصا في ظل تعدد البنوك واشتداد حدة المنافسة بينهما.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

2- دراسة فاطمة محمد ابراهيم الرخيص، تحت عنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات دراسة تحليلية توصيفية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد3، العدد2، فيفري 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظر. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.، علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد نحو تطبيق هذا النموذج. ومن أهم ما اقترحت الدراسة تطور أنشطة إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها التنظيمية بشكل مناسب لطبيعة التميز المؤسسي والربط بين مهام وأدوار الأفراد ومواصفات التميز المؤسسي.

3- دراسة عماد ريم، تحت عنوان: "أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد2، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (45) من موظفي البنوك. وتم استخدام العديد من الأساليب، SPSS واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً، وإن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

4- دراسة عبد الله عبد اللطيف على محمد، تحت عنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات-سوداتل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البحر الأحمر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: ما هو أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي؟، ومن أبرز أهداف البحث التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي، التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، التعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي. انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة لاختبار فرضيات البحث، وتم استخدام أدوات المقابلة والاستبيان في جمع البيانات.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

وكانت ابرز النتائج المتحصل عليها هي تعول الشركة على العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة، كما تتبنى الادارة العليا الاهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء، وحرص المديرين على منح مرؤوسيهـم الصلاحيات التي تساهم في أداء العمل.

5- دراسة العزب حسين محمد والعنزي فرج شليويج، تحت عنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية"، مؤتة للبحوث والدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 4، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان وتكون مجتمع الدراسة من 631 مبحوثا.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره 63% من التباين في التميز التنظيمي. كما أوصت الدراسة بضرورة 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 مه هياكلها التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير اجراءات العمل بغية تحقيق التميز المؤسسي.

6- دراسة عبد المحسن حاجي حسن، تحت عنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع 253 استبيان على المستجوبين.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة لكل من: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة.

7- دراسة

Collins &Clark ، "The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage،Top management team social network"، Academey of management journal،Vol.46،No.6، 2003.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات وعددها 72 شركة، وتكونت عينة الدراسة من 200 مدير عامل في هذه الشركات.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، ووجود تخطيط جيد للعمالة ووجود معايير للتعين بعيدا عن المحسوبية ويطبق بدرجة مرتفعة، كما تقوم الشركات باستخدام أساليب حديثة في عملية الاستقطاب وتطبق بدرجة مرتفعة أيضا. وقد أوصت الدراسة بضرورة التحديث المستمر لعملية التحليل الوظيفي في الشركات بسبب التطور التكنولوجي السريع.

### المطلب الرابع: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية والقيمة المضافة

لقد تم التطرق في المطلب السابق إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي توصلنا إليها حول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث قمنا بتقسيم الدراسات إلى ثلاث محاور: الأول يشمل الدراسات السابقة التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، والثاني يشمل الدراسات السابقة التي تتعلق بالتميز المؤسسي، والثالث يشمل الدراسات التي ربطت بين المتغيرين معا.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

#### الجدول رقم 01: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
منال محمد أحمد الوكيل	-متغير المستقل إدارة الموارد البشرية -المنهج الوصفي	-هدفت هذه الدراسة الى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في وزارة الاتصالات، -حجم العينة 200 فرد
لبسيس وخطاش	-متغيرالمستقل إدارة الموارد البشرية. -المنهج الوصفي.	-هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية. -حجم العينة 81 فرد
بوسنة وبوشريبة	-متغير تابع التميز المؤسسي. -المنهج الوصفي	هدت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

<p>التجارية للاتصالات في الجزائر. -حجم العينة 50 فرد.</p>		
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لمختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية (قبل التوظيف، أثناء العمل، بعد انتهاء عقد العمل) والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي مع تسليط الضوء على المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط. -حجم العينة 33 فرد.</p>	<p>-متغير تابع التميز المؤسسي -المنهج الوصفي</p>	<p>مسعودة حلموس</p>
<p>-هدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، وكذلك التعرف على أهمية التميز المؤسسي. -حجم العينة 15 فرد.</p>	<p>-متغير مستقل الموارد البشرية -متغير تابع التميز المؤسسي. -المنهج الوصفي</p>	<p>سليمان الجمل ميساء عمران</p>
<p>-هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط -حجم العينة 45 فرد</p>	<p>-متغير مستقل الموارد البشرية -متغير تابع التميز المؤسسي. -المنهج الوصفي</p>	<p>عمام ريم</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

يتضح من العرض السابق للدراسات والبحوث أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت كلا منها إلى تحقيقها، واختلفت الموضوعات التي تناولتها وكذلك البيئة التي تمت فيها، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، كما اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث المقاييس التي تساعد على تحديد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وكذلك لتحديد التميز المؤسسي إضافة إلى بحث تأثير المتغيرات الشخصية على استجابات المبحوثين.

-وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

-اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية وكيفية تحليل البيانات في هذه الدراسة.

- عرض الإطار النظري.

- اعداد الاستبانة.

-الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الجهد والوقت.

-الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة للتعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

-التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرار لأي من الدراسات السابقة.

كما تتجلى القيمة المضافة لهذه الدراسة لكونها ربطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز

المؤسسي في المؤسسات التي تعتبر مكون اقتصادي رئيسي، كما تم الإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي على مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

## الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

### خلاصة الفصل:

يعتبر المورد البشرية العنصر الأساسي الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على نجاح أو الفشل، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة موارد البشرية وقدرتهم على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، ومن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب..إلخ، تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية دورا مهما في رفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسة مما يحقق للمؤسسة زيادة في أداؤها مما يحقق تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، فالتميز المؤسسي أصبح ورقة رابحة تلعب عليها المؤسسات في مواجهتها للمنافسة الشديدة، فالعنصر البشري من بين العوامل التي تحقق للمؤسسة التميز المؤسسي، لذلك على المؤسسة العمل على تطوير وتحسين من كفاءة موارد البشرية بغية تحقيق التميز المؤسسي.

## الفصل الثاني:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي  
بمديرية الموارد المائية بولاية عين الدفلى

## **تمهيد الفصل:**

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب العملي من الدراسة الميدانية في مديرية الموارد المائية بولاية عين الدفلى، وذلك لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي على أرض الواقع، حيث استعملنا الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وهذا ما سنوضح من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.**

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ولها سلطة ومؤهلات معترف بها، وهي خدمة عمومية تملك إمكانيات بشرية ومادية هامة مما يجعلها الرائد في هذا المجال.

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة

أنشأت مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى (الكائن مقرها بشارع الأمير عبد القادر بعين الدفلى) في سنة 1984 بعد التقسيم الإداري الأخير، حيث كانت تابعة لولاية الشلف، وفي إطار المرسوم التنفيذي رقم 86 . 30 المؤرخ في 18 . 02 . 1986 المحدد لهياكل وأقسام الإدارة العامة للولاية وتحديد هياكلها وتنظيمها، تم ضم مصالح المديرية مع المصالح الفلاحية للولاية ضمن قسم تنمية نشاطات الري والفلاحة إلى غاية الثلاثي الأخير من سنة 1990 (طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 90 . 328 المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 27 أكتوبر سنة 1990) الذي بمقتضاه تم فصلهما وإعادة إنشاء كل مديرية على حدة، ومن بينها مديرية الري للولاية كما كانت تسمى وقتها، ووضعها تحت وصاية وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم: 02 . 187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية، تم إجراء تعديل في مهامها وتغيير اسمها إلى مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى تحت وصاية وزارة الموارد المائية حيث تضم خمس مصالح، سنذكرها في المطلب الثالث.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة

تكلف مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى بما يلي:

- ❖ السهر على الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانته وحمايته.
- ❖ السهر على الاستعمال العقلاني للموارد المائية.
- ❖ المساهمة في تطوير منشآت حشد الموارد المائية العادية وغير العادية.
- ❖ السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي وتهيئتها واستغلالها وصيانتها.
- ❖ ضمان التحكم في المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم يكن فيها التحكم موضوع تفويض.
- ❖ جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بنشاطات البحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها للاستعمالات المنزلية أو الفلاحية أو الصناعية.
- ❖ إعداد الدراسات الهندسية بالتشاور مع المديريات المركزية.
- ❖ تحيين بطاقة نقاط المياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم: 02 . 187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11 . 226 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011.

تضم مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى تحت سلطة مديرتها، الهياكل الآتية:

- ❖ مصلحة إدارة الوسائل.
- ❖ مصلحة تعبئة الموارد المائية.
- ❖ مصلحة التزويد بالياه الصالحة للشرب.
- ❖ مصلحة التطهير .
- ❖ مصلحة الري الفلاحي.

ونظرا لطبيعة النشاطات التي يجب اتخاذها وامتداد الإقليم، أنشأت على مستوى كل دوائر الولاية الأربع عشر أقسام فرعية خاصة بالموارد المائية بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 17 أبريل 2004، حيث توضع تحت سلطة مدير الموارد المائية للولاية وأوكلت لها المهام التالية:

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بالموارد المائية وحماية واستعمال الملكية العامة للري والسهر على حسن سير المرفق العام للمياه.
  - السهر على حماية المورد من جميع أشكال التلوث والمحافظة عليه،.
  - متابعة مشاريع القطاع والسهر على تطبيق التنظيم ومقاييس إنجاز وتسيير واستغلال منشآت الري.
  - تقديم الدعم التقني للمؤسسات العمومية التابعة للقطاع والسلطة المحلية في حدود اختصاصهما.
- كما يحتوي كل قسم فرعي لمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى على الهياكل التالية:
- القسم المكلف بحشد الموارد المائية وحماية الملكية العامة للري.
  - القسم المكلف بالمياه الصناعية والسقي والتطهير.
  - القسم المكلف بالمياه الصالحة للشرب والدعم التقني للمؤسسات العمومية للمياه والبلديات.
- ولحسن تسيير هياكلها و تأدية مهامها، تتوفر المديرية على موارد مالية و بشرية هامة. فالموارد المالية، فتنمثل في:

1. ميزانية التسيير لتوفير الأجور والعلاوات الخاصة بالعمال والموظفين.
2. ميزانية التجهيز لتجهيز هياكل المديرية من أثاث مكاتب، وسيارات مصلحة وشبكات الإتصال، إلخ..... ولتمكين ذلك تقوم المديرية كل سنة مالية بتوظيف موارد بشرية باختلاف مستوياتها التعليمية و مؤهلاتها حتى تضمن توفير الخدمات، وذلك حسب توفر المناصب المالية من طرف الوزارة الوصية.

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

13 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى : المرسوم التنفيذي رقم: 02 . 187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 38، الصادرة في 29 مايو 2002.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 صفر عام 1411 الموافق 17 أبريل سنة 2004، الذي يضبط عدد مصالح مديريات الري للولاية ويحدد تنظيمها.

### ● مصلحة إدارة الوسائل: تكلف مصلحة إدارة الوسائل بما يلي:

. المشاركة في إعداد ميزانتي التجهيز والتسيير وتنفيذها،

. تسيير الأملاك والمحافظة عليها،

إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين المستخدمين،

. التحقيق في شؤون المنازعات ومتابعتها.

تضم مصلحة إدارة الوسائل ثلاثة (03) مكاتب:

1. مكتب الموارد البشرية والتكوين والتعاون.

2. مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.

3 . مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك.

### ● مصلحة تعبئة الموارد المائية: تكلف مصلحة تعبئة الموارد المائية بما يلي:

. المشاركة في الدراسات وفي إعداد برنامج العمل الرامي إلى تعبئة الموارد المائية السطحية والجوفية،

. ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع، والسهر على احترام قواعد ومقاييس لإنجاز

المنشآت،

. السهر على حسن استغلال منشآت تعبئة الموارد المائية وتسييرها وصيانتها،

. إنشاء بنوك معطيات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وتعبئتها واستعمالها والمحافظة عليها.

. تضم مصلحة تعبئة الموارد المائية ثلاثة (03) مكاتب:

1. مكتب متابعة تسيير واستغلال منشآت تعبئة المياه وحماية الملكية العامة للمياه.

2. مكتب تعبئة المياه السطحية.

3 . مكتب تعبئة المياه الجوفية.

### ● مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب: تكلف مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب بما يلي:

. المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على احترام قواعد ومقاييس

إنجازها،

. ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على احترام

قواعد ومقاييس الإنجاز،

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

. السهر على حسن التسيير وحسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية وتحيينه.

. تضم مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب ثلاثة (03) مكاتب:

1. مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

2. مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

3. مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.

### ● مصلحة التطهير: تكلف مصلحة التطهير بما يلي:

. المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية من الفيضانات،

. ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز مشاريع التطهير والحماية من الفيضانات والسهر على احترام قواعد هذه المنشآت،

. المساهمة في اختيار وسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه،

. السهر على حسن سير المرفق العام المرتبط بالتطهير واحترام قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت المتصلة به،

. السهر على حماية الموارد المائية والحفاظ عليها بالتعاون مع المصالح المعنية،

. تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة وتحيينه.

. تضم مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب ثلاثة (03) مكاتب:

1. مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.

2. مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.

3. مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

### ● مصلحة الري الفلاحي: تكلف مصلحة الري الفلاحي بما يلي:

. المشاركة في إعداد برامج تطوير الري،

. ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري الفلاحي الصغير والمتوسط،

. السهر على تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال الهياكل الأساسية للسقي و صرف المياه،

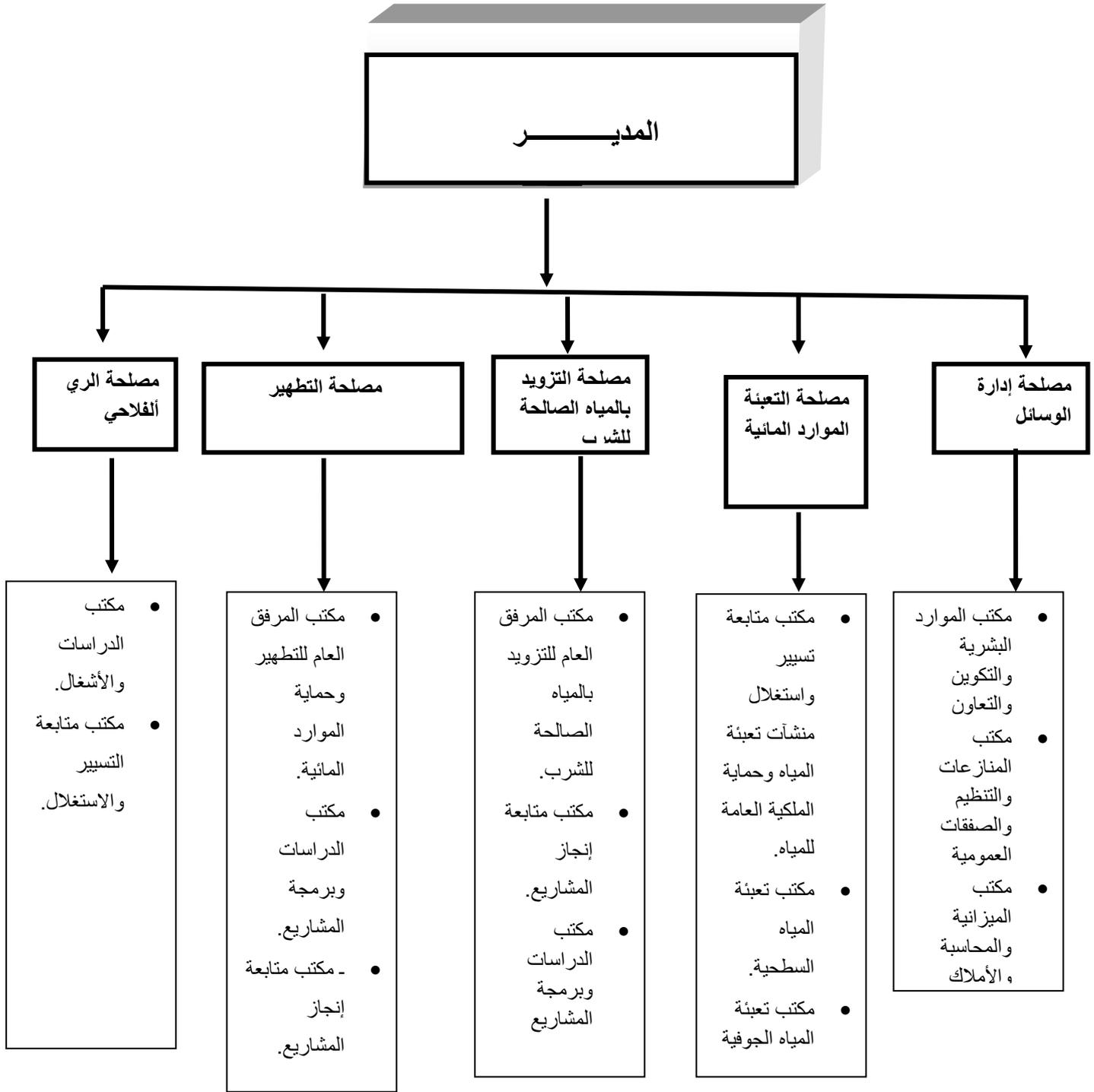
. جمع العناصر المتعلقة بمنح امتيازات استغلال منشآت السقي و صرف المياه.

. تضم مصلحة الري الفلاحي مكنتين (02) اثنين:

1. مكتب الدراسات والأشغال.

2. مكتب متابعة التسيير والاستغلال.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى



المصدر: مصلحة المستخدمين للمؤسسة

الجدول رقم 02: تصنيف الموظفين بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

متعاقدون	الدائمون
34	811
<p><u>ينقسمون إلى:</u>                      عون الوقاية من المستوى الثاني،                      عون الوقاية من المستوى الأول،                      عامل مهني من المستوى الثاني، عامل مهني من الأول (بالتوقيت الكامل)، عامل مهني من المستوى الأول (بالتوقيت الجزئي)</p>	<p><u>وينقسمون إلى:</u>                      الوظيفة العليا والمناصب العليا و موظفي التأطير وموظفي التحكم وموظفي التنفيذ.                      الوظيفة العليا: مدير الموارد المائية للولاية.                      المناصب العليا: رئيس مصلحة، خبير، رئيس مشروع تقني، رئيس قسم فرعي، رئيس مكتب، ورئيس قسم.  <b>1. موظفو التأطير:</b>                      أ) الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية (التقنية): رئيس المهندسين، مفتش بشرطة المياه، مهندس رئيسي، مهندس دولة و مهندس تطبيقي.                      ب) الأسلاك المشتركة: مهندس رئيسي في الإعلام الآلي و متصرف ووثائقي أمين المحفوظات.  <b>2. موظفو التحكم:</b>                      أ) الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية (التقنية): تقني سام                      ب) الأسلاك المشتركة: تقني سام في الإعلام الآلي وملحق رئيسي للإدارة وكاتب مديرية رئيسي و محاسب إداري رئيسي.  <b>3. موظفو التنفيذ:</b>                      أ) لأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية (التقنية): تقني وعون تقني متخصص.                      ب) الأسلاك المشتركة والعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب: ملحق الإدارة، عون إدارة رئيسي، محاسب إداري، مساعد محاسب إداري، كاتب مديرية، عون إدارة، كاتب، سائق سيارة من الصنف الأول، سائق سيارة من الصنف الثاني، عامل مهني خارج الصنف، عامل مهني من الصنف الأول، عامل مهني من الصنف الثاني، عامل مهني من الصنف الثالث، حاجب رئيسي وحاجب.</p>

المصدر: مصلحة المستخدمين للمؤسسة

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

**1 \* مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى  
**2 \* عينة الدراسة:** تضمنت عينة الدراسة 40 مستجوب (عامل) من عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية).

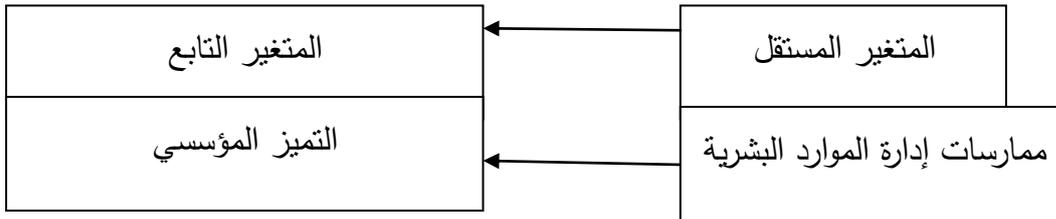
**3 \* متغيرات الدراسة:** شملت الدراسة متغيرين هما:

× المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية محاولين معرفة العلاقة بينه وبين التميز المؤسسي

× المتغير التابع: يتمثل في التميز المؤسسي

**4 \* نموذج الدراسة:** الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم 04: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

**1\* الاستبيان:** يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

**أ\* الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

**ب\* فقرات الاستبيان:** قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية).

**الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، ويحتوي 12 عبارات.

**الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (التميز المؤسسي) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

### الجدول رقم 03: سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

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

$$0.8 = \frac{4 - 5}{5}$$

- ✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛
- ✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- ✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- ✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- ✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة.

**2\* أداة القياس:** قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS:Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

#### **4\* الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

× **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

× **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

**5\* ثبات أداة الدراسة:**

× **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة ( الاستبيان ) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

× **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ( **Alpha de Chronbachsç** ) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم 04: مقياس ألفا كرومباخ**

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.963	12	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.981	10	التميز المؤسسي
<b>0.978</b>	<b>22</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي **0.978** أي بنسبة 97.8% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية 0.963 أي بنسبة 96.3%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور التميز المؤسسي 0.981 أي بنسبة 89.1%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارة الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

#### الفرع الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وعبارات متعلقة بالتميز المؤسسي.

#### أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

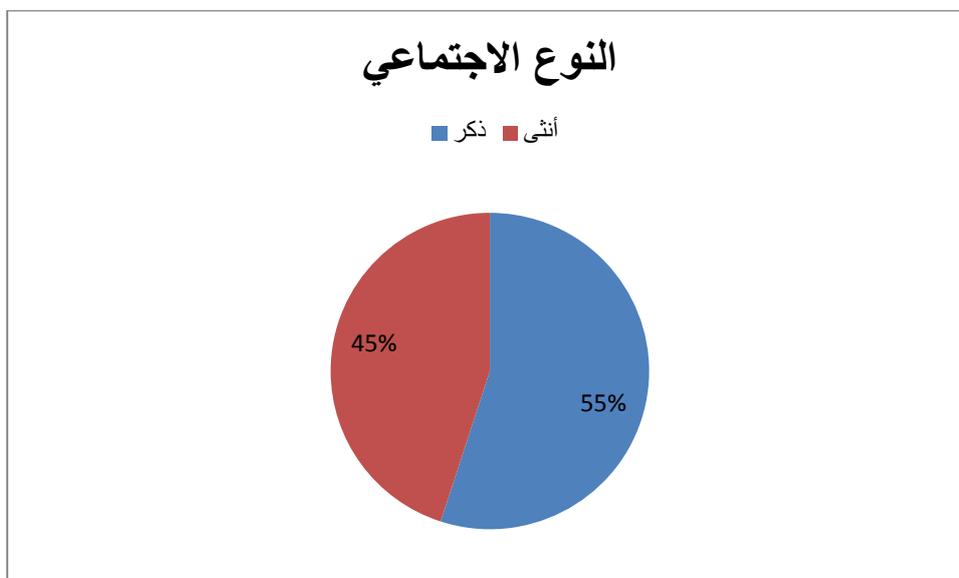
**1\* النوع الاجتماعي:** من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	22	55%
	أنثى	18	45%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 45% نسبة

الإناث، ويمكن ترجيح سبب هذه النسب لكون المؤسسة تحتاج للذكور أكثر.

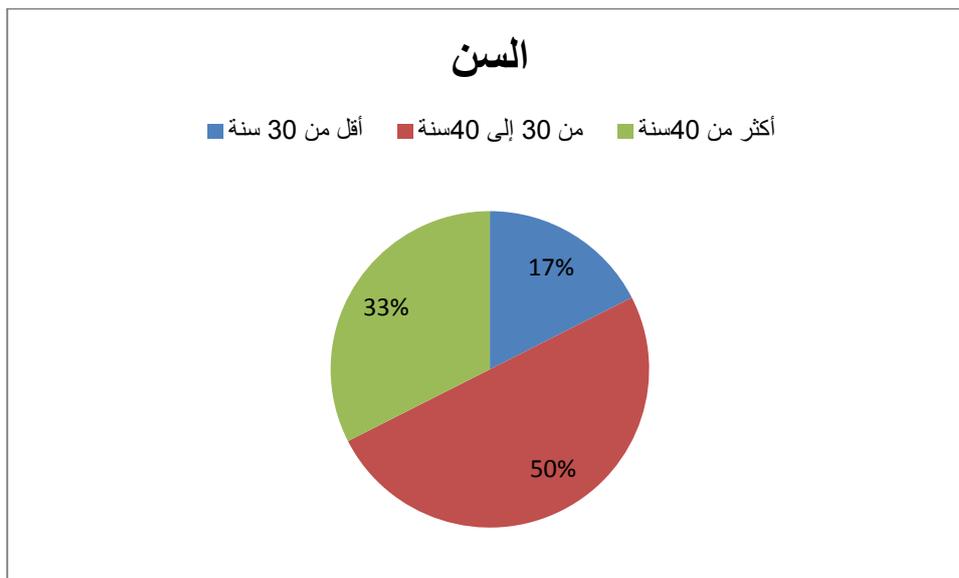
2\* السن: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	7	18%
	من 30 إلى 40 سنة	20	50%
	أكثر من 40 سنة	13	32%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

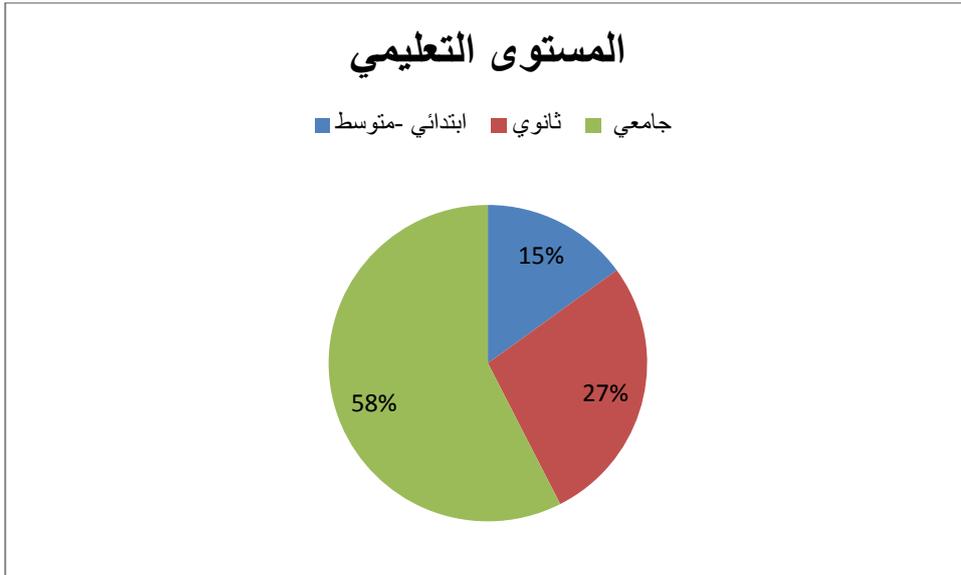
من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 50% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 32%، أما نسبة الأقل فهي الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 18%، ومنه نستخلص أن أغلب عمال المؤسسة في سن الشباب. \*المؤهل العلمي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي - متوسط	6	15%
	ثانوي	11	28%
	جامعي	23	57%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 58 %، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 28%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط بنسبة 15%، ومنه نستخلص أن المؤسسة تستعين بأفراد ذو مستوى علمي عالي لإنجاز مهامها التي تحتاج أفراد في مثل هذا المستوى.

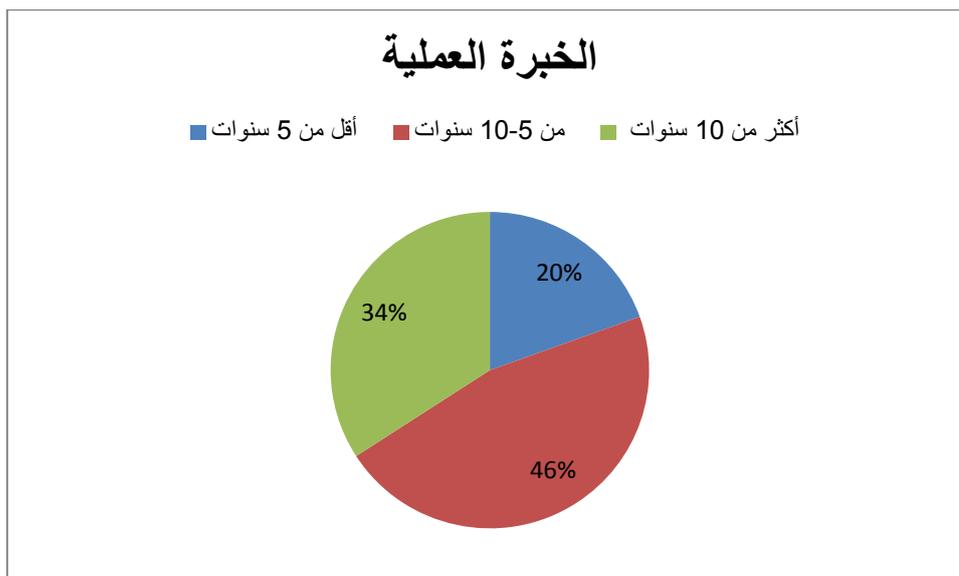
4\*الخبرة العملية: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	8	18%
	من 5-10 سنوات	19	48%
	أكثر من 10 سنوات	14	34%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 48%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة التي خبرتها أكبر من 10 سنوات بنسبة 34%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة التي خبرتها أقل من 5 سنوات بنسبة 18% ومنه نستخلص أن المؤسسة لديها عمال ذو خبرة طويلة متوسطة وتوظف العمال الأقل خبرة.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 09: إجابات المبحوثين نحو بعد التوظيف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توظف المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات العالية	4.20	1.09
02	تعتبر المقابلة عنصر أساسي في توظيف الأفراد في المؤسسة	3.92	0.99
03	يتم تحديد شروط التوظيف بدقة لجذب الأفراد المناسبين	3.85	0.89
04	يتم انتقاء لجنة التوظيف بدقة لتوظيف الأشخاص المناسبين في المؤسسة	3.50	1.26
	<b>المجموع</b>	<b>3.86</b>	<b>0.94</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توظف الأفراد ذوي الكفاءات العالية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 والانحراف المعياري 1.09 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توظيف المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات العالية.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المقابلة تعتبر عنصر أساسي في توظيف الأفراد في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.92 والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اعتبار المقابلة عنصر أساسي في توظيف الأفراد في المؤسسة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم تحديد شروط التوظيف بدقة لجذب الأفراد المناسبين حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 0.89 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تحديد شروط التوظيف بدقة لجذب الأفراد المناسبين.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم انتقاء لجنة التوظيف بدقة لتوظيف الأشخاص المناسبين في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول انتقاء لجنة التوظيف بدقة لتوظيف الأشخاص المناسبين في المؤسسة.

### الجدول رقم 10: إجابات المبحوثين نحو بعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تسعى المؤسسة لإشراك العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم ومعارفهم.	3.70	1.15
02	تعمل المؤسسة على إشراك كل العاملين في دورات تدريبية من أجل تدريبهم على استخدام الحاسوب	3.52	1.46
03	تؤمن المؤسسة أن السبيل الوحيد لزيادة أداء العاملين يكون عن طريق تدريبهم	3.70	1.22
04	يتم التحضير للبرامج التدريبية على حسب احتياجات العاملين من المهارات.	3.85	1.09
	<b>المجموع</b>	<b>3.69</b>	<b>1.16</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم ومعارفهم. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة لإشراك العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم ومعارفهم.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على إشراك كل العاملين في دورات تدريبية من أجل تدريبهم على استخدام الحاسوب حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.52 والانحراف المعياري 1.46 أي يدل هذا على عدم

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

تشنت آراء العينة حول عمل المؤسسة على إشراك كل العاملين في دورات تدريبية من أجل تدريبهم على استخدام الحاسوب.

3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تؤمن أن السبيل الوحيد لزيادة أداء العاملين يكون عن طريق تدريبهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.22 أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول أن المؤسسة تؤمن أن السبيل الوحيد لزيادة أداء العاملين يكون عن طريق تدريبهم.

4. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم التحضير للبرامج التدريبية على حسب احتياجات العاملين من المهارات. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 1.09 أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول التحضير للبرامج التدريبية على حسب احتياجات العاملين من المهارات.

### الجدول رقم 11: إجابات المبحوثين نحو بعد تقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تستند المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات التي تخص شؤون العاملين	4.07	0.99
02	تملك المؤسسة معلومات كافية عن مستوى أداء العاملين فيها	4.42	0.78
03	تشعر الإدارة بالرضا عن مستوى أداء العاملين فيها	3.82	1.17
04	يتم استخدام طرق متنوعة في تقييم أداء العاملين	4.05	1.03
	<b>المجموع</b>	<b>4.09</b>	<b>0.81</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تستند على تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات التي تخص شؤون العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.07 والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول اعتماد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات التي تخص شؤون العاملين.

2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك معلومات كافية عن مستوى أداء العاملين فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.42 والانحراف المعياري 0.78 أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة معلومات كافية عن مستوى أداء العاملين فيها.

3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تشعر بالرضا عن مستوى أداء العاملين فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 1.17 أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول شعور الإدارة بالرضا عن مستوى أداء العاملين فيها.

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

4. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم استخدام طرق متنوعة في تقييم أداء العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 1.03 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استخدام طرق متنوعة في تقييم أداء العاملين.

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

#### الجدول رقم 12: إجابات المبحوثين على عبارات محور التميز المؤسسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاع للتعرف على حاجات العملاء المختلفة	3.60	1.37
02	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة	3.52	1.48
03	تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه	3.80	1.20
04	تتصف إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة	3.62	1.40
05	لدى العاملين في المؤسسة القدرة على حل مشاكلهم في العمل لوحدهم	3.85	1.25
06	يحظى القائد في المؤسسة بالاحترام والتقدير بين كل المرؤوسيه	4.05	1.03
07	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد	3.70	1.39
08	تقوم المؤسسة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم خدماتها.	4.02	1.22
09	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائنها	3.72	1.35
10	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية متعلقة بخدمة العملاء لتوعية الموظفين بأهميتهم.	3.70	1.26
	<b>المجموع</b>	<b>3.76</b>	<b>1.20</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بإجراء استطلاع للتعرف على حاجات العملاء تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بإجراء استطلاع للتعرف على حاجات العملاء المختلفة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.52 والانحراف المعياري 1.48 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اعتماد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تمتلك موظفين مؤهلين يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.20 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول المختلفة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.37 أي يدل هذا على عدم امتلاك المؤسسة موظفين مؤهلين يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه.

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن إجراءات تقديم الخدمة تتصف بالسرعة والراحة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 والانحراف المعياري 1.40 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن إجراءات تقديم الخدمة تتصف بالسرعة والراحة.

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة لديهم القدرة على حل مشاكلهم في العمل لوحدهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 1.25 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قدرة العاملين على حل مشاكلهم في العمل لوحدهم.

6. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يحظى في المؤسسة بالاحترام والتقدير بين كل المرؤوسيه، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 1.03 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن القائد يحظى في المؤسسة بالاحترام والتقدير بين كل المرؤوسيه

7. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة العليا في المؤسسة تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد.

8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم خدماتها حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02 والانحراف المعياري 1.22 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم خدماتها.

9. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائنها حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 1.35 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائنها.

10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تدريبية متعلقة بخدمة العملاء لتوعية الموظفين بأهميتهم. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بإجراء دورات تدريبية متعلقة بخدمة العملاء لتوعية الموظفين بأهميتهم.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:

$\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة

\*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

-قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ **اختبار الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التوظيف والتميز المؤسسي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التوظيف والتميز المؤسسي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التوظيف والتميز المؤسسي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

الجدول رقم 13: اختبار الفرضية الأولى

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التوظيف	40	3.86	0.94	0.496	0.000
		3.76	1.20		
التميز المؤسسي					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التميز المؤسسي وبين درجاتهم على البعد الأول (التوظيف) من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.490 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التوظيف والتميز المؤسسي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتميز المؤسسي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب و التميز المؤسسي لدى عمال مديريةية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتميز المؤسسي لدى عمال مديريةية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

### الجدول رقم 14: اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التدريب التميز المؤسسي	40	3.69	0.16	0.782	0.000
		3.76	1.20		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التميز المؤسسي وبين درجاتهم على البعد الثاني (التدريب) من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.792 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتميز المؤسسي لدى عمال مديريةية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ **اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي لدى عمال مديريةية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي لدى عمال مديريةية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي لدى عمال مديريةية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

### الجدول رقم 15: اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تقييم الأداء التميز المؤسسي	40	4.09	0.81	0.341	0.000
		3.76	1.20		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثاني: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمديرية الموارد البشرية بولاية عين الدفلى

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التميز المؤسسي وبين درجاتهم على محور الثالث (تقييم الأداء) من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.341 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي له، ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال المؤسسة ثم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS من أجل الإجابة الإشكالية الرئيسية، وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية ( التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) والتميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

تعد إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، من خلال رفع كفاءة المؤسسة وفعالية أدائها لمهامها والأنشطة التي تمارسها، ومع الوقت ازدادت أهميتها لتصبح تتميز بمهارات عالية تعجز المؤسسات الأخرى عن منافستها، لهذا لها دور كبير في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وهذا ما زاد من أهميتها، خصوصاً في العصر الحالي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة مما نتج عنه تحديات في البحث عن تركيبة من الموارد البشرية مؤهلة تساعد في تحقيق التميز و يكون ذلك من خلال استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدرية ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها.

### نتائج الدراسة:

- توظف المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات العالية.
- تعتبر المقابلة عنصر أساسي في توظيف الأفراد في المؤسسة.
- يتم التحضير للبرامج التدريبية على حسب احتياجات العاملين من المهارات.
- تمتلك المؤسسة معلومات كافية عن مستوى أداء العاملين فيها.
- تستند المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات التي تخص شؤون العاملين.
- يحظى القائد في المؤسسة بالاحترام والتقدير بين كل المرؤوسيه.
- لدى العاملين في المؤسسة القدرة على حل مشاكلهم في العمل لوحدهم.
- تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه.

### النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية الأساسية والتميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية الأساسية والتميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم أداء الموارد البشرية الأساسية والتميز المؤسسي بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

### اقتراحات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

- العمل على تحفيز العاملين لتقديم خدمات متميزة.

## خاتمة

- التطوير المستمر لسياسات الاختيار والتعيين بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة واختيار الكفاءات.
- الالتزام الجاد بمضامين التميز المؤسسي وبشكل مستمر.
- تشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.
- ضرورة تخصيص ميزانية كافية لإقامة البرامج التكوينية ذات الأهمية.
- تعزيز عملية استقطاب العاملين الذي يتمتعون بالموهب والقدرات المميزة والعمل على جذبهم بما يتلائم مواصفات الوظيفة.

### آفاق الدراسة:

يمكن طرح بعض الآفاق البحثية في هذا المجال كدراسات مستقبلية ونتمثل في:

- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي.
- دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي.
- علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- دور الإبداع والابتكار في تحقيق التميز المؤسسي.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1996.
2. دينا محمد تسير، محمد عزازي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، 2020.
3. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لمنشر، مصر، 2002-2003.
4. رولا على عبد الله الضامن، تطور نموذج تقييم التميز في الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
5. سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، دكتوراه إدارة الأعمال جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ط2، 2004.
6. السلمي، محمود، إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، رام الله، فلسطين. 2001.
7. الصيرفي محمد، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2009.
8. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. العربي بمقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية: قديما وحديثا، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. عطاء الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العمليات التدريبية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
12. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
13. محمد زانيزي، ترجمة جمال نوير، أفضل الممارسات: التميز المؤسسي، دار الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، أبوظبي، 2005.
14. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
15. يحيى إبراهيم، إدراك المدربين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2001.
1. اسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

## قائمة المراجع

2. أسماء سعد الله شعبان عمرو، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2018.
- الأطروحات والمذكرات
3. بخيت جلال الدين الناير أحمد، دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، 2018.
4. بنين فلاح حسن، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي، بحث للاستكمال متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، الجامعة القادسية، 2018.
5. بوزرقاطة أمال، اثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة لشهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019.
6. رافد عبد الواحد مساوي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. سائد غالب صبري الخطيب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر طاقم العامل في مستشفى الأوخسن فكتوريا، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
8. سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
9. السوسي يوسف رزق الله عبد الله، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2015.
10. شادية إبراهيم علي، دور تنمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، 2016-2017.
11. شادية إبراهيم علي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بحث تكميلي لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2019.
12. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
13. غيدة فلة، إشكالية ترشيد غدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
14. فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة حاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.

## قائمة المراجع

15. مبروكة محمود محمد، تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 21، 2020.
16. محمد كريم عبيد الأميمي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 25
17. محود إسماعيل غسمايل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018.
18. نادية زوزول، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
19. نجم عبد اهلل العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. نهال موسى شحذة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

### المجلات العلمية:

1. بوقرة رابح، قبايلي آمال، دوقي قرمية، أثر التعلم وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019.
2. ريم أحمد صالح الغامدي، التميز التنظيمي لدى قائدات مدراس منطقة الباجة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 02، 2018.
3. سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، مجلد 04، العدد 01، جامعة القدس، 2021.
4. علي إدريس محمد، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، الجامعي، مجلة علمية محكمة، العدد 30، 2019.
5. ليلي بنت سويد سعيد العبرية، أحمد بن سيعد بن ناصر الخضرمي، ممارسات غدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، (تحت النشر).
6. مساك أمينة، سلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، 2020.

## قائمة المراجع

---

7. نجوى وفائي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية: مجلة جامعة 6 أكتوبر، المجلد 2، العدد 6، 2020.
8. نورا ربيع محمد سليمان، محمد ايمن عبد اللطيف، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بهم، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 12، العدد 03، 2021.

الملاحق



## جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### استبيان

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا. فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(×) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

## 1\_المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

### 1الجنس:

أ. ذكر  ب. أنثى

### 2\_العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 . 40 سنة   
أكثر من 41 سنة

### 3\_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي  ب. ثانوي   
ج.متوسط -ابتدائي

### 4\_ الخبرة العملية:

أ- أقل من 5 سنوات  ب-ج. من 5 إلى 10 سنوات   
د. أكثر من 10 سنوات

## المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
<b>أولاً: التوظيف</b>					
1. توظف المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات العالية					
2. تعتبر المقابلة عنصر أساسي في توظيف الأفراد في المؤسسة					
3. يتم تحديد شروط التوظيف بدقة لجذب الأفراد المناسبين					
4. يتم انتقاء لجنة التوظيف بدقة لتوظيف الأشخاص المناسبين في المؤسسة					
<b>ثانياً: التدريب</b>					
1. تسعى المؤسسة لإشراك العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم ومعارفهم.					
2. تعمل المؤسسة على إشراك كل العاملين في دورات تدريبية من أجل تدريبهم على استخدام الحاسوب					
3. تؤمن المؤسسة أن السبيل الوحيد لزيادة أداء العاملين يكون عن طريق تدريبهم					
4. يتم التحضير للبرامج التدريبية على حسب احتياجات العاملين من المهارات.					
<b>ثالثاً: تقييم الأداء</b>					
1. تستند المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات التي تخص شؤون العاملين					
2. تملك المؤسسة معلومات كافية عن مستوى أداء العاملين فيها					
3. تشعر الإدارة بالرضا عن مستوى أداء العاملين فيها					
4. يتم استخدام طرق متنوعة في تقييم أداء العاملين					

## المحور الثاني: التميز المؤسسي

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. تقوم المؤسسة بإجراء استطلاع للتعرف على حاجات العملاء المختلفة					
2. تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة					
3. تمتلك المؤسسة موظفين مؤهلين يقومون بأداء أعمالهم على أكمل وجه					
4. تتصف إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة					
5. لدى العاملين في المؤسسة القدرة على حل مشاكلهم في العمل لوحدهم					
6. يحظى القائد في المؤسسة بالاحترام والتقدير بين كل المرؤوسيه					
7. تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد					
8. تقوم المؤسسة بالرقابة بشكل مستمر على مراقفها لتحسين طرق تقديم خدماتها.					
9. تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف عل حاجات زبائننا					
10. تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية متعلقة بخدمة العملاء لتوعية الموظفين بأهميتهم.					