



جامعة سعيدة: الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

الموسومة ب :

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي

" دراسة حالة المجمع الصناعي للمواد الكاشطة والزجاجية بسعيدة "

"ABRAS ENAVA"

تحت إشراف الأستاذ:

\*د. بن عزة محمد الأمين

من إعداد الطالبين:

\* خالد أوسامة حاج بوزيان.

\* لعبان كمال.

نوقشت و أجريت علنا بتاريخ: 23 جوان 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ العشعاشي مصطفى / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/ بن عزة محمد الأمين/ الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/ بوصلح عبد اللطيف/ الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2023- 2024



## الشكر والتقدير

الحمد لله الرحمان، خالق الانسان، و مسخر الأسباب حتى نحصد النجاح، منه التوفيق و السداد، أعاننا بالعزيمة و الصبر و تحمل الصعاب، فنشكره راكعين على إتمام هذا العمل، و نسأله يا له من عظيم أن يجعله علما ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لن يشكر الله".

بنسيج من آيات الحب و العرفان و خيوط من الاحترام و التقدير أتوجه بأسمى عبارات الشكر و خالصها لأستاذي الفاضل "د. بن عزة محمد الامين" على مجهوداته و توجيهاته لي و على منحه الكثير من وقته الثمين، أسأل الله له الخير في الدنيا و الآخرة.

تحية صدق و عرفان إلى كل من ساعدني و ساهم في نجاح و بالأخص الشكر و العرفان لوالدي على كل قطرة حب غمراني بها و جهود بذلاها و دعوات لم ينسوني بها.

بخالص الشكر و الاعتراف بالجميل بالذين لم يبخلوا بنصائحهم علي.

أوسامة

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد، فرأيناه أن هدفًا ساميًا ومغامرة عظيمة وغاية تستحق السير وتحمل العناء لأجلها، وإن هذا البحث الذي أقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلت مجهودًا عظيمًا لدراستها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل.

وإيمانًا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإني أتوجه بالشكر الجزيل للدكتور بن عزة محمد الامين الذي ساعدني كثيرًا في مسيرتي لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان له دورًا عظيمًا من خلال تعليماته ونقده البناء ودعمه الأكاديمي، كما أوجه الشكر لأسرتي فردًا فردًا الذين صبروا وتحملوا معي ومنحوني الدعم على جميع الأصعدة، وأشكر أصدقائي والأحباب وكل شخص قدم لي الدعم المادي أو المعنوي.

وأخيرًا أتوجه بشكر خاص للأستاذ بن عزة لمساعدتي في كتابة البحث بكل ما لديه من معلومات وبيانات ساعدتني أو نصائح وجهتني لكل ما هو صواب.

# الإهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك  
حاولت أن أتخطأها بثبات بفضل من الله ومنه.

إلى جدي رحمه الله

إلى أبوي وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة  
العضد والسند في سبيل استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور  
الأكبر في مسانديتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرّجي.....

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم،  
ويرزقكم بالخيرات.

أوسامة

# الإهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي  
البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منَّا الشُّكر  
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما  
يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُّفقاء في جميع  
الأمور..

أهديكم بحثي المتواضع .

كمال

## المخلص :

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة والزجاجية بسعيدة. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسات مثل الاستقطاب، التعيين، التدريب، الصحة والسلامة المهنية، والتحفيز. شملت الدراسة 35 عاملاً في المجمع، واستخدمت أساليب إحصائية متنوعة لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ملموس على التميز المؤسسي، حيث يعزز الاستقطاب والتعيين الفعال من جودة الكفاءات البشرية، فيما يسهم التدريب المستمر في تطوير مهارات العاملين. كما أن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية والتحفيز يعزز من رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. تبرز هذه الدراسة أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كعامل رئيسي لتحقيق التفوق والتميز في السوق، وتدعو المؤسسات إلى تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، المجمع الصناعي، الاستقطاب، التحفيز.

### Abstract:

This study examined the impact of human resource management (HRM) practices on institutional excellence in the industrial complex of abrasive and glass materials in Saida. The study aimed to highlight the vital role that HRM plays in achieving institutional excellence through practices such as recruitment, selection, training, occupational health and safety, and motivation. The study included 35 workers in the complex and employed various statistical methods to analyze the data. The results showed that HRM practices have a tangible positive impact on institutional excellence. Effective recruitment and selection enhance the quality of human capital, while continuous training develops employees' skills. Furthermore, attention to occupational health and safety and motivation boosts employee satisfaction and productivity, which directly reflects on institutional performance. This study emphasizes the importance of investing in human resources as a key factor in achieving superiority and competitiveness in the market. It calls on organizations to adopt integrated HRM strategies to ensure the achievement of their strategic objectives.

### keywords:

Human resources management, institutional excellence, promotion office, polarization, motivation

الفهرس

الفهرس	
III -IV	شكر
V- VI	الإهداء
VII	الملخص
IX	فهرس المحتويات
IX- IX	فهرس الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
ب	الإشكالية
ج	الفرضيات
ج	مبررات اختيار الموضوع
ج	أهداف البحث
د	أهمية البحث
د	منهج الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الأول : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث : ممارسات إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:
24	المبحث الثاني: ماهية التمييز المؤسسي

24	المطلب الأول : مفهوم التمييز المؤسسي
26	المطلب الثاني: أنواع التمييز المؤسسي
28	المطلب الثالث : إبعاد التمييز المؤسسي
30	المطلب الرابع : علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التمييز المؤسسي
30	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات الجزائرية
34	المطلب الثاني: الدراسات العربية
36	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
39	المطلب الرابع: نقاط الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
41	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الثاني: دراسة حالة المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية	
43	تمهيد
44	المبحث الأول : عموميات حول المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية لولاية سعيدة
44	المطلب الأول : تقديم المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية "ENEVA" و نشأته
45	المطلب الثاني : الأنشطة و الخدمات الرئيسية لشركة ABRAS ENAVA
49	المبحث الثاني: أدوات التحليل الإحصائي
49	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
49	المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية و ثبات أداة الدراسة
57	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
58	المطلب الرابع: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

63	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
74	توصيات
75	آفاق الدراسة
76	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال و الجداول

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	نظرية تمثّل × الجانب التشاؤمي ونظرية لا تمثّل الجانب التفاؤلي	1
49	الأساليب الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	2
51	المحاور الاستبيان	3
51	المحور الثاني	4
51	المحور الثالث	5
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
53	توزيع الأفراد حسب السن	7
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
55	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	9
56	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
57	قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	11
58	تحليل العبارات الخاصة بمحور إدارة الموارد البشرية	12
59	تحليل العبارات الخاصة بمحور التمييز المؤسسي	13
60	اتجاهات إجابات المستجوبين حول محور إدارة الموارد البشرية	14

62	اتجاهات إجابات المستجوبين حول محور التمييز المؤسسي	15
63	جدول معامل الارتباط	16
64	جدول ANOVA	17
65	جدول معامل الارتباط	18
66	جدول ANOVA	19

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
52	دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب الجنس	1
53	دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب السن	2
54	دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	3
55	دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب المسمى الوظيفي	4
56	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5

مقدمة

## توطئة:

إن المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات بشكل خاص، فرضت منذ عقود زمنية قليلة وتحديداً بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق، أو المحافظة على حصتها السوقية على أقل تقدير فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية وميزات خاصة، تُرضي من خلالها طموح المستهلكين.. وأيقنت هذه الشركات أن هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكر ومهارة وفاعلية وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح وهي محصلة لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة دانها ومدى قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

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:

ما مدى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للمجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة؟

## 2- الأسئلة الفرعية:

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

- مفهوم إدارة الموارد البشرية؟

- ماهي ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

- ما هي أبعاد التميز المؤسسي؟

### 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:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي للمجمع الصناعي للمواد الكاشطة والزجاجية لولاية سعيدة.

#### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر استقطاب والتعيين والتدريب في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة.

- يوجد أثر الصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة والزجاجية سعيدة.

- يوجد أثر بين تحفيز الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة والزجاجية سعيدة.

### 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.
- معالجة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى مختلف أنشطتها.

### 5- 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 المجمع.
- معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجمع.

- معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المجمع.
- تقديم اقتراحات من شأنها تطوير وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجمع.
- 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.

#### 6 - أهمية البحث :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

معرفة مستوى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المجمع 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.

#### 7 - 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 الاجتماعية 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 الانترنت.

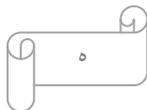
#### 8 - هيكل البحث :

من أجل معالجة هذا الموضوع نحاول تقديمه من خلال ثلاث فصول الفصل الأول نظري والفصل الثاني خاص بالدراسات السابقة والفصل الثالث تطبيقي تسبقهم 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، والتي تحتوي على دراسات جزائرية وعربية وأجنبية.

أما الفصل الثاني فقد تمحور حول الدراسة التطبيقية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي الحالة في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة، حيث تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ومنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، ومن ثم عرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.



## الفصل الأول:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية  
على التميز

**تمهيد:**

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وبسبب دورها الفعال في كافة العمليات الإنتاجية والإدارية والمالية وغيرها. إن التطورات السريعة في مجال الصناعات والخدمات والتكنولوجيا أدى إلى تغييرات ملموسة في تصميمات الهيكل التنظيمي للمنظمات وبالتالي في احتياجاتها من الموارد البشرية .

## المبحث الأول: مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية:

نفسر كفاءة المنظمات على حسن استثمارها لمواردها و بالأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها لهذا هو الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، وسوف نعطي جملة عن ماهية إدارة الموارد البشرية وحملة عن مختلف مراحل تطور هذه الإدارة إضافة إلى أهدافها

## المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

## الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى، والغني والفقير ، وجعلهم شعوبا وقبائل ليتعارفوا، إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده، بمنأى عن الناس، إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين، ولعل هذه هي بداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس النكتل الاجتماعي ابتداء بالأسرة، نلاحظ أن الوالدين يمثلان الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم، ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة، ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية، تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحث عن العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث تولت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات ومن الممكن أن نقول أن هناك مرحلتين لدراسة العنصر البشري في إدارة الموارد البشرية هما:

1 مرحلة ما قبل الإدارة العلمية.

2 مرحلة ما بعد الإدارة العلمية.<sup>1</sup>

أولا : مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها، لا بد أن توضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات خاصة، وأن هذه المرحلة أنت مراقبة لظهور النور الصناعية وتعدد الصناعات حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها، والاهتمام بها، فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن 7م التي نادى بالعنصر البشري كما ودعت العديد من الكتابات منها: كتاب روبرت" تايوان سنة 1971 بعنوان ROBERT" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي هو إجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب "آدم سميث" تحت

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1 دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2008، ص16

عنوان ثروة "الاسم الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كنظرية "بابا"ج" BABAGE على مبادئ التصنيع، كتقسيم العمل، علاوة على التأكيد بالمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل".<sup>2</sup>

ولشدة الاهتمام بالموارد البشرية وكثرة الدراسات وتفاقم المشاكل وزيادة عدد مطالب العمال واحتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية وهي:

### ثانيا: مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث أبدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور" عام 1914 والذي عرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة ممكنة". وقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية.<sup>3</sup>

ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تتبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات، حيث زادت أرباح الشركات وكان من أبرز ما أكدت عليه هذه النظرية ما يلي:

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.  
2. التجارب والبحوث العلمية، أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.

3. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.

4. تدريب العمال أو العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

5. الاعتماد على القانون ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل، وبالرغم مما تميزت به هذه النظرية إلا أنها شهدت العديد من العيوب وتتميز بما يلي:

أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كآلة.

• أغفلت دور البيئة الخارجية.

• أن المواطن لا يمكن تحفيزه إلا بالمال وأهملت الحوافز المعنوية.

• افتراض وجود أفضل طريقة.<sup>4</sup>

ومع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية أخذ الباحث "التونمايو" دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث

<sup>2</sup>- بشار بيزيد الوليد مرجع سبق ذكره ص 17

<sup>3</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003 ص 25

<sup>4</sup>- نجم عبد الله ، واخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010 ، ص 32

تتطلب من كونه يجب أن يعامل بإنسانية لتحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه وتمثل فيما يلي:

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية تؤثر وتحفز الإنتاجية.
- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية.
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.<sup>5</sup>

وبعد ذلك ظهرت نظرية X و Y والتي جاء بها دوقلاس ورأى أن معظم المديرين يقومون بوضع افتراضات ومن ثم تطبيقها على الأفراد وتحفيزهم للقيام بها من أجل تحقيق الأهداف.

حيث رأى أن نظرية تمثل X الجانب التشاؤمي ونظرية لا تمثل الجانب التفاؤلي ويمكن توضيحهما في الجدول الآتي:<sup>6</sup>

جدول رقم (01) حول نظرية X تمثل الجانب التشاؤمي و Y الجانب التفاؤلي

نظرية X	نظرية Y
الإنسان الكسول بطبعه	حوافز داخلية
الإنسان لا يملك طموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشي المسؤولية	الإنسان طموح مبادر يتحمل المسؤولية ويطمح إلى
الإنسان غير قابل للتغيير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة
الإنسان منغلق داخليا كل ما يهيمه أهدافه الخاصة	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية	رقابة خارجية

<sup>5</sup> - السالم ، مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، ، 2002 ص 6

<sup>6</sup> - برنوطي، سعاد، 2004 إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص18

ثم بعد ذلك جاءت مرحلة الوقت الحاضر The Present : وفي السنوات الأخيرة فإن تأثير ومكانة وظيفة الأفراد فقد اتسعت ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- أن إدارة المنشأة تعتبر عمل إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب الإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات حكومية.

- أن إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل A Work Force تقوم بالاختيار والمكافأة، وتنتظر في مشاكل الترقية وأحياناً ترشح أسماك.

- وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجلب وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.

- أن الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية وملحة وأن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.<sup>7</sup>

### **الفرع الثاني: مدخل الموارد البشرية:**

يتم التركيز هنا على لإدارة العنصر البشري من حيث أهمية وحاجاته وتكامله واندماجه، المنظمة. أن هذا مع المدخل هو مدخل سلوكي أي إدارة الموارد البشرية حسب هذا المدخل على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتفق مع استراتيجيات المنظمات.

أي أن إدارة الأفراد تكون جزءاً من النظام الكلي للمنظمة لذلك ينظر إليها بمقدار ما تقدمه بتفاعلها مع الأجزاء الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>8</sup>

**مدخل النظم:** ويتضمن:

**مدخل النشاط المحتسب:**

أي أن الإدارة الجيدة هي التي تواجه المشكلات في حال حدوثها وأن تتسحب لها مسبقاً، أي تحلل الظروف الداخلية والخارجية وتهيئ السياسات والإجراءات بحائمة هذه المشاكل التي قد تحدث بعكس المفهوم التقليدي الذي يعتبر إدارة الأفراد مسؤولة عن حل ومعالجة المشاكل الحاصلة فعلاً.<sup>9</sup>

### **الفرع الثالث : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:**

**المرحلة التقليدية:** وتضم:

**النموذج التقليدي:**

<sup>7</sup>- برنوطي، سعاد، مرجع سبق ذكره

<sup>8</sup>- مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق، طبعة الأولى، عمان، 2006 ص 21

<sup>9</sup>- درة، عبد البارى براهيم والصباغ، زهير نعيم إدارة الموارد البشرية في القرن 21، منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان أردن ص 55

ظهر في بداية القرن الحالي في مدرسة الإدارة العلمية من قبل العالم فريدريك "تايلور" والذي كان يركز على الإنتاجية، حيث ظهر في هذه الفترة شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجرة وقد ابتدع عدة طرق لزيادة الإنتاجية ونظام المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء.

### نموذج العلاقات الإنسانية:

ظهر هذا النموذج من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها "إلتون" مايو" وجماعته في جامعة هارفرد في هرتورن عام 1927. لقد قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل، مثل تجربة الإضاءة وفترات الراحة وغيرها مما أدى الوصول إلى:

• إن زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة وإنما لأن الإدارة تحتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم.

- أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.
- كان لأثر المجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج.
- وكان أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجديدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.
- أن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الاجتماعي أيضا.<sup>10</sup>

### مرحلة تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينيات تغيرت كثير من العوامل السياسية التي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختبار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها. كما تبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم<sup>11</sup>.

### حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

لقد توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينات والسبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:

- ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية في توقع التغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.
- الاهتمام بالتحخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.

<sup>10</sup> - حمود، الخرشة إدارة الموارد البشرية عمان، دار الميسر، الطبعة الخامسة ص 33

<sup>11</sup> - مؤيد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره

- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.
- التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس علمية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء واتباع الطرق الإحصائية في تقويم الأداء.<sup>12</sup>

### العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن متابعة تطور حجم ودور نظام الموارد البشرية في المؤسسة بدون ربطها بالتطورات التي شهدتها الصناعة، والتطور التكنولوجي، وتغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية للمؤسسات وظروف العمل.

### تحسن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات:

مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والاجتماعية التي تحدث حوله من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية حيث أصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله حيث سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي. مما مكنهم من الدفاع عن حقوقهم بواسطة أكثر من طريقة وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية ومقاطعة المصانع والإضرابات عن العمل.

وبعد أن كان العامل لا يستطيع رد أوامر صاحب العمل، أصبح اليوم يستطيع أن يسمع أفكاره للغير. كما شهدت نوعا من الديمقراطية في مجالات متعددة، مثل تحديد الأجور والعطل وتناقص تصرفات طرد العمال بمجرد توقف النشاط.<sup>13</sup>

### تطور وتنظيم الصناعة:

ومن جهة أخرى فالتطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوي التكوين وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.<sup>14</sup>

### تطور التكنولوجيا:

لقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام في إظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهمال لها، أو تأثيره سلبيا عليها، وما لذلك من معتبر على نتيجة المؤسسة ككل. فالمسؤول مطالب بتحسين مستوى عماله الثقافي والمهني، والعمل على إبعاد نقص

<sup>12</sup> - مريم مشاط، إدارة الموارد البشرية ، ملخص عروض، 2009 ص 25

<sup>13</sup> - مصطفى مصطفى كامل إدارة الموارد البشرية مجلة الابتسامة الشركة العمومية للنشر و التوزيع، عمان، 1994 ص 21-22

<sup>14</sup> - سعيد شعبان، عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث، مرجعي مقدم الى اللجنة العلمية لإدارة الاعمال ص 54

المعرفة لديهم عكس ما كان يحافظ عليه حتى لا يطالبون بأجر أعلى، لأن الاختراعات الحديثة تستوجب اطلاعهم أكثر لمسائرتها واستعمالها الجيد في خدمة المؤسسة.<sup>15</sup>

### الاهتمام بمرودية العامل:

من أوائل من جلب الانتباه للصناعة بشكل كبير إلى العامل وارتباطه بالآلة كان F. Taylor وهو الأول المزيا العمال التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد ، وليس فقط بأخذ الذي أظهر حجم كجماعات. وجاء Fayol . بدوره في نفس الفترة يدعم هذا الاتجاه بعمله المكمل لعمل تايلور ، وقد لاحظ أن عمل المسؤول هو العمل على ضمان تكييف توفيقه لكل الأفراد المتعاونين في عمل معين، حيث كان لحدين الوالدين في علم الإدارة دفعا معتبرا لأبحاث ونظريات أخرى في مجال سوسيولوجيا وسيكولوجيا العمل في ثلاثينات هذا القرن.<sup>16</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: تعريفات الباحثين:

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدّة وظائف متناغمة فيما بينها، كالخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى وفيما يأتي بعض التعريفات التي تمّ التوصل إليها :

- عرفها د. مصطفى نجيب شوايش على أنّها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".
- عرفها Flippo على أنّها تخطيط وتنظيم ، ومراقبة، واستقطاب، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، وصيانة الموارد البشرية ؛ لغرض تحقيق أهداف المنظمة".
- عرفها Belanger L على أنّها: مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول، والتطوير، والحفاظ على المورد البشري، بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة، ومُستقرة، وراضية".<sup>17</sup>
- يجد عباس أنّها: "الأنشطة المكتسبة من خلال الاستمرارية في تنمية عملية الاهتمام بالموارد البشرية، والتي تُشكّل استراتيجية شاملة، قوامها التوظيف والتطوير، والتخطيط، وتقييم الأداء، وإظهار أهمية العلاقات الوظيفية".

<sup>15</sup>- مريم مشاط، مرجع سبق ذكره

<sup>16</sup>- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية I. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

<sup>17</sup>- عبد الله بن عبد الغني الطجم التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج، 2009.11، دار، حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2006 ص44

- فيما عرفها أبو علفة 2005 على أنها تلك الإدارة التي تعنى بتخطيط وتصميم، وتطوير، وتنمية الأنشطة الكفيلة بالحصول على الموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة، وحسن إدارة الموارد البشرية، وتقويم أدائها، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.
- فيما عرفها عباس، 2006 هي تلك الإدارة المعنية بالاهتمام بالعنصر البشري على أساس أنه محور العملية الإدارية في المنظمة والمحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية وهي مجموعة من النشاطات والمهام التي ترافق الموظف منذ التحاقه بالمنظمة ؛ فدورها تجاوز دور إدارة الأفراد التقليدي داخل المنظمات ليصل إلى الاستجابة لمتغيرات البيئة وأثرها على الموارد البشرية.<sup>18</sup>
- أنها الأنشطة المكتسبة، من خلال الاستمرارية في تنمية عملية الاهتمام بالموارد البشرية، والتي تشكل استراتيجية شاملة قوامها التوظيف والتطوير، والتخطيط، وتقويم الأداء، وإظهار أهمية العلاقات الوظيفية.
- ويستعرض حسونة، 2008 أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تتناسب وطبيعة الوظائف التي تقوم بها، كالمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف في المنظومة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والمحافظة على السلوكيات والأخلاقيات الوظيفية، وتطوير وتنمية القدرات والخبرات.
- ويعرفها ويلسون Wilson " بأنه العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية استراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب" <sup>19</sup>
- ويعرفها البعض : " أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين، وتطوير استخدام، مكافأة، وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة ونلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الأفراد، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية بدءاً من الاختيار والتعيين وصولاً إلى التخطيط والتنبؤ بالموارد البشرية.<sup>20</sup>

### الفرع الثاني: التعريفات الشاملة لإدارة الموارد البشرية

ومن خلال ما سبق، يمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها السياسات والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم ، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

يمكن تعريفها على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>21</sup>

<sup>18</sup>- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص48

<sup>19</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008ص18

<sup>20</sup>- هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع-ص38

<sup>21</sup>- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، مرجع سبق ذكره

هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة.<sup>22</sup>

ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.<sup>22</sup>

وتُعرف إدارة الموارد البشرية Human Resources Management على أنها عمليات تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتوجيههم، وتطوير إمكانياتهم، وتقييم أدائهم، وتحديد التعويضات، وتقديم المزايا، وتحفيز الموظفين والحفاظ على العلاقات المناسبة بينهم وبين النقابات المهنية، وضمان سلامة بيئة العمل، والتأكيد على تدابير الصحة، والالتزام بالقوانين المتعارف عليها، وإتباع الأوامر، كما وقد عرّف العديد من العلماء العضاء إدارة الموارد البشرية بطرق وكلمات مختلفة إلا أنّ المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية يعني كيفية إدارة الأفراد أو الموظفين داخل المنظمة والتعامل مع كافة الجوانب المتعلقة بهم.

وتعد إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما هو واضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك أنها تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين.

ويقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين، وطرق التعامل معهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم الأيدي العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثققتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

يقصد بها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين وطرق التعامل معهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم الأيدي العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثققتها في الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>23</sup>

**المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية:**

**الاستقطاب لاختيار والتعيين:**

1- **الاستقطاب:** يعرف الاستقطاب بالبحث واستمالة الأفراد المميزين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، وجذب مجموعة كافية من الأفراد، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل فيكونون القاعدة التي يتكون منها الهيكل

<sup>22</sup> - علاقي مدني إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع ص41

<sup>23</sup> - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان ص35-36

الإداري والتنفيذي للمجمع.<sup>24</sup>

## 2- أهمية الاستقطاب:

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.
- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة ، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية في المجمع.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

## 3- الهدف من عملية الاستقطاب:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي:

إن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، إذ أنه كلما ازداد عدد المتقدمين، توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملائمة وانسجاماً مع متطلبات ملء الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها، هذا من جهة، كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى من الجهة الأخرى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها للحيلولة دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه

<sup>24</sup>- بن عبد الرحمان عيشة تكوين الموارد البشرية لرفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الليسانس في علوم التسيير جامعة زيان عاشور الجلفة، 2008، ص 88

الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار. أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن.

#### أ- مصادر الاستقطاب الداخلية:

تتعدد المصادر الداخلية لتتضمن المصادر التالية:

**الإعلان الداخلي:** هو طريقة تسمح للمنشأة بالإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة، ويتيح للموظفين الاستجابة والتقدم لهذه الوظائف ويتم الإعلان عن الوظائف من خلال لوحة الإعلانات أو النشرة الإخبارية للموظفين، أو إرسال رسائل إلكترونية للمديرين والموظفين من خلال موقع الشركة على الإنترنت. ويحتوي الإعلان على بيانات عن الوظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها، والمواصفات المطلوبة في شاغلها. وقد يشتمل على بيانات عن المرتب الأساسي.<sup>25</sup>

**مخزون البيانات الداخلية:** طريقة أو وسيلة تمكن المنشأة من الاحتفاظ ببيانات ومعلومات كاملة عن العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنشأة وتاريخ تعيينهم بالمنشأة وتاريخهم الوظيفي، ووظائفهم الحالية، ونوع ومستوى تعليمهم ومهاراتهم وخبراتهم وتقارير تقييم أدائهم، وهواياتهم... الخ.

**الترقية:** وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالتربية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية.

#### ب- المصادر الاستقطاب الخارجية:

تمثل هذه المصادر في جهات تكون خارج المؤسسة يتوقع توفر حاجاتها فيها من الكفاءات والمهارات البشرية، ويكون بإمكانها تزويدها بهذه الحاجة في مختلف الأوقات، مثلا:

**الإعلان الخارجي:** تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف والمجلات ووسائل الإعلام المرئية أو السمعية أو الإعلان عن طريق الانترنت، وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد أو الاعتماد على الانترنت، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة قد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة. وهي المجلات الدورية أو الإشارات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المؤسسة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر.

<sup>25</sup>- طهراوي خديجة التكوين كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و دوره في تفعيل أداء المؤسسة مذكرة تخرج 2005، ص63-

التقدم بطلب للوظيفة: وتعتبر من المصادر الرئيسية العديد من المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمؤسسة، حيث يقوم المتقدم بتعبئة النموذج الخاص بطلب التعيين، وإرساله إلى المؤسسة مرفقا به السيرة الذاتية له.

**مكاتب التوظيف:** وهي نوعان إما مكاتب عامة تديرها الدولة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، وتعتبر همزة وصل بين المنظمات وبين طالبي العمل ، وأما مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة .<sup>26</sup>

**الجامعات والمعاهد:** تساهم الجامعات والمعاهد في استقطاب الأفراد العاملين لشغل وظائف في المؤسسة، وخاصة الإطارات الفنية منهم، وذلك من خلال الاتصال المباشر بين المؤسسة والجامعات والمعاهد العالية. وغالبا ما تقوم المؤسسة بإبرام عقود مع المراكز التعليمية السابقة الذكر للاستفادة من الطلبة المقبلين على التخرج والراغبين في التعيين.

**الاستقطاب الإلكتروني:** نظام يمد الباحثين عن عمل بمعلومات مكثفة عن منظمات الأعمال وما بها من وظائف شاغرة كما انه يسمح لهم بالتسجيل في المواقع الخاصة بهذه المنظمات عبر الإنترنت ويقدم لهم السرعة في الحصول على النتائج.

#### القائمون على عملية الاستقطاب:

يمثل القائمون على الاستقطاب أحد العناصر المؤثرة على جودة عملية الاستقطاب. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة القائمين على الاستقطاب على جذب أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة، نذكر منها: **الخبرة الوظيفية:** يمكن أن تفضل المؤسسة بتكوين لجنة للاستقطاب من مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أو من المديرين من كافة التخصصات الأخرى مثل الإنتاج أو التسويق أو التمويل وخلافه، ومن الطبيعي أن تزداد جودة عملية الاستقطاب في الحالات التي يكون فيها القائمون على الاستقطاب على درجة عالية من التخصص والإلمام بطبيعة الوظائف الشاغرة.

**القدرة على إجراء المقابلة:**<sup>27</sup> تمثل مقابلات التوظيف عملية هامة من عمليات الاستقطاب والاختيار، ومن الضروري أن تتوفر لدى القائمين على الاستقطاب المهارات الأساسية للمقابلات ومن أهم هذه المهارات؛ مهارات التحدث وتحقيق الاتصال الفعال مع الغير لإدارة الاجتماعات.

**الإلمام بسوق العمل :** إن التفهم القائم على الاستقطاب بظروف العمالة وسوق العمل يمكن أن يساهم بشكل كبير في واقعية عملية الاستقطاب فمن الطبيعي أن تزداد توقعات القائمون على الاستقطاب بالنسبة للمهارات

<sup>26</sup>- بودوح غنية : استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر ،

بسكرة، 2013، ص81

<sup>27</sup>- بودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر ،

بسكرة، 2013، ص81

التي يجب توافرها في شغل الوظائف في الحالات التي تتوفر فيها العمالة الماهرة، أما في الحالات التي تكون فيها سوق العمل ضيقة، فإن تلك التوقعات يجب أن تكون أقل.

### عملية الاختيار والتعيين:

عملية الاختيار والتعيين عملية جوهرية نستعرض أهم التعريفات التي تخص هذه العملية:

#### 1- تعريف عملية الاختيار والتعيين:

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء الموظف الأكثر كفاءة للشغل وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حالياً للانتقاء للوظيفة المعلن عنها. في عملية الاختيار طلب التوظيف، المقابلة، الاختبارات و الفحوصات الطبية، أما التعيين فهو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل للعملية التي يتم بمقتضاها توجيه المورد البشري الجديد إلى وظيفته، حيث تتناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيف الشاغرة .. ويستمر تعريفه بمسؤولياته ومهامه أنظمة العمل و غيرها وعادة ما يجرى التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها.

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها ، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المؤسسة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة، ويتضح ذلك من خلال دراسة إجراءات الاختيار والتعيين.

إن المفهوم العلمي لمسألة الاختيار هو اختيار أفضل العناصر البشرية التي انطبقت عليها الشروط الأساسية والثانوية من قنوات متعددة، بهدف تعيينهم داخل المؤسسة وتسكينهم بالوظائف الشاغرة بقصد تحقيق المزيد من الكفاءات الإنتاجية، لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 2- أبعاد عملية الاختيار والتعيين:

بعد توضيح مفهوم الاختيار والتعيين على النحو السابق نجد أن منظومة الاختيار والتعيين تشمل مجموعة من الأبعاد والعمليات وهي كالاتي:

- الفرز والمفاضلة بين مجموعة من طالبي الوظائف.
- التقييم والتنبؤ بأداء المرشحين للوظائف واتجاهاتهم وسلوكهم وفترة بقائهم في المؤسسة.
- عملية قانونية من حيث وجوب المعاملة للموظفين الموجودين داخل المؤسسة والمرشحين بطريقة عادلة ومنصفة وتلتزم بالإجراءات القانونية والنقابية مثل إعداد عقد العمل، التزام ساعات العمل، وغيرها.
- اقتصادية من ناحية إجراءاتها ونتائجها بحيث تكون تكاليف إجراءاتها قليلة جدا نسبة إلى ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من تكاليف أداء وسلوك متدني من قبل الموظف.

• قرار مخاطرة من ناحية أنها تتضمن أخطاء محتملة مثل قبول شخص غير مؤهل للوظيفة أو رفض شخص مؤهل للوظيفة.

• استراتيجية من ناحية استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على وضع الخطط وتنفيذها وتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة للوظائف الإدارية".<sup>28</sup>

### 3- مسؤولية عملية الاختيار والتعيين:

للاختيار والتعيين مسؤولية مشتركة بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية يقع عليها العبء الأكبر في وضع سياسات الاختيار والتعيين وتنفيذها، إلا أنه لا يمكن إنجاز هذه المهمة بدون تعاون ومساعدة والتكامل مع الأقسام الأخرى في المؤسسة وخاصة الأقسام ذات العلاقة بالشواغر الوظيفية، حيث يقع على المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين على الوظائف الشاغرة دور كبير في هذه العملية.

### 4- أهمية الاختيار والتعيين:

ترجع أهمية الاختيار والتعيين للوظائف في المؤسسة لجهتين هما؛ للمنظمة من حيث تأثيرها على نشاطات المؤسسة، وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل وظروف عمله ومستقبل وظيفته على النحو التالي:

**أهميتها للمنظمة:**

إن الارتقاء بأداء المؤسسة يتم من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب المهارات والقدرات، حيث أن أداء المؤسسة ما هو إلا أداء مجموعة موظفيها، وذلك تحقيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن إتباع سياسات الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيراً بسمعة المؤسسة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها.

### أهميتها للموظف:

إن إتباع السياسات الفعالة والعادلة في الاختيار والتعيين يزيد من ثقة الموظف في منظمة، حيث تزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المؤسسة، وذلك لأنها أول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المؤسسة، ومن ثم الموافقة وتبني سياساتها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها ، وهذا ما يسمى الولاء التنظيمي.<sup>29</sup>

عند اختيار الموظف وفقاً لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وذلك من خلال إدراكه أحقيته بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن المؤسسة لن تتخلى عنه .

<sup>28</sup>- شيماء مبارك : "إدارة القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية" ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،

<sup>29</sup>- موالى لخضر عبد الرزاق: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية" ، رسالة ماجستير ، غير

منشورة، جامعة تلمسان

## 5- خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية الاختيار والتعيين بمجموعة من الخطوات وهي:

### استمارة الطلب:

يفيد استخدام استمارات الطلب في الحصول على قدر كبير من المعلومات عن الشخص المتقدم للوظيفة، فهي تكشف عن دوافع الفرد وحوافزه للعمل ومدى إدراكه ونضجه ومهاراته اللغوية، ولكي تكتشف هذه الحقائق لابد أن تصاغ الأسئلة في استمارة الطلب بمهارة وذكاء.

### الاختبارات:

إن الاختبارات ما قبل الوظيفة التي أثبتت فائدة في مجال المكتبات، هي تلك التي تقيس بعض المهارات اليدوية أو مدى أهلية الشخص لدخول مهنة، كما أن الإخفاق في الاستعانة بمثل هذه الاختبارات قد يكلف المكتبة الكثير، ليس فقط من ناحية الإنتاج، بل أيضا في محاولات تدريب الشخص على القيام بمهام بوظيفته، ولقد أدت العيوب التي تتسم بها الطرق التقليدية في التعيين إلى قيام العديد من مؤسسات المعلومات بالبحث عن أمور أكثر موضوعية يمكن من خلالها توقع الأداء، وبناءً على ذلك فإن هناك مجموعة متنوعة من الاختبارات التي تم تصميمها لتقي بهذا الغرض الاختبارات السيكولوجية و هي تقوم على أساس تطبيق الإجراءات القياسية على المتقدمين للعمل بطريقة يمكن من خلالها قياس استجاباتهم. و أما في اختبارات الذكاء التي تعد أقدم أنواع الاختبارات ولم يعد هناك من يستعين بما في هذه الأيام التحقيق أهداف خاصة لعملية الاختبار.

### المقابلة الشخصية:

تسعى المؤسسة بالمقابلة الشخصية لاستكمال المعلومات التي سبق أن حصلت عليها من استمارة الطلب والاختبارات، ويستطيع من يجري المقابلة قياس معرفة المتقدم بمجال اختصاصه بسؤاله أسئلة محددة وتقييم إجابته عليها.

### حصر المرشحين الفعليين للوظيفة:

و ذلك بمراجعة استمارات طلب التعيين ومقارنة المعلومات الموجودة فيها مع متطلبات شغل الوظيفة لاستبعاد من يفتقد للشروط الضرورية لشغل الوظيفة.

### إجراء الفحص الطبي:

و ذلك للتأكد من خلو المرشح من المشاكل صحية معينة.

### إصدار أمر التعيين:

التأكد بعد من ملائمة المرشح للوظيفة يتم إصدار أمر التعيين وغالبا ما يكون على أساس التجريب لمدة محددة ثم بعدها تستعين هذه المؤسسة من خدمات هذا الشخص بدون تعقيدات إدارية أو قانونية ويصبح الموظف دائما.

## التدريب وتقييم أداء العاملين:

تغطية نقاط الضعف وزيادة كفاءة الإنتاجية للعاملين وتحليلها من أجل تدارك الخطأ وتصحيحها ومن أجل تحقيق ذلك تستعمل المؤسسة آليتين لتحقيقان الهدف.<sup>30</sup>

التدريب:

### تعريف التدريب:

عرف التدريب على أنه العملية منظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. كما أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

كما يمكن القول إن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.

كما عرفه يزن تيم بأنه مجموع الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها... أو هو تلك العملية المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم.

وكخلاصة لما سبق يمكن تعريف التدريب مزيج من المعارف والمهارات ومجموعة أساليب تواصلية وسلوكية يحكمها أسلوب فكري شخصي أو مؤسسي لتحقيق محصلات يومية تحقق بدورها نتائج مستقبلية.

### الصحة والسلامة المهنية:

#### 1- تعريف الصحة والسلامة المهنية:

تعتبر الصحة والسلامة المهنية كمجموعة من الإجراءات الوقائية والعلاجية التي تؤدي إلى توفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر، وذلك بتوفير الحماية المهنية للعامل بإزالة الخطر إلى أقصى حد، وتوفير بيئة العمل الآمنة من حيث الإضاءة، الرطوبة، درجة الحرارة المريحة للعمل وحماية المؤسسة بما في ذلك للآلات ومعدات والمواد المستعملة وحمايتها من التلف استعمالها استعمالاً.

عرفت منظمة العمل الدولية السلامة المهنية "Occupational safety" على أنها جميع الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى حماية الأفراد المواد المكان المعدات المباني والبيئة العامة من التعرض للحوادث وظروف العمل غير الملائمة.

<sup>30</sup>- بن منظور، لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي

وكما عرفت السلامة المهنية بأنها جميع الأنشطة الهادفة إلى حماية الأفراد العاملين والمواد والأجهزة والمكان والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل أي أن السلامة المهنية تركز على تقديم الخدمات والتجهيزات والإنشاءات ووضع الترتيبات اللازمة لحماية جميع عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري.<sup>31</sup>

## 2- أهمية الصحة والسلامة المهنية:

تكمن أهمية الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:

- إيجاد بيئة عمل صحية وخالية من المخاطر.
- توفير نظام للصحة والسلامة المهنية في أماكن العمل وذلك من خلال توفير المستلزمات الضرورية للعمال مثل الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام سجلات نظامية لتسجيل الإصابات أو الحوادث أو الأمراض.
- لا تقتصر آثار الحوادث والأمراض على الجانب المادي بل يمتد أثرها إلى مشاعر النفسية للعاملين وكذلك الزبائن المتعاملين مع الوحدة الاقتصادية لذلك يجب تقليل الآثار النفسية الناجمة عنها.
- زياد العمر الإنتاجي للآلات والمعدات المستعملة في الإنتاج.
- زيادة إنتاجية العمال بالحد من الحوادث المتوقعة.

## تعريف الأجور والحوافز:

**تعريف الأجور:** يمكن تعريفها على أنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمله خلال فترة زمنية معينة.

**تعريف الحوافز:** تحديد وتقدير إسهامات الأفراد العاملين لغرض القيام بالتوزيع العادل والمتساوي للأجور والمكافآت المباشرة وغير المباشرة مقابل تلك الإسهامات هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في حاجاته.

وكحوصلة لما سبق ارتأينا ان نقدم تعريفنا الخاص الذي يجمع فيه بين الأجور والحوافز؛ هو الدافع الذي يقود العمال الى تقديم كل ما في جعبتهم أي استخراج كل ما في جعبتهم من إمكانيات لتحقيق أقصى استفادة، وتعتبر من أكثر الممارسات نجاعة في تحقيق ذلك.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> - سمير سليمان الجمل ميساء ، عمران رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة

<sup>32</sup> - دينا محمد تسير محمد عزازي دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات،

أهمية الأجور والحوافز:

أ. أهميتها بالنسبة للفرد:

يعتبر ما يقبضه الفرد كأجر من مؤسسته نظير الجهد الذي يبذله مهما جدا له وذلك لعدة أسباب أهمها؛ إن الأجر يعتبر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي وكمثال بسيط على ذلك: الفرد الذي يتحصل على دخل مرتفع نسبيًا بمقدوره اقتناء جهاز كمبيوتر لأفراد أسرته وخاصة أنه أصبح من الضروريات في عصرنا هذا، وهذا ما يساهم في رفع مستواهم الثقافي، عكس الفرد الذي يكون له دخل محدود نسبيًا والذي لا يكفيه حتى لسد حاجياته اليومية. كما أن المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع يتأثر إلى حد كبير ببعض الرموز مثلًا، السكن الذي يعيش فيه نوع السيارة التي يمتلكها، نوعية الملابس.

من خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مداخلته الجهد الذي يبذله مع المخرجات الأمر الذي يحصل عليه لذا من الضروري أن يكون هناك تقارب بينهما حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهدًا أقل ويحصل على أجر أكبر من أجره، فتكون مساهمته في نشاط المؤسسة شكلية فقط فلا يهيمه نموها ولا استمرارها .

ب . أهميتها بالنسبة للمؤسسة:

تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فقد تصل أحيانًا إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى، المنافسة أو المماثلة لها، كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرًا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

ت - أهميتها بالنسبة للمجتمع:

للأجر أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رحاله، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مداخيل الأفراد، وباعتبار الضرائب مورد هام الخزينة الدولة، فإنها تتمكن من تنفيذ عدة مشاريع كبناء مستشفيات ومدارس وغيرها، ويتوفر السيولة النقدية لدى الفرد تمكنه من تحسين مستواه المعيشي الصحي والاجتماعي، فالعائلات الفقيرة تمنع أبنائها من التعليم نظرًا لما تعانيه من مشاكل اقتصادية لذلك فإن الدولة تلجئ إلى إنشاء مصانع في المناطق الفقيرة بهدف امتصاص البطالة الموجودة فيها وتوفير مداخيل نقدية لبعض أفرادها، مما يساهم في تطويرهم وتطوير المنطقة ككل.

### 3- طرق دفع الأجور

**دفع الأجر على أساس الزمن :** تعتبر هذه الطريقة من أهم وأقدم وأبسط الطرق في دفع الأجور، وأكثرها استعمال بحيث يتم دفع الأجور بناء على هذه الطريقة على أساس الفترة الزمنية التي يقضها الأفراد في العمل وذلك بغض النظر عن الإنتاج كالساعة أو اليوم...الخ.

**دفع الأجر على أساس الإنتاج:** يتم الدفع بناء على هذه الطريقة على أساس الإنتاج المتحقق العملة الإنتاجية، مما يجعل هذه الطريقة قابلة للتطبيق في المؤسسات التي يكون فيها الإنتاج ملموس.

**الأجور التشجيعية:** يختلف نظام الأجور التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في انه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة إنتاجهم.

### أهداف الأجور و الحوافز:

ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة وبين احتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية، وبدرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للشركة وشحنهم وحماسهم للقيام بالأداء بفعالية، مما يحقق للشركة أهدافها ومما يضمن للموظفين استقرارهم ورضاهم الوظيفي.

تعزيز القدرة التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة.<sup>33</sup>

### المطلب الرابع : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

#### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الدور المطلوب منها تحقيقه، ومن طبيعة الوظائف التي تشملها والتي تبدو كنظام متكامل مدخلاته الموارد البشرية، وسياسة المنظمة، واستراتيجيته تمثل العمليات والأنشطة ومخرجاته كفاءات ومصادر قوة قادرة على الاستمرارية والتنافس ومواجهة الظروف والمتغيرات.

ويستعرض البحث بعض الآراء التي تورد أهمية إدارة الموارد البشرية ومنها الآتي:

أ- إن أهمية الموارد البشرية في المنظمات تعتبر المحرك الأساسي للعمليات الإدارية للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها، بما ينسجم مع التطورات السريعة والمتلاحقة في ظل التغيرات البيئية التي تحيط بالموارد البشرية، والتنافس الذي يفرض نفسه في سوق العمل، وتعزى أهمية إدارة الموارد البشرية العدة عوامل منها ما أورده السلمي، والتي يمكن إيجازها بالآتي: (السلمي، 1992م)<sup>34</sup>

<sup>33</sup>- سمير سليمان مرجع سبق ذكره

<sup>34</sup>- بودوح غنية : استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر ، بسكرة،

إن العنصر البشري في المنظمات يعتبر من أهم عناصر الإنتاج، والتي لها دور فاعل داخل المنظمات. وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية برعاية وتنمية وتطوير الأداء لهذا العنصر البشري بما يعود بالنفع، ويحقق الرضا لدى العاملين، ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من خلال الأهداف الفرعية بصورة تكاملية داخل المنظمة.

ب- نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للتطور التكنولوجي، واتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة، مما يتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة لإدارة الموارد البشرية تعني في مواجهة هذا الاتساع، واستيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل، والحصول على أفضل هذه الموارد بما يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.

ج- زيادة التطور الثقافي والعلمي، وزيادة وعي العاملين، وسعيهم نحو تحقيق طموحاتهم وآمالهم داخل المنظمات التي يعملون بها، وهو ما أبرز ضرورة وجودة إدارة معنية في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين، والتنسيق للوصول إلى حفز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير، من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات، وتفهم رغبات الأفراد بما يضمن استمرارية العطاء المتميز، وخلق الولاء التنظيمي.

د- تنظيم الحكومات لميادين الأعمال عن طريق استحداث القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين، وهو ما أوجد مسؤوليات جديدة على إدارة الموارد البشرية تتمثل في ضرورة التنسيق لضمان حقوق العاملين بما يتناسب مع التشريعات والقوانين.

هـ - ظهور النقابات والاتحادات العمالية، والمطالبة بحقوق العاملين زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق، وخلق جو من الود والتعاون لصالح الطرفين، وأوجب عملية التواصل والانسجام للعملية ضمن إطار مؤسسي.<sup>35</sup>

و يورد العقيني (2008م) أن أهمية الموارد البشرية كبيرة، وتعطي كثيراً من الاهتمام في المنظمات، حيث إنها تزود الوحدات الإدارية داخل المنظمة بركيزة أساسية من ركائز الإنتاج وعناصره، ألا وهو العنصر البشري، وذلك من خلال الجوانب الآتية:

أ - إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتشخيص الفاعلية، والكفاية التنظيمية من خلال المؤشرات القياسية لقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وإصابات العمل، وغيرها، والذي يساهم في استمرارية التعامل مع التغذية العكسية وتصحيح المسارات أولاً بأول.

<sup>35</sup> - بودوح غنية، مرجع سبق ذكره

ب- تقديم النصح والاستشارات للمدراء التنفيذيين، ومساعدتهم في صياغة السياسات وتنفيذها، وحل الإشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية، بحيث يمكن مواجهة التحديات التي قد تقف في طريق المنظمة، بما تفرضه المتغيرات المحيطة، وإيجاد البدائل والحلول الكفيلة بضمان استمرار أداء المنظمة.

ج- تحقيق أهداف المنظمة من خلال تدريب الأفراد، وزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع العمل، والأهداف المرسومة؛ وذلك من خلال شحذ همم العاملين لتحقيق الأهداف الفرعية والوصول إلى الخطط المرسومة، وتمكين العاملين من تحقيق طموحاتهم وما يسعون إليه من امتيازات في إطار تكاملي شامل للمنظمة.<sup>36</sup>

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- 2- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل ماديًا ونفسيًا.
- 3- زيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- 4- وضع نظام موضوعي القياس وتغيير أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.
- 5- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.<sup>37</sup>
- 6- توظيف المهارات والكفاءات عالي التدريب والتحفيز.
- 7- زيادة الرضا الوظيفي في تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- 8- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- 9- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- 10- دارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظفين.
- 11- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة و الرغبة حيث إن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تريب و تطوير العاملين و أما زيادة الرعاية فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.

<sup>36</sup>- شيماء مبارك : إدارة القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2006ص102-103

<sup>37</sup>- موالى لخضر عبد الرزاق: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير، غير

منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003.ص81

- 12- و سوف تنتوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة الأخرى و سوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة و على ذلك - فإنه سوف يعم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، مثل إعداد عقود العمل و الاحتفاظ بملفات الموظفين و ما إلى ذلك على الجانب الآخر تماما من ذلك ، فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على انه جزء متكامل حيوي من عملية التخطيط للعمل ، و لذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة و متنوعة و سوف تشمل في أوقات مختلفة على بعض إن لم تكن كل الأهداف التالية.
- 13- توجيه الصبح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التعبير علاوة على ضمان والتزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- 14- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- 15- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- 16- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف.
- 17- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- 18- توفر قناة اتصال بين القوة العاملة و إدارة المؤسسة.
- 19- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية .<sup>38</sup>

### المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي

في هذا المبحث سنلقي نظرة شاملة على التسيير المؤسسي من خلال التطرق لمختلف تعريفات و دراسة خصائص والأبعاد بالنسبة للمؤسسة.

#### المطلب الأول : مفهوم التميز المؤسسي

تعددت تعاريف التميز المؤسسي نذكر منها ما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي و أهميته

لغة: التميز في اللغة يعني الانفراد والاختلاف، فحينما نقول إن فلان يختلف عن قومه فإنه ينفرد عنهم بصفات

<sup>38</sup>- موالى لخضر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره

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>40</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 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.

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

يرى البعض أن التميز المؤسسي أنه حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين.

ويعرف التميز المؤسسي على أنه كل فعل أو نشاط لكل شص يعزز ويقوي الأعمال داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة.<sup>41</sup>

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

كما تكمن أهمية التميز المؤسسي في العناصر التالية:

- يساعد التميز المؤسسي على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة من الأفراد.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات.

<sup>39</sup>- ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1996، ص 152

<sup>40</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>41</sup>- دينا محمد تسير محمد عزازي دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة مدينة السادات،

- 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>42</sup>

### الفرع الثاني: خصائص التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، وتحقيق فوائد عالية. 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 وبدها لعمل من الصغر.
- 2- توفر القيادة الكفوة: أذان القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- 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>43</sup>
- 5 - برامج التدريب : إن النظام المعياري السائد في المنظمات الأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل 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.

### المطلب الثاني: أنواع التميز المؤسسي

يشتمل التميز المؤسسي على عدة أنواع هي:

#### الفرع الأول: التميز القيادي

القيادة العليا لها تأثير على التميز، و ذلك 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

<sup>42</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>43</sup>- ريم أحمد صالح الغامدي التميز التنظيمي لدى قائدات مدراس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 03 العدد 02 ، 2018، ص 2

تبنّت استراتيجية 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 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.<sup>44</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 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 الخدمة التحسين المستمر.

هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

- أوضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.<sup>45</sup>
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد ان تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راضي بما قام بشرائه.
- التعرف على إمكانيات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانيات المنظمة في تدنيه نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم ، والتعرف على احتياجاتهم واليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف و الاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة و هادئة.
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

<sup>44</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، ص

<sup>45</sup>- شادية ابراهيم علي، مصدر سبق ذكره

### الفرع الثالث: التميز البشري:

المنظمة في أبسط 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. و بمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

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 أنه 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.<sup>46</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد حسب نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني و هي على النحو الآتي:

#### الفرع الأول: القيادة

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>47</sup>

#### الفرع الثاني: الموارد البشرية

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ، ونظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب

<sup>46</sup> - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005،

<sup>47</sup> - شادية ابراهيم علي مصدر سبق ذكره

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 وتشجيعهم و تميتهم 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 إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز.

### 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 إلى هذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالا مكانه المستمر .<sup>48</sup>

### 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 وتفسيرية لفهم البيئة 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 الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة عن الفصل، وبالحقيقة إن علم الإدارة يركز على المدخل الأول.

### الفرع الخامس: مالية المنظمات

لقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاما للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير 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 وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم

<sup>48</sup> - رولا على عبد الله الضامن تطور نموذج تقييم التميز في الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان، 2006، ص 91

على فعاليتها، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات خاصة الكبيرة منها. جائزة الملك عبد و الله الثاني لتمييز الأداء والشفافية.<sup>49</sup>

#### المطلب الرابع : علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي:

بناء على ما سبق يؤيد إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق المتميز المؤسسي على أن يوجد علاقة بينها. ما تطرقنا إليه في الجانب النظري استنتجنا أن هناك : علاقة متكاملة بين إدارة الموارد البشرية و التمييز، كذلك لم تتم حصر مكونات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ولا يوجد تحديد دقيق للمساهمات المؤسسية النسبية لها. وأيضا صعوبة قياسه ممارسة إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد التميز المؤسسي ( قيادي - تقديم خدمة ) مما سبق يمكن القول بأن التميز المؤسسي يحتاج إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تعبر عنه توجهاتها الرئيسية و تصدراتها المستقبلية.

أصبحت أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع مستوى المؤسسات وصولا بها إلى التميز.

#### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

##### المطلب الأول: الدراسات المحلية- الجزائرية

##### الدراسة الأولى: عمار ريم 2018

جاءت الدراسة بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط<sup>50</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي التمييز القيادي التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط . ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (34) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، تكونت عينة الدراسة من (45) من موظفي البنوك وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا، وان تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسط، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات ادره الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة(0.05)، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم الأداء المقدم، وكذا رسم

<sup>49</sup> - محمد ،زائيري ترجمة جمال نوير أفضل الممارسات : التميز المؤسسي، دار الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة أبوظبي، 2005،

<sup>50</sup> - عمار ريم أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط

سياسة واضحة المعالم فيما يخص تحفيز الموظفين بغرض الوصول لتمييز المؤسسي الهادف. وتوصلت إلى النتائج إلى جانب الأدب الحالي، فالحقيقة المحزنة تكمن في الأرقام التي تصف الحالة الراهنة وهي فك الارتباط مع العمل، ومن الواضح أن هناك مشكلة عند الغالبية العظمى من الموظفين أنهم يذهبون لوظيفتهم كل يوم و لديهم القليل من العاطفة لها، ليست المشكلة فقط في إيجاد تحدي مالي للمنظمات والعملاء التي تخدمها، ولكن يمكن القول والأهم من ذلك، بالنسبة لمعظمهم، أن الوقت الذي ينفق على وظيفة يفوق بكثير الوقت الذي يقضيه بعيدا عن العمل، وهنا يكمن دور ممارسي إدارة الموارد البشرية في الاستفادة من ممارساتهم في مد بعض المساعدة للموظفين في تنمية و إيجاد القوة والتفاني، والاستيعاب الموظفين مما يدفع لإيجاد التمييز المؤسسي.

### الدراسة الثانية: قبائلي أمال 2019

جاءت الدراسة بعنوان: أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بميلية، جيجل<sup>51</sup>

تقوم المنظمة المتعلمة على مشاركة المعلومات والخبرات بين أفراد المؤسسة وتشجيع التعلم، علاوة على أنها تمتلك أهدافا تنظيمية ومنحى استراتيجيا يتطلع للوصول إلى مستوى عال وخلق المجال للمنافسة وتحقيق التميز، وقد تناولت هذه الدراسة موضوع أثر خاصيتين مهمتين للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الخزف الصحي بميلية - جيجل، وتهدف إلى معرفة والكشف عن أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الخزف الصحي بميلية - جيجل. وبعد إجراء عملية تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى أن شركة الخزف الصحي بميلية - جيجل تهتم بالتعلم المستمر وتمكين العاملين بمستوى متوسط، إضافة إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لهذه الخصائص على تحقيقها للتمييز المؤسسي و توصلت إلى النتائج تتبنى الإدارة العليا لشركة الخزف الصحي أهدافها الاستراتيجية استنادا إلى رغبات زبائنها و أظهرت نتائج الدراسة إن شركة الخزف الصحي تستقطب افراد ذو كفاءات عالية للعمل بها.

### الدراسة الثالثة: بركة بلاغماس 2007

دراسة بعنوان نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية<sup>52</sup> تسعى إدارة الموارد البشرية للاستثمار الأمثل في المورد البشري من خلال القيام بعدة أنشطة ووظائف متكاملة فيما بينها، بهدف توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب

<sup>51</sup>- قبائلي امال أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بميلية، جيجل.

<sup>52</sup>- بركة بلاغماس نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية.

والعمل على الحفاظ عليها وتأهيلها وتطويرها تماشياً مع التطورات والظروف المحيطة بها. ولأن أنظمة المعلومات تلعب دوراً لا يستهان به في المنظمة، بالنظر للعلاقة التي تربطها بمختلف الإدارات، على اعتبار كونها الوسيلة التي تساعد المنظمة على مواجهة مختلف التحديات والرهانات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية لأي منظمة، وذلك بواسطة ما توفره من معلومات دقيقة وبالسرعة اللازمة حتى تؤدي هذه الإدارات وظائفها على أكمل وجه؛ والتي تمكنها من التسيير الحسن والفعال لموردها البشري هذا الذي يعد من أهم الدعائم التي تستند إليها المنظمة لتحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها مما يلزمها مواكبة هذه التغيرات لضمان بقائها واستمرارها من هذا المنطلق جاءت هذه الورقة كمحاولة للكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط نظام معلومات الموارد البشرية بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ومن خلالها محاولة فهم آلية تفعيل مهام إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النظام؟ و ذلك من خلال تقديم إطار مفاهيمي لأنظمة المعلومات من بينها نظام معلومات الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية ووظائفها لا يبرز أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية والكشف عن المنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال ذلك.

و توصلت الى نتائج مما سبق يتبين أنه توجد علاقة وطيدة بين نظام معلومات الموارد البشرية ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه العلاقة في إيجاد مجموعة من النظم الفرعية ضمن نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تتعدد تطبيقاتها حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل فنظام معلومات الموارد البشرية، يعد انعكاساً واضحاً لاهتمام المنظمة بالعنصر البشري وتطويره وتنمية استخدامه، وذلك من خلال تزويد إدارة الموارد البشرية بالبيانات المتعلقة بهذا العنصر، ومعالجتها للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لتتمكن من اتخاذ القرارات السليمة، ان كان في عملية التخطيط للموارد البشرية أو في توظيفها أو في عملية تسيير المسار الوظيفي، وفي تطوير الكفاءات من خلال عمليات التحفيز والتدريب والترقية وحتى في أنظمة الأجور والمكافآت وكل ما تعلق بالأمن الصناعي وعلاقات الموارد البشرية فيما بينها، ومنه فإنه يساهم وبشكل مباشر في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.

#### الدراسة الرابعة : بومناد سيف الدين 2018.

دراسة بعنوان: معايير الأيزو كمصدر للأرغنونيا التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج<sup>53</sup> تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يرتكز على أسس ومعايير المنظمة العالمية للتقييس (ISO) والتي تمثل مصدر للأرغنونيا التنظيمية بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسات القطاع الصناعي بشكل خاص الناشطة بولاية وهران (الجزائر)، وإبراز أهمية إدماج أنظمة إدارة الجودة في الرفع من كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في أهم وظائفها وهي التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، تسيير أوقات العمل، تحديد الأجور وتسيير المسار المهني. وذلك من خلال آراء مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة الميدانية. واعتمدت الدراسة على اختيار عينة

<sup>53</sup> - بومناد سيف الدين معايير الأيزو كمصدر للأرغنونيا التنظيمية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج

مقصودة من خمسة وثلاثين (35) مؤسسة صناعية تنشط بولاية وهران كميدان لإجراء هذه الدراسة، بعينة تقدر بـ 75 مسيراً لإدارة الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات باستعمال الاستبيان الذي صمم بهدف دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام لنظام إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة وغير الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة. الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، الأرغونوما التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة وغير الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة في ما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح الحاصلة على شهادة الأيزو للجودة.

#### الدراسة الخامسة : بوزورين فيروز, يعلى فروق 2021

دراسة بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف<sup>54</sup>

يهدف هذا المقال إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في بعده التميز القيادي و التميز في تقديم الخدمة. ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على عينة مكونة من (31) ممثل عن مؤسسة تنشط بالمنطقة الصناعية بمدينة سطيف، معتمدين على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى : \* أن المؤسسات المدروسة تهتم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل المشاركة في اتخاذ القرارات الأجور والمكافآت، برامج التدريب، الاستقرار والأمان الوظيفي، فرص التقدم والترقية، في حين لم توفق المؤسسات محل الدراسة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعمال. \* و أن المؤسسات محل الدراسة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحقيقها للتميز القيادي و التميز في تقديم الخدمة. \* وأن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً على التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

و من أهم النتائج إن المؤسسات محل الدراسة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيقها للتميز القيادي و التميز في تقديم الخدمة.

<sup>54</sup> - بوزورين فيروز يعلى فروق أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف

المطلب الثاني: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: عبد المحسن حاجي حسين (2010)

دراسة بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية".<sup>55</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مستجيباً، وفي ضوء ذلك جرى وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للتحقيق أهداف الدراسة، SPSS جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتحد وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- 1- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
- 2- وجود أثر ذي دلالة معنوية للكريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
- 3- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- 4- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- 5- وجود أثر ذات دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

الدراسة الثانية: حسن (2009)

دراسة بعنوان: " استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"<sup>56</sup>

دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. هدفت إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية والتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة

<sup>55</sup> - عبد المحسن حاجي حسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين

الكويتية للاتصالات الخلوية"

<sup>56</sup> - حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية،

لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة ، تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورانج والبالغ عددهم (80) وبعد إجراء SPSS الإحصائية للعلوم الاجتماعية التحليل الوصفي الدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

### الدراسة الثالثة: صيام عايش (2007)

دراسة بعنوان: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة<sup>57</sup>

هدفت إلى التعرف على فعالية متطلبات وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز ، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات الجنس العمر المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة، تكونت عينة الدراسة من 168 ضابط شرطة ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبية، ومستوى الرضا عن أنظمة ووظائف إدارية وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة أنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختبار والتأمين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء ، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري الذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروساً.

### الدراسة الرابعة: الصرايرة والغريب (2010)

دراسة بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية.<sup>58</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

<sup>57</sup> - صيام عايش فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

<sup>58</sup> - الصرايرة والغريب أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الارامية.

في شركة الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 600 موظف في شركة الاتصالات الأردنية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات مرتفعان أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإنتاج التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات اللذين تم بحثهم نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الجنس العمر ، المؤهل العلمي الخبرة العلمية، المستوى الإداري) ، بلغ المتوسط الحسابي لوظيفة الاختيار (3.64) بدرجة مرتفعة وهذا دليل على أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام كبير الاستقطاب أفضل الأفراد وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة ، وبلغ المتوسط الحسابي لعملية التخطيط الموارد البشرية (3.13) بدرجة متوسطة.

و أوصت الدراسة بضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية وضرورة تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتجيزهم لتقديم أفكار جديدة متنوعة، والاهتمام بالكفاءات وتعزيز روح الإنتاج والتطوير في شركة الاتصالات الأردنية.

#### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

#### الدراسة الأولى. Hafsa Shaukat.

دراسة بعنوان أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد comsats لتكنولوجيا المعلومات في باكستان)

#### Effect of human resources management practices on employee's performance <sup>59</sup>

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم " ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، تم إعداد استبيان تألف من 31 الناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب ، تقييم الأداء التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل ايجاد علاقة وربطها مع النتائج وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشرى هو دائما الأهم في أي منظمة، إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد، يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير عام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف، وباختصار، جميع الممارسات الموارد البشرية المختبرة ترتبط ايجابيا مع أداء الموظفين وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء

<sup>59</sup> - أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد comsats لتكنولوجيا المعلومات في باكستان

أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصا " أداء الموظف، وينبغي مراجعة وإصلاح وتحديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض، وطعنات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطى أهمية للتدريب والاختبار والتمريض والتحفيز.

الدراسة الثانية: Munjur Mercy. Garcheri, 2011

الدراسة بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتنظيم العالي

### The effect of human resources management of practices in enhancing employee performance in catholic of Higher learning in Ken <sup>60</sup>

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير للتدريب الأداء المرتبط بالأجر، امن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحرق استقصائية وصفية والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية، 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 الموظفين ، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص للتدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد تحقيقهم الأهداف المحددة بمعنى أنه لا يوجد أي الأجر المرتبط بالإنتاج في المنظمة، وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز كمكافآت للعاملين على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات الإدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابيا بعلاقة قوية جدا بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير إيجابي على أداء الموظفين وتشمل إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه الأخذ بآراء الموظفين في القرارات الإدارية، وتفويض المهام التي يمكن التعامل معها ، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة

<sup>60</sup> - Mercy. GarcheriMunjur أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتنظيم العالي

للتحقيق وإشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء ، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة وإدارة عادلة للمكافآت.

### الدراسة الثالثة : (2013) Khaled&Nasser

دراسة بعنوان : العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية.

#### Relationship between Human resources management practices and perceived performance of Employees in Jordanian Hospitals<sup>61</sup>

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) الممارسات و الأداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، و لكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبيق بشكل فعلى أم لا وأيضا دراسة الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن، وتشمل الممارسات (التخطيط - الاختيار التدريب تقييم الأداء التحفيز - التمريض التوظيف ) حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ، ثم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار ، أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وإن 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 وأن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في الفتح مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء ويجب أن يولوا اهتماما أيضا في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الماء في المستشفى.

<sup>61</sup> - Khaled&Nasser . العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية.

الدراسة بعنوان : ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين الدراسة على معلم للاسمنت في بنغلاديش

### Practices and its impact on employee performance: study of the cement industry in Bangladesh <sup>62</sup>

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلاديش لهذا العريض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا للعيينة تألف من 160 من الموظفين من سبع شركات أسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل أظهرت النتائج أن التدريب والتنمية وإتاحة الفرص التطور الوظيفي لها اثر إيجابي كثير على أداء الموظف من ناحية أخرى تقييم الأثناء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس عاما في معمل الاسمنت في بنغلاديش والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الاسمنت في بنغلاديش أوصى البحث : أنه يجب على شركات الاسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة جديدة، وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وينبغي أن تتخذ تقنيات تقييم الأثناء الجديدة مثل 360 والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر.

#### المطلب الرابع: نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية تبين لنا أنها تختلف عنها وتتفق معها في مجموعة من النقاط وهي:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط فجميعها تبحث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، هذه الدراسة في قطاع المؤسسات الاقتصادية في سعيده ديوان الترقية و التسيير العقاري، بينما الدراسات السابقة على سبيل المثال كدراسة Nasser Khaled اجريت في المستشفيات ، وأيضاً دراسة Hasan Shaukat دراسة حالة معهد comsats لتكنولوجيا المعلومات في باكستان، وتختلف أيضاً من ناحية الحجم حيث بلغ عددها (253) مفردة وهذا في دراسة حسن

<sup>62</sup> - Nur-E-Alam Siddique & Momena Akhter . ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين الدراسة على معلم

للاسمت في بنغلاديش

2010، في حين حجم تفاوت في الدراسة السابقة حيث بلغ في دراسة، Mercy Garcher على سبيل المثال (593) مفردة و دراسة صيام (50) مفردة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

**من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في بعض الدول الأوروبية وبعضها الآخر في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة.

**من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة.

**من حيث منهج الدراسة:** يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين من المستويات الإدارية.

## خلاصة الفصل:

يعتبر المورد البشري 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 أداءها 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.

و من خلال هذا الفصل نجد إن الكثير من الدراسات اهتمت بإبراز الأهمية و الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بالتميز المؤسسي لكونها من أكثر المداخل الإدارية شمولا و عطاء و أفضل الأساليب الحديثة.

## الفصل الثاني

دراسة حالة المجمع الصناعي  
للمواد الكاشطة والزجاجية

**تمهيد:**

إن حال المؤسسة الجزائرية هو حال أي مؤسسة تريد النهوض بما يتوفر لديها من إمكانيات للوصول إلى تعظيم منافعها والتحلي بصفات المؤسسة الفعالة، فقد مرت بمجموعة من التغيرات الهيكلية التي جاءت لتلبية متطلبات إصلاح الاقتصاد الوطني، فوجدت نفسها أمام مجموعة من التحديات، فرضت عليها التصرف المناسب لتدارك الصعوبات ومواجهتها، والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها، من أجل المحافظة على بقائها واستمراريتها، وتحسين أدائها وبلوغ ذلك جعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعمل على تبني الطرق والمناهج التسييرية الحديثة، فسعت إلى توفير جو رقابي يتابع ويدير من خلاله نشاطاتها فحرصت على إيجاد وتطبيق وسائل رقابية لممارسة أعمالها المحاسبة بفاعلية وكفاءة، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، والمحافظة على موج ذاتها، والوقوف على حقوقها والامتثال إلى الالتزامات القائمة عليها وما يساعدها على ذلك هو إعداد منظومة متكاملة من أساليب وإجراءات رقابية ومراجعة لحسابات تعمل على إرساء سبل العمل التي تشرف على تصميمها الإدارة العليا للمؤسسة ويسهر على تنفيذها مدققين و محاسبين لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وغايات. وفي هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريناها بمؤسسة اقتصادية جزائرية تتمثل في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية لولاية سعيدة والتي تمارس نشاط اقتصادي واستراتيجي بالنسبة للاقتصاد الوطني وتشغل شريحة معتبرة من العمال وبالتالي تتطلب الكفاءات والتحكم في التقنيات المختلفة للممارسة بصفة جيدة ومسايرة التطور التكنولوجي الذي فرض استعمال المحاسبة المالية واستعمال طرق رقابة وطرق تعليم على الآلات الحديثة و مراجعة الحسابات من خلال القوائم المالية السنوية للوصول إلى نتائج صحيحة.

المبحث الأول : عموميات حول المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية لولاية سعيدة  
المطلب الأول : تقديم المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية "ENEVA" و نشأته

### تقديم الشركة

الاسم: شركة منتجات الكشط باختصار ABRAS – SPA

تاريخ بدء التشغيل: 1981

الحالة: مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة مساهمة، أصبحت فرعاً لمجموعة ENAVA في فبراير 1997

رأس المال الاجتماعي: 174,500,000 دينار جزائري

المساهم: مجموعة ENAVA بنسبة 100%

المساحة الإجمالية: 55,000 متر مربع

رئيس المدير العام: السيد: قداري حاج ميلود

الموقع: المنطقة الصناعية في سعيدة

النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق منتجات الكشط

الهاتف/الفاكس: 213 (048) 42 06 59

البريد الإلكتروني: info@abras-spa.com

الموقع الإلكتروني: www.abras-spa.com

### تاريخها و نشأتها:

شركة إنتاج الكشط ABRAS-spa الموجودة في المنطقة الصناعية في سعيدة هي فرع لمجموعة ENAVA (المؤسسة الوطنية للزجاج والكشط) التابعة للشركة القابضة ACS (المتخصصة الكيميائية الجزائرية). تم إنشاؤها

في عام 1982 بواسطة الشركة النمساوية UNIVERSALE BAU مع اكتساب المعرفة الفنية من شركة

TYROLIT العالمية - النمسا، وفي نفس العام أصبحت تابعة لـ ENAVA بعد إعادة هيكلة) SNIC الشركة

الوطنية للصناعات الكيميائية). أصبحت شركة مستقلة بالكامل في 5 فبراير 1997 بعد عملية تحويل الأسهم،

والمساهم الوحيد هو مجموعة ENAVA بنسبة 100%.

تظل الشركة الوحيدة المنتجة لمنتجات الكشط على المستوى الوطني، ولديها في محفظة عملائها الشركات

العامة الكبرى التي تعمل في مجالات البناء الميكانيكي، الأخشاب، المعادن، الصب، والأعمال النفطية.

في إطار الاستراتيجية الصناعية، يهدف الدولة الجزائرية إلى إعادة تنشيط الشركات الصناعية القائمة وإنشاء أنشطة جديدة، بما في ذلك صناعة السيارات. من بين هذه الشركات، هناك تلك التي تستهلك الكشط. تسعى مجموعة من خلال فرعها ABRAS الذي يمتلك خبرة تزيد عن أربعين عامًا في المجال، إلى أن تكون المورد الرئيسي للكشط للصناعات المختلفة. لتحقيق هذه الأهداف، يجب على فرع ABRAS تنفيذ استثمارات تمكن من تحسين النشاط وضمان استمرارية الشركة.

### المطلب الثاني : الأنشطة و الخدمات الرئيسية لشركة ABRAS ENAVA

#### إنتاج وتسويق منتجات الكشط:

- الكشط المربوط :عجلات سيراميك وباكليت.
- أقراص القطع والصقل.
- الكشط المطبق :أشرطة، صفائح وأقراص.

الشركة الفرعية ABRAS متخصصة في تصنيع نوعين من المنتجات (المربوط والمطبق)، وتتوعها الواسع يمكن أن يصل إلى 13,000 نوع من المنتجات.

#### الكشط المربوط (المجمعة)

تُستخدم الكشط المربوط في العديد من الصناعات لأداء الأعمال التالية: التنعيم، الشد، الصقل، التشطيب، الطحن عن طريق الاحتكاك، القطع. تتضمن أنواع المنتجات المصنعة خمسة أنواع بأبعاد مختلفة: عجلات السيراميك، عجلات الباكليت، الحجارة والملفات، عجلات الصقل، عجلات القطع، والعجلات الدقيقة والعجلات على الأعمدة.

#### الكشط المطبق

تُستخدم الكشط المطبق بشكل عام لأداء جميع الأعمال التالية:

- صنفرة الخشب
- صنفرة الدهانات والبلاستيك والمطاط وما إلى ذلك
- الزجاج تحت الرش
- صقل المعادن بالتجفيف

تتضمن أنواع المنتجات المصنعة أربعة أنواع بأبعاد مختلفة، حسب الطلب أحيانًا. وهي: الأشرطة، الصفائح، الأقراص، و اللفائف.

### المواد الخام المستخدمة

- أكسيد الألمنيوم البني
- أكسيد الألمنيوم الأبيض
- صمغ سائل
- صمغ مسحوق
- مواد أخرى للتحميل

### بعض الصور الفوتوغرافية للشركة



حجم الأعمال للسنوات الخمس الأخيرة:

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
حجم الأعمال	177 528	113 471	124 727	148 920	161 009

المواصفات الفنية لمنتجات الكشط:

عجلة طحن سيراميك مع رابط زجاجي

- القطر الخارجي (مم)  $D =$  من 63 إلى 750
- السُمك (مم)  $T =$  حسب الطلب
- الثقب (مم)  $H =$  حسب الطلب
- الشكل: حسب الطلب

عجلة باكليت تقليدية ذات سندات صمغية

- القطر الخارجي (مم)  $D =$  من 63 إلى 750
- السُمك (مم)  $T =$  حسب الطلب
- الثقب (مم)  $H =$  حسب الطلب
- الشكل: حسب الطلب



مجالات الاستخدام:

- طحن خارجي .
- طحن قطع غيار السيارات (الثقيلة و الخفيفة و الآلات).
- الطحن الأسطواني الخارجي (العمود المرفقي، المحور، عمود الحدبات).

- شحذ أدوات القطع لجميع أنواع الفولاذ.
- التخشين و التسطيح.
- أدوات القطع و الشحذ.
- إزالة الأجزاء الأرضية في المسابك.

### صنفرة الحبوب

- أكسيد الألمنيوم الاصطناعي الابيض الفائق.
- أكسيد الألمنيوم الاصطناعي البني.

### التسمية الكيميائية

- أكسيد الألمنيوم الابيض.
- أكسيد الألمنيوم البني.
- سيليكات الألمنيوم.
- سيليكات الحديد.

### مجالات التطبيق

- المعالجة السطحية.
- التجريد قبل الطلاء .
- إزالة الصدأ.
- خلق خشونة قبل تطبيق الطلاء .



## المبحث الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

هو جميع الأفراد و الأشخاص و الأشياء الموجودين في المؤسسة و يشكلون و يدخلون ضمن موضوع و إشكالية البحث أي لهم علاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم نتائج الدراسة عليها يتم اختيار مجتمع الدراسة من العمال الذين لهم خبرات و مؤهلات للحكم وإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بأثر إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي.

### 2- عينة الدراسة :

كان حجم عينة الدراسة هو 35 قمنا بتوزيع حوالي 35 استبيان شملت عمال و إداريين واعتمدنا على طريقة التسليم و الاستلام المباشر لأفراد العينة.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة:

بعد عملية الفرز والتنظيم اتضح وجود 35 استبيان لتمثل عينة الدراسة و الجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

بيان	الاستبيان
عدد الاستمارات الصالحة	35
أو الموزعة	100
النسبة المئوية	

### أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة:

يتطلب أي البحث الاعتماد على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات و وسائل الإحصائية لتحليلها و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات في هذه الدراسة:

### 1) أدوات جمع المعلومات :

اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات في استمارة استبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات افراد العينة من اجل إبراز وجهات نظرهم.

وهذه الاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة و التي توجه إلى افراد العينة و تضمن الاستبيان 30 سؤالاً مقسمة في ثلاثة محاور المحور الأول خاص بمعلومات الشخصية يتضمن 5 أسئلة و المحور الثاني إدارة الموارد البشرية تقسم إلى 15 أسئلة و المحور الثالث التمييز المؤسسي منقسم إلى 10 أسئلة.

الوسائل الإحصائية المستخدمة :

- ✓ النسبة المئوية
- ✓ معامل الثبات الفايكرونيباخ
- ✓ التوزيعات التكرارية
- ✓ المتوسط الحسابي
- ✓ الانحراف المعياري
- ✓ معامل الارتباط بيرسون
- ✚ اختبار الاستبيان :
- هدف الاستبيان:
- تكون الأسئلة موحدة لجميع افراد العينة
- تصميم الاستبيان ووحدة الأسئلة يسهل عملية جمع المعلومات في مجاميع و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات مناسبة
- يسهل الاستبيان على الباحث جمع معلومات كثيرة جدا من عدة أشخاص و في وقت محدد
- الاستبيان لا يكلف ماديا من حيث تصميمه و جمع المعلومات مقارنة بالوسائل الأخرى التي تحتاج إلى جهد كبير و أعباء مادية مضافة.

**صدق الاستبيان:**

**الصدق :** ببساطة أن تقيس أسئلة الاستبيان أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي أن يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض ان يقيسها

**أنواع صدق الاستبيان:**

**صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:**

وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان يقوم الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين ملحق وذلك للإيداء برأيهم في وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبته.

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه.

ثبات الاستبيان:

لثبات قياس الاستبيان قمنا بحساب معامل (alpha Cranach)

جدول رقم (2): المحاور الاستبيان

المتغيرات	العبارات	معامل الفاكرونباخ
المحاور 2,3	25	0,957

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان spss

يتضح من الجدول أن معامل الفاكرونباخ هو 0,957 لجميع عبارات الاستبيان خاصة بإدارة موارد البشرية على التمييز المؤسسي و الذي يدل على ثبات أداة الدراسة لان معامل الفاكرونباخ كان قريب من واحد و الذي يفسر الثبات العالي على مصداقية أداة الدراسة المستعملة.

جدول رقم (3): المحور الثاني

المتغيرات	العبارات	معامل الفاكرونباخ
إدارة الموارد البشرية	15	0,925

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان spss

يتضح من الجدول الثالث ان معامل الفاكرونباخ 0,925 لجميع عبارات المحور الثاني إدارة الموارد البشرية و الذي يدل على ثبات أداة الدراسة لان معامل الفاكرونباخ كان قريب جدا من واحد و الذي يفسر الثبات العالي على مصداقية أداة الدراسة المستعملة.

جدول رقم 4: المحور الثالث

المتغيرات	العبارات	معامل الفاكرونباخ
التمييز المؤسسي	10	0.900

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان spss

يتضح من الجدول الرابع أن معامل الفاكرونباخ 0.900 لجميع عبارات المحور الثالث التمييز المؤسسي و الذي يدل على ثبات أداة الدراسة لان معامل الفاكرونباخ كان قريب من واحد و الذي يفسر الثبات على مصداقية أداة الدراسة المستعملة.

**مواصفات العينة :**

تتمثل البيانات الشخصية من الجنس العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة سنوات الخدمة

**1/الجنس:**

**الجدول رقم 5 : توزيع افراد العينة حسب الجنس**

النسبة	التكرار	الجنس
45.5	15	إناث
54.5	20	ذكور
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان spss

نلاحظ من خلال الجدول ان فئة الغالبة للمستجوبين هي فئة الذكور بنسبة 54,5 بالمائة و فئة الاناث 45,5 بالمائة



**الشكل رقم 1 : دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب الجنس**

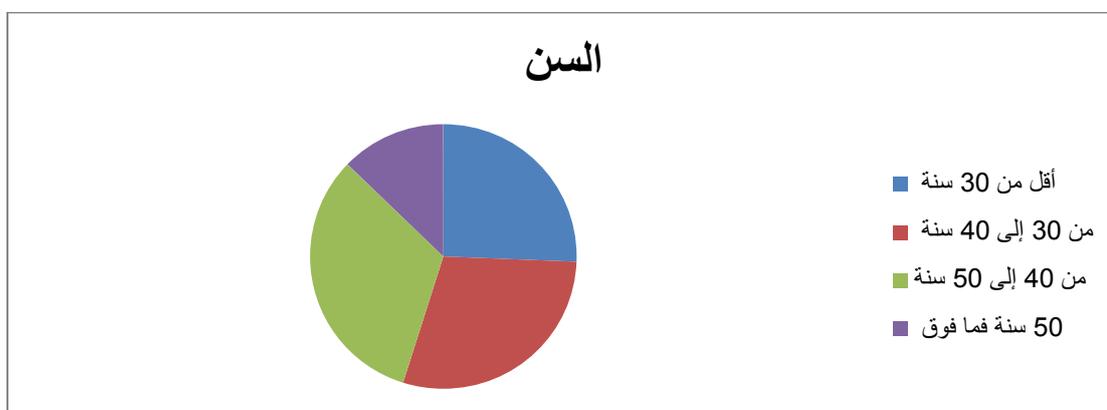
2 / السن:

الجدول رقم 6 : توزيع الافراد حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	28,57
من 30 إلى 40 سنة	11	31,42
من 40 إلى 50 سنة	12	34,29
50 سنة فما فوق	2	5,71
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

يظهر من خلال الجدول و إجابات افراد العينة تفوق فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 34,29 ثم فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 31,42 ثم فئة اقل من 30 سنة بنسبة 28,57 ثم فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 5,71 بالمئة.



الشكل رقم 2 : دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد حسب السن

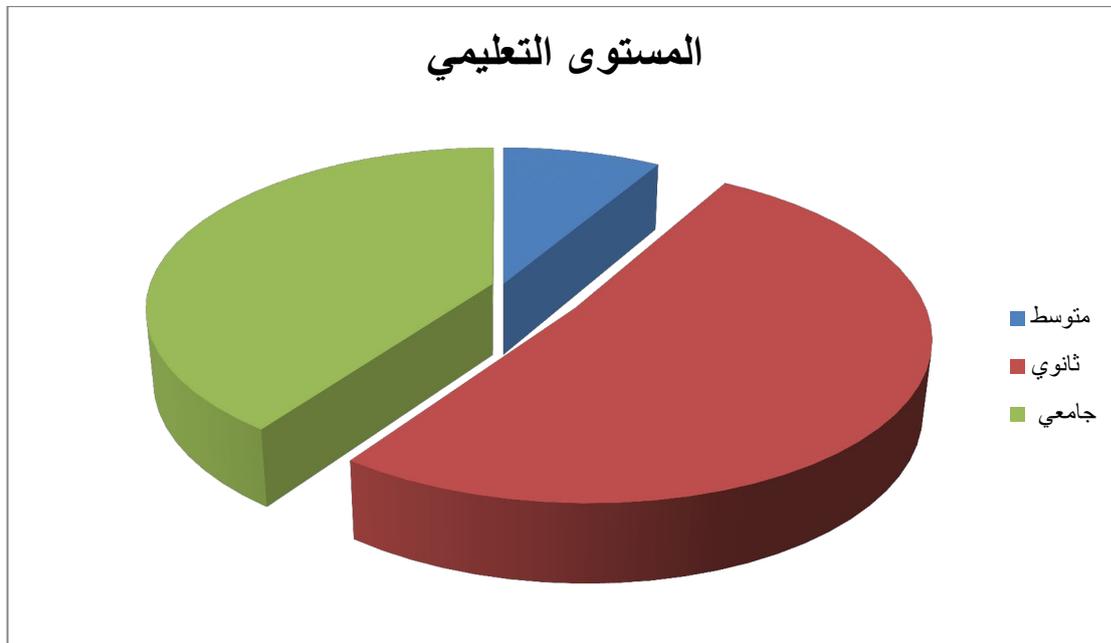
3- المستوى التعليمي :

جدول رقم 7 : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
8,57	3	متوسط
51,43	18	ثانوي
40	14	جامعي
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

يظهر من خلال الجدول حسب إجابات افراد العينة تفوق فئة مستوى ثانوي بنسبة 51,43 بالمائة ثم فئة مستوى جامعي 40 بالمائة و أخيرا فئة متوسط بنسبة 8,57



الشكل رقم 3: دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

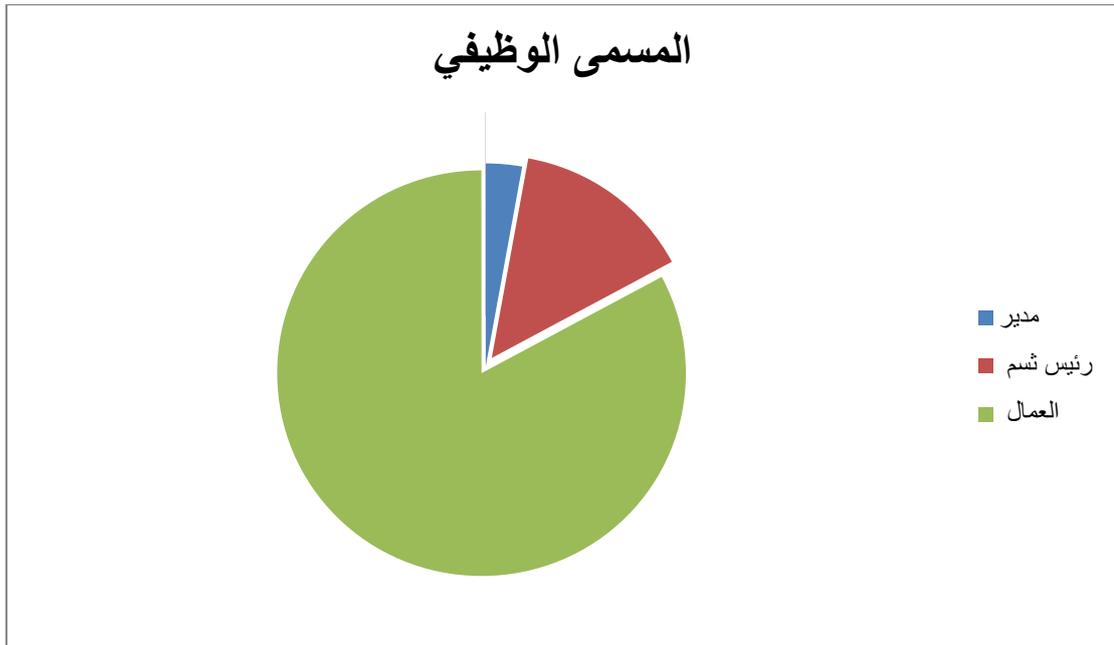
## 4/ المسمى الوظيفي:

جدول رقم 8: توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
2,86	1	مدير
14,29	5	رئيس قسم
82,85	29	عمال
100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

يظهر من خلال الجدول حسب إجابات افراد العينة تفوق العمال بنسبة 82,85 بالمائة ثم وظيفة رئيس قسم بنسبة 14,29 بالمائة و أخيرا وظيفة مدير بنسبة 2,86 بالمائة



الشكل رقم 4 : دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد حسب المسمى الوظيفي.

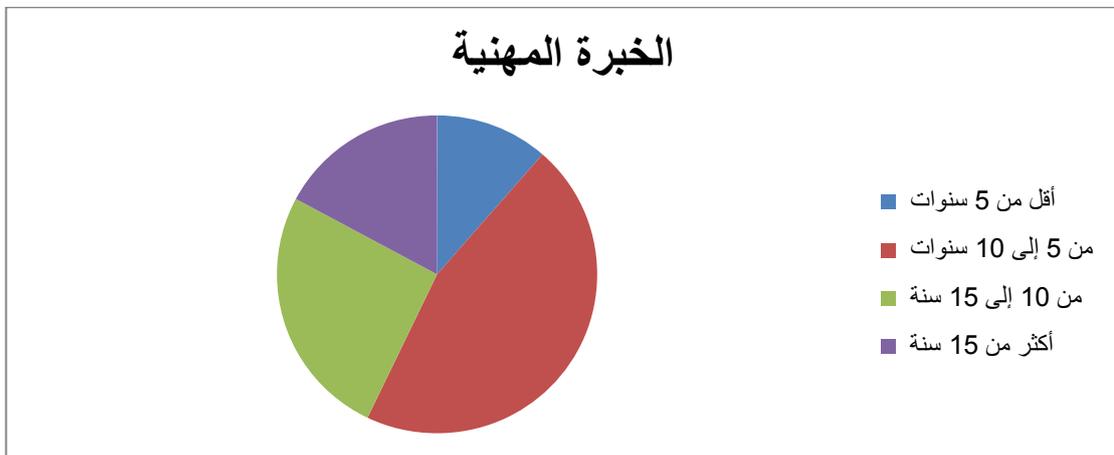
## 5/الخبرة المهنية:

جدول رقم9: توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
11,43	4	أقل من 5 سنوات
45,72	16	من 5 إلى 10 سنوات
25,71	9	من 10 إلى 15 سنة
17,14	6	أكثر من 15 سنة
100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماد على الاستبيان spss

يظهر من خلال الجدول حسب إجابات افراد العينة تفوق فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 45,72 ثم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 25,71 ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 17,14 بالمائة و أخيرا فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 11,43 بالمائة



الشكل رقم 5 توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

• عرض نتائج الدراسة:

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختبار ثباته وصدقه ثم توزيعه حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من افراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الذي يساعدنا على تحديد متوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري لمختلف العبارات.

• احتساب متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي:

بما ان المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل البرنامج تعبر عن الاوزان وهي (أوافق 2، أوافق بشدة =2، محايد=3، غير موافق=2 ، غير موافق بشدة =1) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي عن طريق:

1. احتساب المدى أولا وهو أكبر رقم في مقياس لكارث الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي:

$$4 = 1 - 5$$

2. وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي  $0.80 = 5/4$  فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى  $0.8 + 1$  وهكذا بالنسبة إلى بقية متوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول رقم 10 حول قيم متوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.80
غير موافق	من 1,81 الى 2,60
محايد	من 2.61 الى 3.40
موافق	من 3.41 الى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 الى 5

المطلب الرابع: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان

الجدول رقم 11 : يوضح تحليل العبارات الخاصة بمحور ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تستقطب المؤسسة الافراد الذي يمتلكون مهارات و خبرات كافية لشغل منصب اداري	1,8	16,4	14,5	45,5	21,8
ان المقابلة عامل اساسي في عملية تعيين	1,8	7,3	20	40	30,9
تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبار المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة و تعيين	5,5	10,9	12,7	52,7	18,2
تعول المؤسسة على عاملين من ذوي الخبرة و اصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	5,5	14,5	16,4	29,1	34,5
تهتم المؤسسة باشارك العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية المهارات	9,1	7,3	18,2	29,1	16,4
تعول المؤسسة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	00	7,3	18,2	29,1	25,5
يتوفر لدى المؤسسة معلومات عن مستوى الاداء الحالي للعاملين	5,5	5,5	29,1	52,7	7,3
تؤمن المؤسسة ان التدريب وسيلة لاكتساب مهارات عملية	1,8	10,9	18,2	52,7	16,4
تعتمد الشركة على تقارير النظام تقويم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	3,6	14,5	16,4	50,9	14,5
تشعر المؤسسة برضا عن نتائج العاملين	7,3	7,3	25,5	43,6	16,4
تشجع المؤسسة على الابداع في انجاز الاعمال و تحفيز العاملين المبدعين	5,5	7,3	16,4	54,5	16,4

20	43,6	21,8	3,6	10,9	تحتاج المؤسسة الى معرفة عدد العاملين و مراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الاجر و المردودية
21,8	45,5	10,9	18,2	3,6	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
14,5	41,8	30,9	10,9	1,8	تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به
12,7	56,4	21,8	7,3	1,8	معايير الصحة و السلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على الاستبيان spss

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب اجابات كانت بموافق فيما يخص محور ادارة الموارد البشرية خاص باستبيان حول اثر ادارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي

الجدول رقم 12 : يوضح تحليل العبارات الخاصة بمحور التمييز المؤسسي

ادارة الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تستقطب المؤسسة الافراد الذي يمتلكون مهارات و خبرات كافية لشغل منصب اداري	1,8	16,4	14,5	45,5	21,8
ان المقابلة عامل اساسي في عملية تعيين	1,8	7,3	20	40	30,9
تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبار المتقدمين للتعين لغرض المفاضلة و تعيين	5,5	10,9	12,7	52,7	18,2
تعول المؤسسة على عاملين من ذوي الخبرة و اصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	5,5	14,5	16,4	29,1	34,5
تهتم المؤسسة باشارك العاملين في دورات تدريبية لتطوير وتنمية المهارات	9,1	7,3	18,2	29,1	16,4
تعول المؤسسة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	00	7,3	18,2	29,1	25,5

7,3	52,7	29,1	5,5	5,5	يتوفر لدى المؤسسة معلومات عن مستوى الاداء الحالي للعاملين
16,4	52,7	18,2	10,9	1,8	تؤمن المؤسسة ان التدريب وسيلة لاكتساب مهارات عملية
14,5	50,9	16,4	14,5	3,6	تعتمد الشركة على تقارير النظام تقويم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين
16,4	43,6	25,5	7,3	7,3	تشعر المؤسسة برضا عن نتائج العاملين
16,4	54,5	16,4	7,3	5,5	تشجع المؤسسة على الابداع في انجاز الاعمال و تحفيز العاملين المبدعين
20	43,6	21,8	3,6	10,9	تحتاج المؤسسة الى معرفة عدد العاملين و مراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الاجر و المردودية
21,8	45,5	10,9	18,2	3,6	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
14,5	41,8	30,9	10,9	1,8	تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به
12,7	56,4	21,8	7,3	1,8	معايير الصحة و السلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على الاستبيان spss

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب اجابات كانت بموافق فيما يخص محور التمييز المؤسسي خاص باستبيان حول اثر ادارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول 13 : يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين حول محور ادارة الموارد البشرية

اتجاه	انحراف	متوسط	ادارة الموارد البشرية
عام	معياري	حسابي	
موافق	1,05	3,69	تستقطب المؤسسة الافراد الذي يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل منصب إداري

موافق	0,986	3,90	ان المقابلة عامل اساسي في عملية التعيين
موافق	1,07	3,67	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبار المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة وتعيين
موافق	1,23	3,72	تعول المؤسسة على عاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة
موافق	1,10	3,47	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير و تنمية المهارات
موافق	1,13	3,56	تعول المؤسسة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم
موافق	0,920	3,50	يتوفر لدى المؤسسة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين
موافق	0,936	3,70	تؤمن المؤسسة أن التدريب وسيلة لاكتساب مهارات عملية
موافق	1,030	3,58	تعتمد الشركة على تقارير النظام تقويم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين
موافق	1,085	3,54	تشعر المؤسسة برضا عن نتائج العاملين
موافق	1,016	3,69	تشجع المؤسسة على الابداع في انجاز الاعمال وتحفيز العاملين المبدعين
موافق	1,181	3,58	تحتاج المؤسسة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والمردودية
موافق	1,128	3,63	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
موافق	0,938	3,56	تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به
موافق	0,853	3,70	معايير الصحة و السلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة و مطبقة بشكل كامل
موافق	0,961	3,653	الدرجة الكلية للمحور

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على الاستبيان ssps

لقد تحصل محور خاص بإدارة الموارد البشرية على متوسط حسابي قدره بـ 3,653 و بانحراف معياري قدره بـ 0,961 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذه المحور والذي يدل كفاءة إدارة الموارد البشرية

**جدول 14 : يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين حول محور التمييز المؤسسي**

التمييز المؤسسي	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه عام
تجد بان الصلاحيات الممنوحة للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الذي يحقق التميز على مستوى الوزارة	3,67	1,10	موافق
يؤدي نظام التحفيز بالوزارة دورا فاعلا في التأثير في سلوك عاملين وتمكنهم من إنجاز أعمالهم بما يحقق التمييز المؤسسي	3,56	1,083	موافق
تقوم وزارة بتدريب وتطوير كفاءتها العاملة بهدف تحقيق الإبداع و التمييز	3,60	1,047	موافق
منح فرصة للعاملين في مشاركة في اتخاذ القرار يمكنهم من إنجاز أعمالهم بالشكل الذي يحقق التمييز المؤسسي	3,85	0,931	موافق
تقوم المؤسسة بالرقابة و بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	3,94	0,911	موافق
تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	3,69	0,859	موافق
يقوم الرئيس بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة و نشر قيم الجودة في الانداء	3,96	0,999	موافق
تمتلك المؤسسة موارد بشرية كفوة كل في مجال تخصصه	3,94	1,145	موافق
تسعى الادارة العليا في مؤسسة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي	3,92	0,959	موافق
تهتم الادارة العليا في المؤسسة بإقامة دورات الخاصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء و التميز في خدمتهم	3,76	1,035	موافق
الدرجة الكلية للمحور	3,782	1,010	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على الاستبيان spss

لقد تحصل محور التمييز المؤسسي على متوسط حسابي قدره بـ 3,782 و بانحراف معياري قدره بـ 1,010 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات

بعد ان قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات.

وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط برسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرات و علاقة ارتباط

Corrélations

	إدارة الموارد البشرية	التميز المؤسسي	البعد الكلي
ادارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson 1	,746**	,959**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	35	35
التميز المؤسسي	Corrélation de Pearson ,746**	1	,905**
	Sig. (bilatérale)	000	000
	N	35	35
البعد الكلي	Corrélation de Pearson ,959**	,905**	1
	Sig. (bilatérale)	000	000
	N	35	35

--	--	--	--

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (74,6%) 0,746 الذي كان مستوى دلالته 0 % (Sig.=000) أي أنها أقل من (0.01) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغيرات، وهذا ما يدل على أثر إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur Standard de l'estimation
1	,746 <sup>a</sup>	,557	,549	4,92464

إدارة الموارد البشرية, a Valeurs prédites : (constantes)

#### ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne Des carrés	D	Sig.
Régression	1617,440	1	1617,440	66,693	,000 <sup>b</sup>
1					
Résidu	1285,360	53	24,252		
Total	2902,800	54			

a. Variable dépendante : التمييز المؤسسي

b. Valeursprédites : (constantes), ادارة الموارد البشرية

**Coefficients<sup>a</sup>**

a. Variable dépendante :

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé	t	Sig.
	A	Erreur Standard	Bêta		
(Constante) 1	11,018	3,394		3,246	,002
إدارة الموارد البشرية	,498	,061	,746	8,167	,000

بعد أن قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغير إدارة الموارد البشرية الذي هو مستقل والمتغير بعد التمييز المؤسسي التابع تم اختبار مساهمة النموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل التغيير الحاصل كمتغير تابع وذلك باستخدام R2 ثم التأكد من معنوية تأثير هذا المتغير المستقل على التمييز المؤسسي باستخدام T-test

بالنظر في الجدول يتضح وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط حيث إن معامل الانحدار 0,498, وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في التمييز المؤسسي وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة R2 0,557 إلى أن إدارة الموارد البشرية تفسر التغيير في تمييز المؤسسي بنسبة 55,7% تقريبا وتبقى نسبة 44,3 تفسرها عوامل الأخرى بالإضافة الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدت القياس وغيرها.

اختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>

لا يوجد أثر استقطاب والتعيين والتدريب في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة.

**الفرضية البديلة H<sub>1</sub>**

يوجد أثر استقطاب والتعيين والتدريب في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur Standard de l'estimation
1	,983 <sup>a</sup>	,967	,966	,18226

a. Predicteurs : (Constante), التمييز

b. Variable dépendante : البشرية

**ANOVAa**

Modèle	Somme des carrés	ddl	carré moyen	F	Sig.
Régression 1	51,150	1	51,150	1539,74	,000 <sup>b</sup>
Résidu	1,761	53	,033	0	
Total	52,911	54			

a. Variable dépendante : البشرية

b. Predicteurs : (Constante), التمييز

Coefficients<sup>a</sup>

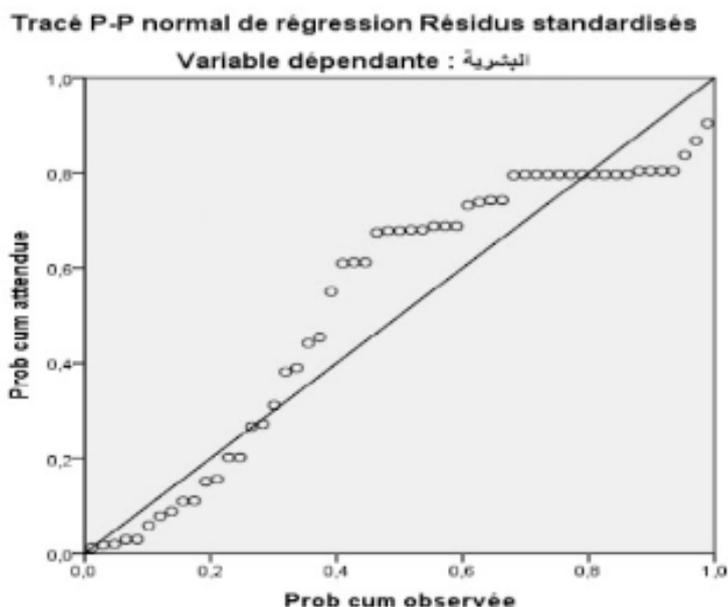
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé	T	Sig.
	B	Erreur Standard	Bêta		
(Constante) 1	-,131	,100		-1,315	,194
التمييز	,995	,025	,983	39,240	,000

Variable dépendante : a.البشرية

بعد التمييز المؤسسي التابع تم اختبار مساهمة النموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في التغيير الحاصل كمتغير تابع وذلك باستخدام R2 ثم التأكد من معنوية تأثير هذا المتغير المستقل على التمييز المؤسسي باستخدام T-test

بالنظر في الجدول يتضح وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.00 على وجود ارتباط حيث إن معامل الانحدار 0,995 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.00 وتدل على درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في التمييز المؤسسي وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2 = 0,967$  إن إدارة الموارد البشرية تفسر التغيير في تمييز المؤسسي بنسبة 96.7% تقريبا وتبقى نسبة 33% تفسرها عوامل الأخرى بالإضافة الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

$$Y = -0.131 + 0.995 \times$$



الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف الجنس.

الفرضية البديلة  $H_1$ .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف الجنس.

#### Statistiques de groupe

الجنس الكلي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	20	3,8640	1,23039	,24608
أنثى	15	3,6147	,71458	,13046

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	3,430	,070	,937	53	,353	,24933	,26601	-,28421	,78288
Hypothèse de variances inégales			,895	36,971	,376	,24933	,27852	-,31502	,81369

بلغت قيمة "ت" 0.937 عند مستوى معنوية (0.35) و الذي هو غير دال إحصائيا و بالتالي فإننا نقبل فرض العدم و الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف الجنس.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف السن.

الفرضية البديلة  $H_1$ .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف السن.

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	13,403	3	4,468	5,905	,002
Intragruppes	38,585	51	,757		
Total	51,988	54			

بلغت قيمة التباين (13.403) ، كما بلغت قيمة (ف) 5.905 عند درجة حرية 3 و مستوى معنوية 0.00 و الذي هو دال إحصائيا وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف السن.

الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتحفيز في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف الوظيفة.

الفرضية البديلة  $H_1$

توجد فروق ذات دلالة للتحفيز في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية باختلاف الوظيفة.

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	28,916	2	14,458	32,585	,000
Intragruppes	23,073	52	,444		
Total	51,988	54			

بلغت قيمة التباين (28.916) ، كما بلغت قيمة (ف) 32.585 عند درجة حرية 2 و مستوى معنوية 0.00 و الذي هو دال إحصائياً وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتحفيز في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة باختلاف الوظيفة.

### مناقشة النتائج

#### مناقشة النتائج اعتماداً على الدراسة

- تعتبر أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستقطاب - التدريب - التدريب
- يرتبط نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المقومات أهمها وجود إطارات إدارية متميزة
- يرتبط عملية إدارة الموارد البشرية بعلاقة ارتباطية عالية ذات دلالة إحصائية مع التمييز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية
- توجد علاقة طردية بين جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية

#### النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب والتعيين والتدريب في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الصحة والسلامة المهنية والتعويضات في الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة .
- أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تدريب الموارد البشرية في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة ، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى، وهي على الترتيب : استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، والحوافز، في حين احتل الصحة والسلامة المهنية والتعويضات الموارد البشرية المرتبة الأخيرة .
- احتل التحفيز الترتيب الثاني من حيث التقييم وفقاً لوجهات نظر أفراد العينة، وكان مستوى التقييم مرتفعاً وهو ما يعني أيضاً أن هنالك لا بأس به لأهمية دور السياسة المتبعة في الترقية والتسيير العقاري المتعلقة بالتحفيز المادي والمعنوي .

أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية احتل الترتيب الثالث من حيث التقييم وبمستوى متوسط وفقاً لانطباعات أفراد العينة، وهو ما يعني أن هنالك مجالاً واسعاً لتحسين هذه الممارسة.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة المنتجات والخدمات التي تقدمها، ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال المؤسسة (35) عينة 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 و أثرها على التميز المؤسسي.

الخاتمة

## الخاتمة:

بما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والمبدع والمفكر الحقيقي في أي مؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لإعطائه مكانة خاصة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة لذلك نجد إدارة الموارد البشرية كجهاز أو مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الممارسات الأساسية منها؛ الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التدريب... إلخ، حيث يعتبر المورد البشري لديها ثروة حقيقية لابد من الحفاظ عليها ومصدر للنجاح والتفوق، تستند إليه المؤسسات لزيادة مستويات إنتاجها ومردوديتها وكفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والبقاء والاستمرار . ويبدو جليا لنا أن نظرة واتجاه المؤسسات نحو أهمية تنمية وتسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة بالنظرة الحديثة لكثير من اجتماعي لا يمكن الاستغناء عنه ومحاولة تخصيص له هيئات وأجهزة تسهر على راحته كإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير جميع الظروف والعوامل المساعدة على العمل من جهة والعمل على تطويره والحفاظ عليه لتحقيق رسالة المؤسسة من جهة أخرى كون المورد البشري هو المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر. يعتبر التميز المؤسسي أحد الأدوات التي وضعتها المؤسسة الأوروبية للجودة و يتضمن مجموعة من الأبعاد أهمها التميز القيادي و تميز بتقديم الخدمة و تميز العملاء.

وكما أن التميز المؤسسي أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق التغيرات الإدارية والتنظيمية المنشودة و التأثير على العمليات الداخلية بصورة فعالة واستغلال كافة الطاقات المؤسسية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة.

## توصيات

- العمل على إشراك جميع العاملين في المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة بدورات تدريبية لاستخدام برامج متطورة في أعمالهم ولتسهيل استخدام الآلات الحديثة .
- تعزيز إنتاجية المجمع الصناعي للمواد الكاشطة و الزجاجية سعيدة فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
- الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين و العمل.
- التأكيد على السرعة في إجراءات التعامل مع الطلبات و تقديم خدمات المؤسسة.
- على المؤسسة الاهتمام بتكامل الموارد البشرية مع الصحة والسلامة المهنية.
- استخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية و ربط أي دورة تدريبية بالتميز المؤسسي.
- الاهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الإبداع والتحسين المتميز .

### آفاق الدراسة

- دور التمييز المؤسسي في تحقيق ثقافة التنافسية بين المؤسسات.
- التحفيز و اثره في تحقيق التمييز المؤسسي.
- اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

# قائمة المراجع

1. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2008 ص16
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 25
3. العزاوي ، نجم عبد الله ، وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010 ، ص 32
4. السالم ، مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع الأردن ، ، 2002، ص 6
5. برنوطي، سعاد، 2004 إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص18
6. مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق، طبعة الأولى، عمان، 2006 ص 21
7. درة، عبد الباري، براهيم والصباغ، زهير ،نعيم إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان أردن ص 55
8. حمود، الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الميسر، الطبعة الخامسة ص 33
9. مريم مشاط، إدارة الموارد البشرية، ملخص عروض، 2009 ص25
10. مصطفى مصطفى كامل إدارة الموارد البشرية، مجلة الابتسامة الشركة العمومية للنشر و التوزيع ،عمان،1994، ص 21-22
10. سعيد شعبان عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم الى اللجنة العلمية لإدارة الاعمال ص54
11. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية 1. دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
12. عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، 11. 2009، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2006 ص446
13. عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005. ص48
14. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008 ص18
15. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر و التوزيع-ص 38
16. علاقي مدني إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع ص 41

17. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ص 35-36
18. حريم حسين "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع ص 42
19. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ص 31
20. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع ص 22
21. ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر ص 41-42
22. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية دور وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2005 ص 81
23. بن عبد الرحمان عيشة تكوين الموارد البشرية لرفع انتاجية المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير جامعة، زيان عاشور الجلفة، 2008، ص 88
24. طهراوي خديجة التكوين كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و دوره في تفعيل أداء المؤسسة مذكرة تخرج 2005. ص 63-64
25. حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية-ص 101
26. بودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013. ص 81
27. شيماء مبارك : إدارة القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2006 ص 102-103
28. موالى لخضر عبد الرزاق: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة تلمسان الجزائر، 2003. ص 81
29. بن منظور، لسان العرب، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1996، ص 152
30. سمير سليمان الجمل ميساء ، عمران رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة
31. دينا محمد تسيير محمد عزازي دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، 2020 ص
32. مبروكة محمود محمد، تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 21، ص 269
33. ريم أحمد صالح الغامدي، التميز التنظيمي لدى قائدات مدراس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية المجلد 03 العدد 02، 2018، ص 2
34. شادية ابراهيم علي، دور تنمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال جامعة إفريقيا العالمية 2017-2016، ص 36

35. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005،
36. رولا على عبد الله الضامن تطور نموذج تقييم التميز في الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 91
37. محمد زائيري، ترجمة جمال نوير أفضل الممارسات : التميز المؤسسي، دار الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة أبوظبي، 2005، ص 112
38. عمار ريم أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط
39. قبائلي امال أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي -ميلية، جيجل -
40. بركة بلاغما بنظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية
41. بومناد سيف الدين معايير الأيزو كمصدر للأرغونوميا التنظيمية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج
42. بوزورينفيروز ، يعلى فروق أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف
43. عبد المحسن حاجيحين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية".
44. حسن استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية،
45. صيام عايش فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
46. الصرايرة والغريب أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الارامية.
47. Shaukat Hafsa أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد comsats لتكنولوجيا المعلومات في باكستان)
48. Munjur Mercy. Garcheri أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين اداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتنظيم العالي.
49. Khaled&Nasser العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية.
50. MomenaAkhter & Nur-E-AlamSiddique ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين الدراسة على معلم للإسمنت في بنغلاديش.

الملاحق

الملاحق:**القسم الأول: الاستبيان**

إن الغرض من استعمال هذا الاستبيان هو معرفة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي، وهذا من أجل إثراء الجانب التطبيقي من بحثنا: "إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي"، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اقتصادية اقتصاد وتسيير المؤسسات. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المقدمة، ونضمن لكم سرية آرائكم مع العلم أن هذه المعلومات لغرض الدراسة ليس إلا.

ملاحظة: أجب بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

معلومات شخصية:

الاسم و اللقب :

العمر :

1- المستوى الدراسي:

متوسط

ثانوي

جامعي

2- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	العبارات
<b>البعد الأول الاستقطاب والتعيين و التدريب</b>					
					1) تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات و خبرات كافية في مجال التخطيط و التنظيم لشغل منصب اداري.
					2) ان المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين.
					3) تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبار المتقدمين للتعين لغرض المفاضلة والتعيين.
					4) تعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة
					5) تهتم المؤسسة باشارك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم
					6) تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم
					7) يتوفر لدى المؤسسة معلومات عن

					مستوى الأداء الحالي للعاملين
					(8) تؤمن المؤسسة أن التدريب وسيلة لاكتساب المهارات العملية
البعد الثاني الصحة و السلامة المهنية و التعويضات					
					(9) تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
					(10) تشعر المؤسسة بالرضا عن النتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به.
					(11) معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل.
البعد الثالث التحفيز					
					(12) تعتمد الشركة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين
					(13) تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج العاملين
					(14) تشجع المؤسسة على الإبداع في انجز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين
					(15) تحتاج المؤسسة الى معرفة عدد العاملين و مراكزهم الوظيفية و سنوات خدمتهم لغرض تحديد الاجر و الراتب

## القسم الثالث : التمييز المؤسسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	العبارات
					1- تجد بان الصلاحيات الممنوحة للعاملين تمكنهم من خدمة المستفيدين بالشكل الذي يحقق التميز على مستوى الشركة
					2- يؤدي نظام التحفيز بالشركة دورا فاعلا في التأثير في سلوك العاملين و تمكينهم من انجاز أعمالهم بما يحقق التمييز المؤسسي
					3- تقوم الشركة بتدريب و تطوير كفاءتها العاملة بهدف تحقيق الإبداع و التميز
					4- منح الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار يمكنهم من انجاز أعمالهم بالشكل الذي يحقق التمييز المؤسسي
					5 - تقوم المؤسسة بالرقابة و بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات
					6- تقوم المؤسسة بجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة

					7- يقوم الرئيس بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة و نشر قيم الجودة في الأداء
					8 - تمتلك المؤسسة موارد بشرية كفؤة كل في مجال تخصصه
					9- تسعى الإدارة العليا في مؤسسة بالاستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
					10- تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بإقامة الدورات الخاصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء و التميز في خدمتهم