

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.G /19/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة المنظمات

تحت عنوان:

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في

المؤسسة الخدمية

-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة-

إعداد الطالبة:

غانم هاجرة

تاريخ المناقشة: 2017/11/11

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوقرة رابح
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. فرحات عباس
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. شريف مراد
مناقشا	جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر أ	د. عقبة عبد اللاوي
مناقشا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج	أستاذ محاضر أ	د. عقون عبد السلام
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. حجازي اسماعيل

السنة الجامعية 2018/2017



الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى وأحمده، فهو المنعم والمفضل قبل كل شيء، وأشكره تعالى أن حقق لي ما أصبوا إليه، وإني وإن ذكرت فضل فلا بد أن أذكر فضل الدكتور فرحات عباس الذي شرف هذا العمل بالإشراف عليه ورعايته بالرغم من مسؤولياتهم، فكان لي خير معين، وجزاه الله خير الجزاء، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد سواء بنصيحة أو تقديم خدمة، أو تشجيع أو دعاء، وأقدم الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، ولأولئك الرجال والنساء الذين تعلمنا منهم في حياتنا وكانوا يتمنون دائما لنا هذه المرتبة.

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار

إلى من علمني العطاء دون انتظار

إلى والدي العزيز

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

بارك الله لنا في عمرهما وألبسهما لباس الصحة والعافية. ءامين

إلى الأخوة والأخوات وأبنائهما، إلى من تحلو بالإخاء وتميزه بالوفاء، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير.

إلى صديقتي وشقيقة الروح التي أرتجلها في أحرف دعائي وأحبي لها في قلبي أمنيات

أولهما: الجنة.. وسبيل الجنة.. رفيقة في الجنة. ءامين

ليلي... بنت الحاج ضباب -رحمه الله-

إلى أستاذتي العزيزة المرشدة: ذهبية كباهم

إلى كل صديقتي: سليمة ب رحمها الله، صليحة م، أسماء ح، سلطانة م، مقدودة م.

إلى أستاذتي في جميع مراحل تعليمي...

وإلى بلدي التي أنفقت على تعليمي...

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وتقدير
II	فهرس المحتويات.....
01	الملخص باللغة العربية
02	الملخص باللغة الانجليزية.....
أ-م	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لتسيير الموارد البشرية
16	تمهيد
17	المبحث الأول: التطور الفكري لتسيير الموارد البشرية.....
17	المطلب الأول: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية.....
23	المطلب الثاني: الإرتقائيات المفاهيمية والفكرية إلى تسيير الموارد البشرية.....
24	المطلب الثالث: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم وتسيير الموارد البشرية.....
31	المطلب الرابع: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث.....
34	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير (إدارة) الموارد البشرية.....
34	المطلب الأول: مفهوم تسيير (إدارة) الموارد البشرية.....
38	المطلب الثاني: دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة.....
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية.....
46	المطلب الرابع: موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.....
50	المبحث الثالث: الوظائف المدعمة لإدارة الموارد البشرية وأهميتها.....
50	المطلب الأول: وظائف تسيير الموارد البشرية وممارساتها.....
50	1- الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية.....
50	أ التخطيط.....
50	ب التنظيم.....
51	ج وظيفة التوجيه.....
51	د وظيفة الرقابة وتقييم الأداء.....
51	2- الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية.....
52	أ التكوين.....
56	ب التدريب والتطوير.....
61	ج التعويضات.....
65	د علاقات العمل وأمن الموظفين.....

66	المطلب الثاني: هدف تسيير الموارد البشرية.....
69	المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية.....
71	المبحث الرابع: العولمة ومفتاح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية
71	المطلب الأول: العولمة والمؤسسات في القطاع العام.....
71	أولاً- المفهوم العام لمصطلح العولمة والاتجاهات
75	ثانياً- أبعاد العولمة.....
76	ثالثاً- آثار العولمة على المؤسسات الخدمية الحكومية.....
82	رابعاً- آليات تطوير الموارد البشرية في عصر العولمة والمعرفة.....
84	المطلب الثاني: تحديات تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة واقتصاد المعرفة ومواجهتها.....
86	المطلب الثالث: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة واقتصاد المعرفة.....
92	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التنظيمي المتميز
95	تمهيد
96	المبحث الأول: وجهات النظر حول التميز في المؤسسة.....
96	المطلب الأول: مفهوم التميز.....
97	المطلب الثاني: التميز وعلاقته بالإبداع والابتكار.....
98	المطلب الثالث: مفهوم تميز الأعمال، التميز المؤسسي والمؤسسة المتميزة.....
102	المطلب الرابع: نشأة ومراحل تطور التميز المؤسسي.....
104	المبحث الثاني: مفاهيم إدارة التميز.....
104	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء المتميز ومفاتيحه.....
105	المطلب الثاني: المقاربات المعتمدة في الواقع لبلوغ الأداء المتميز.....
106	المطلب الثالث: مفهوم إدارة التميز
108	المطلب الرابع: أهداف وأهمية إدارة التميز.....
110	المطلب الخامس: أسس ومبادئ إدارة التميز
115	المطلب السادس: السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميز
117	المطلب السابع: خصائص المؤسسات المتميزة.....
119	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة التميز.....
119	المطلب الأول: الأسباب الداعمة لإدارة التميز.....
121	المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة التميز.....
123	المطلب الثالث: مستويات التميز في الأداء.....

124	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة التميز
126	المطلب الخامس: إدارة الأداء المتميز للمنظمات الحكومية.....
128	المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء الحكومي المتميز.....
128	المطلب الأول: مدخل تمكين العاملين
130	المطلب الثاني: مدخل إعادة الهندسة.....
131	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة
134	المطلب الرابع: مدخل التفوق المقارن (القياس المقارن).....
136	المطلب الخامس: الإدارة الالكترونية
141	المبحث الخامس: أبعاد إدارة التميز المؤسسي.....
144	المطلب الأول: التميز من خلال القيادة.....
148	المطلب الثاني: التميز من خلال المرؤوسين.....
150	المطلب الثالث: التميز من خلال الهيكل التنظيمي
151	المطلب الرابع: معيار إدارة العمليات وتميز الخدمة.....
153	المطلب الخامس: معيار المالية
154	المطلب السادس: معيار تقويم الأداء المؤسسي.....
157	المطلب السابع: التميز من خلال الإستراتيجية.....
158	المطلب الثامن: التميز من خلال الثقافة التنظيمية.....
162	المبحث السادس: النماذج العالمية والنماذج العربية في الأداء
162	المطلب الأول: تعريف النموذج.....
162	المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز.....
164	المطلب الثالث: النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج).....
167	المطلب الرابع: النموذج الأوربي للتميز.....
170	المطلب الخامس: برنامج الجزائر للتميز في تقديم الخدمة.....
171	المطلب السادس: نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز.....
173	المطلب السابع: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.....
173	المطلب الثامن: نموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز.....
174	المطلب التاسع: أنموذج الجهاز الحكومي.....
176	المطلب العاشر: معوقات الأداء المتميز بالقطاع الحكومي (المؤسسات العمومية) بالدول العربية..
178	المطلب الحادي عشر: مقومات تحسين الأداء في القطاع الحكومي بالدول العربية.....
180	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: مدخل عام للمؤسسات العمومية

182	تمهيد
183	المبحث الأول: خصائص المؤسسة الخدمية العمومية وعلاقتها بوظيفة الموارد البشرية.....
183	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العامة في الفكر الإداري الحديث وأسباب إنشائها.....
184	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الخدمية العمومية.....
186	المطلب الثالث: بيئة المؤسسات العمومية.....
186	المطلب الرابع: القطاع الحكومي والتوجهات المستقبلية.....
188	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.....
188	المطلب الأول: المؤسسات العمومية الجزائرية وأنواعها.....
190	المطلب الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في ظل التطورات التاريخية للمؤسسات العمومية الجزائرية.....
190	المطلب الثالث: التعريف بالقانون الأساسي العام الذي يحكم الوظيفة العمومية في الجزائر.....
192	المطلب الرابع: وظائف تسيير الموارد البشرية في النصوص القانونية.....
207	المطلب الخامس: سمات وأخلاقيات ممارسة تسيير الموارد البشرية
211	المطلب السادس: معوقات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.....
212	المطلب السابع: إطار مقترح لترقية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.....
214	خلاصة الفصل الثالث.....

الفصل الرابع: واقع التسيير الجيد للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية مديرية التجارة-مديرية الشؤون الدينية-الجامعة

216	تمهيد
217	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة.....
217	المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية المسيلة.....
220	المطلب الثاني: التعريف بمديرية الجامعة لولاية المسيلة.....
223	المطلب الثالث: التعريف بمديرية الشؤون الدينية لولاية المسيلة.....
226	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية الدراسة.....
226	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
226	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
230	المطلب الثالث: أداة الدراسة.....
232	المطلب الرابع: الدراسة الأولية لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة
243	المطلب الخامس: اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....

246	المطلب السادس: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان.....
247	المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وأبعاد التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.....
247	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الجزء الثاني: ممارسات تسيير الموارد البشرية.....
266	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل.....
278	المطلب الثالث: ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر العينة.....
270	المبحث الرابع: عرض واختبار ومناقشة النتائج وتحليلها.....
270	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
308	المطلب الثاني: نموذج الدراسة الميدانية.....
308	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....
312	المطلب الرابع: التوصيات واقتراحات الدراسة.....
314	خلاصة الفصل.....
316	خاتمة عامة.....
319	قائمة المصادر المراجع.....
333	فهرس الجداول.....
338	فهرس الأشكال.....
341	قائمة الملاحق.....
342	الملاحق.....

ملخص الدراسة

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية

دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة (مديرية الجامعة- مديرية الشؤون الدينية- مديرية التجارة)، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (229) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب (SPSS) الإحصائية الأخرى، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة (مديرية الجامعة- مديرية الشؤون الدينية- مديرية التجارة) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

وتوصي الدراسة بضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني، والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من أجل الحصول على التميز، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي والوظيفي في المؤسسات المبحوث فيها.

أما في الجانب العلمي فتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث الميدانية والدراسات لإدارة التميز وأثرها على تميز وفعالية وكفاءة مؤسسات القطاع العام الجزائري.

الكلمات المفتاحية: ممارسات تسيير الموارد البشرية، التميز الوظيفي.

Summary

Human Resources Management in achieving the performance of employees in the service institution

A field study on a number of public service organizations in M'sila, Algeria.

This study sought to determine the role of human resources management in the performance of employees in the service enterprise in the city of M'sila. (The university rector ship, directorate of religious affairs, trade directorate). The study has been identified by an independent variable in the human resources management policies, and a co-variable represented in Organizational Excellency of workers in its various five dimensions (Performance and achievement, initiative and creativity, cooperation and career commitment, involvement and responsibility, continuous learning). In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data from the 229 members of the sample. A social science statistical package was used to analyze the collected data by taking arithmetic averages, regression and other statistical methods found in the commercial SPSS software.

After the presentation, analysis and interpretation of the results of the field study, we found that there is a statistically significant effect on the role of managing human resources in achieving the administrative performance of employees in the public service institutions of the M'sila province (The university rector ship, directorate of religious affairs, trade directorate) at a significance level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommends that the need to provide incentives to promote professional conduct, and the commitment to specific bases to give rewards for excellence, especially at the lower administrative levels by encouraging them to assume responsibilities and looks at their mistakes as opportunities for learning, in order to strengthen the organizational and functional excellence in the studied institutions.

From the scientific aspect view point, the study recommends that further field research and studies which should focus on the management excellence and its impact on the distinctiveness, effectiveness and efficiency of the Algerian public sector institutions.

Keywords: Human resources management practices, Career Excellence.

Rôle de la gestion de Ressources humaines dans l'atteinte de la performance dans les institutions de prestations.

« Etude de terrain sur un groupe d'institutions de prestations à M'sila »

Cette étude visait à déterminer le rôle de la gestion des Ressources Humaines dans la performance des travailleurs dans les institutions de prestation à M'sila (Direction de l'Université, Direction des affaires Religieuses, Direction du Commerce), l'étude a été déterminée par une variable indépendante représentée dans la politique de gestion des Ressources Humaines et une variable annexe représentée par une organisation adéquate des travailleurs selon les cinq dimensions (Performance et réalisation, initiative et créativité, coopération et engagement, participation et esprit de responsabilité et enfin l'apprentissage continu).

A l'effet d'atteindre les objectifs de l'étude un questionnaire a été élaboré pour collecter les données auprès des 229 membres de l'échantillon par le biais du SPSS utilisé dans les sciences sociales pour analyser les données du questionnaire sur la base de la moyenne arithmétique, du modèle de la régression.

Après la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude du terrain, il a été constaté l'existence d'un impact statistiquement significatif du rôle de la gestion des Ressources Humaines dans l'atteinte de la performance administrative des travailleurs dans les institutions de prestations de la Wilaya de M'sila (Direction de l'Université, Direction des affaires Religieuses et Direction du Commerce) à un niveau de signification de ($\alpha \leq 0.05$).

L'étude recommande la nécessité d'appliquer les motivations pour renforcer les comportements professionnels, de s'engager sur des principes de base pour attribuer les indemnités et primes à l'effet d'atteindre la performance surtout dans les niveaux administratifs inférieurs en encourageant les travailleurs à assumer leurs responsabilités et considérer leurs erreurs comme des opportunités de formation afin de renforcer la performance organisationnelle et fonctionnelle dans les institutions objet de l'étude.

Sur le plan scientifique, l'étude recommande de mener d'avantage des recherches et des études de terrain pour gérer la performance et son impact sur l'efficacité et la compétence des institutions du secteur public Algérien.

Mots clés : Pratiques de Gestion des ressources Humaines, la performance fonctionnelle.

المقدمة العامة

مقدمة

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية والتميز، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية ومنه أصبح تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف التسيير لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن الموارد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كما أن تسيير الموارد البشرية بكفاءة وفعالية سيقود حتماً إلى إنتاج الجودة، وأفراد منتجين وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي، والتغيب أو دوران العمل.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومروّسين، حيث إن تحقيق المؤسسة الخدمية لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المؤسسات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية.

من هنا، يقوم تسيير الموارد البشرية بدور مؤثر في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب تسيير الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام تسيير الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره.

وفي ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر المعرفة أصبح تطوير الموارد البشرية عامة والكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدراً للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، وعلى اعتبار أن الإدارة العمومية في الأغلب هي مؤسسات خدمية تعكس أحد أهم مظاهر ممارسات سلطة الدولة، فإنها تعتمد في أداء مهامها الإدارية والسياسية والقانونية... على العنصر البشري، ما يفرض اهتمام هذه المؤسسات بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها.

ولذلك حتى تتجح المؤسسات العمومية في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها أن تستخدم كل الوسائل والطرق المتاحة لها.

وقد حاولت المؤسسة الجزائرية في تجربتها الطويلة من خلال سياسات التنمية المتعاقبة عن طريق البرامج والمخططات، أن الطريق نحو الفعالية وتحقيق الأداء المؤسسي يمر حتماً عبر اعتمادها لطرق وأساليب حديثة في تسيير وظائفها بالاستخدام الأمثل لجميع مواردها المتاحة، وذلك بإقامة علاقات جيدة مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، على أن يتم ذلك ضمن رؤية من شأنها أن تقود الانتقال من الاكتفاء بخلق قيمة مضافة إلى إنشاء فضاءات أخرى منتجة للقيمة المضافة في محاولة منها لإشباع احتياجات المستهلكين وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزايا التنافسية التي تمكنهم من الحفاظ على موقعهم في الخدمات التي يقدمونها للمواطنين.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية العمومية بولاية المسيلة.

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها

تسهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالمؤسسات على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمؤسسة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المؤسسة.

فإذا كان هناك عناصر متعددة يتعين توافرها من أجل الوصول إلى إدارة سليمة ورشيقة للمؤسسات فإن أهم هذه العناصر وفي مقدمتها وجود أفراد متميزين على درجة عالية من المهارة والكفاءة وهذا يتطلب من الدولة توفير كل الوسائل الضرورية لإنجاح هذه العملية.

استناداً لما سبق، يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية دور ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة (مديرية التجارة-مديرية الشؤون الدينية-الجامعة)؟

ينشق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هو واقع تطبيق تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية العمومية من خلال الأبعاد (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية)؟
- 2- ما هو مستوى تميز أداء العاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة من خلال التركيز على المحاور التالية (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)؟
- 3- ما درجة العلاقة الارتباطية بين أبعاد تسيير الموارد البشرية والأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؟
- 4- هل هناك أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق الأداء المتميز للعامل (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة ؟
- 5- هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق الأداء المتميز للعامل (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؟
- 6- هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للعامل (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؟
- 7- هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق الأداء المتميز للعامل (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؟
- 8- هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق الأداء المتميز للعامل (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قامت الطالبة بصياغة الفروض التالية:

الفرضية الأولى:

➤ الفرضية الصفرية (H_0): المستوى السائد لممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسات الخدمية العمومية لا ترقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0,05.

➤ الفرضية البديلة (H_1): المستوى السائد للممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسات الخدمية العمومية ترقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية الثانية:

➤ الفرضية الصفرية (H_0): المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0,05.

➤ الفرضية البديلة (H_1): المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية الثالثة:

➤ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

➤ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

01- الفرضية الفرعية الأولى:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور الاستقطاب والتعيين على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور الاستقطاب والتعيين على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

02- الفرضية الفرعية الثانية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور التدريب والتطوير على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور التدريب والتطوير على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

03- الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور تقييم الأداء على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور تقييم الأداء على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

04- الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور التعويضات على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور التعويضات على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

05- الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور الحوافز على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور الحوافز على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

06- الفرضية الفرعية السادسة:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور الصحة والسلامة المهنية على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq \alpha$) لدور الصحة والسلامة المهنية على الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

الفرضية الرابعة:

➤ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة للأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، المستوى الوظيفي).

➤ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة للأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، المستوى الوظيفي).

ثالثاً: متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى متغير مستقل يتفرع منه عدد من المتغيرات (العناصر) الفرعية، ومتغير تابع يتفرع منه أيضاً مجموعة من المتغيرات (العناصر) الفرعية:

1- المتغير المستقل، وهو تسيير الموارد البشرية، وعناصره (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية)، وتم تحديد هذه المتغيرات نظراً لأهميتها وتأثيرها الإيجابي على أداء الموارد البشرية.

2- المتغير التابع، التميز في أداء العاملين، وعناصره (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، وتم تحديد هذه المتغيرات نظراً لأهميتها في تحقيق التميز للمؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

- أهمية الموضوع المبحوث (دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين)؛
- توضيح مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية؛
- أهمية نتائج الدراسة لكل من المؤسسات الخدمية عن دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

خامسا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الدور المحتمل لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، وذلك من خلال الأهداف التالية:

- التعرف على واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة؛
- قياس مستوى أداء تلك المؤسسات من خلال المحاور التالية (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)؛
- دراسة مدى ارتباط أبعاد تسيير الموارد البشرية بتحسين الأداء في تلك المؤسسات من خلال المحاور المذكورة أعلاه؛
- وضع إطار نظري للتعرف على مفهوم تسيير الموارد البشرية ومفهوم التميز الإداري وكذلك التعرف على تأثير تسيير الموارد البشرية على أبعاد التميز الوظيفي؛
- تهدف الدراسة إلى تزويد الإدارة بمجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة والتي تمكنها من علاج عقبات التميز وتفعيل دور تسيير الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز.

سادسا: حدود الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث وتوضيح الطرق المتبعة فيه واختبار الفرضيات قمنا بانجاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

- **الحدود البشرية:** الأفراد العاملون في المؤسسات الخدمية العمومية بولاية المسيلة من الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية العليا والدنيا) لمعرفة دور تسيير الموارد البشرية ومستوى الأداء.
- **الحدود المكانية:** مجموعة المؤسسات الخدمية العمومية بولاية المسيلة.

➤ الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة 2013-2017.

سابعاً: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى صحة فرضياته، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث. وفيما يتعلق بالجانب النظري اعتمدنا على المراجع باللغة العربية والأجنبية ومواقع الانترنت، والجانب التطبيقي قمنا باتباع المسح الميداني من خلال أسلوب دراسة حالة.

ثامناً: الدراسات السابقة

- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث - عدد 2007/05، ص 27. حيث توصل الباحث إلى:
 - تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق
 - تشكل إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفاً استراتيجياً إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولاً لتحقيق الأداء المتميز.
- علاء الدين عبد الرحمن حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية، جامعة بغداد، العدد 24، 2011، ص 1-17. توصل البحث عبر استمارة الاستبيان، والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الإدارة في عدد من المعاهد والكليات إلى ما يأتي:
 - الفرد هو الاستثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف الدائرة، ويزيد من إنتاجيتها؛
 - وجود حالة من الخوف، والتمسك بالوظيفة لدى بعض العاملين في الإدارة الحالية وبعض الموظفين؛
 - النمط الفكري لمجتمعنا وما يعتقد بعضهم من أن الدخول في منظومة النمط الرقمي من شأنه أن يقلص من خصوصياتهم ومن ثم تقرأ بياناتهم ذات الطابع الشخصي.

- الحاج عرابية، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية - دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات-، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة العدد 2012/10، ص 333-340. حيث كانت نتائج بحثه تتمثل في:
 - إعداد خريطة توضح توزيع الموارد البشرية الصحية لجميع الأفراد العاملين في المستشفى، بناءا على توزيع الأسرة، وعلى اختصاصات من ذوي المهن الصحية والمهن الطبية، مما يسهل الرجوع إليها عند وجود خلل أو هدر في استخدام هذه الموارد.
 - ضرورة متابعة كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية باستمرار وحتى غير الصحية (التي ليست لها علاقة بالعمل الصحي كأعوان الأمن، الحراس، عمال الصيانة...الخ) من خلال هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات الأخرى، حتى يتم الكشف عن مواطن القوة والضعف في الكفاءة الإستخدامية لهذه الموارد
- بوخمخ عبد الفتاح، حنان على موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل - الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة سداسية، جامعة المسيلة، العدد 2011/06، ص 01. توصل البحث إلى:
 - أن المؤسسة بهدف رفع كفاءتها الإنتاجية وأدائها يجب عليها الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتوفير ظروف العمل المناسبة للتقليل من الأخطار المهنية؛
 - زيادة الاهتمام بإجراءات الكشف عن الأسباب الحقيقية لحوادث العمل، لأنها أساس اتخاذ الإجراءات اللازمة في افتعال حادث عمل؛
 - العمل على نشر الثقافة الوقائية وتحسيس العمال وتوعيتهم بأن الصحة والسلامة المهنية هي مهمة الجميع.

الأطروحات

- موفق محمد الضمور، 2008، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية. تكمن إشكالية دراسته في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، حيث توصل إلى نتائج نذكر منها: يوجد هناك علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية).

- صالح عبد الرحمن العبدولي، إدارة الموارد البشرية (مدخل لإدارة الموارد البشرية) رسالة دكتوراه، جامعة جولدن ستيت الأمريكية، دون سنة، توصل إلى عدة نتائج على ضوء هذه الدراسة والمتمثلة في:
 - المورد البشري هو الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد الأخرى بالكفاءة والفعالية المطلوبين في المؤسسة.
 - سياسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطا وثيقا وتعتمد اعتمادا كليا على سياسة الاستقطاب والاختيار باعتبارها الركيزة الأولى للوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - سياسة الاستقطاب والاختيار مهمة من مهام إدارة الأفراد وهي العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية لتلبية الحاجات المادية والمعنوية.

مذكرات الماجستير

- فهد عيد ناصر بن فهد، أبريل 2010 بعنوان: **تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين**، مذكرة ماجستير حيث كانت إشكالية البحث تتمثل "هل هناك أثر لتطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز؛ تبسيط الإجراءات؛ تدفق المعلومات وتفويض السلطة) في الحرس الوطني الكويتي وأثرها على مستوى أداء العاملين؟" هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق اللامركزية باختلاف العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة.
- رشيد خضير وحيد الدايني، 2010، بعنوان "أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة" دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، وكانت إشكالية البحث تتمثل في: ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، وتوصل إلى أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- حسن فلاح حسن، نوفمبر 2009، بعنوان: "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، وكانت إشكالية البحث تتمثل في: ما طبيعة التأثير بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية، الاختيار والتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة والابتكار)؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، توصل 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.

- تبرورت علال، 2005-2006، بعنوان: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية-الجزائر - وكانت إشكالية بحثه تتمثل في: ما هي مقومات فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الواجب اعتمادها من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ومواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية واكتساب مزايا تنافسية مستدامة؟ وتوصل إلى نتائج تمثلت في:
 - لا يوجد نموذج محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية، فكل مؤسسة متفردة بذاتها، ولا يصلح نموذج إحدى المؤسسات للتطبيق على مؤسسة أخرى، إنه يؤسس على الحجم، الهيكل التنظيمي، فلسفة الصناعة، طبيعة الأعمال.
 - بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولته إدارة مجمع صيدال بالإدارة المركزية للموارد البشرية من خلال إعادة تنظيمها عن طريق أحد مكاتب الدراسات الاستشارية، والتركيز على الاستثمار في التكوين، إلا أنها لا تحتل موقعا قياديا ولا تلعب دورا إستراتيجيا في المجمع، حيث لا تستشار قبل تحديد الأهداف والإستراتيجيات العامة للمجمع، ولا يوجد ضمن مجلس الإدارة متخصصين في إدارة الموارد البشرية.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:
 - من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية.
 - من حيث منهج الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهات النظر المختلفة من المستويات الإدارية في المؤسسة الخدمية.
 - من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الموارد البشرية والأداء المتميز للعاملين في المؤسسات، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية وقياسها وهي (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية). أما ما يتعلق بالأداء المتميز للعاملين فقد تم الاعتماد على: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)؛
 - على حسب علم الطالبة فإن مصطلح التميز وظف في المؤسسات العامة والخاصة ذات الطابع الاقتصادي وارتأيت في هذه الدراسة إلى توظيف المصطلح في القطاع الخدمي العمومي.

يتضمن بحثنا أربعة فصول يتقدمهم الإطار العام للدراسة، وضحت فيه الباحثة مشكلة الدراسة، أهدافها وتساولاتها، وأهميتها، ومنهجيتها، وأهم المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة وفي الفصول الثلاث الأولى نتطرق إلى الإطار النظري للدراسة حيث نتعرض فيه إلى تسيير الموارد البشرية والأداء المتميز للعاملين وإدارة التميز، ثم مدخل عام للمؤسسات العمومية الخدمية وفي الفصل الأخير يضم التعريف بمؤسسات محل الدراسة وأيضاً منهجية الدراسة حيث نتعرض فيه إلى تحديد نموذج الدراسة مع قياس متغيراتها وتحديد عينة مجتمع الدراسة في الأخير نختبر فيها صدق وثبات أداة الدراسة مع الربط بين المتغيرين التابع والمستقل فيه من خلال نتائج تحليل بيانات الدراسة ثم اختبار فرضيات الدراسة لنصل إلى النتائج والتوصيات.

عاشرا: تحديد مفاهيم الدراسة

- **تسيير الموارد البشرية:** مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية وأهم أبعادها:
 - **الاستقطاب والتعيين:** النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته.
 - **التدريب والتطوير:** بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.
 - **تقييم الأداء:** تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.
 - **التعويضات:** مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المؤسسة.
 - **الصحة والسلامة المهنية:** مجموعة النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.
- **الأداء المتميز للعاملين:** حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة وسيتم قياسها من خلال:
 - **الأداء والإنجاز:** يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية؛

- **المبادرة والإبداع:** يركز هذا المعيار على مدى مبادرة العامل إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات؛
 - **التعاون والالتزام الوظيفي:** يركز هذا المعيار على درجة تعاون العامل مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين)؛
 - **المشاركة وتحمل المسؤولية:** يركز هذا المعيار على مدى حرص العامل على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها / تشارك بها المؤسسة؛
 - **التكوين المستمر:** وهو يشير إلى مدى رغبة وقدرة العامل على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة؛
- وتتفق الباحثة مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية والتي سنعتمدها في دراستنا.

الفصل الأول

الإطار الفكري والنظري
لتسيير الموارد البشرية

تمهيد

تعد الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، وجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها البشري إلى دورها الاستراتيجي. كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز في أداء المؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي.

ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لتسيير الموارد البشرية قدمنا في هذا الفصل المسار النظري التاريخي لتسيير الموارد البشرية، وهذا بالتعرف على إسهامات المدارس الفكرية في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، ثم تناولنا مفهوم تسيير الموارد البشرية، ودوافع التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية للوصول إلى إبراز أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية، وفي الأخير نتطرق إلى العولمة وأثرها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية.

المبحث الأول: التطور الفكري لتسيير الموارد البشرية

ترافق تطور تسيير الموارد البشرية في الفكر التقليدي (الرأسمالي) مع تطور الإنتاج الرأسمالي، فنبع الاهتمام بالعنصر البشري من حيث كونه يساهم في عمليات الإنتاج، ثم انتقل الاهتمام به من داخل عمليات المصنع إلى خارجه بعد إدراك أهميته في تسويق الإنتاج، وكان الدافع الأساسي لاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات هو تحقيق أعلى ربح ممكن، لذلك كانت النظرة رأسمالية إلى الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية، باعتبار أنها تشكل الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج التي يجب أن تخفض إلى أدنى المستويات.¹

المطلب الأول: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية والتحول في المفهوم

لاشك أن كل علم ينشأ ويتطور عبر الزمن في ظل ظروف خاصة به، فقد ظهر علم تسيير الموارد البشرية وتطور عبر التاريخ ويرجع هذا التطور إلى تغير نظرة المسير إلى العنصر البشري من جهة وإلى زيادة الاهتمام بالانفتاح وتحقيق المردودية التي لا تتحقق دون استخدام هذا العنصر من جهة أخرى، بالإضافة إلى تغير الفكر الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمعات.

يمكن تقسيم مراحل تطور تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث:²

1- **مرحلة التكوين:** مر التاريخ الإداري في التعامل مع الإنسان بعدة مراحل، لم يخل بعضها من الظلم والقهر أو اتخاذ القرار من جانب واحد وهو الجانب الأقوى، إلا أن المنظور الإسلامي يقدم صورا مشرقة في التعامل، فالمنظور الإسلامي الذي يحوي التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو والياً، ويدل ذلك على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم، مثل (التعيين والاختيار، التعليم والتدريب، المسؤولية والتفويض، القيادة والرقابة على الأفراد، التعويض المادي والضمان الاجتماعي، توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها)، ومن بين أهم المراكز القيادية في التعامل التي يقوم عليها الإسلام نذكر منها:

- **الوسطية:** التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة، ولا إفراط في القوة أو اللين.
- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الانتماء للجماعة:** لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس. وقد أوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما قائلاً "وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً".

¹ عبد المنعم دهمان: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، 2010، ص76.

² نفس المرجع، ص77.

■ **التفاعل مع متغيرات البيئة:** لا بد أن يهتم القادة بكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية.¹ وقد ساهم روبرت أوين منذ سنة 1810² في إبراز الحاجة الملحة إلى تسيير الموارد البشرية وكان سباقا في هذا المجال وذلك لقيامه بتوفير التجمعات السكانية للعمال وكذلك مناداته بضرورة القيام بإدارة شؤون العمال بشكل منظم ومدروس، هكذا يمكن القول أن وجود بعض المصالح للأفراد ببعض الشركات يعني بوادر ظهور مصلحة الأفراد أو مصلحة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين، وبدأ بذلك مرحلة جديدة.

2- **مرحلة النمو:** وتتعلق هذه المرحلة بالسنوات 1900 و1946، حيث تميزت هذه المرحلة بالصراعات بين العمال وأصحاب المؤسسة نتيجة لانتشار الوعي الاجتماعي، والأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأمريكية، فتأسست في عام 1913 جمعية للأفراد العاملين باسم (Welfare Workers Association)، وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرفاهيته، ودعا الحجم المتزايد من المؤسسات والضغط لتحسين الإنتاجية إلى ضرورة تجنيد واختيار وتدريب، والحفاظ على السجلات، تقييم وتحفيز، والسيطرة، وتحسين الإنتاج من مستوى الدخل والأفضل أن يقوم بهذه المهام الإدارية من قبل ضباط الرعاية بسبب تجاربهم في مسائل الرعاية الاجتماعية. ومنذ تغير أدوار موظفي الرعاية الاجتماعية في طبيعتها ونطاقها وأصبحت أكثر تطلبا من حيث المعارف والمهارات والصفات السلوكية، اقترح وضع لقب ضابط الرفاه الذي لم يكن جيدا بما فيه الكفاية لوصف ما يحدث في الواقع. لمعالجة هذه الأبعاد الجديدة على وظيفة الرعاية، تغير من بعد ذلك إلى مصطلح إدارة الأفراد³ والعلاقات الصناعية، والتي أعطت اهتماما خاصا للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم أو مع نقاباتهم واتحاداتهم. ولكن استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف العاملين ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى إلى بروز العديد من المشكلات والقيم الإنسانية، تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية، التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية، وبرز مصطلح إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري والتحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الإنساني.⁴

3- **مرحلة النضج:** بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح "تسيير الموارد البشرية"، وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات، وعليه، ومنذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية، وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليسو

¹ نادر القريوتي: إدارة الموارد البشرية، 2009،

<https://staff.najah.edu/.../%2020%20التطو%202020>

² Jean-Marie Peretti: *Ressources Humaines*, 5^{ème} Ed, Ed Vuibert, Paris, 2000, p4.

³ Josephat Stephen Itika, *Fundamentals of human resource management* African Studies Centre, 2011, p7.

⁴ سعيد بن نمشة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، منشورة، 2007، ص 18.

الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لتسيير الموارد البشرية

مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، حيث أن مصطلح "وظيفة تسيير الأفراد" يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبر الفرد كتكلفة يتعين على المؤسسة ضغطها عن طريق تخفيض تعداده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف، في حين أن المفهوم الحديث لوظيفة "تسيير الموارد البشرية"، فيغلب عليه الطابع النوعي (الكيفي) الذي يقوم على: أن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف لتمييزها بهامش للتصرف الذاتي؛ ولا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري (الاجتماعية منها والاقتصادية والنفسية... الخ) من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى على السواء.

وبالتالي فإن المفهوم الحديث للوظيفة يقوم على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء تنظيمات يكون فيها المورد البشري المحور الأساسي للأداء والكفاءة الإنتاجية.¹

الجدول رقم (1): مراحل تطور تسيير الموارد البشرية²

الزمن	مرحلة التكوين قبل 1900	رحلة النمو 1900-1946	مرحلة النضج 1946 حتى اليوم
الوظائف	- الاستقدام - الصيانة	- الاستقدام - التنمية - التحفيز - الصيانة	- الاستقدام - التنمية - التحفيز - الصيانة
الأحداث	الفترة من 1900 إلى 1930 - الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضير - الاستجابة لمعرفة جديدة - الإبداعات والتشريعات الحكومية - الاستجابة للنقابات العمالية	فترة الثلاثينات من القرن العشرين: - مرحلة قيام إدارة الأفراد باتخاذ القرار - الاعتراف بأهمية العنصر البشري - وضع سياسات موحدة للعاملين (للقضاء على المحسوبية)	مرحلة الوقت الراهن: - العمل على إرضاء العمال - له الحق في الاختيار والنظر في مشاكل الترقية - ويقوم بعملية التدريب

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا لكتاب خالد الشويبرخ.

كما أن هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بتسيير الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:³

- 1- التوسع والتطور الصناعي، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين وعلاج مشاكلهم.

¹ سعاد برونوطي: الأعمال-الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص22.

² خالد الشويبرخ: إدارة الموارد البشرية، 1431، ص10.

³ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص20.

- 2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في تسيير الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- 3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمل وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- 4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين.
- 5- تغير احتياجات العاملين:¹ يتوقع العاملون في المؤسسة الحديثة أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ.
- 6- تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، ونتيجة لذلك، تحتاج المؤسسة إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- 7- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: ويعني ذلك تزايد أهمية دور تسيير الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.
- 8- حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- 9- الحاجة إلى نظم معلومات الموارد البشرية: في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية.²
- 10- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب عن المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المنظمة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية،

¹ جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص ص 23-20.

² المرجع نفسه، ص 23.

بينما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

11- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح. ففي بعض المؤسسات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المؤسسات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر أداء الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة وتثني الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة.

12- بعض التطورات الأخرى: من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- مساعدة العاملين على تقبل الغير؛
- تنمية الميزة التنافسية؛
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

الجدول رقم (2): تطور وظائف تسيير الموارد البشرية عبر مختلف المدارس

الوظائف	الإدارة الكلاسيكية	إدارة العلاقات الإنسانية	الإدارة الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالية	تقدير عدد ونوع العمالية	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003، ص37.

غالبا ما تعتبر إدارة شؤون الموظفين اسم الطراز القديم لتسيير الموارد البشرية، ولكن تسيير الموارد البشرية يمكن أن تعني أيضا فلسفة معينة من دور تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، وكيف يتم وضع الناس ورعايتها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لتسيير الموارد البشرية

يمكن توضيح الفرق بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الفرق بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية

تسيير الأفراد 1940	تسيير الموارد البشرية 1970
الوقت والتخطيط	على المدى القصير
العقد النفسي	على المدى الطويل، إستراتيجية استباقية، ومتكاملة
الهدف	الإنعان
أنظمة التحكم	الالتزام بالقوانين
الاتصالات	داخلية
الهياكل والأنظمة	فردية، رأسية، مركزية، تعميمات
الأدوار	البيروقراطية، مركزية، رسمية
معايير التقييم	التخصصية والمهنية
المستهدفين	تخطيط، تطوير دائم، توجيه، تحفيز، التنوع والتكامل في الأدوار
منظور العلاقات بين الأفراد	الاستفادة القصوى (محاسبة الأصول البشرية)
الفلسفة	الموظفين
الهدف	منفعيا وجمعيًا وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين
النشاطات	الإنسان كيان مستقل له مطالبه وتوقعاته. إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات. الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المؤسسة.
الموقع	تحقيق أقصى إنتاجية وتلبية بعض رغبات الأفراد.
	تخطيط وتبدير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد. المحافظة على صيانة الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين.
	وتتميز: تحقيق وتبدير الاحتياجات. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. التطوير التنظيمي. الاتصالات والإعلام. زيادة مجالات الخدمات. الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.

Source: Sumantra Ghoshal, **People Management**, 12 February 2004, p. 23.

بتصرف highered.mheducation.com/sites/dl/free/.../SampleChapter_01.pdf

المطلب الثاني: الارتقائيات المفاهيمية والفكرية إلى تسيير الموارد البشرية

يصادف من يحاول التصدي لتحديد مفهوم تسيير الموارد البشرية صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها،¹ وبرغم أن كثرة المترادفات تمثل صعوبة إلا أنها في الوقت نفسه تعكس تطور هذا الحقل الحيوي.

إرتقائية التسميات والبناء المفاهيمي:²

فقد تغيرت تسميات وتوجهات هذا الحقل تسع مرات وعلى النحو الآتي:

- 1- **التوظيف (Employment):** إذ أعتبر علماء الإدارة الأوائل التوظيف الجزء الأهم في هذا الحقل.³
- 2- **علاقات العمل (Labor Relations):** تحديد احتياجات المشروع من العمال وإدارة شؤونهم خاصة في مجال الأجور وأنظمة العمل.⁴
- 3- **إدارة القوى العاملة (Manpower Management):** ومهمتها جذب القوى العاملة ذات الكفاءة.⁵
- 4- **الإدارة الصناعية (Industrial Management):** تنظيم العمل وتنسيق العلاقات بين المنظمة والنقابات بشأن حقوق العاملين والمساومات والأجور.⁶
- 5- **إدارة الأفراد (Personal Management):** تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة.⁷
- 6- **إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management):** مدخل متكامل ومتربط لتسيير الموارد البشرية والتعرف على طبيعة العلاقات البينية بين مختلف المهام والوظائف التي يجب تنفيذها.⁸ وبالتالي فهي الإدارة الساعية إلى استخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنظمة،⁹ كما تعرف على أنها الإدارة المسؤولة عن تسيير المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمؤسسات أو من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في منظمة محددة.¹⁰

¹ عبد الباري درّه وزهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية منحي نظمي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008، ص 17.

² أحمد صالح ونور الدين حامد: "نظرة تحليلية على تجارب عالمية في إدارة الموارد البشرية وانعكاسات الاستفادة منها لتطوير المنظمات العربية"، دراسة مقدمة إلى الملتقى الرابع حول تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية في الهيئات العامة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة الجزائر، 25 - 24 شباط 2015، ص9.

³ سعاد برونوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 35.

⁴ عبد الباري درّه وزهير الصباغ: مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁵ مازن رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 13.

⁶ جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 380-386.

⁷ خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 30.

⁸ Denisi, A., & Griffin, R, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin co., Boston 2005, p20.

⁹ Mondy, W., & Noe, R, **Human Resource Management**, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, p4.

¹⁰ خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 19 .

7- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic HRM): ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف

الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة¹ لأن الناس في المؤسسة يمثلون مورد استراتيجي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية عبر أحداث أحداث الرصف بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية والتركيز على الإجراءات التي تميز المؤسسة عن منافسيها.²

8- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المستندة على الأدلة (Evidence based Strategic HRM): هي

الإدارة التي تبتعد عن اتخاذ قرارات الموارد البشرية استنادا إلى النزعات الشخصية والتفضيلات العمياء للأطراف المعنية، والاتجاه نحو اتخاذ القرار استنادا إلى الأدلة من أجل تطوير قدرات الموارد البشرية مستقبلا³، عبر استخدام البيانات من قاعدة بيانات الموارد البشرية ومصادر البيانات الأخرى لصناعة هذه القرارات.

9- إدارة المواهب (Talent Management): هي مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز

على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حاليا وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي بشكل فاعل.⁴

يدرك مما تقدم إن إدارة الموارد البشرية قد تطورت كتسمية وفي كل مرة تتغير التسمية تحمل معها مفاهيم ومضامين جديدة تلائم المتغيرات والمتطلبات البيئية، وتعد التسميات الأربع الأخيرة (إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المستندة على الأدلة، وإدارة المواهب) الأكثر تأثيراً في نضج هذا المفهوم الحيوي لأنها منحت صفة الحركية والمرونة والتواصل بين البيئة الداخلية والخارجية، وفرضته شريكا استراتيجيا له دور فاعل في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة في دراسة التنظيم وتسيير الموارد البشرية

بدأ تسيير الموارد البشرية تحتل مكانها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي التي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للتسيير كاستجابة إلى كبر حجم المنظمات التي أصبحت تتطلب تنظيما أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكمي، ومع مطلع

¹ جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 56 .

² Armstrong , M, *Strategic Human Resource Management* , - A Guide to Action 4th ed ,Kogan Page , london & Philadelphia 2008. 2008. p34

³ جون بودريو وآخرون: "الإدارة التحويلية للموارد البشرية التحليل الفني وإدارة- المخاطرة لتعظيم عائد الاستثمار البشري"، خلاصات شعاع، العدد (481)، السنة العشر، القاهرة، 2015، ص1.

⁴ أحمد صالح وعلي سعد: إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي"، دورية الإداري، العدد (120) السنة الثانية والثلاثون، مسقط، 2010، ص19.

القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقاً من قناعتهم الفكرية. فمبادئ وتقنيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التنافسية رسمتها عدة نظريات وجدت من مختلف التخصصات منها:¹

1- نظرية دورة حياة المؤسسة (Organization Life Cycle Theory): قدم كل من كامرون وتون نظرية

دورة حياة المؤسسة التي تصف وتميز التطوير التنظيمي من التشكيل والنمو والنضج والانخفاض ثم الموت، ووفقاً لهذه النظرية فالقوة الدافعية في كل هذه المراحل هي طبيعة القوى العاملة. ففي مرحلة نضج المؤسسة لا يمكن أن تستمر في النمو أو البقاء إذا لم يكن هناك هيكل تنظيمي يدعم تميز وإبداع الموارد البشرية والابتكار والعمل الجماعي والأداء العالي.²

2- نظرية دور السلوك (Role Behavior Theory): وتهدف هذه النظرية لشرح والتنبؤ بسلوك الأفراد

والجماعات في المؤسسات، والتي بدورها، تبلغ المديرين بأهداف وأغراض صنع القرار، وما هي الخطوات التي تتخذ في إدارة الأفراد وكذلك النتائج المتوقعة. تتمركز بعض الأفكار الرئيسية على الحاجة لتحسين بيئة العمل بما في ذلك الموارد من أجل تحفيز السلوك الجديد للموظفين،³ ومن أهم مبادئها:

- تحديد الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد؛
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛
- المؤسسة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمؤسسة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛

الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمؤسسة، وتدرج ضمن المدرسة السلوكية نظريتين هما:

- أ- **نظرية تدرج الحاجات لـ أبراهام ماسلو:** يركز ماسلو في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتب على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً، وصولاً إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحاً⁴، ويمكن إدراجها كالاتي، حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن) وحاجات فسيولوجية ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات و طريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي:⁵

¹ Josephat Stephen Itika, **Fundamentals of human resource management**, ibid, pp 2-4.

² Cameron, K. & D. Whitton. **Perceptions of organisational effectiveness over organisational life cycle**. Administrative Science Quarterly 523(26) (1981), p p: 68-82. يتصرف

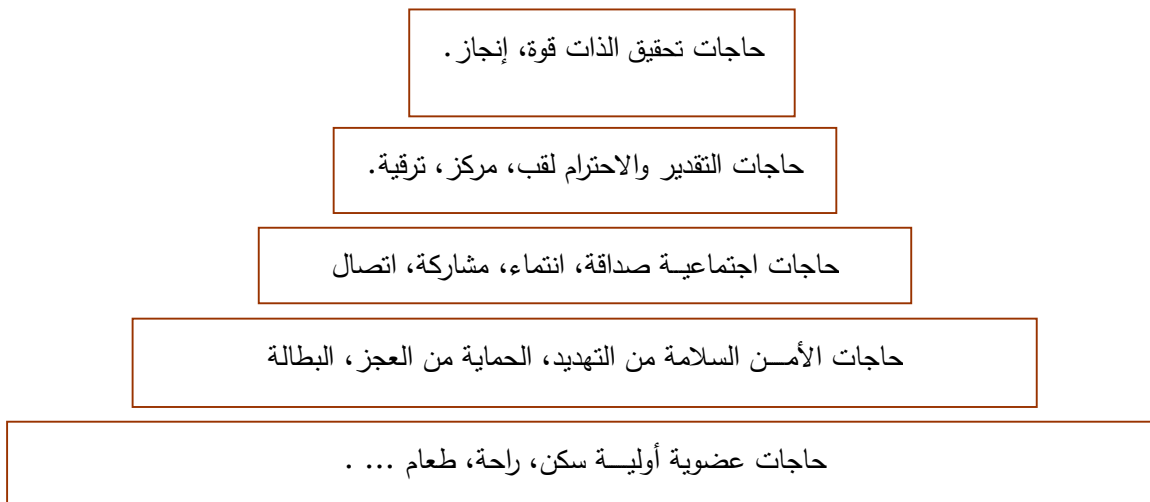
³ Prochaska, J.O & C.C. Diclemente: **Stages of Change and Modification of Problem Behaviour**. In: M. Hersen, R.M. Eisler & P.M. Miller, eds, **Progress in Behaviour modifications**. Sycamore: Sycamore Press. (1992), p5

⁴ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص 118.

⁵ نفس المرجع، ص 120.

- **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
- **حاجات الأمان:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد والعقاب.
- **الحاجات الاجتماعية:** وتشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم.
- **حاجات التقدير:** ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.
- **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، وتمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع والمواهب.

والشكل رقم (1): يلخص مبادئ النظرية السلوكية



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 183.

ب- **نظرية العوامل المزدوجة لـ فريدريك هرزبرج:** يعتبر هرزبرج من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات، وقد وجه

الباحث إلى أفراد العينة سؤالين: الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل، ولقد كانت مفاجأة "هرزبرج" عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين:

- مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)،

- مجموعة عوامل الدافع.

فالعوامل الوقائية تشمل كل من: سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة والإشراف.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل الدافعة، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل.¹

وتتمثل العوامل الدافعة في: القدرة على انجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة²، وتعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، والعوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا وبالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع، وتمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات لماسلو ذلك أن هرزبرج قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية)، والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية ماسلو (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير).³

¹ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 144 .

³ عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان 2000، ص 142.

3- نظرية تبعية الموارد (Resource Dependency Theory): أحد التحديات التي واجهها المديرون أثناء

أو خلال الركود الاقتصادي عام 1970 هو كيف يمكن للمؤسسات الحصول على أفضل الموارد الشحيحة والاستفادة منها بشكل فعال وذلك من أجل البقاء في دائرة المنافسة في السوق، وكان التحدي المثير للقلق للعديد من المؤسسات هو القدرة على الاستفادة من أحد الموارد الذاتية المتمثلة في الموارد المالية، تكنولوجية وموارد العمل، فالمؤسسة الأكثر قدرة على تسخير الموارد هي الأكثر على المنافسة، ولذلك اعتبرت الموارد جوهر السلطة التنظيمية،¹ لكن الاعتماد المفرط على الموارد الخارجية غالبا ما يكون محفوفًا بالمخاطر بسبب الشكوك التي لا يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة، ومنه العمل على تركيز رؤية الموظفين كموارد شحيحة وجب تطويرها والاحتفاظ بها.

4- النظرية المؤسسية (Institutional Theory): المؤسسة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فإستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها ونمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها ومن ثمة البقاء والاستمرارية. هذه النظرية تركز على الجوانب الرسمية (formal institution)، وتشمل الأنظمة والمؤسسات الرسمية ومدى قدرتها وقوتها على تطبيق الأنظمة وإنجاحها، كما أنها تعطي بعدا أكبر للجوانب غير الرسمية (informal institution) ويعنى بذلك العوامل الاجتماعية، وتشمل الأعراف والتقاليد الاجتماعية، والعلاقات الشخصية.

مما يعني أن الشركات والمؤسسات في بيئة معينة تتفاعل مع التحديات نفسها بشكل مختلف عن تفاعل الشركات الأخرى معها في بيئات أخرى، وتثبت هذه النظرية أن اتفاق وتناغم المنظمات مع هذه النظم الاجتماعية، والثقافية والسياسية شرطا أساسيا للبقاء والاستمرار.²

5- نظرية تكلفة المعاملات (Transaction Cost Theory): وتستند نظرية تكاليف المعاملات على وجهة النظر الاقتصادية لتكاليف إجراء المعاملات التجارية. حيث أن المؤسسات ستنمو إذا كانت تكاليف الموارد في المؤسسة أرخص بالمقارنة بالمنافسين. وتشتمل هذه التكاليف على هياكل العمل البيروقراطية، إجراءات وتطبيق عقود العمل، لذلك علاقات العمل- التي قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف- يجب أن تقلل قدر الإمكان.³

6- نظرية الميزة النسبية (Comparative Advantage Theory): تكلم دافيد ريكاردو عن التخصص وتقسيم العمل بين الدول والمؤسسات، حيث افترض ريكاردو أن الدول يجب أن تنتج السلع التي تتمتع بميزة نسبية محلية مقارنة مع الآخرين، وعليه نستنتج من هذه النظرية أن الموظف مورد نادر غير قابل للتغيير وعدم الاستبدال وذو قيمة وللاستفادة من الميزة التنافسية، ينبغي أن يكون هناك خلق ودعم الثقافة التنظيمية التي تضمن تسيير فعال لمهام التدريب وإدارة الأداء.

¹ Emerson, R.M, **Power-dependence relations**. American Sociological Review 27: (1962) p p 31-40.

² محمد العوفي: غيابة النظرية المؤسسية في الدراسات الاقتصادية، الاثنين 29 ربيع الثاني 1437 - 08 فبراير 2016، <http://makkahnewspaper.com/article/130465> ، اطلع عليه يوم 2016/10/22.

³ Williamson, O.E. **Transaction Costs Economics. How it Works, Where it is Headed**. The Economist 146 (1) (1998), p p: 23-58.

7- نظرية النظم العامة (General Systems Theory): تعد نظرية الأنظمة من النظريات التي استعملت

في التحليل بشكل واسع خلال العشريات الأربعة الأخيرة، ولقد كان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية بواسطة أعمال عدد من المفكرين¹ أمثال سلزنيك سنة 1949 وبلان سنة 1955 وبارسونز سنة 1949، ولقد انطلقت نظرية الأنظمة من فكرة أن الكائن الحي من الناحية البيولوجية هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذ كل وحدة لوحدها ومجموع هذه الوحدات يشكل ما يعرف بالنظام، بينما تعتبر نظاما فرعيا كل وحدة من هذه الوحدات، وتتشترك هذه الأنظمة الفرعية وبشكل منسجم في أداء دور النظام الكلي وتحقيق أهدافه. ويتكون النظام من العناصر التالية:

أ- **مدخلات النظام:** وتتمثل في مختلف الموارد التي تتطلبها عملية تشغيل النظام،

ب- **العمليات والأنشطة** التي يقوم بها النظام؛

ج- **مخرجات النظام:** وتتمثل في نتائج عمليات النظام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛

د- **التغذية العكسية:** هي عبارة عن معلومات مرتدة تعبر عن درجة تحقيق النظام لأهدافه؛

هـ- **التوزيع:** هي عملية تحديد قنوات توزيع مخرجات النظام. ومنه لا يمكن لأي مؤسسة البقاء على قيد الحياة دون التفاعل مع البيئة لأن المؤسسات تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية ويتم معالجتها وإخراج نواتج البيئة الخارجية والتي توفر تغذية عكسية للمؤسسة، ومنه المؤسسات هي أنظمة معقدة وتسيير الموارد البشرية فيها نظام فرعي ونجاح أو فشل أي مكون له التأثير الاسمي على المؤسسة.

8- نظرية الرأسمال البشري (Human Capital Theory): تطورت هذه النظرية من طرف بيكر

(1964)، ويشير مصطلح الرأسمال البشري إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة، والاستثمار في هذا الرأسمال يعني الاتجاه نحو تحسين نوعيته وزيادة كفاءته، وذلك عن طريق التكوين الأساسي، التكوين المستمر والمعارف المكتسبة أثناء العمل وغيرها، إذ ينتظر من وراء ذلك تحقيق إيرادات تفوق تكاليف الاستثمار.² وبالتالي الأفراد من الناحية الاقتصادية تعتبر كأصول مثلها مثل الاستثمار في الآلات. وفيما يلي عرض موجز لهذه النظرية:³

أ- **دراسات وأعمال شولتز:** لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالمكونات المادية لرأس المال وإهمالهم للثروة البشرية، لذلك فقد ركز جهوده من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في الثروة البشرية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري انطلاقا من فكرة أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في

¹ ناصر داددي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط 02، الجزائر، 1998، ص 3.

² رفيق زراولة: "دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، بسكرة، 2005، ص 396.

³ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-78.

المخزون المتراكم لرأس المال البشري، وعليه رأى شولتز أن الاختلافات في الإيرادات يمكن تفسيرها في الاختلافات في مقدار الاستثمار في رأس المال البشري. واعتبر شولتز عملية التعليم بمثابة الوسيلة الوحيدة للاستثمار في الأفراد، وللتحقق من فرضياته ركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الو.م.أ، وكانت النتيجة أن لاحظ زيادة في الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وإعطائهم منح دراسية. وطالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية فإن التعليم حسب شولتز يعد شكلا من أشكال رأس المال، وفي هذا المجال حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي:

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالتألم لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية موجهها لها.

- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

ب- إسهامات بيكر (Becker): بدأ بيكر اهتمامه بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع التركيز بصفة خاصة على التدريب. وتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ميز بيكر بين نوعين من التدريب (عام ومتخصص)، والفرق بينهما يكمن في أن الإنتاجية الحدية للفرد المتدرب تدريبا عاما هي نفسها بالنسبة للمؤسسة التي تلقى فيها التدريب أو بالنسبة لباقي المؤسسات التي قد يحدث وينتقل للعمل فيها، وعليه فتكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب، حيث أن المؤسسة ووعيا منها بسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للخدمة فإنها تحمله تكلفة التدريب من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة عليه والاستفادة من مهاراته المكتسبة بعد التدريب، أما التدريب المتخصص فيتميز بكون إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تلقى فيها تدريبا متخصصا أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما انتقل للعمل بمؤسسة أخرى، ومثال على ذلك توجيه العامل الجديد أو تدريب العامل على نوع متخصص من الآلات الخاصة بالمؤسسة والتي لا توجد في مؤسسات أخرى، كما أن تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص، إذ أن ترك الفرد المتدرب تدريبا متخصصا للعمل يشكل خسارة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي ينبغي عليها أن تعمل على الحيلولة دون ترك المتدربين تدريبا متخصصا للعمل.

9- النظرية الموقفية الإستراتيجية (Strategic Contingency Theory): بناء على هذه النظرية التي

تدعي أنه لا يوجد إستراتيجية واحدة مثلى لتسيير الأفراد في المؤسسات، فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية ويتوجه هذا التسيير الإستراتيجي تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالتالي هي تعبير

عن اتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.¹ ويذكر المغربي حول المدخل الاستراتيجي أنه يركز على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه.²

10- **نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory):** التغيير التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تحرك المؤسسات من حالتها الحالية إلى حالة المستقبل المنشودة لزيادة فعاليتها، فالتغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".³

11- **نظرية المنظمة المتعلمة (Organizational Learning Theory):** نرى أن العولمة قد غيرت من فكرة احتكار المعرفة، فالمعرفة المتولدة هي أحد أجزاء العالم المنتشر بسرعة أكبر من عقد مضى. واليوم ما يهم تنافسية المؤسسات هو القدرة على التعلم من المعرفة الناشئة وتكييف التعلم بما يناسب مع البيئة التنظيمية بشكل أسرع من غيرها، والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.⁴

المطلب الرابع: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور العظيم للعنصر البشري في نجاح وتطور منظمات الأعمال، الأمر الذي جعله يرقى إلى مكانة رأس المال المسمى برأس المال البشري، حيث أصبح ينظر إليه على أنه:⁵

➤ **مصدرا للميزة التنافسية:** إن العديد من الخبراء والممارسين في ميدان الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها لرأس المال المادي أو التكنولوجيا، بل يستند أساسا إلى إمكانياتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم

¹ أحمد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، من منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتاب، مصر، ص 46.

² المعهد التخصصي للدراسات: إدارة الموارد البشرية، ص3. <http://www.ao-academy.org/ar>

³ Wind,J and Main,Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999, p18.

⁴ هدى صقر: "المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات"، المؤتمر العلمي لسابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة، إبريل 2002، ص 2.

⁵ سعاد برنوطي: الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص16.

الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن الانتقال من عصر المكنة إلى عصر المعرفة والمعلوماتية جعل من المورد البشري أهم الأصول التنظيمية المساعدة على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات المفروضة من قبل البيئة الحديثة.

➤ **مصدرا للقيمة المضافة:** حيث أن القيمة المضافة المحققة عن طريق الموارد البشرية هي محصلة قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتنمية مهاراتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية. وعليه فإن طرح إشكالية دور تسيير الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال تخفيض تكاليف الوظيفة بعقلنة ميزانيتها، وضبط تعداد العاملين، واستخدام المناولة من الباطن لتأمين بعض الأنشطة من جهة وتأمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يجعل المنظمات تحقق ميزات تنافسية تساهم في خلق قيمة مضافة من جهة أخرى. هذا ولا ننسى مساهمة التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في دعم عملية "GRH" عن طريق أنشطتها التي يسرت وفعلت تطبيقات تسيير الموارد البشرية، ومن ثم خلق القيمة المضافة.

➤ **شريك عمل استراتيجي:** إن النظر إلى المورد البشري في المؤسسة باعتباره مصدرا للميزة التنافسية ترتب عليه نمو مفهوم حديث يدعى تسيير الموارد البشرية، التي تعني إدراج مفهوم الإستراتيجية في عملية تسيير العنصر البشري للمؤسسة. هذا المفهوم الذي يؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث أضحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أضحت مدير الموارد البشرية عنصرا فعالا في مجلس الإدارة.

الجدول رقم (4): نظريات الموارد البشرية

النظريات	الموارد البشرية الدروس / الافتراضات / الآثار
نظرية تبعية الموارد	- تحديد ندرة الموارد السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات. - الموظفون موارد نادرة، ينبغي أن تدار بعناية.
نظرية الميزة التنافسية	- يجب على المؤسسات الاستفادة من الميزة التنافسية التي لها أكثر من غيرها من المؤسسات؛ - الموظف مورد نادر، غير قابل للتغيير وللاستبدال، وذو قيمة؛ - من أجل الاستفادة من الميزة التنافسية، ينبغي أن يكون هناك خلق ودعم الثقافة التنظيمية التي تضمن التسيير الفعالة لمهام التدريب وإدارة الأداء.
النظرية المؤسسية	- القواعد التنظيمية والقيم والمواقف والخرافات هي مصادر الفشل التنظيمي أو نجاحه؛ - من الضروري ترشيد هذه القواعد والقيم من أجل ضمان الفعالية.
نظرية النظم العامة	- تعتبر المؤسسات من الأنظمة المعقدة؛ - الموارد البشرية هي نظام فرعي؛ - للفشل والنجاح له تأثير على المؤسسة.
نظرية رأس المال	هو نهج اقتصادي حيث تعتبر الأفراد من الناحية الاقتصادية كأصول.

الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لتسيير الموارد البشرية

البشري	
نظرية دورة حياة المنظمة	- تتمو المؤسسة على مراحل. بدء والنمو والنضج، وانخفاض وإحياء؛ - تسيير الموارد البشرية وفقا لمرحلة النمو التي تمر بها المؤسسة.
النظرية السلوكية	- تمر المؤسسات من خلال أشكال مختلفة، ومستويات للجودة؛ - ينبغي أن تضمن إدارة الموارد البشرية التطابق بين الأهداف المعلنة، والتغيرات، والأداء.
تكلفة نظرية المعاملات	- تتمثل في تكاليف إنشاء والرصد والتقييم، وإنفاذ التبادل (العقود)؛ - على المديرين أخذ التدابير اللازمة للحد من المخاطر عن طريق الحصول على المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات؛ - ينبغي أن يسعى المدبرون للحصول على الفرص لاستخدامها من قبل الموظفين؛ - يجب على تسيير الموارد البشرية الحد من الثغرات في علاقات العمل مثل مراجعة العقود ومراقبة وضمان الامتثال لتحديد الغايات والأهداف والمعايير.
- النظرية - الموقفية - الإستراتيجية	- المؤسسات لها عدة أنماط إستراتيجية معتمدة؛ - اختيار التصنيف يعتمد على البيئة التنظيمية؛ - يجب أن تعتمد تسيير الموارد البشرية على تصنيف معين الذي تم اختياره.
- نظرية المنظمة - المتعلمة	- نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على التعلم؛ - ينبغي أن يسهل تسيير الموارد البشرية على التعلم المستمر.

Source: SCHULER, R. S, **The Internationalization of Human Resource Management**. Journal of International Management 6 (2000): p p 239-260.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير (إدارة) الموارد البشرية

إن لتسيير الموارد البشرية تأثير كبير على قدرة المؤسسات في النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها وقدرتها على المنافسة في ظل أجواء منافسة شرسة، ولقد أضحت الإدارة الحديثة تدرك تماما أن نجاح المؤسسات مرهون بتحقيق أهدافها، ولا سبيل لتحقيق هذه الأهداف إلا عبر أفراد القوى العاملة في هذه المؤسسات، وبالتالي لا بد لتسيير الموارد البشرية من الاهتمام بتكوين وتنمية هذه القوى العاملة تدريباً وتحفيزاً وتطويراً لعلاقات العمل وما يرتبط بها من تسيير مشكلات العاملين. ولهذا يكمن هدف الإدارة الحديثة في الإبقاء والمحافظة على قوى عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية وتدريب متطور، وتتوافر لديها العزيمة الصادقة للتعاون وتقديم خدمة متميزة.

المطلب الأول: مفهوم تسيير (إدارة) الموارد البشرية

اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين MINISTRARE و AD وتعني أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية:¹

- المفهوم الأول: وتأخذ فيه "الإدارة" معنى ضيقاً وجامداً كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكل ما تحتويه من مباني، معدات، أشخاص... الخ. وتسيير الموارد البشرية وفقاً لهذا المعنى، تشير إلى أحد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إدارية) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية، بمعنى أنها الحيز الإداري المحدود والمختص بشؤون عمال المؤسسة، وتحكمها في ذلك قواعد وتشريعات وضوابط مقررة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة؛

- المفهوم الثاني: وتأخذ فيه "الإدارة" معنى أوسع، وتشير إلى جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه،² وتسعى للتوصل إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها، وذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك وبالتالي فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

وقبل التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية، وجدنا ضرورة تحديد مفهوم مصطلح "الموارد البشرية" ومصطلح "التسيير"

أ- مفهوم التسيير (Management): يفهم تطور المجتمع أو تخلفه بناء على طبيعة التسيير فيه، ذلك أن نجاح مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاح تسييرها، والتسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، كما يشير مفهوم التسيير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة فمفهوم (تسيير)

¹ محمد عبد الله: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، دون سنة نشر، ص ص 24-25.

² سعاد برونوطي: الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 22.

معناه حدد واختار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال لضمان نمو واستمرار أي تنظيم. ويمكن تعريفه على أنه: "عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، والمسؤولية هي العمل على تنسيق، وتعديل، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية¹، ويقول دركر وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة والتسيير ما يلي: "الإدارة هي المهام، هي تخصص، وهي أيضا الأفراد، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، وأن أي فشل لها هو فشل للمدير، إن بصيرة ومثابرة وتكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك حسن تسيير أم سوء تسيير²."

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في: التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير. بمعنى التسيير آليات لاتخاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت وأقل تكلفة.

وفي ضوء ما تقدم فإن أكثر التعريفات أهمية أن التسيير هو تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص الآخرين، وتنقسم هذه الوظيفة إلى مسؤوليتين على الأقل التخطيط والرقابة³.

ب- مفهوم الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه.

فيعرف البعض الموارد البشرية على أنها كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، والمتوسط، والبعيد⁴. وهي حجم القوة العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة⁵.

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2002، ص34.

² بن رزوق جمال: الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، ص239، تم تحميله من الموقع: http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/article51.pdf، 24/02/2017.

³ جميل توفيق: إدارة الأعمال، مصر، 1978، ص21.

⁴ Lakhdar SEKIOU, Gestion Des Ressources Humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1980, p4.

⁵ عدلي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص26.

ويعرف شاويش الموارد البشرية بكونها تعتمد على الطاقة البشرية وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاث فئات: ¹ فئة العاملين، فئة العاطلين، فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت ونزلاء السجون...الخ. ويذكر عقيلي أن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المؤسسة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها. ²

تعد الموارد البشرية رأس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي أساس المنافسة بين المؤسسات وبعد المورد البشري أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المؤسسات وتعمل للمحافظة عليها وذلك من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان أكبر قدر من العدالة. ³

وترى الباحثة من خلال هذه التعاريف أن مفهوم الموارد البشرية يتمثل في جميع العاملين بالمؤسسة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع تنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

ج- مفهوم تسيير الموارد البشرية

بخصوص مفهوم تسيير الموارد البشرية فإن الباحثة ستحاول الإحاطة بأهم التعاريف المذكورة من طرف الكتاب نظرا لكثرتها وكثرت ما كتب حول هذا الموضوع، ومن أهم هذه التعريفات نجد ما يلي: ⁴

- المفهوم الأول: تسيير الموارد البشرية وظيفة في التنظيم، تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم...الخ. وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية، مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم، والوظيفة هي عموما مجموعة من السلطات والأنشطة والمسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة، وهي إشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار تسيير الموارد البشرية، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المديرين التنفيذيين، ويختص تسيير الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.

- المفهوم الثاني: "تسيير الموارد البشرية" يعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات...الخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز...الخ)، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فاعلية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة.

وتعرف ماري بارتي "هو شريك الأعمال، يساعد المؤسسة في تلبية جميع التحديات والتكيف مع البيئة المحيطة لتصبح مرنة وقادرة على المنافسة". ⁵

¹ مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص36.

² عمر عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص13.

³ مراد عطياتي، عبد الله أبو سلمى: "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد، 41، العدد، 2، 2014، ص2.

⁴ مدني علاقي: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، جدة، الطبعة 1، 1981، ص61.

⁵ Jean Marie Pretti, *gestion des ressources humaines*, 19 edition Editeur: Vuibert. p1. Télécharger par: <http://www.decite.fr/media/pdf/feuillestage/9/7/8/2/3/1/1/0/9782311012323.pdf>

وحدد نشوء تسيير الموارد البشرية في معهد إدارة الأفراد البريطاني سنة 1954 مفهوم له حيث ذكر أنه ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة".¹

ويذكر عبد العزيز حسن تعريفا لتسيير الموارد البشرية في كتابه فيقول هو " الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".²

ويقول ميكائيل ارمسترونغ عن تسيير الموارد البشرية أنه "نهج استراتيجي لتسيير أصول المؤسسة الأكثر قيمة حيث العاملين فيها سواء أفرادا أو جماعة يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة".³

ومفهوم تسيير الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور حولهما أسس النجاح في المؤسسات وهما الكفاءة والعدالة، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمؤسسة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الاستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية اعتمادا على الطلب الاستهلاكي، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم بتقديم أقصى وأكفأ جهد للمؤسسة إضافة إلى اعتماد بعض الأمور الأخرى كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين مثل مستوى الحضور والغياب وإصابات العمل والاستقالة وغيرها.

أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم للمؤسسة، كما أن عدالة المؤسسة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها إلى توطيد حالة المساواة بينهم ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافآت، لذلك فكلما قل مستوى شكاوي التظلم المقدمة من العاملين بسبب المؤسسة كلما دل ذلك على وجود نظام تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين، وحكم على المؤسسة بأنها عادلة.⁴

ومنه يعتبر تسيير الموارد البشرية وظيفة هامة، يلعب دورا هاما في الإدارة العليا، من خلال دمج وظيفة الموارد البشرية بشكل وثيق في رؤية وإستراتيجية المؤسسة، كما سيستمر تسيير الموارد البشرية في التطور والتغيير بسبب القيود المفروضة على سوق العمل.

¹ صالح عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص245.

² عبد العزيز حسن: الإدارة المتميز للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص15.

³ Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice, published by Kogan Page, London and Philadelphia, 10th edition, p3.

⁴ عبد القادر إسماعيل: إجابات إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2009، ص2.

المطلب الثاني: دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة ودورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا حتميا ومستمرًا، وأصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها فقد يتم تقليد المعدات والتكنولوجيا وأساليب الإنتاج لكن لا يمكن تقليد العنصر البشري والأفكار المتولدة في رؤوس هؤلاء البشر، ويتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها باتخاذ المبادرات وتقديم التوجيه والدعم بشأن جميع المسائل المتعلقة بموظفيها. والهدف الأساسي هو ضمان أن المؤسسة تضع استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات التي تلبي احتياجات فعلياً لكل ما يتعلق بالعمالة والتنمية للأفراد والعلاقات الموجودة بين الإدارة والقوى العاملة، ويتميز الدور الذي يقوم به تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في قسمي أساسين:¹

أ- دور استشاري: حيث يقوم تسيير الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الأفراد، من ناحية أخرى فإنه يقدم النصح والإرشاد والنصح للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، فعمل تسيير الموارد البشرية هنا استشاري فقط أي إنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنهم.

ب- دور تنفيذي: حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل الأعمال السياسية الخاصة بالموارد البشرية، ومثال ذلك البحوث والدراسات في مجال الأفراد، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية، كما يقوم تسيير الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة وترسلها إلى تسيير الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، استخلاص النتائج، تحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.²

ويمكن أن تلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً رئيساً في خلق بيئة تمكن الأفراد للاستفادة على أفضل وجه من قدراتها وإمكانياتها لصالح المؤسسة وأنفسهم، فنجد أن لتسيير الموارد البشرية دوراً في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة في مجالات عدة:³

- بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي، يميل تسيير الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية

¹ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 63.

² نفس المرجع، ص 64.

³ عبد القادر شلاحي: "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية" يومي: 14-15 أبريل 2009، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص6.

التي تتوافق مع هذا التوجه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها وتأمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فتسيير الموارد البشرية يوجّه كل جهوده لتخفيض تكاليف المؤسسة، وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية.

2- بالنسبة لإستراتيجية التميّز: يحتاج هذا التوجّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلّى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأنّ المطلوب من تسيير الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوك وظيفي يعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

ويسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

3- بالنسبة لإستراتيجية التركيز: تتطلب هذه الإستراتيجية من تسيير الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات، وتتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق اللامركزية في ممارسات تسيير الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا يعمل تسيير الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميّز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

ويرى كل من سعد العنتري وأحمد صالح أن الدور الجديد لتسيير الموارد البشرية يكمن في مشاركته في:¹

1- تنفيذ إستراتيجية المؤسسة: حيث يجب على المدراء أن يشركوا العاملين في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المؤسسة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات.

2- أن تصبح خبيراً إدارياً: من خلال رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب ليساهموا في تطوير كفاءة المؤسسة بكاملها وبهذا يسهل عليهم انجاز كثير من العمليات بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة، وإن إيجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دوره كخبير إداري في الوقت الحاضر والمستقبل.

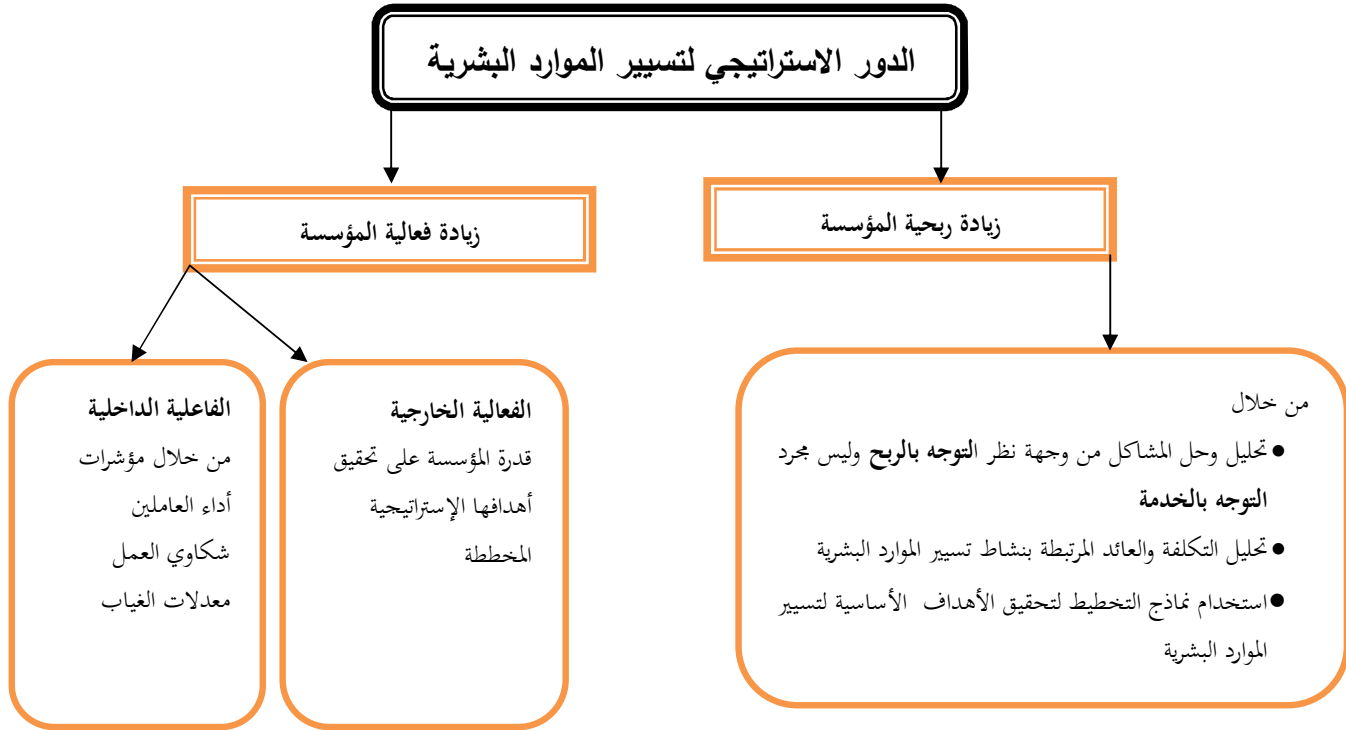
3- أن تكون مناصراً للعاملين: وذلك بالعمل على إحساس العاملين بمناصرتهم لهم والوقوف بجانبهم وتلبية طلباتهم ومشاركتهم واستشارتهم حتى يصبحوا الأداة المتميزة والفعالة للمؤسسة.

4- أن تصبح إدارة للتغيير: تستطيع أن تحقق حلم أي مؤسسة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البت أو الاستمرار بها، ويجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة.

¹ سعد العنتري، احمد صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العالمية، ط 1، 2009، ص ص 22 - 28.

ويذكر درة والصباغ أن الدور الجوهرى لتسيير الموارد البشرية ينصب في القيام بتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية مثل إجراء المقابلات، والاشتراك في اختيار الموظفين، والقيام بدور المراقبة والمراجعة للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وكذلك القيام بدور تجديد في التنظيم بحيث يتمثل هذا الدور بإدخال وتطبيق أساليب الحديثة في التسيير مثلا (أساليب المقابلة الفعالة، وتقييم الأداء، وتصنيف الوظائف واستخدام الحاسب الالىكتروني) مما يتطلب من متخذي القرار الاستعانة بمتخصصين في تسيير الموارد البشرية (Specialists).¹

وبوضح الشكل رقم (2): الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية



المصدر: عادل زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص52، بتصرف.

وترى الباحثة أن أدوار تسيير الموارد البشرية تتمثل في أدوار إعلامية كدور استيعاب ونشر المعلومات عند الاقتضاء، من خلال مراقبة لجمع المعلومات من المؤسسات، سواء من داخل وخارج المؤسسة، أيضا أدوار اتخاذ القرار: وهو ينطوي على عملية صنع القرار وفي الأخير أدوار شخصية: ينطوي هذا الدور تنسيق الأنشطة مع العاملين في المؤسسة. وهو دور داعم للقيام بأدوار إعلامية واتخاذ القرار سالفة الذكر.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

إن التحديات البيئية والظروف التنافسية وعولمة العلاقات الاقتصادية السائدة والتطور التكنولوجي الهائل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة وغيرها من المتغيرات البيئية لعبت دورا كبيرا في تدعيم دور تسيير الموارد البشرية، فالمورد البشري أحد المقومات الأساسية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، وكثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على تسيير الموارد البشرية بمختلف

¹ عبد الباري درة، زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

المؤسسات العاملة في هذا المجتمع. ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي:¹

- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف تسيير الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية؛
- مدى تأثير العوامل البيئية على ممارسة وأنشطة تسيير الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمرتبات، سياسة التدريب والتنمية الإدارية، سياسة قياس أداء العاملين...الخ).

ولا بد للمؤسسة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمؤسسة والنظام المفتوح.

أ- **البيئة الخارجية:** ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم تسيير الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيشها.² وهي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية...الخ.³

1- **التغيرات في الاقتصاد الدولي اليوم:** التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي تؤثر على جميع الاقتصاديات الوطنية في وقت قصير. ففي حالة الركود الذي ينتاب الاقتصاد العالمي، فهو يؤثر بطريقة مباشرة على باقي الاقتصاديات الأخرى. لذلك، ففي حالة الظروف غير المستقرة للاقتصاد العالمي، ستكون الإدارة في وضع حرج مع النقابات العمالية. وبعبارة أخرى، فإن التطورات السلبية للاقتصاديات يؤدي إلى حالات غير مرغوب فيها. ومنه نقول، أن معدلات التوظيف والمبيعات ستخفض، وترتفع البطالة، وهكذا يضعف الوضع الاجتماعي للعمال. من ناحية أخرى، فإن استقرار أو نمو الاقتصاد العالمي ككل يؤثر على الاقتصاد الوطني بطريقة إيجابية. لذلك، فإن معدلات البطالة تنخفض، وترتفع مستويات الأجور والمرتبات، ونتيجة لذلك يكون الموظفون في مركز قوة،⁴ فالاقتصاد الخارجي يلعب دورا بالغ الأهمية على حد سواء.

2- **العوامل القانونية:** تشكل العوامل القانونية الإطار الذي يجب أن يعمل تسيير الموارد البشرية من خلاله، ويلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.⁵ وتعتبر القوانين أحد الاتجاهات الأخرى التي تؤثر في شكل وتركيب الموارد البشرية مثلا القوانين التي تصدر وتفيد من حرية المدراء مثل قوانين المساواة في المعاملة أو القوانين المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية، فلتشريعات تأثير

¹ صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 53.

² على السلمي: **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988، ص 47.

³ -Hafsi Taieb et Toulouse Jean-Marie, **la stratégie des organisation une synthèse**, ed, transcontinental, Canada, 1997, p.131

⁴ Kurtuluş Yılmaz Genç; **Environmental Factors Affecting Human Resources Management**, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 11; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education, p 103.

⁵ Charles-Henri Bessette Des Horts, **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils**, les Éditions d'organisation, Paris, 1990, pp 147-148

بالغ على كافة أنشطة الموارد البشرية، ودون الالتزام بهذه اللوائح يمكن أن يتم تغريم المؤسسة على نطاق واسع والتي إن كان سيئا بما فيه الكفاية يمكن أن يتسبب إيقاف عمل المؤسسة.

3- **العوامل الاجتماعية:** هناك عدة عوامل اجتماعية قد تؤثر على تخطيط الموارد البشرية، مع الأخذ في الاعتبار المساواة والتنوع على وجه الخصوص. ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الثقافية والاجتماعية ونظام التعليم، كلها تؤثر على ثقافة المؤسسة والتي بدورها تؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارستها مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المؤسسة القبول من ذلك وتتمكن من تحقيق رسالتها،¹ وهناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها ونلخصها في الآتي:²

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها، المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض، وتوافر الأطباء والمرضى والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، مدى مساهمة المرأة العاملة: حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولاشك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

4- **العوامل التكنولوجية:** وتعتبر من بين العوامل ذات التأثير الخارجي لأنه عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية تبدأ رحلة النظر في كيفية تقليص والبحث عن طرق لتوفير المال، وتجلب التكنولوجيا الجديدة متطلبات ومهارات جديدة، لذلك المؤسسات تحتاج دائما لتكون على بيّنة حول الكفاءات واحتياجات التدريب عند تخطيط الموارد البشرية، فسرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، تدفع المؤسسات إلى تقديم مزيد من تدريب وتطوير مواردها البشرية، وتحتم عليها تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية، واستخدام مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، لذلك يمكن افتراض أنه كلما زادت سرعة التغيرات التكنولوجية في مجال النشاط التي تعمل فيه المؤسسة، كلما زادت الأنشطة التدريبية.³

كما فرض التطور التكنولوجي على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن نتائج التطور التكنولوجي:⁴

- نقصان عدد الوظائف؛
- نقصان ضمان الوظيفة؛

¹ خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 2000، ص 28.

² رأفت أبو فرحانة: أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، أطروحة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 4.

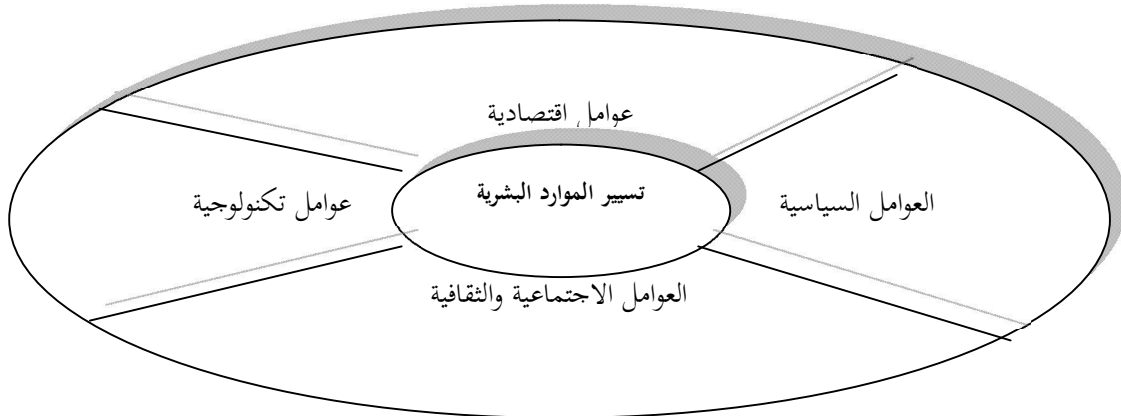
³ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 274.

⁴ J- M Peretti : *Gestion des ressources humaines* , Ed .vuibert , Paris , 1990 , p 10.

- نقصان العمال المتخصصين؛
- الرقابة المستمرة للعمال؛
- إعادة توزيع السلطة؛
- عزلة العمال؛
- إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

الشكل رقم (3): العوامل البيئية الخارجية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 55.

حيث يوضح الشكل أعلاه إمكانية تداخل العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة، وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ب- البيئة الداخلية: وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة ولها علاقة مباشرة بوظائف تسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها كثيرا، والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية¹.

إن هذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى تسيير الموارد البشرية، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة تسيير الموارد البشرية².

¹ فريد نجار: إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 76.

² صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 69.

ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:¹

- **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل المؤسسة، باعتبار أن جزءا هاما من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة وبالتالي فإن أداؤهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاههم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة.
- **حجم المنظمة:** تتأثر سياسات تطبيقات تسيير الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف في المؤسسة صغيرة الحجم عن المنظمة متوسطة وكبيرة الحجم. ففي المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين، وتحديد أجورهم وتقييم أدائهم، وعندما يكبر حجم المؤسسة، وتتعدد وظائفها وتتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق...الخ، والتي تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية. ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.²
- **العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزءا كبيرا من البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، الإخلاص في العمل وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية.
- **تاريخ المؤسسة وثقافتها:** يؤثر تاريخ المنظمة وثقافتها على سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالبا ما يقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين، وتعتبر هذه العوامل من القيود الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدخال التغيير.
- وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيادات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.
- **رسالة المؤسسة وأهدافها:** تمثل رسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة والصورة الذهنية وما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها، وتركز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من

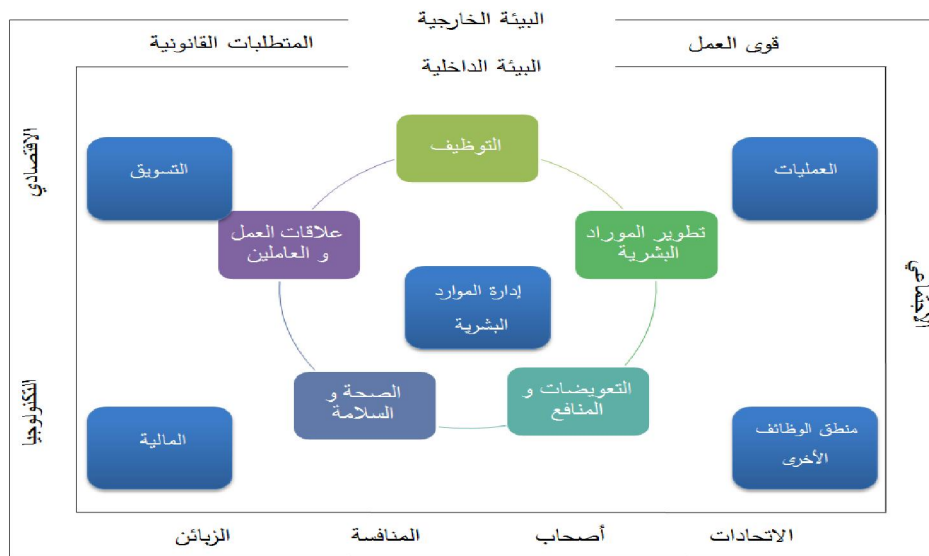
¹ احمد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004، ص 58.

² المرجع نفسه، ص 58.

أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانات...الخ، وتستخدم كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة والاستراتيجيات المختلفة.

- **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة وقيم مهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار تسيير الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح. وتؤثر قيادة المؤسسة على القرارات المختلفة التي تواجهها المؤسسة على كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.
- **الإستراتيجية العامة للمؤسسة:** تؤثر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية فهي تشق منها وتتكامل وتتفاعل معها.
- **المهارات والكفاءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية:** تتأثر سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والمعلومات والقوى والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بتسيير الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بتسيير الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة. ومنه تطورت طبيعة تفاعلات تسيير الموارد البشرية واتسعت لتشمل تفاعلات خارجية مع مكونات حرجية وتفاعلات داخلية مع مكونات منظومية ذات سمة وظيفية. ويوضح الشكل التالي ذلك بوضوح¹.

الشكل رقم (4) : محيط بيئات التفاعل الخارجي والداخلي لتسيير الموارد البشرية



Source: Mondy, W., & Noe, R., **Human Resource Management**, 9th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, (2005), p:8.

¹ Mondy, W., & Noe, R. **Human Resource Management**, 9th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, p:8.

ويتضح من الشكل السابق أن انعكاسات التأثير والتأثر في تفاعلات محيط البيئات الداخلية والخارجية تحتاج مغادرة الأنماط التقليدية والتوجهات الفكرية المحدودة وتبني توجهات فكرية معاصرة في جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنشطتها وأهدافها كما أن الحاجة تظهر بشكل ملح لتحسين بناء قدرات تسيير الموارد البشرية في "المؤسسات العامة" في ظل بيئة تتناقض فيها الموارد وتزداد الحاجات والطلبات بالنسبة للخدمات الحكومية، ومما يؤكد الدور بالغ الأهمية للمورد البشري في توجيه العالم نحو عهد الحكم الصالح، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية السليمة، والاندماج في الاقتصاد العالمي، وازدياد حدة المنافسة، والحاجة إلى معالجة التعقيدات، والتركيز على النمو المطرد والتنمية المستدامة.¹

وعليه ترى الباحثة أنه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بفعالية وتميز، عليها أن تدرس كل العوامل المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييم كل الاتجاهات وتحديد أثرها.

المطلب الرابع: موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

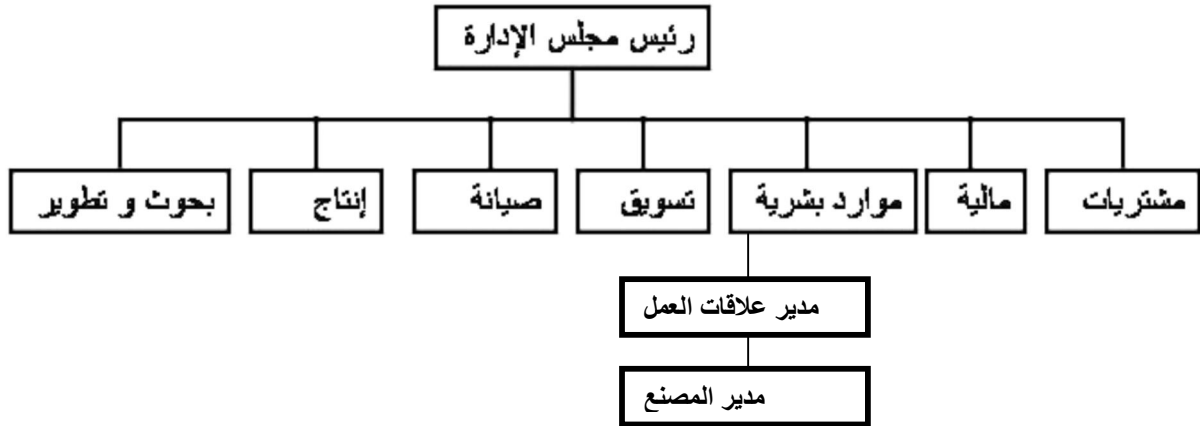
إن المستوى التنظيمي الذي يوضع فيه تسيير الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، ذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الأفراد والحجم في كافة المنظمات، لكن من الأفضل أن يكون تسيير الموارد البشرية على اتصال مباشر وتتسق تام مع الإدارات الأخرى في المؤسسة.

✓ **الهيكل التنظيمي:** يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة فهو يبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج. ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، ومن ثم رافق هذا التطور لتسيير الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإنه يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية:²

¹ نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهيتي: تحليل أسس الإدارة العامة منظور - معاصر دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص245.

² قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد: إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، <http://annabaa.org/nbhome/nba85/018.htm>

- **الهيكل الوظيفي Functional Structure:** ففي هذا التقسيم يتولى شؤون تسيير الموارد البشرية نائب لرئيس المؤسسة يختاره هذا الأخير ويعطى كما باقي نواب الرئيس الصلاحيات الإدارية التي تخوله القيام بمتطلبات ومستلزمات تسيير الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:
- الشكل رقم (5): الهيكل الوظيفي

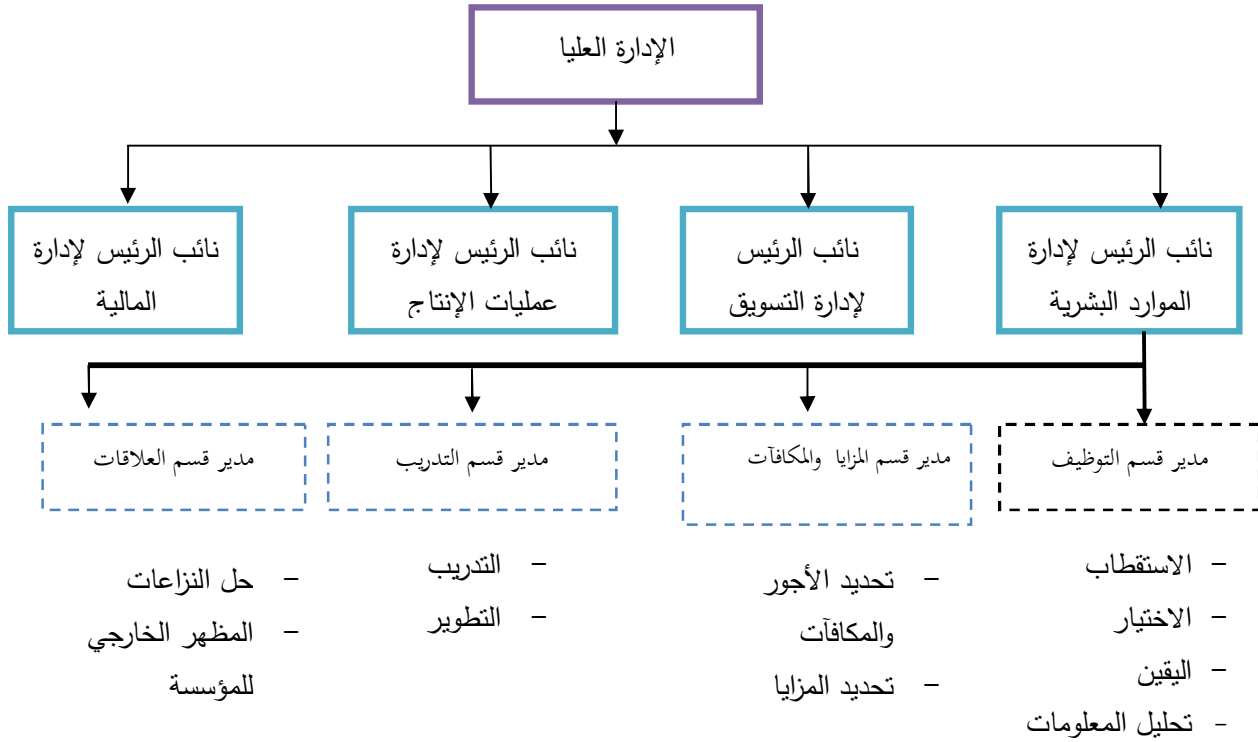


المصدر: محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص26.

وكما هو مبين في الشكل أعلاه، فإن نائب رئيس الموارد البشرية، هو المسؤول المركزي المباشر عن تسيير الموارد البشرية، حيث تحتل هذه الأخيرة حسب هذا التقسيم الموقع التنظيمي المخصص لها، وجميع الأقسام تعمل بنفس المستوى الإداري، وترتبط مباشرة برئيس المؤسسة أو بمديرها العام.

كما أن هناك أشكال توضح أكثر للهيكل الوظيفي في المؤسسة مثل الشكل التالي:

الشكل رقم (6): موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي والأقسام التابعة لها



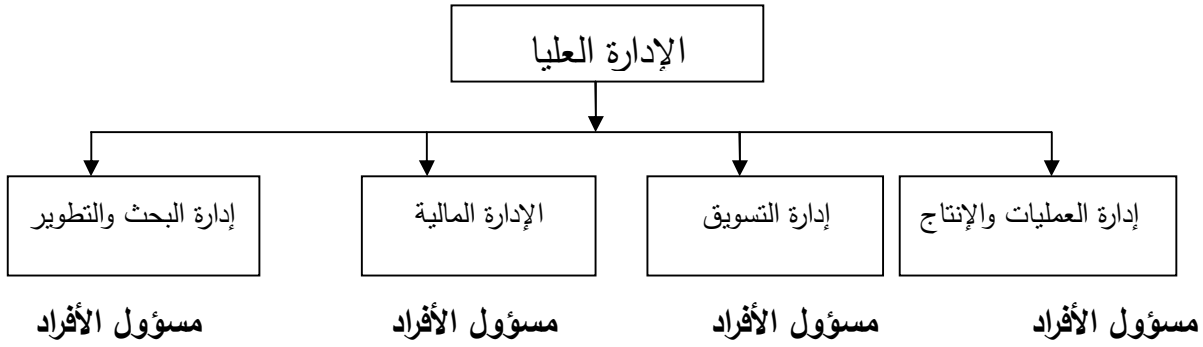
المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- الهيكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المؤسسة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفة الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة ولما كان تسيير الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظرا لما تتضمنه من تكاليف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمؤسسة وتتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيفي الدور التنفيذي على تسيير الموارد البشرية.¹ ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع تسيير الموارد البشرية كما يظهره الشكل الموالي:

¹ خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، 1999، ص 26.

الشكل رقم (7): تسيير الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر : عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، 1999، ص 50.

وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المؤسسة فإن تحديد شكل تنظيمي لتسيير الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقا من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى:¹

1- توسع في وظائفها ونشاطاتها؛

2- زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات؛

3- زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على تسيير المؤسسات النظر بعمق أكثر إلى دور تسيير الموارد البشرية فيها وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولا وتحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع ثانيا.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 53.

المبحث الثالث: الوظائف المدعمة لتسيير الموارد البشرية وأهميتها

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد. فإن الهدف الرئيسي لسياسة تسيير الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تمتيتها باستمرار.

إذ يجب على الإدارة أن تبذل عنايتها لإعداد وتنمية القوى العاملة، فالعنصر البشري هو الدعامية الأساسية لأي مؤسسة، وتهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل وتفرض القواعد والضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى.

لذلك تحتل سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر.¹

المطلب الأول: وظائف تسيير الموارد البشرية وممارساتها

ويمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى:

1- الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية في

انجاز أعمالها ووظائفها الاجتماعية، وتنقسم الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية إلى أربعة وظائف

يمكن توضيحها كما يلي:

أ- **وظيفة التخطيط:** التخطيط عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي ننتقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل).²

ب- **وظيفة التنظيم:** يقول كونتر "التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا في المؤسسة".³

ج- **وظيفة التوجيه:** يشكل التوجيه الوظيفة الثالثة بعد التخطيط والتنظيم، ويعرف على أنه العمل أثناء التنفيذ وذلك لمواجهة أية مشكلات وذلك من أجل ضمان سير العمل بطريقة والمستوى المطلوب والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية⁴، فالتوجيه عملية مستمرة أثناء التنفيذ، مع الحرص على تجنب المشاكل الناتجة عن العلاقات الإنسانية.

¹ علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات القاهرة ، دار غريب، 2001، ص 43.

² مدحت أبو النصر: مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 30.

³ كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1996، ص 82.

⁴ شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، جدة، 2012، ص 71.

2- **وظيفة الرقابة وتقييم الأداء:** نعني بتقييم الأفراد ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم الشخصية،¹ والرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية - مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة- وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالرقابة هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.²

وتتمثل الإجراءات الأساسية في تقييم أداء العاملين فيما يلي:³

1- بناء معايير الأداء؛

2- قياس الأداء؛

3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار؛

4- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين؛

5- الإجراءات التصحيحية.

2- الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية

وتتمثل هذه الوظائف التنفيذية حسب جاري ديسلر في الجدول رقم (5):⁴

➤ تحليل الوظائف ➤ الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة ➤ اختيار واختبار الموظف ➤ مقابلات المرشحين	التكوين
➤ تدريب وتنمية الموظفين ➤ إدارة التجديد التنظيمي ➤ تقييم الأداء ➤ إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة	التدريب والتطوير
➤ وضع خطط الأجور ➤ الأجور والحوافز المالية ➤ المزايا والخدمات	التعويضات
➤ علاقات العمل والمساومة الجماعي ➤ أمن وسلامة الموظفين	علاقات العمل وأمن الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على كتاب ل جاري ديسلر .

¹ مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص87.

² الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال، 104 دار، طبعة 1429، ص84.

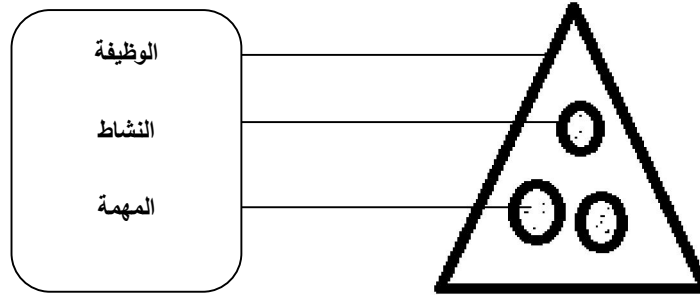
³ خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص36.

⁴ جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص105، بتصرف.

أ - وظيفة التكوين: تتمثل في:

➤ **تحليل الوظائف:** تلك العملية التي يتم من خلالها تجميع ودراسة، وتحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة، والتي ينتج عنها وصف للوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها وظروف أداءها ثم المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها.¹

حيث يوضح الشكل رقم (8): العلاقة بين النشاط والمهمة والوظيفة



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2013، ص114.

ولإعطاء مفهوم الوظيفة نجد انه من الضروري تقديم معاني بعض المصطلحات ذات الصلة بها وهي:

- **النشاط:** يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى.²
- **المهمة:** هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنيا في الأداء والتي تساهم في تحقيق نتائج محددة وذو قيمة.³
- **المنصب:** يعرفه روميلر بأنه محتوى العمل لشخص معين في مركز محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولمدة زمنية محددة وبالتالي المنصب هو عبارة عن مجموعة المهام في المؤسسة التي يتم تجميعها وإسنادها لشخص معين خلال مدة زمنية معينة.⁴
- **الوظيفة:** إذا هي مجموعة هي مهام وأنشطة وادوار من طبيعة مختلفة لهدف واحد.

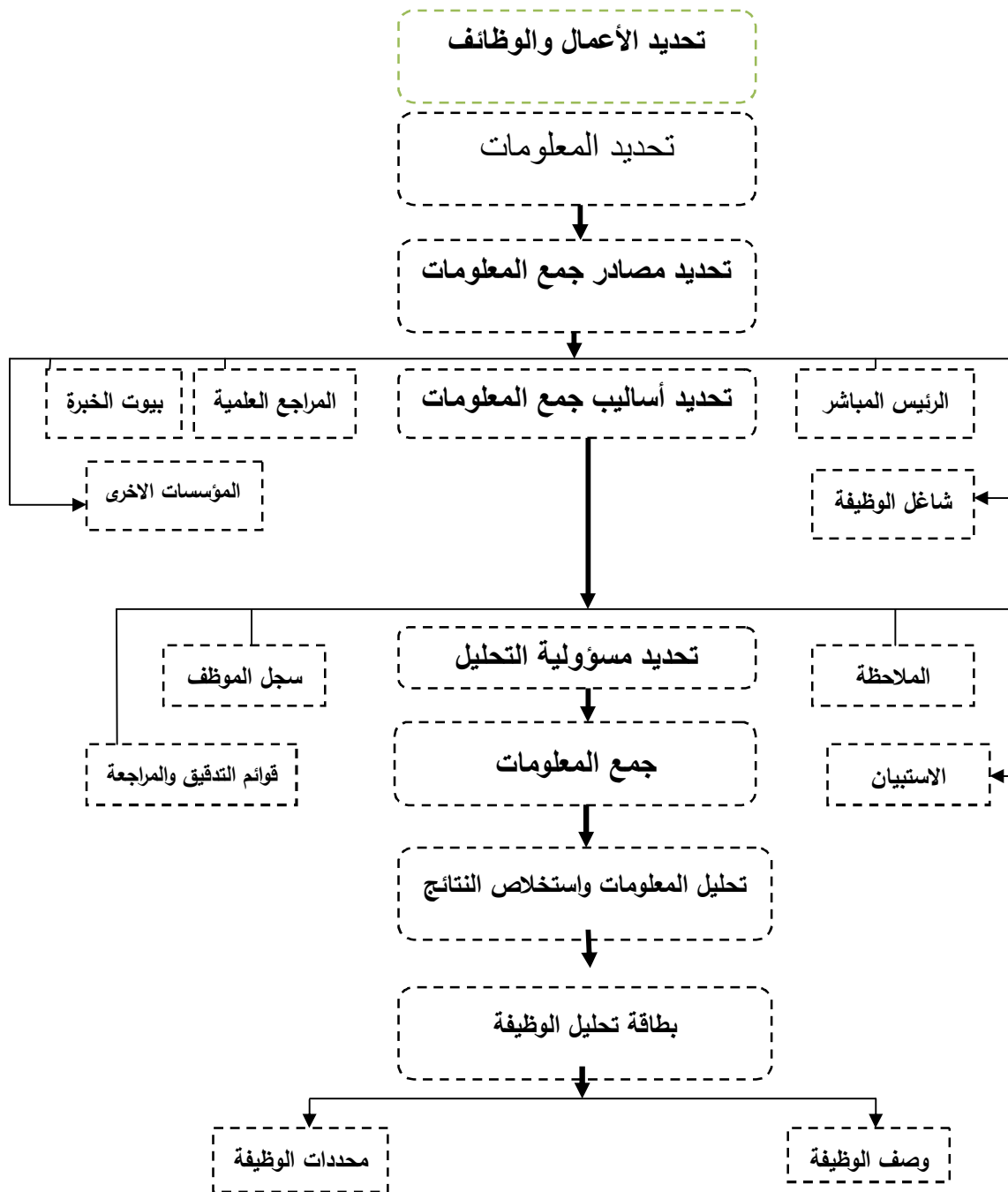
¹ عبد العزيز حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مرجع سبق ذكره، ص44.

² جمال الدين المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، مرجع سبق ذكره، ص138.

³ نفس المرجع، ص138.

⁴ Pierre Romelare, **Gestion des ressources humaines**, Armand Colin, Paris, 1993, p 116.

والشكل رقم (9): يوضح خطوات تحليل الوظيفة



المصدر: عمرو عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص202

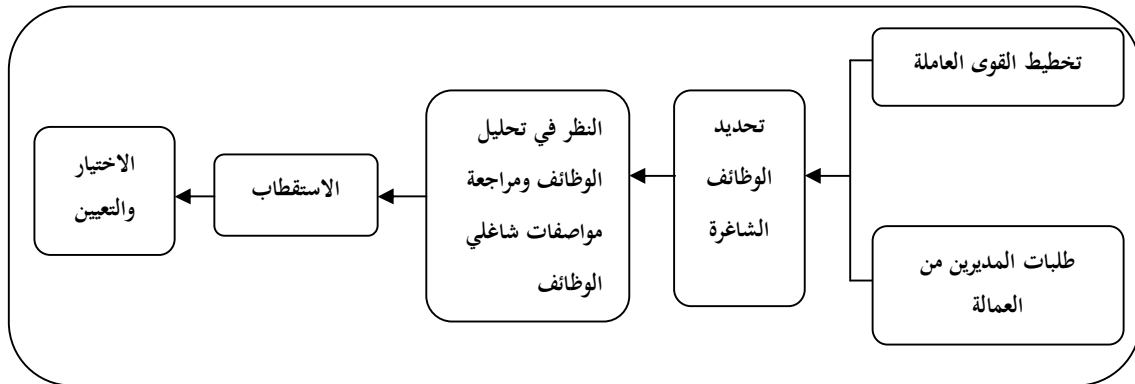
نلاحظ من الشكل السابق أن مرحلة تحليل الوظيفة لها عدة مراحل أهمها:¹

- الخطوة الأولى: الحصول على معلومات مبدئية حول طبيعة المؤسسة، ومنتجاتها أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي. واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقات بين الأقسام وبين الإدارات.

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2013، ص119.

- الخطوة الثانية: اختيار عينة من الوظائف، حيث تتركز هذه الخطوة على مدى تواجد المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تعمل منذ فترات طويلة، وتحتاج إلى تحليل وظائفها، فإن اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس أو المقارنة بالوظائف المشابهة في العينة. أما إذا كانت المؤسسة جديدة فيفضل عدم أخذ عينة، بل يتم الدراسة على كل الوظائف.
- الخطوة الثالثة: تتمثل في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل. وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، وتحديد أسلوب جمع البيانات، وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات.
- الخطوة الرابعة: تحليل العمل من خلال التعرف على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والمسؤوليات، والعلاقات مع الآخرين، وظروف العمل، والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة.
- **الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة:** تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة، فعارض الوظيفة مهمته استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة ويقابله طالب الوظيفة الذي يسعى إلى تسويق قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلاً مهنيًا واعدًا.¹
- **اختيار واختبار الموظف:** الهدف من اختيار الموظف إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية ومن ثم الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بحيث يساعد ذلك المؤسسة على تحقيق أهدافها، وحسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة، ووضع الإنسان فيها في المكان المناسب، كل حسب قدرته وإمكاناته مما ينعكس إيجابياً على أداء كل من العاملين والمؤسسة،² والاختبار وسيلة لقياس لعينة صغيرة من مقدرة وسلوك الشخص على أساس أنها تمثل مقدرة وسلوك الشخص تمثيلاً كاملاً.³

الشكل رقم (10): خطوات الاستقطاب واختيار للموارد البشرية



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص222.

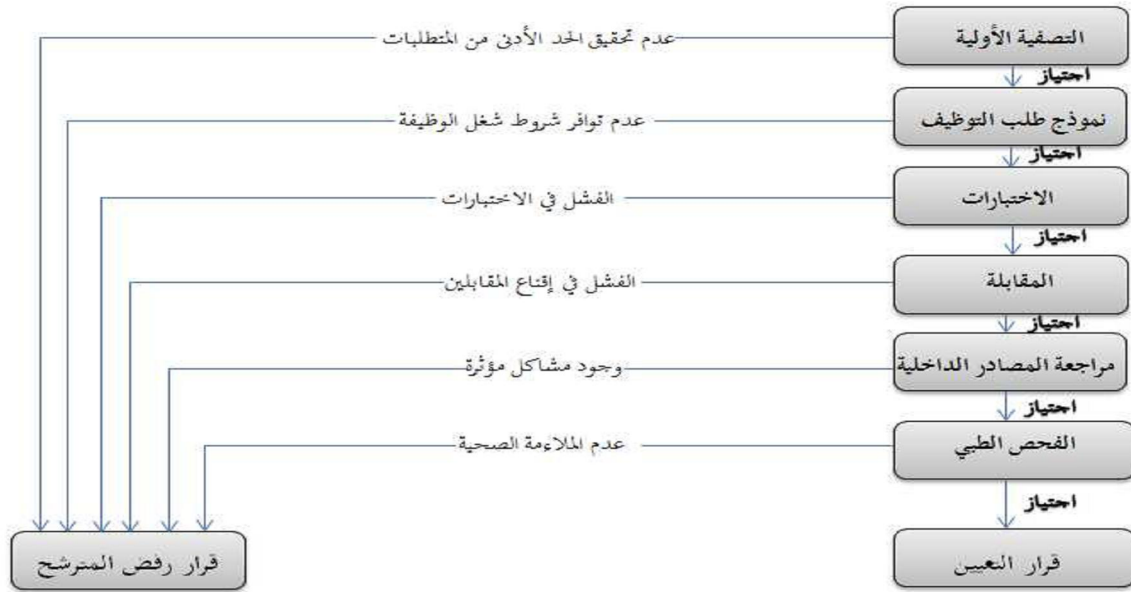
¹ حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص161.

² عبد الباري درة، زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

³ المرجع نفسه، ص233.

➤ **مقابلات المرشحين:** هي عملية فنية تحتاج إلى خبرة ومران ولباقة حيث أن الغرض الأساسي منها في مرحلة الاختيار هي المعاونة على تكوين حكم عن مدى صلاحية الفرد لملا الوظيفة الشاغرة من خلال دراسة شخصيته وسلوكه أثناء المقابلة، التي تعتبر عملية تبادل معلومات بين طرفين.¹

الشكل رقم (11): مراحل الاختيار والتعيين



المصدر: جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 269.

ب- التدريب والتطوير: يتمثل في:

➤ **تدريب وتنمية الموظفين:** بات التدريب دون أدنى شك مطلباً أساسياً وضرورة ملحة للارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري وتمكينه من الاستجابة لمتطلبات الأداء في المؤسسات المعاصرة وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء العام. ولم يعد التأهيل أو الإعداد الأكاديمي كافياً بحد ذاته لضمان تحقيق مستوى الأداء المطلوب بالنظر لطبيعة الممارسة المهنية للوظيفة ومتطلباتها المتغيرة والتطورات المتسارعة على أنماط أداء العمل والكفاءات اللازمة لممارستها. كما أنه لم يعد ينظر إلى التدريب كترف وظيفي أو جهد ثانوي يرافق حياة الموظف لتحقيق غايات محدودة، بل أصبح الوسيلة المتوفرة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المطلوبة لتنمية الموارد البشرية.

يلعب التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها من خلال تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها، فالتدريب يهدف إلى جعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم، حيث يعتبر جهود المؤسسة ضمن إطار برامجي يهدف إلى تطوير وزيادة معلومات القوى العاملة ويوصل إلى الأهداف المنشودة.²

¹ المرجع نفسه، ص 225.

² طاهر الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، الطبعة الأولى، 2008، ص 46.

ومفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبح خيارا استراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها أساسات التنمية والبناء. ولقد تسابق خبراء الاقتصاد والتخطيط في اختيار مسميات تليق بأهمية الإنسان في مجال العمل حيث لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه مسميات تليق بكيانه كاسم المورد البشري أو اسم رأس المال البشري أو الأصول البشرية أو رأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي. وفي إطار هذه المسميات لقدرات الإنسان، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار شامل لكل مقومات الثروة البشرية التي أصبحت بدون شك الثروة الحقيقية لكل الدول، وأصبح التدريب تبعا لذلك في مقدمة التنمية الحقيقية الشاملة. ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تتفق الملايين بل البلايين من الدولارات سنويا لتدريب عناصرها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، ورافق ذلك أن تجلت سبل وأساليب التدريب وتوجيهها نحو الأداء لتحقيق المردود الاقتصادي الإيجابي من نفقات التدريب.

ومن المعالم البارزة للنشاط التدريبي المعاصر هي استخدام تقنيات حديثة ومتطورة في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام التكنولوجيا في تنفيذها وتقييمها. وبالرغم من ذلك فإن ضمان انعكاس أثر التدريب على الأداء لا يحقق المطلوب في غياب ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للموظف والوظيفة على اعتبار أن التدريب هو وسيلة لتطوير الأداء الوظيفي وليس غاية بحد ذاته. ويقاس أثر التدريب بمدى انعكاس نتائجه على الأداء وليس بعدد البرامج التدريبية التي نفذتها إدارة التدريب أو بعدد المشاركين فيها ولا بعدد الأنشطة التدريبية التي شارك فيها الموظف، وحتى يتحقق ذلك لابد من وضع آلية تعكس الأثر الإيجابي للتدريب ألا وهي ربط النشاط التدريبي بالوظيفة التي يمارسها الموظف أو يتوقع أن يمارسها مستقبلا.¹

➤ **إدارة التجديد التنظيمي:** يمكن النظر للتجديد والتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، فقد يكون معقدا للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين، وقد يكون سهل بحيث تتخفف درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المؤسسة العناية بعملائها أثناء إحداثه. فقد يتطلب إحداث التغيير إما تخفيض القوى التي تتمسك بالوضع القائم أو زيادة القوى المؤيدة للتغيير، ولذلك فإن Kurt Lewin اقترح ثلاث خطوات أساسية لإحداث التغيير تتمثل في:

- تخفيض القوى المؤيدة للوضع القائم، من خلال شرح المشاكل المترتبة على هذا الوضع ومحاولة إقناع الأفراد بإحداث التغيير بحثا عن حلول جديدة لهذا الوضع؛
- التحول... بمعنى القضاء على السلوكيات القديمة ومحاولة تبني سلوكيات واتجاهات جديدة من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي،

¹ فهد السويح: "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، التحلية - العدد 45 - رجب - شوال 1428 هـ، ص1.

- التمسك بالسلوكيات والاتجاهات الجديدة والتي أحدثت التوازن للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال دعم المؤسسة لمثل هذه السلوكيات والاتجاهات.¹

➤ **تقييم الأداء:** إن تقييم الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.² يحتل وجود نظام فعال لتقييم الأداء أهمية كبرى في إيجاد بيئة إيجابية وصحية لتسيير الموارد البشرية، ولتحفيز العاملين نحو المشاركة في فرق العمل وفي تطوير أدائهم بصورة دائمة، وينبغي أن يحتوي نظام تقييم الأداء على العناصر التالية:³

- أن يركز إلى وصف وظيفي موثق وتفصيلي، يحتوي على متطلبات أداء الوظيفة والعمليات التي يقوم بها الموظف والصفات والمهارات التي يلزم توفرها لدى الموظف لأداء الوظيفة؛
 - أن يبلغ الموظف مسبقاً من قبل رئيسه المباشر بأهداف الأداء وخطط العمل ومؤشرات الأداء الأساسية الدورية؛
 - أن يحتوي التقييم الرسمي على معايير الأداء الفعال وما يحصله الموظف بالنسبة لهذه المعايير ونقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في أدائه؛
 - أن يضمن في معايير التقييم مشاركة الموظف وأدائه في فرق تحسين جودة العمليات؛
 - أن يطلع الموظف على تقييمه، ويوافق عليه ويناقش مع رئيسه المباشر سبل تطوير الأداء؛
 - أن تكون هناك إجراءات موثقة ومعلنة للعاملين في حالة الاعتراض على التقييم وطلب مراجعته؛
 - أن يربط نظام تقييم الأداء بنظام للمكافآت والحوافز والتقدير.
- طرق تقييم الأداء: تتنوع طرق تقييم الأداء بين تقليدية وأخرى حديثة، فتمثل الطرق التقليدية فيما يلي:⁴

- 1- طريقة التدرج البياني؛
- 2- طريقة الترتيب؛
- 3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين؛
- 4- طريقة التوزيع الإجباري؛
- 5- طريقة القوائم؛
- 6- طريقة التقييم بحرية التعبير.

وتتمثل الطرق الحديثة كالتالي:

- 1- طريقة التقييم على أساس النتائج؛

¹ جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص 200.

² محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006، ص 336.

³ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴ مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 89.

2- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى؛

3- طريقة البحث الميداني؛

4- طريقة التقدير الجماعي؛

5- طريقة الإدارة بالأهداف؛

6- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

○ تحديد استخدامات نتائج تقييم الأداء: إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة

موضوعية لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعديد من المجالات منها:¹

- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية؛

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية؛

- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

○ طرق تقييم الكفاءات في المؤسسة

1-مقابلة التقييم: مقابلة التقييم هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة والقيام بإعداد حصيلة سنة من

العمل بين المقيم والمقيم. وتتعلق أيضا بالتطرق إلى الأسئلة المتعلقة بالوظيفة، التوجيه والمسار المهني.²

مقابلة التقييم هي فرصة سانحة لمعرفة أحسن للمعاونين والمساعدين، طريقة رؤيتهم، نقاط قوتهم أو

صلابتهم، وهي كذلك فرصة من أجل معرفة جيدة لطريقة عملهم وأهدافهم.³

نستخلص أن مقابلة التقييم أو التقدير هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن

لمستخدميها وفهم طريقة عملهم وهي تنشأ أيضا من أجل المقيم والمقيم فرصة من أجل التطرق أو

معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين، الترقية والحركة.

2-مركز التقييم: مركز التقييم هو طريقة مخصصة لتقييم السلوكيات الموجودة وقريبة جدا من الواقع المهني،

إن مركز التقييم يعتبر ك"نظام للتقييم وكمصدر ثقة لعدة مقيمين ومخصص لتحديد وتبيان كمائن وقدرات

(الطاقة الكامنة) الإطار، هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة

السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة.

مركز التقييم يركز على وضع الناس في حالات محفزة في الواقع المهني، وذلك لأجل تقييم كفاءتهم

حول مناصب بأبعاد تسييرية أو علاقاتية. إن مجموع هذه المفاهيم يسمح لنا باستنتاج أساس ومبدأ

وخصائص الطريقة، كما أن مبدأ مركز التقييم يركز على وضع المترشح في حالات مهنية مقارنة أو

قريبة من تلك التي تخص عمله في المستقبل. بالرغم من أن الاسم (مركز التقييم) إلا أنه ليس بمكان،

ولكنه طريقة أو عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانيات بطريقة شاملة وصارمة. فمركز التقييم

¹ فانت باشا، صباح بنوناس: تقييم أداء العاملين في الإدارة العمومية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد

خير- بسكرة، 24-25/02/2015، ص5.

² Jacques, TEBoul. « L'entretien d'évaluation. (Comment s'y comporter, comment le mener) ». 2ème édition, Ed Dunod, Paris, 2003. p 4.

³ J.PIVETEAU. «L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces) », Ed Insep Consulting, Paris, 2000. p 22.

المصمم بشكل مناسب، يشمل تقييم جميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتدربين، ويشارك المترشحون بجزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت خصيصا لهم وهذه ربما تشمل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات ولكنها على العموم تركز على تمارين المحاكاة التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة بقدر الإمكان.¹

3- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360: من بين مختلف التعريفات حلقة الرجوع العكسي 360° سوف نختار التالية²:

- حلقة الرجوع العكسي 360° هي الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤوله المباشر، زملائه والتابعين له (تم إضافة زياته في حالة حلقة الرجوع) 540°، هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي سوف تسمح له أن يسلط الضوء على نقاط قوته ونقاط الضعف.

- إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو وسيلة لتقييم السلوكات أو الممارسات التسييرية أو الإدارية الفردية والتي تسمح لمسير ما بالمقارنة بين تقييمه الشخصي لتصوره حول محيطه أو ما يحيط به (زملائه، مساعديه، رؤوسيه..الخ).

- إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو وسيلة لتقييم الكفاءات الذي يسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه، رؤوسيه، زملائه، والمجموعة التي تحيط به.

- التقييم ب 360° هي طريقة مخصصة لضم المعلومات المتجانسة حول الطريقة التي تقيم فعالية إطار ما أو مسير من طرف أشخاص في اتصال دائم ووثيق مع هذا الشخص في عمله.

- نظام التقييم بعودة المعلومة، أين المجموعة المحققة من الأفراد النظراء، الرؤساء والتابعين يقيمون عاملا ما.

كل هذه التعريفات تتقارب وتتجه نحو نفس الفكرة والتي تسمح للمقيم بالمقارنة بين تقييمه الخاص حول كفاءاته الإدارية التسييرية مع مخاطبيه مثل الزملاء، والتابعين والرؤساء المباشرين.

في عدة حالات هذا التقييم يتوسع نحو المومنين والزبائن (نتكلم عن التقييم ب 540°)

ومنه نستنتج أن مقابلة التقييم تستعمل عند التوظيف أو أثناء حياة المؤسسة وهي تنطبق على العمال والإطارات التقنية والإطارات العليا. ورد الفعل العكسي ينظر فقط إلى الإطارات العليا في إطار هدف تطوير كفاءتهم التسييرية وتقييمهم داخل المؤسسة.³

➤ إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة:⁴ نعني بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يندرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويعني بالنسبة لتسيير الموارد البشرية الشيء المهم، حيث هو

¹ بن حمو عبدالله ، هاملي عبد القادر : "دور تقييم الكفاءات على القرارات بإدارة الموارد البشرية"، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 4-25/02/2015 ، ص10.

² المرجع نفسه ، ص11.

³ بن حمو عبدالله ، هاملي عبد القادر : المرجع السابق، ص14.

⁴ جاري ديسلر : مرجع سبق ذكره، ص 254.

تغير العقد النفسي بين العاملين والمؤسسة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل. وانعكس على طبيعة الأنشطة التي يمارسها تسيير الموارد البشرية عن طريق تغير الأنشطة المتعلقة بالاختيار والتدريب فبعد أن كانت تركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المؤسسة أصبحت الآن ملتزمة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل.

○ أهمية تخطيط المسار الوظيفي: يحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين من أهم هذه الفوائد الآتية:¹

- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم؛
- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم؛
- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات..إلخ؛
- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة؛
- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

ج- **التعويضات:** تعتبر التعويضات كبند رئيسي من بنود الناتج المحلي الإجمالي وتتكون من كافة الأجور والرواتب والمزايا التي تدفعها المؤسسات والأجهزة الحكومية وغيرها من المؤسسات الخاصة للأفراد. وتدخل هذه التعويضات في صلب السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، وتشكل هي الأخرى الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات، ولقبولهم المشاركة في سوق العمل وتتمثل التعويضات في:²

- **الأجور والحوافز المالية:** يهدف أي نظام للأجور والرواتب إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، له دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وشرط من شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملون على أجر يتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات تستوجبها متطلبات العمل. وتعرف الأجور: بأنها ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل.³ والراتب: هو ما يحصل عليه الفرد، ويتم صرفه شهريا في الغالب.⁴
- **المزايا والخدمات:** تتمثل المزايا في الإضافات غير النقدية التي يتم إلحاقها بالمرتب الأساسي. وتتمثل الأسباب التي تؤدي إلى توفير المزايا ما يلي:⁵

- جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة؛

¹ سهيلة عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص209.

² حسن بلوط: مرجع سبق ذكره، ص298.

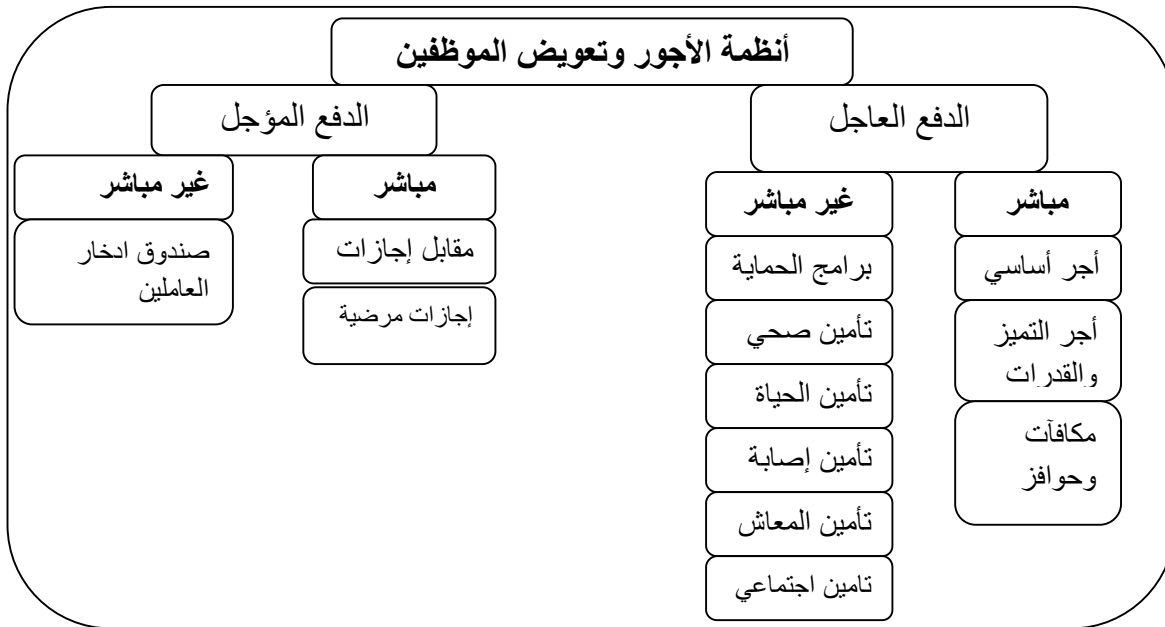
³ عبد العزيز حسن: مرجع سبق ذكره، ص30.

⁴ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 284.

⁵ باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص167.

- ضمان أن المؤسسة قادرة على المنافسة في جذب الموظفين؛
- العمل على تحقيق بعض الرفاهية للموظفين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها؛
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين؛
- توفير شكل من المكافآت يتم دفع نسبة منخفضة من الضرائب عليها؛
- التوضيح للعالم أن صاحب العمل يعمل على رعاية الموظفين.

والشكل رقم (12): يوضح أنظمة الأجور وتعويض الموظفين



المصدر: محمد قطب، دليل إدارة الموارد البشرية، يناير 2014، ص68.

تم تحميله من الموقع <http://www.npi-connect.net/documents/592341/749044>

وترتكز التعويضات على الأهداف التالية:¹

- **الملائمة Adequacy:** تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للملائم للتعويضات، فالحد الأدنى يتحدد على ضوء حساب مستوى المعيشة بحدده الأدنى؛
- **الإنصاف Equity:** يركز الإنصاف على مساهمات الأفراد، بحيث يحصل كل فرد على التعويض الذي يتناسب مع مساهماته الفردية مثل الشهادات العلمية، الخبرة، الجهد، نوعية الإنتاج، حجم الإنتاج، أهمية العمل أو الوظيفة، أو عدد السنوات العمل؛
- **الضمان Security:** ونقصد به حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة كالبطالة، التوقف عن العمل، المرض، التقاعد وحوادث العمل؛
- **القبول Acceptance:** وهو وسيلة لحث الأفراد على القبول بالتعويضات، إذ تلجأ المؤسسات إلى شرح سياسات وعناصر التعويضات والمزايا بحداقة مشددة على أهمية وفوائد التعويضات بهدف الحصول على موافقة وقبول الأفراد ببرامج التعويضات؛

¹ حسن بلوط: مرجع سبق ذكره، ص308.

- **التوازن Balanced:** ويعني رصد مزيج من التعويضات المباشرة وغير المباشرة ومزيج من العوائد المادية وغير المادية يتلاءم بشقيه المباشر/المادي وغير المباشر/غير المادي مع أهداف التعويضات الأخرى وفي مقدمتها هدفي الملائمة والإنصاف؛
 - **التحفيز Incentive:** تهدف التعويضات إلى خلق الدافعية لدى الأفراد، وتحثهم على زيادة الإنتاج، والتعويضات ذات الحوافز العالية، غالباً ما تستخدم لجذب الأفراد الأكفاء.
- ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم، هي:

- **الحاجة:** وتعرف بـ"النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته"،¹ وتعرف أيضاً بأنها "الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين وهو يؤدي إلى تأثير وعدم إبتزان داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة".² وبذلك، الحاجة هي إحدى عناصر وأجزاء التحفيز.
 - **الدافع:** وهو "مجموعة العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو شعور وإحساس داخلي، يحرك الفرد، بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة أو حاجات معينة".³
 - **الحوافز:** هي "مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة".⁴ وتعرف أيضاً "بالوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".⁵، كما أنها مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة.⁶
- كما تصنف الحوافز وفقاً لثلاثة تقسيمات أساسية، وهي:

- 1- **الحوافز وفقاً لمعيار المادة:** حيث تصنف الحوافز وفقاً لمعيار المادة إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.
 - **الحوافز المادية:** وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والسيكولوجية أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية والمشاركة في الأرباح⁷ وهي حوافز مادية مباشرة كالأجر، العلاوات وحوافز الإنتاج...إلخ. أما الحوافز المادية غير المباشرة فتتمثل في الهدايا والخدمات الاجتماعية.
 - **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تعتمد المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل يعتمد وسائل معنوية غير مالية... والتي تقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة.⁸

¹ سعاد برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004، ص 34.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 1.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط 2، 2000، ص 255.

⁴ H.Koontz et O'donnell, **Management principes et Méthodes de gestion**, édition Mc.Gawhill. quell 1980 p 66.

⁵ محمد القاسم القبروني: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 276.

⁶ داوود معمر: مؤسسات الأعمال (الحوافز والدوافع)، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006، ص 29.

⁷ نفس المرجع، ص 3.

⁸ زكرياء الوري، وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات مؤسسات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 2.

2- الحوافز حسب اتجاه تأثيرها: وفقا لمعيار الأثر تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

- **الحوافز الإيجابية:** يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه.¹ وتتمثل بذلك الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية والتجديد. وهي فردية أو جماعية.
- **الحوافز السلبية:** وهي "الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي، وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات.² وهي فردية أو جماعية.

3- الحوافز من حيث من يتحصل عليها: وتصنف وفقا لهذا المعيار إلى حوافز فردية وحوافز جماعية:

- **الحوافز الفردية:** تمنح للعاملين بصورة فردية مستقلة، وتتطلب من افتراض أن العامل يريد المال من جهة، وأنه على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال من جهة أخرى.
- **الحوافز الجماعية:** تمنح على أساس الجماعة ونهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقدير التعاون بين العاملين، بحيث تحرص على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن فيه إضرار بالأهداف الرئيسية للمؤسسة.³

وفي المقابل، تعتمد المؤسسات في عملية تحفيزها إلى تقسيم العملية إلى عدة مراحل وكذا الاعتماد على أساليب متنوعة.

أ- أساليب التحفيز: تعتمد العملية على جملة من الأساليب أهمها:

- **أسلوب توسيع العمل:** أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري.
- **أسلوب إثراء العمل:** إعطاء الأفراد فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.
- **أسلوب العمل المرن:** يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
- **أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:** حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل.
- **أسلوب مجموعات الجودة:** يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.
- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف.
- **تكييف العاملين:** يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

ب- مراحل تصميم نظام الحوافز: تتم عملية الحوافز في المراحل التالية:⁴

¹ سعاد برنوطي: مرجع سبق ذكره، ص 3.

² داوود معمر: مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 71.

⁴ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 368.

- **تحديد الهدف:** على واضع نظام الحوافز دراسة أهداف المؤسسة بشكل دقيق حتى يستطيع ترجمتها في أهداف نظام الحوافز.
 - **دراسة الأداء:** من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وتحديد طريقة الأداء الفعلي.
 - **تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد به تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز.
 - **وضع إجراءات النظام:** في هذه المرحلة يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات متسلسلة.
- كما يعتمد النظام الفعال للحوافز على عدة أسس أهمها:
- **الأداء:** إن التميز في الأداء من أهم أسس منح الحوافز للأفراد، والأداء المتميز يعني ما يزيد عن المعدل المعياري.
 - **المجهود:** يصعب في بعض الأحيان قياس الناتج النهائي للعمل لكونه غير ملموس، كما هو الحال في أداء الوظائف الخدمية، والأعمال الحكومية...إلخ.
 - **الاقدمية:** يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في المؤسسة، وهي تعبر عن مدى ولاءه وانتمائه لها.
 - **المهارة:** تكافئ بعض المؤسسات الفرد على ما يتحصل عليه من شهادات أعلى أو عند حصوله على بعض الرخص، أو البراءة أو الدورات التدريبية...إلخ.
- د - علاقات العمل وأمن الموظفين:¹

➤ **علاقات العمل والمساومة الجماعي:** تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

○ **دمج الموارد البشرية:** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

○ **علاقات العمل:** يمثل هذا النشاط علاقة المؤسسة من خلال تسيير الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

➤ **أمن وسلامة الموظفين:** السلامة والصحة المهنية هما المجال الأمثل للتعاون وتضافر جهود المجتمع بكل أفراد من أجل تحقيق مجتمع الرقي والرفاهية، وذلك بما يؤدي في هذا المجال من دور فعال في حماية الطاقة البشرية الخلاقة في جميع مجالات العمل وأفراد المجتمع عامة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الدخل القومي الذي لا يتحقق إلا بالإنتاج الوفير والسليم، والعاملين (أفراد وجماعات) وكذلك الإدارات والمنشآت المهنية ثم للدول دور هاماً وفعالاً في التطور والتقدم والرقي في تنفيذ مفاهيم السلامة والصحة المهنية بالأساليب الصحية المتطورة.

¹ عمر عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 18.

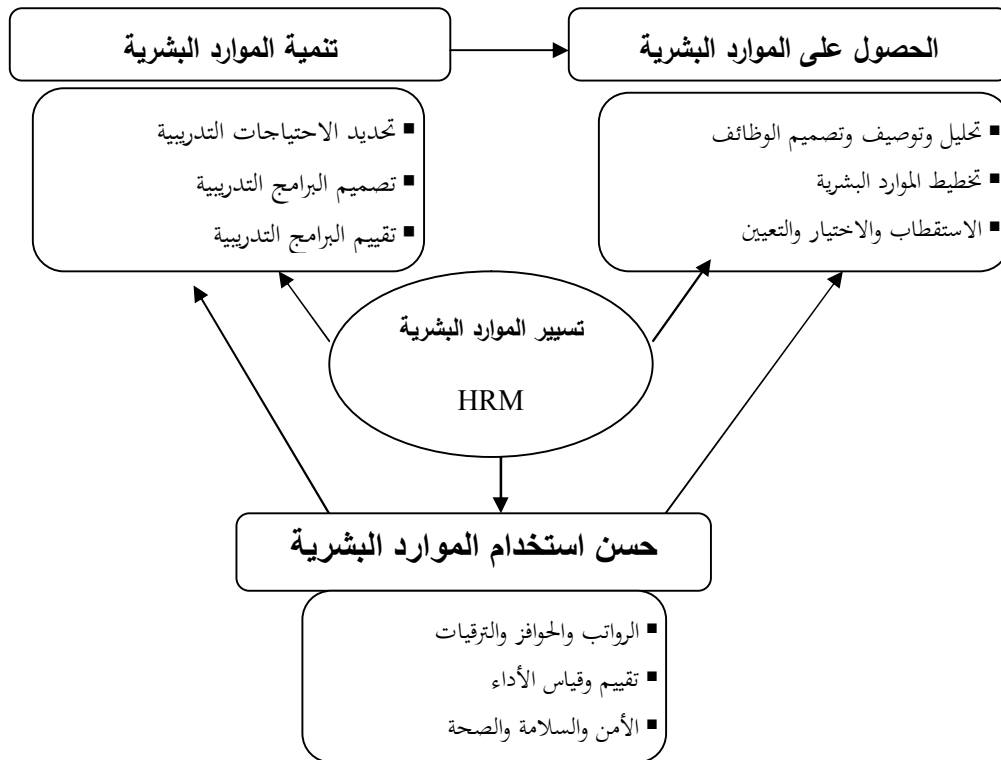
إن مجالات العمل في السلامة والصحة المهنية لابد أن تواكب التقدم العلمي الحديث والقوانين المتطورة العالمية وذلك للوصول إلى أرفع المستويات العالمية في هذا المجال وعلى الدولة توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أعلى مستوى للسلامة والوقاية لجميع أفراد المجتمع.¹

وتتكون الصيانة من نشاطين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون من:

○ توفير السلامة: وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

○ توفير الصحة: وذلك من خلال تصميم برامج صحية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي والشكل التالي يوضح أهم ما جاء في وظائف تسيير الموارد البشرية.

الشكل رقم (13): وظائف تسيير الموارد البشرية²



المصدر: خالد الشويرخ، مرجع سبق ذكره، ص4

¹ يوسف الطيب: إدارة الصحة والسلامة المهنية، موقع شركة سيف وي للاستشارات www.safewaysafety.com الطبعة الأولى، 2009، ص5.

² خالد الشويرخ، مرجع سبق ذكره، ص4

المطلب الثاني: هدف تسيير الموارد البشرية

يمكن توجيه أهداف تسيير الموارد البشرية إلى:¹

1- أهداف نحو المؤسسة: حيث يهدف تسيير الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها ومتطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للمجهودات البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب؛
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة، إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وتحفيز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك في العمل عن طريق إشباع رغبات العمال.

2- أهداف نحو العاملين: حيث يهدف تسيير الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم،
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان.

3- أهداف نحو المجتمع: ويهدف إلى:

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورغبة، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل؛
- توفير الإمكانيات الحديثة، المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول؛
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد؛
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

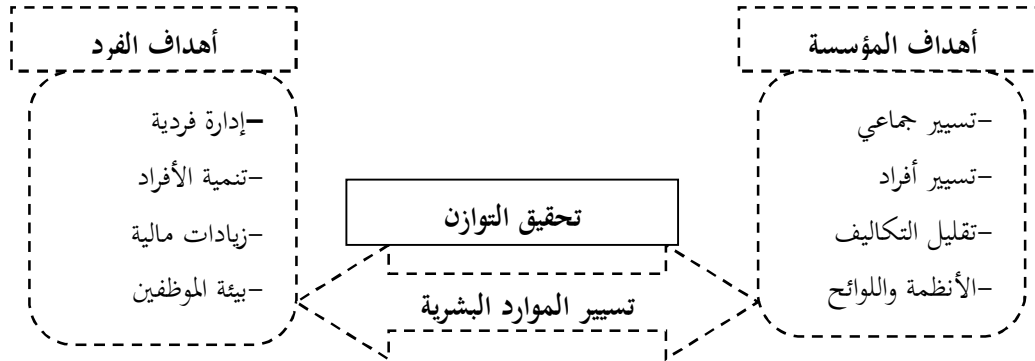
¹ فؤاد أبو إسماعيل: إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 44.

الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لتسيير الموارد البشرية

ويرى **سعيد حامد** أن تسيير الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
- ب- 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 المناسب مادياً ونفسياً.
- ج- زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- د- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.
- هـ- ميزة التنافسية التنظيمية²

والشكل التالي رقم (14): يوضح أهداف تسيير الموارد البشرية



المصدر: النخبة للاستشارات الإدارية: دور إدارة الموارد البشرية في التطوير المؤسسي، IDMC، 2007، ص12.

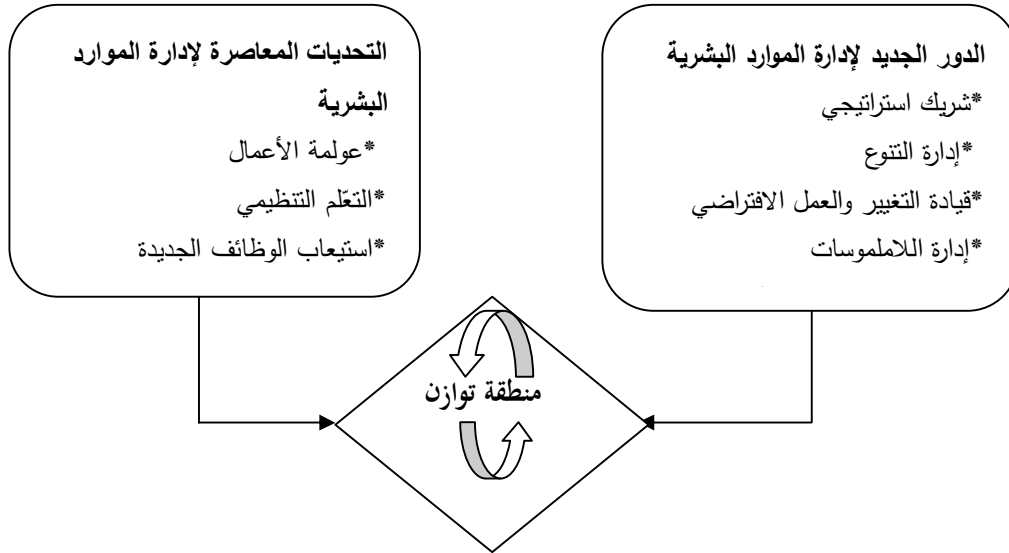
¹ سعيد حامد: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي، حصري على المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: 2006، ص4. من موقع

<http://www.hrdiscussion.com/hr80730.html>

² أحمد علي صالح، نور الدين حامد: نظرة تحليلية على تجارب عالمية في إدارة الموارد البشرية وانعكاسات الاستفادة منها لتطوير المنظمات العربية، مرجع سبق ذكره، ص10.

كما أن هناك ارتقائية دور الموازنة بين الدور الجديد والتحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية الممثل في

الشكل رقم (15) التالي :



المصدر: أحمد علي صالح: إدارة الأعمال الدولية- مدخل منهجي متكامل -دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 50 .

حيث نلاحظ أن حيوية المهمة الملقة على عاتق تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في تحقيق التوازن بين الدور الجديد والتحديات المعاصرة، والتي تستلزم دعم لهذه المهمة نظرا لأهمية النتائج المتوقعة من تحقيق التوازن والتي تنعكس مباشرة على تطوير الأداء المنظمي بمؤثراته الثلاثة (الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية) ولجميع منظوراته (المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والزبائن، والبيئة، والموظفين).¹

ومما سبق يتضح أن من بين الأهداف التي يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيقها هي إحداث التطوير المستمر في المؤسسة، سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة، وخلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين، وبين الإدارة باعتبارها ممثلة للملاك، واحترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم العاملين والمؤسسة. وهذه الأهداف التي يتمتع بها تسيير الموارد البشرية تقتضي ضرورة معرفة أهمية تسيير الموارد البشرية.

¹ أحمد علي صالح ، المرجع السابق، ص 11.

المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية

قام تسيير الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما وهما زيادة الفاعلية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، حيث اعتبر هذا المدخل أن كلا من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ويؤكد على ضرورة معاملة الفرد الموظف كعميل داخلي يجب إشباع حاجاته ورغباته حتى يتمكن من إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي.¹

إن أهمية وجود تسيير متميز للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمته في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي:²

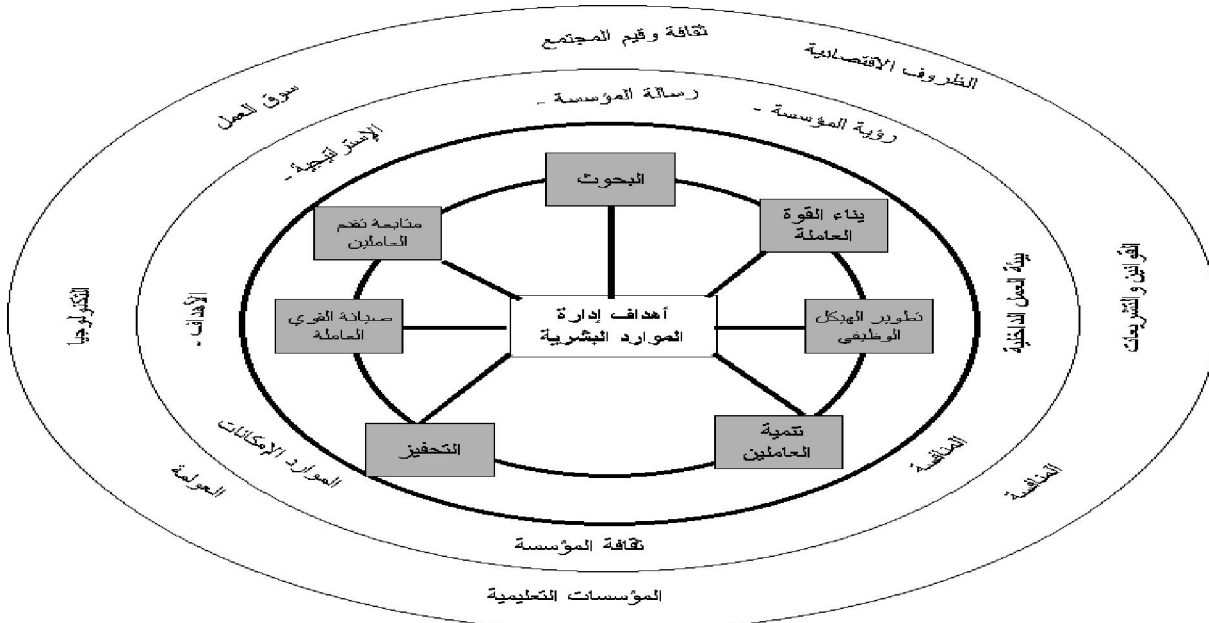
أ- إن وجود خبرات متخصصة في تسيير الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.

ب- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس على رضاهم الوظيفي مما يزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المؤسسة وتميزها بشكل واضح؛

ج- إن المعالجة الصحيحة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية؛

د- إن التسيير الناجح للموارد البشرية المتميزة توفر على المنشآت تكاليف باهظة فيما يخص القضايا القانونية مثل حالات الفصل أو عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

والشكل الموالي رقم (16): يوضح أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية



المصدر: علي محمد عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

¹ عبد العزيز حسن: الإدارة المتميز للموارد البشرية تميز بلا حدود، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22. بتصرف.

حيث يكتسب تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة، نتيجة لعوامل من بينها العلاقة المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية، كذا التوسع الكبير في حجم المؤسسات، مما ترتب عليه زيادة حجم العمالة ومنه زيادة مشاكل القوى العاملة، مما دفع إلى ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تقوم على شؤون ومشاكل العمال. والأمر الآخر الذي أدى إلى زيادة بروز أهمية تسيير الموارد البشرية هو زيادة وعي وثقافة العاملين، حيث ترتب عليه زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم. وهذه الأهمية التي يتمتع بها تسيير الموارد البشرية تقتضي ضرورة تنظيم تسيير الموارد البشرية.

المبحث الرابع: العولمة ومفتاح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العامة

-التحديات والفرص-

يشهد العالم حالياً وتحديداً منذ بداية الثمانينات تطورات جذرية ومتغيرات متسارعة في اتجاه الانفتاح الكامل لكافة النظم بمختلف أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية دون تمكين أي نظام أن يعيش في عزلة عن الكيان العالمي، نتيجة التطورات التكنولوجية وامتداد ثورة المعلومات والاتصالات إلى معظم أنحاء العالم مما أدى إلى إحداث تغييرات في الفكر والمفاهيم الاقتصادية وأساليب ووسائل العمل والإنتاج وقلب موازين القوى بين المجتمعات وبالتالي الحاجة إلى موارد بشرية ذات قابليات ومهارات واتجاهات خاصة.

المطلب الأول: العولمة والمؤسسات في القطاع العام

أولاً: المفهوم العام لمصطلح العولمة والاتجاهات

العولمة: فرضت العولمة نفسها بعد انتهاء الحرب الباردة، وأفرزت نظاماً عالمياً يعتمد على الانفتاح الإعلامي الدولي، وعلى التجدد السريع للتكنولوجيا، وزيادة التقارب الاتصالي بين الدول، الذي كان من ميزات الثورة الاتصالية التي رافقتها حركة اجتماعية دولية، وأصبحت تستخدم بموجبها أشكالاً جديدة من وسائل النقل وتكنولوجيا الاتصال المرئية، لتفرض هيمنة الأقوياء على المستضعفين في الأرض وسيطرتهم عليهم بلا قيود. فالعولمة ظاهرة من الظواهر الكبرى ذات الأبعاد والتجليات المتعددة، ومصطلح Globalization يدل على مشروع لمركز العالم في حضارة واحدة. "وهي زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية، من خلال عمليات انتقال السلع ورؤوس الأموال وتقنيات الإنتاج والأشخاص والمعلومات"¹، وتشير العولمة إلى شيئين معاً، انكماش العالم وازدياد الوعي بالعالم ككل، وأطلق على مصطلح العولمة مسميات أخرى مثل "العالمية" و"الكونية".

وهناك عدة تعاريف نذكر منها:

- **العولمة:** ترجمة للمصطلح الإنجليزي Globalization وهي تعني إكساب الشيء طابع العالمية.²
- **العولمة:** مشروع حضاري غربي متكامل البنيات، أوجده التلاقي بين التطلعات والحاجات الغربية من جانب، والإمكانات المادية الهائلة التي أوجدتها الطفرات الكبيرة في تقنيات الاتصال والمعلومات والصناعات المتقدمة من جانب آخر.³
- **العولمة:** كما يراها الكثير من المفكرين والكتاب هي سيطرة وغلبة ثقافة من الثقافات على جميع الثقافات في العالم.⁴

¹ عبد الكريم بكار: العولمة، دار الإعلام، الطبعة الثالثة، الأردن، 2013، ص 11.

² منصور زويد المطيري: "العولمة في بعدها الثقافي"، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 58، 1999، ص 33.

³ أحمد عثمان التويجري: "الدين والعولمة"، المجلة العربية، العدد 273، شوال 1420 هـ - فبراير 2000، ص 38.

⁴ بربر علوي السادة: العولمة طريق الهيمنة، مجلة الوعي الإسلامي، العدد 409، ديسمبر 1999، ص 6.

- وهناك من فرّق بين العالمية والعولمة، فقال إن (العالمية تفتّح على العالم، وعلى الثقافات الأخرى، واحتفاظ بالخلاف الأيدولوجي، أما العولمة فهي نفي الآخر، وإحلال للاختراق الثقافي محل الصراع الأيدولوجي).¹

ومن هنا نشأت صعوبات في إيجاد تعريف موحد لها يصفها بكل دقة لاختلاف توجهاتهم التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف:

الجدول رقم (6): أهم التوجهات والآراء حول العولمة

الرقم	مؤيدوا العولمة	معارضو العولمة	التوافقيون
1	العولمانيون: العولمة واقع حقيقي وتطور محترم.	المشككون: أسطورة إيديولوجية أكثر منها واقعية.	التحويليون أو التدرجيون: هي مرحلة تاريخية ديناميكية وعملية لا نهائية.
2	تحقق فرص استثمارية ومعرفية.	أصبح العالم أكثر خطورة من الناحية الأمنية.	أنها واقع يجب التعامل معه.
3	أنها ضرورة بفرضها الواقع والتطور العلمي والتقني.	أنها تفقد الدولة سيادتها.	تتطلب العمل على استغلال الفرص التي تتيحها، والعمل على الحد من تهديداتها.
4	تحفز الدول على تكييف مؤسساتها العامة لتلبية احتياجات المجتمع.	زيادة التهميش والاستبعاد الاجتماعي.	يجب أن تتطوي على الاحترام المتبادل بين الشعوب وثقافتها وقيمتها.
5	تحفز الأفراد على الإبداع والابتكار والتميز.	ارتكاز الاقتصاد في يد مجموعة من الشركات العابرة.	يمكنها من المساهمة في تعزيز التنمية للدول النامية، ماديا وتكنولوجيا.
6	تمكن الدول من تعزيز قدراتها الاقتصادية بالاعتماد على اقتصاد السوق.	تؤدي إلى انتشار ظاهرة البطالة، واتساع نطاق الجريمة.	العمل على تعزيز إطلاق الطاقات المتاحة للإنسان وتمكينه من الإبداع والابتكار.
7	أنها تحقق الحرية والعدالة الإنسانية والرفاه.	لها مضارها الثقافية وتهدف إلى محو هوية الشعوب.	تؤدي إلى إحياء دور المجتمعات المحلية، وتقليص مركزية الدولة.

المصدر: سعيد بن نمشة: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره، ص37.

حيث تعددت الآراء وكثرت الكتابات حول المواقف المطروحة من ظاهرة العولمة وقد انحصرت هذه المواقف في إطار مجموعة:²

¹ محمد عابد الجابري: "العولمة والهوية الثقافية"، مجلة المستقبل العربي، العدد 248، أكتوبر 1999م، ص 15.

² عبد الهادي الرفاعي وآخرون: "العولمة وبعض الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عنها"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (1) 2005، ص210.

من يرى أن العولمة شر بشر وكل نتائجها سلبية لأنها صممت من قبل الدول الرأسمالية لتحقيق أهدافها وحصد المكاسب وبذلك فهي تحاول منع الدول والبلدان من تحقيق أي مكسب وترى هذه المجموعة ضرورة الاستنفار الكامل من أجل شن حرب كبيرة وقوية وكاملة لمواجهة هذه العولمة ومن يقف معها.

هناك مجموعة ثانية قالت إن ظاهرة العولمة ظاهرة كونية ولا يمكن لنا مجابقتها لذلك يجب عدم الاكتراث لها أو مواجهتها بانتظار أن نرى النتائج الواقعية لها، وهذا الموقف ينادي بالاندماج الكامل مع مقتضيات السوق العالمية على حساب الخصوصية والهوية الشخصية الوطنية والقومية وبذلك تتحقق التبعية المالية والإعلامية والسياسية والاجتماعية التامة لقطب العولمة.

هناك مجموعة رأت أن هذه العولمة بقدر ما لها نتائج سلبية تحمل في إطارها بعض النتائج الايجابية في حال التعامل معها بطريقة محددة تتم عن فهم هذه الظاهرة ومعرفة آثارها وطرق مواجهتها بحيث نستفيد من الكثير من الأدوات التي تستخدمها في تطوير البلد عن طريق الاستفادة منها في بناء الإنسان وتحسين نوعية الخدمات الاقتصادية والاجتماعية.

إن صياغة تعريف دقيق للعولمة تبدو مسألة شاقة نظرا لتعدد تعريفاتها، والتي تتأثر أساسا بانتماءات الباحثين الإيديولوجية واتجاهاتهم إزاء العولمة رفضا أو قبولا. يأتي الرافضون للعولمة بتعاريف تجعلهم يبعدون كل البعد عما يروج له المؤيدون وبعض الباحثين ينظر إلى العولمة من جوانبها الثقافية، بينما ينظر آخرون إليها من جوانبها الاقتصادية، في حين ينظر إليها من جوانبها السياسية وعلي هذا الأساس فإن من نظر إلى العولمة من جوانبها الاقتصادية فإنه سوف يعرفها اقتصاديا هي ومظاهرها وآثارها الاقتصادية وكذلك يفعل من نظر إليها من جوانبها السياسية الثقافية والإعلامية.

أولا: الجانب الاقتصادي: العولمة تشمل الانفتاح التجاري وإلغاء القيود التجارية، وتوفير فرص للتبادل التجاري الواسع محكوما بقواعد السوق فقط دون وجود إجراءات حمائية حكومية،¹ ويعرفها صندوق النقد الدولي بأنها "التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم والذي يحتمه ازدياد حجم التعامل في السلع والخدمات وتنوعها عبر الحدود بالإضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية والانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم كله".²

ثانيا: الجانب السياسي: العولمة شيوع تطبيق القانون على الجميع ومراعاة الحقوق الأساسية للإنسان، وبالتالي الشعور بالانتماء الكبير العالمي بدلا من الاقتصار على الانتماء المحلي (الإقليمي، العنصري، الطائفي..)³، ويعرفها الوالي بأنها "تقليص فاعلية الدولة أو تقليل دورها، واعتبار الشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات العالمية شريكا للدولة في صنع قراراتها السياسية".⁴ ويعرفها السياسيون كونها "التداخل الواضح لأمر

¹ سليمان الخراشي: العولمة، دار بلنسية للنشر والتوزيع، الرياض، 1419، ص 8.

² عاطف السيد: العولمة في ميزان الفكر، دراسة تحليلية، فلمنج للطباعة، القاهرة، 2002، ص 7.

³ سليمان الخراشي: العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁴ عبد الجليل الوالي: العولمة وتداعياتها على الوطن العربي: جدلية العولمة بين الاختيار والرفض، بيروت، 2003، ص 28.

الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك، دونما اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة، أو الانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة، أو الحاجة إلى إجراءات حكومية".¹

ثالثا: الجانب الاجتماعي: فتعرف بأنها "الحركة التي يتم بموجبها انتشار مبادئ وأسس ونظم هياكل متقاربة أو متشابهة في المجتمعات العالمية. وتوحيد العالم، بمعنى محاولة الوصول إلى مجتمع عالمي واحد تحكمه حكومة عالمية واحدة، وثقافة رئيسة واحدة".²

رابعا: الجانب الثقافي: فالعولمة الثقافية لا تنتج ثقافة عالمية، ولكنها تنتج بالأحرى كوكبا تختلط فيه الثقافات، وتتعايش أو تتصارع.³

خامسا: الجانب القانوني: يرتبط هذا الجانب بمجموعة من التشريعات والمعاهدات وتشكيل العديد من المحاكم الدولية التي أصبحت بديلا عن المحاكم المحلية، مما أدى إلى زيادة هيمنة القضاء العالمي على جميع أرجاء المعمورة والذي تلجأ إليه المنظمات في فض النزاعات التي تنشأ.⁴

سادسا: الجانب التكنولوجي والمعلوماتي: لقد أسهمت عملية التقدم العلمي والتكنولوجي في إيجاد أشكال جديدة تميزت وأسهمت في خلق القدرة التكنولوجية والابتكار الهائل على مستوى العالم بما يعزز حركة وتقدم منظمات الأعمال وتطورها. يرتبط أيضا بجانب بالمعلومات وحرية انتقالها عبر مختلف دول العالم وبروز مجموعة من الوسائل التي سهلت عملية التبادل للمعلومات مثل الإنترنت والتجارة الإلكترونية والقنوات الفضائية وغيرها.⁵

وعليه، يمكن القول أن ثقافة العولمة تحتل ثقافات الأولين والآخرين، حتى لو استغلت ثورة المعلومات والاتصالات. ذلك بأنها - كما حددها رونالد روبرتسون هي انكماش العالم وزيادة وعي المجتمعات بهذا الانكماش.⁶

وحسب باحثين آخرين فإن العولمة تقوم على أربع عمليات تعتبر الأساس لعملها وهي المنافسة بين الدول العظمى والتقدم التكنولوجي وانتشار عولمة الإنتاج والتبادل والتحديث، وبالتالي فإن العولمة تعتبر المجال الذي تتم فيه جميع العمليات والنشاطات التي تدور على كوكب الأرض وهنا يكون للعولمة بعد مكاني وبعد معزز للتفاعل بين الأطراف والتبادلية في الاعتماد بين المجتمعات على بعضها البعض.⁷

¹ علي النملة: تهيئة الموارد البشرية في زمن العولمة منطقة الخليج العربي، بيسان، الرياض، 1434، ص 15.

² ذوقان عبيدات: شبابنا... أين نحن من العولمة، وزارة الشباب والرياضية، عمان، 2000، ص 30.

³ زيد الرماني: اقتصاد العولمة انهيار أم انهيار، مكتبة الرشد، الرياض، 2003، ص 9.

⁴ باسم المبيضين: تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 15.

⁵ نفس المرجع، ص 16.

⁶ رونالد روبرتسون: العولمة: النظرية الاجتماعية والثقافة الكونية، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 1998، ص 28-29.

⁷ انس بواطنة: العولمة وتطورات العالم المعاصر: العولمة والدولة: انهيارها أم تغيير في وظائفها، لوحظ يوم 2016/11/27.

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=226058>

ثانياً: أبعاد العولمة: يمكن النظر إلى العولمة على أنها ظاهرة ترتبط بمجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي:

- **البعد الاقتصادي:** يرتبط هذا الجانب بمجموعة من العوامل والمتغيرات المتعلقة بعملية الانفتاح وفتح أسواق العالم المختلفة، إذ يتحول العالم الواسع إلى قرية كونية صغيرة وسوق واحدة تعمل على إنشاء التكتلات الكبيرة التي تخدم عمل منظمات الأعمال ونجاحها¹. ويقوم على مبدأ حرية التجارة الدولية الذي يعني انسياب السلع والخدمات، وانتقال رؤوس الأموال بين الدول دون عوائق أو حواجز. وتؤثر مظاهر العولمة في مفهوم سيادة الوطنية وفي دور وظائف الدولة القومية، على أساس أن آليات وأنظمة العولمة تحد من مرونة القرار الاقتصادي الوطني، ومن سمات العولمة أيضاً تعاظم دور الاستثمار الأجنبي المباشر في اقتصاد العالم بوجه عام وفي الدول النامية بوجه خاص².
- **البعد السياسي:** وهذا الجانب قائم على أساس الحرية في الفكر والعقيدة، وحرية المعلومات والتحرر فكرياً وعقيدة واحترام حقوق الإنسان وممارسة وتوفير الأفضلية الملائمة لعمل المؤسسات ونجاحها³. وتتطوي العولمة على تفتيت الحدود الوطنية، ومن ثم إضعاف السلطة الوطنية وقدرتها على تطبيق القوانين الوطنية داخل هذه الحدود، وتتوقع العولمة أن تتعاون نخب الدولة القومية السياسية مع المشروعات الاقتصادية التي لن تسمح باستقلال الاقتصاد الوطني، وقد ينتهي الأمر إلى تحويل سلطة المنظمة من المستوى الوطني إلى مؤسسة دولية⁴.
- **البعد الاجتماعي والإنساني والثقافي:** يرتبط هذا الجانب بحركة المجتمع العالمي والإنساني، والجوانب الحياتية المختلفة للشعوب وتوظيف هذا الجانب لصالح القوى العظمى المهيمنة على الإرادة الخاصة بالشعوب. وكذا الانفتاح الثقافي، والذي يتطلب من الدول المتخلفة العمل للحفاظ على موروثها الثقافي أمام الثقافات العالمية الجديدة، حيث أن العولمة ليست مجرد آلية من آليات التطور الرأسمالي، بل هي أيضاً، أيديولوجيا تعكس إرادة الهيمنة على العالم والتي نعني بها الانفرادية ذات الاتجاه الواحد، عن طريق فرض الأفكار بالقوة والتهديد بإيجاد النزاعات⁵.
- **البعد التكنولوجي:** تعاظم التكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا الاتصالات بصفة خاصة بحيث أصبحت فائقة القدرة، كثيفة الانتشار، بسيطة وسهلة الاستعمال، تشجيع المنظومة التكنولوجية العالمية للابتكار ومريد من التطور والتحسين، والسوق العالمية متعطشة للسلع والخدمات والأفكار المتطورة المبتكرة، ومساعدة التكنولوجيا في استخدام مبدأ التخصص وتقسيم العمل الدولي بشكل أكثر فعالية⁶.

¹ جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص 45.

² رأفت دسوقي: *عولمة المدير في العالم النامي*، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص ص 30-31 بتصرف.

³ جاري ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ رأفت دسوقي: مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26 بتصرف.

⁵ علي النملة: مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁶ تأثير العولمة في إدارة الموارد البشرية، رابط المصدر: <http://www.hrdiscussion.com/hr84546.html>

• **البعد القانوني:** تؤثر العولمة تأثيراً كبيراً على القوانين والتشريعات من حيث توحيد المجموعات

القانونية وتوحيد المفاهيم والمصطلحات القانونية، ازدياد دور التشريع الدولي والقضاء الدولي في حكم العلاقات ما بين الدول وداخل نطاق كل دولة، إحداث تغيرات كمية وكيفية بالتشريع الدولي لأنه سيصبح حاكماً للمعاملات في الأسواق الدولية المختلفة، ازدياد دور التشريعات الدولية واتجاه العالم معها إلى وحدة تشريعية محكمة في كل شيء، ازدياد دور المحاكم الدولية وامتداد سلطاتها التنفيذية إلى خارج الدول، خارج القانون المحلي التقليدي، اتساع نطاق الجريمة المنظمة وامتداد قوتها عزز الحاجة إلى تضافر جهود دولية أقوى لمواجهةها والحد من تطورات والقضاء عليها، وتزايد دور المؤسسات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي.¹

• **البعد الإداري:** تفترض العولمة الإدارية مجموعة من التوجهات والتحديات المستقبلية تتمثل في:

- تغير البيئة التي يعمل بها الموظفون في الإدارة العامة حيث دخلت قيم جديدة كالمساواة والتعليم الذاتي؛

- إعادة تعريف الخدمة العامة من حيث تغيير الظروف الاقتصادية التي تؤثر على الأهداف وبنية الأجهزة الإدارية العامة حيث أصبحت تتجه نحو الشراكة بين القطاعية العام والخاص في تقديم الخدمات والتوجه نحو الخصخصة والتسيير بالعقود؛

- التحدي الأخلاقي الذي أصبح من أهم الاعتبارات ذات الصلة بالجانب الأخلاقي وجانب الفضيلة في الإدارة العامة والاستجابة لمصالح المواطنين والمحافظة على قيم المشاركة والديمقراطية والمساواة والعدالة ورفاهية المواطنين ومصلحتهم.²

لقد أسهمت هذه الجوانب في خلق متطلبات جديدة في مختلف المجالات وأبرزها مجال تسيير الموارد البشرية، ومتطلبات التغير الذي يجب القيام به لمواجهة هذا التحدي.

ثالثاً: أثار العولمة على المؤسسات الحكومية

يمكن رصد أهم مظاهر التغير والتحول التي أحدثتها العولمة من منظور إداري، والتي لم تقتصر فقط على الإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل تعدت إلى بيئتها وهيكلها وعلاقاتها وممارساتها ووظائفها. ووصلت موجة التأثير إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة وسنوضح ذلك فيما يلي:³

1- إعادة هيكلة النظم السياسية: طرحت العولمة إشكاليات بنائية على النظم السياسية، تتمثل في إعادة

هيكلية النظم السياسية. حيث أثرت العولمة على السلطات المكونة للنظام السياسي وهي السلطة

¹ المرجع السابق

² احمد عوني احمد حسن عمر أغا: "الأثر التتابعي لإبعاد العولمة وأنماط المدرسة الكلاسيكية في تعزيز الاداء المتميز: دراسة تحليلية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المنظمات الصناعية والخدمية في محافظة نينوى /العراق"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012 جامعة الجنان، طرابلس -لبنان، ص9.

³ عبد النور ناجي: "الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي"، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، ص ص 8-12.

التشريعية والتنفيذية والقضائية. حيث أدت العولمة إلى ازدياد أهمية السلطة التنفيذية التي تطبق السياسات الاقتصادية لصالح الشركات المتعددة الجنسيات على حساب السلطة التشريعية التي تمثل إرادة الشعب.

2- **زيادة الارتباط بين السوق والسياسة:** عملت العولمة على زيادة الربط بين السياسة والسوق بشكل ملحوظ حيث زاد الاهتمام بمؤشر السوق والبورصة باعتباره مؤشرا سياسيا، فارتفاع مؤشر البورصة يعتبر مؤشرا على استقرار الوضع السياسي وانخفاضه يعتبر مؤشرا على حدوث أزمات سياسية وعدم استقرار الوضع السياسي.

3- **ظهور فاعلين جدد على حساب الدولية:** أعادت العولمة توزيع أوزان الفاعلين في النظام الدولي لصالح مؤسسات المجتمع المدني والشركات متعددة الجنسية على حساب الدولة. وأدت الشركات متعددة الجنسية إلى احتواء دور الدولة وتسخيرها لخدمتها وتحول دورها إلى مدبرة منزل.

4- **إعادة النظر في طبيعة العلاقات الدولية:** فرضت التغييرات التي أحدثتها العولمة ضرورة إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص ومؤسسات التمويل العالمية خاصة في ظل طرح أفكار الشراكة، وهو ما يشكل ممارسة جديدة تؤثر على أوزان وأدوار القوى الفاعلية.

5- **تكريس الحوكمة:** فالحوكمة هي تعبير عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده، ويعبر هذا المفهوم عن نمط جديد من التفاعلات والتشابكات تضم عددا من الفاعلين، قد تكون الدولة فيها الفاعل الأول بين فاعلين متساويين أو شبه متساويين، وأن هذه التفاعلات يختلف المشاركون فيها وكذا تختلف علاقات القوى بينهم من قضية إلى أخرى. يعتبر هذا المفهوم مترابطا مع مفهوم التنمية البشرية المستدامة بوصفه الرابط الضروري لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة وتهيئة الظروف الملائمة والشاملة لبناء الإنسان وتمكينه على كافة المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية.

6- **تفعيل الديمقراطية التشاركية:** لا يمكن تحقيق التنمية الشاملة من خلال اضطلاع مؤسسات الدولة وحدها بالدور الرئيسي في عملية التنمية، وإنما يتم من خلال طبيعة تشاركية بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، الديمقراطية التشاركية هي شكل جديد من الديمقراطية تتمثل في مشاركة المواطنين مباشرة في مناقشة الشؤون العمومية واتخاذ القرارات أي هي توسيع ممارسة السلطة إلى المواطنين بإقحامهم ومشاركتهم في الحوار والنقاش العمومي واتخاذ القرار المترتب عن ذلك.

7- **التعاون اللامركزي:** ساهمت العولمة في تنشيط التعاون اللامركزي نظرا للتطور الهائل في مجال المعلوماتية، وطرق الاتصال الحديثة ما بين الجماعات المحلية وبين دول الشمال ودول الجنوب من أجل نقل التكنولوجيا والمساهمة في تطوير المناطق المتخلفة وتفعيل التضامن والتعاون في مختلف المجالات لاسيما العمرانية مختلفة (والاجتماعية والثقافية والاقتصادية). وساهم في ذلك حركة التحرر التي عرفت دول العالم الثالث ورغبتها في التطور والحقا بركب الدول المتقدمة. إن من آثار التعاون اللامركزي هو نشر ثقافة المواطنة وتعزيز المشاركة، ودعم وإحياء المبادرات المحلية، كما يساهم في

تبادل الإنتاج الثقافي والفني واكتشاف أسواق جديدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما يساعد في نقل التكنولوجيات الحديثة والمتطورة وترسيخ مبادئ التضامن والتعاون الدولي في مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والعمرانية والبيئية، كما يؤدي إلى خلق فرص جديدة للتنمية المحلية.

8-عولمة الخدمات الإدارية: فرضت العولمة على موظفي الخدمة المدنية من كل الوزارات، ومديري القطاعين العام والخاص متطلبات جديدة للقيادة، من حيث القيام بخدمات عامة سريعة وعلى درجة عالية من الجودة، بالإضافة إلى القدرة على إدارات الوحدات الفرعية للحكومة وفق متطلبات الإدارة العامة الجديد. إن القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق.

9-تغيير المفاهيم الإدارية: فرضت العولمة على الإدارة المعاصرة اكتساب فلسفة ومفاهيم وتوجهات تتوافق مع معطيات العولمة، وهو ما يمكن وصفه بالنقلة الفكرية التي أوجدت بناءً فكرياً جديداً تستهدف به الإدارة المعاصرة في صراعها من أجل البقاء، وتتخلص هذه النقلة الفكرية في مجموعة من التحولات كترسيخ قيم الجودة والابتكار في العملية الإدارية، بحيث أصبحت الجودة الشاملة عنصراً أساسياً لأية مؤسسة إدارية، التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة، إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات التنافسية المحورية، التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.

إن المحيط الدولي الذي نعيش فيه يفرض على الدول السائرة في طريق النمو مجهوداً كبيراً لتقليص الهوة التي تفصلهم عن الدول المقدمة، وهذا لا يمكن أن يتم إلا بمعالجة محكمة لكل الاختلالات والنواقص المتراكمة وأن النجاعة التي نبحث عليها هي إحدى نقاط العجز التي تتطلب ترتيبات سريعة وملائمة.¹

وتتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية فمنها ما يتعلق بالتوجه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والنمو المتزايد للمعرفة والتنوع في القوى العاملة، ومنها ما يتعلق بالقوانين والتشريعات المنظمة لممارستها، وما هو متعلق بمقاومة التغيير والتحديث حيث أكدت بعض الدراسات أن تطبيق التقنيات الحديثة في المنظمات يلقي مقاومة داخلية من قبل المسؤولين والعاملين خوفاً مما يمكن أن تحدثه على أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية من تغيير، وقد أدت هذه التحولات إلى أن تصبح المؤسسات الحكومية في حالة تنافسية شديدة قائمة على توظيف العمل والتكنولوجيا وضرورة التطوير والتحسين والابتكار بما يحقق التميز والنمو والتفوق والاستمرارية. وأهم هذه التحديات:²

¹ خالد الناصري: الإدارة العمومية بين إشكالية المضمون ومتطلبات التجديد، ضمن تأهيل الإدارة العامة، منشورات كريت، 2000، ص 67، نقلاً عن بليغ بشير.

http://www.marocdroit.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%89%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9_a2858.html

² رأفت الدسوقي: مرجع سبق ذكره، ص 79

1- **المعلومات:** أصبحت المعلومة هي المادة الأولية في القرن الواحد والعشرين، وهي أيضا حسب توفلر، ستكون مصدر النزاعات الدولية في المستقبل القريب.¹ حيث يتعين على المؤسسات الحكومية الإحاطة بالمعلومات الخاصة بالاقتصاد الوطني وعلاقته بالاقتصاد الدولي، والقوانين الحاكمة في مجال التجارة الدولية والتسويق والمنافسة العالمية، والعمل على متابعة ما يلحقها من تغيير في كل حين، ومن هنا على المؤسسات إنشاء إدارات متخصصة في الإلمام بهذه المعلومات في صورة قواعد بيانات واضحة دقيقة من طرف مجموعة من خيرة العقول التي تستطيع ربط الأحداث والمتغيرات.

2- **الموارد:** وتتمثل الموارد الرئيسية التي تهتم بها أي مؤسسة في المواد الخام التي تدخل في عملية الإنتاج، وقد تكون ذات أصل زراعي أو استخراجي مثل المعادن. إلا أن الجديد الذي فرضته العولمة هو تدني أهمية الأرض الصالحة للزراعة كميزة نسبية، حيث أصبح إنتاج بعض المحاصيل الزراعية كالفاصوليا بديلا عن السكر معمليا في أحواض بكتيرية عن طريق فصل الجينات، فلم تعد هناك حاجة للمزارع وزراع ولم يعد المناخ يؤثر في عملية الإنتاج، فالزمن الإلكتروني للزراعة لا يعرف المناخ ولا يعرف الصيف والشتاء. بالإضافة إلى وفرة الأيدي العاملة ذات المستوى التعليمي المحدود لم تعد مجزية ولا تمثل ميزة نسبية، حيث أصبحت العديد من الصناعات تعتمد على العاملين ذو التعليم المرتفع من أصحاب القدرة على استعمال الحاسوب وإجادة اللغات بالإضافة إلى الاعتماد على الإنسان الآلي في مراحل الإنتاج التي تحتاج إلى دقة تفوق دقة العنصر البشري.

وتماشيا مع موجة ظاهرة العولمة سارعت الحكومات في معظم دول العالم إلى إعادة النظر في سياساتها، وواجباتها، وهياكل منظماتها، وأحجامها وذلك للتكيف مع روح العصر، وإعادة اختراع نفسها من وقت لآخر. و"التسيير" من أكثر الظواهر المجتمعية تأثرا بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة، وذلك كونها مجموعة من المفاهيم والتوجيهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه.² وتؤثر العولمة على مهام المؤسسات الحكومية التي أصبحت مطالبة بالتكيف والتكفل أفضل بمهام التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقييم، ومن مظاهر هذا التأثير نذكر ما قاله الصيرفي:³

1- تأثير العولمة على التخطيط:

أ- نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل بسبب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والمالية على مستوى العالم وما يصاحبها من درجة عالية من عدم التأكد وعدم الاستقرار، فقد أصبح لوظيفة التوقع

¹ إبراهيم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 117

² علي السلمي: **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 135.

³ بن فرحات مولاي لحسن: **إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، رسالة منشورة، 2012، ص ص 90-91.

والاستشراف أهمية بالغة لكونها تسمح باستباق L'anticipation التطورات المحتملة في شتى الميادين.

ب- زيادة دور نظم المعلومات الإدارية في وظيفة التخطيط.

ج- تزايد في الاتجاه نحو التكامل بين الوظائف الإدارية، وهذا ما يفسر زيادة التفاعلات البيئية بين التخطيط وباقي الوظائف الإدارية.

د- زيادة الاهتمام بالمستفيدين من الخدمات التي توفرها المؤسسات والإدارات العمومية، مما انعكس على وظيفة التخطيط من حيث ضرورة التعرف على رغبات هؤلاء والعمل على تلبيتها سواء كان ذلك حاضرا أو مستقبلا.

2- تأثير العولمة على مهمة التنظيم:

من أبرز مظاهر تأثير العولمة على وظيفة التنظيم، نذكر ما يلي:

أ- اعتبار التنظيم بمكوناته المختلفة من هياكل وعلاقات وصلاحيات ومسؤوليات وسائل تستخدمها الإدارة بتنويعات مختلفة متناسبة مع الظروف والتوجهات والأهداف ومن ثمة تكون المرونة الملائمة أساس بناء التنظيم وتطويره باستمرار مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج التعلم التنظيمي والتراكم المعرفي لدى أفرادها؛

ب- اختيار الحجم المناسب للتنظيم؛

ج- تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة؛

د- توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالتناسب مع مستوى كفاءة الأفراد؛

هـ- إعداد الهياكل التنظيمية لتعكس علاقات الأنشطة في تدفقات العمليات المختلفة وتجنب التنظيمات الوظيفية التقليدية؛

و- مراعاة التوازن التنظيمي بين تقسيمات وأنشطة ومستويات التنظيم، والحرص على المتابعة المستمرة للأداء التنظيمي والتأكد من تلائم التنظيم مع مجمل عناصر البيئة أو المناخ الداخلي والخارجي وتوجهات الإدارة وأهدافها:

■ زيادة درجة الترابط العضوي بين أجزاء المنظمة؛

■ زيادة دور الإدارة الإشرافية؛

■ اهتمام الإستراتيجية باللامركزية والحد من المركزية المفرطة للأجهزة الإدارية؛

■ تزايد واتساع نشاط البحوث والتطوير؛

■ زيادة العمل بمفهوم المسؤولية الفردية.

3- تأثير العولمة على مهمة التوجيه:

تؤثر العولمة على مهمة التوجيه من خلال ما يلي:

أ- زيادة التركيز على الحوافز وتنميين الكفاءات الموجودة.

ب- بوجود حالة من عدم الاستقرار في توظيف العمالة حيث انتشر الأخذ بمفهوم العمالة المؤقتة بدلا من مفهوم العمالة الدائمة.

ج- زيادة الاهتمام بالتدريب باعتباره استثمار بشري يجب النظر إليه من منظور اقتصادي على ضوء التكلفة والعائد.

4- تأثير العولمة على مهمة الرقابة والتقييم:

تؤثر العولمة على مهمة الرقابة والتقييم من خلال ما يلي:

أ- ظهور معايير الموصفات العالمية للرقابة والتدقيق.

ب- زيادة دور التكنولوجيا في مجال الرقابة.

ج- ظهور نظم أكثر موضوعية في تقييم أداء العاملين.

د- زيادة الربط بين نظم الأجور والتدريب والحوافز ونظام تقييم الأداء.

وهنا يسرد سعيد نمشة بعض الآثار السلبية والإيجابية للعولمة على المؤسسات الحكومية:¹

• الآثار الإيجابية للعولمة على المؤسسات الحكومية:

1- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنية المعلومات؛

2- بروز نموذج جديد للتكامل بين القطاعين العام والخاص؛

3- تبني معظم الحكومات لأسلوب الحكومة الالكترونية التي من خلالها تستطيع أجهزة الحكومة تقديم خدماتها للمستفيدين باستخدام شبكة الانترنت من منازلهم أو مكاتبهم مما يوفر الوقت والجهد والمال على مختلف الأطراف؛

4- تحفيز الدول على إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة والخاصة على حد سواء بحيث تلبي مخرجات هذه المؤسسات ومتطلبات العولمة؛

5- ديناميكية العولمة تفرض على المؤسسات اختيار مديرها بشكل يجعل العملية الإدارية تتم بشكل يفي بمتطلبات العولمة من خلال إتباع الأساليب الحديثة في التسيير والاهتمام بالكوادر البشرية والاستفادة من التقنية الحديثة لتطوير الجودة.

• الآثار السلبية للعولمة على المؤسسات الحكومية:

1- تقليص وظائف الدولة للتأقلم مع التحولات العالمية الجديدة وتطوير الاستجابة الطوعية أو القسرية

لآليات الوضع الدولي الجديد وهو ما يستلزم تغييرات في الأنماط السلوكية والتنظيمية لمؤسسات الدولة؛

2- إن الرغبة في إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية كمظهر من مظاهر إعادة الهيكلة تكون متأثرة بقدر أو

آخر بآليات الوضع الدولي الجديد، ولا ينجم عنها إلا مزيدا من التحجيم لدور الدولة ولفاعلية النظام؛

¹ سعيد بن نمشة: مرجع سبق ذكره، ص 47.

3- التهديدات المترتبة على اتفاقيات منظمة التجارة العالمية واتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها، وخفض

قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تنفيذ تلك الاتفاقيات.

تقتضي الحكمة أن لا نحصر أنفسنا بين سلبيات العولمة أو إيجابيتها، فهي ليست مشكلة عابرة يجاب عنها بنعم أو لا، بل نتعامل معها بشفافية كبيرة ووعي وكياسة، ولغة لا تخلو من واقعية، تضمن هامشا لخصوصيتنا الثقافية ومنظومتنا القيمية.¹

رابعا: آليات تطوير الموارد البشرية في عصر العولمة والمعرفة

تعتمد عملية تجديد وتطوير المؤسسات من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية، على مجموعة من الآليات هي:²

- **تخطيط القوى العاملة:** بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة؛ وعلى تسيير الموارد البشرية أن تقوم بدراسة مستمرة لمتغيرات سوق العمل المحلية والدولية، وأن تتبنى أساليب علمية متطورة للتعامل مع هذه المتغيرات بما يحقق توفير العمالة الماهرة، وبتكلفة ملائمة حفاظاً على المزايا التنافسية.

- **تعديل هيكل القوى العاملة:** بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة؛ وأن تحدد بوضوح خصائص القوى العاملة المرتقبة، ومصادر الحصول عليها ويمكن الاعتماد على طرق متطورة أخرى، مثل: الاستقطاب الإلكتروني باستخدام شبكة الانترنت، كما عليها أن تحدد مواصفات العاملين من حيث المهارات والخصائص المطلوبة فيهم، بما يتفق وطبيعة عصر العولمة، ثم وضع الآليات والمقاييس الموضوعية التي تمكن من تحديد أفضل العناصر التي تدعم القدرات التنافسية للمؤسسة، من خلال اكتشاف أساليب جديدة للاختيار لا تعتمد على المؤهلات العلمية بقدر اعتمادها على القناعات بالشخص موضع الاختيار، كما يجب أن يشعر المتقدم بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل في المؤسسة يعتبر شرفاً كبير صعب المنال، وذلك من خلال الطقوس المصاحبة للاختيار بحيث تضيء جواً من الاحترام والثقة بالمنظمة.

- **تأكيد هيكل المهارات الجديدة:** بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل؛ فعلى تسيير الموارد البشرية إتاحة التدريب للعاملين باستمرار، مع تخصيص الميزانية المناسبة له، والتأكيد على أنه ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها، ويجب أن تتسع دائرة تلك البرامج استجابة للتحولات في البيئة العالمية، لتشتمل على الإلمام بالثقافات المختلفة واحترامها، وتعليم اللغات الأجنبية لزيادة التواجد العالمي، واستخدام أساليب التدريب عن بعد. فالتوجه الدولي يسير نحو تشجيع التوسع في تدريب الموظفين والعاملين، إذ تبين

¹ إبراهيم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² إبراهيم محمد أبو سعده: تأثيرات العولمة والتنافسية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي لمتطلبات الترقية لدرجة أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة، جامعة الأزهر، يناير 2006، ص 28.

بعض الدراسات أن مجمل ما ينفق على التدريب في مجال التقنية المعلومات (IT) فقط يصل إلى 19 مليار دولار، بزيادة سنوية تصل إلى 11 بالمائة، بحيث وصل في 2013 إلى 22 مليار دولار.¹

• **تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة:** بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت؛ من خلال العمل على زيادة قدرة الراتب على الحفز في الأداء، بحيث تعمل على تثبيت الراتب الأساسي للموظف عند حد معين، ويرتفع الأجر الحقيقي له المرتكز على الأداء بهدف حفز فئة العمالة ذوي المواهب والمهارة، وأن تعمل على إيجاد علاقة دائمة ومستمرة مع العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم، لاستخدام طاقاتهم وإبداعاتهم الخلاقة في التجديد والابتكار، كذلك عليها خلق مناخ محاب للعاملين للاستمرار في العمل والعطاء من خلال استخدام أنماط المشاركة وخلق الشعور بالملكية سواء نفسياً أو فعلياً، من خلال نظم المشاركة في ملكية الأسهم، وعلى الإدارة ألا ترى الخطأ في إحدى مراحل العمل على أنه أمر غير مقبول يستوجب المعاقبة عليه، بل يجب أن تراه محاولة في سبيل تجويد وإتقان العمل، ويجب الاستفادة منه، وأخذه في الاعتبار كخطوة على طريق النجاح؛

• **تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل،** تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية، ويجب مع تصاعد حمى المنافسة والتحالف بين الدول والشركات التركيز على البرامج التي تركز على تنمية مهارات المديرين وزيادة قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الثقافة الإدارية العامة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، كيفية التعامل مع العمالة متعددة الجنسية، اقتناص الفرص التسويقية العالمية، المرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية، تطويع التكنولوجيا العالمية. وتعمل إدارة الموارد البشرية على إنكاء مبدأ الترقية من الداخل (باستثناء الكفاءات النادرة)، لأنها تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين، وتزيد ترابط العاملين وولاءهم وتولد حافزاً لدى العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، كما تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بخبراتها من العاملين التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

• **بالنسبة لتقييم الأداء** فتركز تسيير الموارد البشرية على النظم التي تقيس سلوك وأداء وعلاقات الأفراد في كل المستويات بالرؤية الواضحة، وبصورة مستمرة خلال العام مع الإقلال من إجراءات التقييم، وأن تحاول الاستفادة من المعلومات المرتدة من عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد، وأيضاً في الرقابة على السياسات الحالية المطبقة بهدف الحصول على معلومات أخرى تفيد في عملية التخطيط للسياسات المرتقبة، أخذاً في الحسبان ما تفرزه البيئة العالمية من تحديات.

كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.

¹ إبراهيم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة، تشجيع الابتكار.
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات: بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

المطلب الثاني: تحديات تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة واقتصاد المعرفة ومواجهتها

إن المؤسسات اليوم تواجه مجموعة من التحديات التي يصعب التكهن بمدى خطورتها وأبعادها، إذ أن إنجاز الأعمال في هذه المرحلة أصبح قائماً على الجدارة العالية والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب إعادة الهيكلة والتخلص من الروتين وما يتبع ذلك من تقليص فرص العمل المتاحة، وتسريح الأيدي العاملة وفقدان العنصر البشري لقيمته نتيجة للتحديات المختلفة في مجال العمل ومتطلباتها، وتشير إلى أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المؤسسة الذي يسهم في نجاح عمل المؤسسات؛ لذلك يتطلب منها العمل على تكيف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد الإدارة الملائمة له.¹

ومن أهم التحديات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية أهمها:²

1- تراجع ميزانيات الرواتب والأجور: من أهم التحديات التي ستواجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية قضية التراجع والتقليص في حجم الموارد المخصصة للرواتب في الميزانيات العامة. فالبعض يسميها تخفيض Retrenchement وآخرون يسمونها تقليص Cut-back والبعض الآخر يسميها تراجع الإيرادات الحكومية Decline، وينعكس هذا الأثر على العاملين الحاليين الذي سيتعرضون إلى التقاعد المبكر أو للعمل بعض الوقت. كما أن ترقياتهم للمستويات الوظيفية الأعلى لن تتاح لهم كما كانوا يخططون ويحلمون، والفرص الوحيدة التي ستتاح لأولئك الذين يشغلون وظائف فنية وتكنوقراطية تتعلق بتنظيم الحاسب الآلي والبرمجة ونظم المعلومات والاتصالات والتخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات العامة وهو غالباً من ذوي التخصصات العالية المستوى، أو النادرة. وهذا النقص بالموارد المالية سيبقى الرواتب والأجور الحالية على حالها مع أن قيمتها الحقيقية تتراجع أمام التضخم النقدي وارتفاع مستوى المعيشة. كما أن الفرق بين مستويات الأجور في القطاع الخاص وبين الرواتب الحكومية سيزداد لصالح العاملين بالقطاع الخاص. وعندها سنشهد المؤسسات الحكومية حركة عارمة للتحويل نحو المؤسسات الخاصة ولو كان ذلك يتسبب في تراجع مستويات الأداء الحكومي.

2- وقف الرواتب التقاعدية: حيث تلجأ المؤسسات الحكومية إلى الخصخصة الجزئية أو الكلية لمواجهة الظروف القاسية التي تواجهها، وأن تعيد النظر بكل قوانينها ونظمها لتعتمد أساليب القطاع الخاص في تسيير شؤونها، وتعتمد على التمويل الذاتي وبيع خدماتها للزبائن بعد أن كانت تقدم مجاناً أو بسعر يقل عن التكلفة في ظل سياسات الدعم الحكومي التي لم يعد بالإمكان الإبقاء عليها. ومن بين ما تضطر له هو

¹ باسم المبيضين: مرجع سبق ذكره، ص3.

² عامر الكبيسي: الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: التحديات والتوجهات، الرياض 2102 ص25. بتصرف

تسريح الموظفين الزائدين عن الحاجة الذين كانوا يعملون في أعمال غير إنتاجية لمجرد توفير فرص عمل من أجل الدخل الذي كان يعتبر كضمان اجتماعي يقدم للعاطلين عن العمل.

3- **تزايد الدور القانوني والقضائي:** في ظل النظم الحديثة للخدمة المدنية تزايدت المشاكل الإدارية والإنسانية والفنية التي تواجه العاملين فيها، كما أصبحت حقوق العاملين أكثر وضوحاً وتطبيقاً وأصبح العاملون أكثر حرصاً على التمسك بها والمطالبة بالمزيد.

4- **تصاعد الحاجة لتدريب وتطوير الموارد البشرية:** إن من شأن التغيرات السريعة في نظم وسياسات العمل ودخول شرائح جديدة للخدمة ممن يعملون بعض الوقت أو وفق ساعات الوقت المرن أو ربما يعملون في منازلهم، وكذلك في ظل التقنيات التي أصبحت تتجدد بين اليوم والآخر وفقاً لمستلزمات الحكومة الالكترونية أو لمواجهة المشاكل الإنسانية والأخلاقية التي فرضها الفساد الإداري المتصاعد في معدلاته. ففي أجواء كهذه يصبح لزاماً على تسيير الموارد البشرية أن تعمق وتزيد من اهتمامها بالتطوير والتدريب كما ونوعاً. كما أن تصاعد الدعوات إلى الإصلاح والتطوير ورفع الكفاءة أو الندرة والجودة الشاملة أصبحت تتطلب مثل هذه البرامج التطويرية لتشمل جميع العاملين وفي كل المستويات والمهن، لكي يرتقي أدائها مع معايير الجودة الوطنية والدولية.

وإن من أبرز التغيرات المستمرة والمتواصلة والعنيفة ذات التأثير المباشر على هيكلية الموارد البشرية ما يلي:¹

1- **التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية؛**

2- **تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات واستثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات؛**

3- **اشتداد المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة نتيجة التقنيات الجديدة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها؛**

4- **ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المؤسسات مع تطبيق اتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات، الأمر الذي أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه؛**

¹ فريد كورتل: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، ص8.

5- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية.

تلك التغييرات كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المؤسسات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة، وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لتسيير الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية.

مواجهة هذه التحديات عبر:¹

- قيادة وتطوير: الحاجة إلى توسيع وتعميق وتسريع تنمية المهارات القيادية على جميع المستويات؛ بناء قدرات القوى العاملة العالمية؛ إعادة تنشيط التعلم المؤسسات بتكليف الموظفين بالمسؤولية؛ وإصلاح إدارة الأداء.
- استقطاب وإشراك: إن الحاجة إلى تطوير طرق مبتكرة لجذب، واستقطاب، والوصول إلى المواهب من خلال استخدام التنوع والشمول كإستراتيجية عمل؛ وإيجاد سبل لمساعدة الموظف في التعامل الجيد مع طوفان من المعلومات وكذا الانحرافات المتواجدة في مكان العمل.
- تحويل وإعادة اختراع: الحاجة إلى إنشاء منصة موارد بشرية عالمية قوية ومرنة بما يكفي التكيف مع الاحتياجات المحلية؛ إعادة مهارة فرق الموارد البشرية؛ الاستفادة من التكنولوجيا الموارد البشرية المستندة إلى مجموعة النظراء؛ وتنفيذ تحليلات بيانات الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل.

المطلب الثالث: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة واقتصاد المعرفة

إن الاهتمام برأس المال البشري وزيادة قدرته على التكيف مع التطورات التكنولوجية الجارية عالمياً هو من أهم عوامل الاستفادة من آلية العولمة، بدلاً من الخضوع لسلباتها، ويقوم هذا على أساس الشورى/المشورة وتحقيق العدالة بين الأفراد، والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب.²

وتهدف إستراتيجية التسيير إلى تحديد الأهداف الأساسية من أجل المحافظة على استمرارية المؤسسة، وإلى متى ستحافظ على تلك الاستمرارية... ويجب أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية مهتمة بالتعيين حسب الخبرة والكفاءة والاختصاص. ويجب أن يكون التعيين، بموجب امتحانات ومقابلات شفوية وأن تعتمد على سياسة الترقية والمكافآت والاعتماد على الخبرات المركزية كما يجب على المدير أن يفرق بين العدالة والمساواة،

¹ Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte (2014), **Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-Century Workforce**, p p 25-127. يتصرف [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf)

² إبراهيم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

فالعدالة هي جانب من أهداف أية مؤسسة تريد أن تكون ناجحة. فمن خلال هدفين أساسيين هما (الكفاءة من جهة، والعدالة من جهة أخرى)، يمكن أن تتضح لدينا مجموعة من الأهداف تتلخص بما يلي:¹

- تعطيان الكفاءة والعدالة سلعا جيدة بتكاليف أقل.
- تعطيان الكفاءة والعدالة إنتاجا كميا ونوعيا بمواصفات ترضي الطلب أثناء العرض.
- الكفاءة والعدالة تحققان نتائج سليمة في أغلب الأحيان، وكذلك فإنهما تجذبان الأفراد إلى المؤسسة فلا يفكر أحد بتركها من أجل العمل في غيرها.

حيث وتعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية "بأنها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي على رأسها شدة المنافسة التي تسود عالم اليوم".²

وتتجه المؤسسات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسة التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.³ وفيما يلي نستعرض لأهم الاستراتيجيات اللازمة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والتي تمكنها من مواجهة تحديات العولمة:⁴

- مراجعة النظم القانونية والتشريعية الدولية في مجال الأعمال؛
- تحديد متطلبات الضمان الاجتماعي، والمساهمات الحكومية في هذا المجال؛
- تحديد الجماعات التي تمثل العاملين كالتنقابات واتحادات العمال؛
- تحديد الممارسات المحلية المنافسة في مجال الموارد البشرية؛
- تحديد أبعاد الثقافة السائدة وتأثيرها على الموارد البشرية؛
- تحديد تكاليف البرامج المختلفة للموارد البشرية (الاختيار، والتعيين، التدريب، تقييم الأداء).

وهناك نموذج مقترح لمدى تأثيرات العولمة والتنافسية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

والنموذج المقترح يقدم إطاراً لإستراتيجية عامة تقوم على المحاور الآتية:⁵

¹ إدارة الموارد البشرية وأثر العولمة عليها، رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr64606.html>

² عمر عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل النشر، عمان، 2005، ص 71.

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 77.

⁴ سعيد بن نمشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 91.

⁵ إبراهيم محمد أبو سعده: تأثيرات العولمة والتنافسية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي لمتطلبات الترقية لدرجة أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة، جامعة الأزهر، يناير 2006، ص 21.

1-متطلبات التحول للعولمة والتنافسية: إن النتيجة الأساسية للتغيرات السابقة (التكنولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية) هي تغيير طبيعة الأعمال والمهام الأساسية في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب وضع برنامج ذي آليات خاصة يتضمن ما يلي:

- **تغيير المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الأفراد لأداء تلك الأعمال والمهام من حيث التركيب المهني والعلمي والنوعي،** وهذا يتطلب بالطبع مهارات بشرية يجب الإعداد والاستعداد لها من خلال تطوير برامج التعليم في المؤسسات التعليمية وتطوير برامج التدريب، وتدريب الأفراد على العمل الجماعي، والخلق والابتكار، وعلى تقبل أساليب العمل الجديدة، والتعامل معها بالاستيعاب والفهم والأداء الأفضل.
- **تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة:** ويتم ذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تساعد المديرين على التعرف على الاستراتيجيات والتطبيقات السائدة بهدف دمجها مع إستراتيجية المنظمة وهي:

- 1- ما هي إستراتيجية المنظمة، وماذا هي فاعله لتكون مختلفة عن المنافسين؟
- 2- ما هي المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤدي إلى السلوك اللازم للمستويات المختلفة في المنظمة، حتى تستطيع بلوغ المستوى المرموق من الفعالية؟
- 3- ما هي سياسات المنظمة بالنسبة إلى (الاستقطاب، المفاضلة بين المتقدمين، والتعيينات، والأجور، تخطيط المستقبل الوظيفي ونظم الترقيات، التدريب، والأمان الوظيفي، استخدام العمالة المؤقتة، تقييم الأداء والإفادة المرتدة، درجة التخصص المطلوبة لأداء المهام المختلفة، وكيفية تقييم العمل، تنظيم العمل ومشاكل الهيكل الوظيفي، فرق العمل وتحقيق التنسيق والرقابة)؟
- 4- إلى أي مدى تتطابق أو تتعارض استراتيجيات المؤسسة المختلفة مع بعضها البعض؟
- 5- إلى أي مدى سوف تحقق إستراتيجية المؤسسة المهارات والقدرات والاتجاهات وبالتالي السلوك اللازم لتحقيق إستراتيجية الشركة؟
- 6- إلى أي مدى تتفق استراتيجيات المؤسسة مع مبادئ وتطبيقات تحقيق التمييز من خلال العاملين؟

- **خلق الشعور بالحاجة للتغيير لدى الأفراد:** وهنا إذا لم يكن هناك شعور بالحاجة إلى التغيير فلن يكون هناك تغيير، وهناك ثلاثة مدركات تساعد على بزوغ الحاجة للتغيير:

- 1- إذا تبين أن الممارسات الحالية غير فعالة ولن تكون فعالة في المستقبل القريب.
- 2- إذا تبين أن إستراتيجية المنظمة الخاصة بإدارة العاملين غير قادرة على تحقيق التنافس.
- 3- توفير فرص الاحتكاك الخارجي مع منظمات أخرى لها تجارب ناجحة في التغيير، مثل: حضور الندوات والحلقات الدراسية، أو تزويد العاملين بمعلومات عن الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية. أي أنه إذا ما توفرت المعلومات والتحليلات الكافية للعاملين فإنها ستولد لديهم الشعور بالحاجة إلى التغيير. ولكن من الهام أن نشير إلى أن لكل منظمة ظروفها وثقافتها الخاصة كما

لمواردها البشرية خصائصها الفريدة. ولهذا فإن خبرة كل منظمة ودرجة تعلمها تختلف عن أية منظمة أخرى، من هنا يمكن القول بأنه من السهل إجراء التغيير في المنظمات حديثة النشأة، لأن فرص المكسب والخسارة متساوية وتكون مقاومة التغيير أقل، وذلك على العكس من المنظمات القديمة لذلك يجب أن يكون التغيير فيها محدوداً قبل تعميمه على كل المنظمة، وأن نبدأ التغيير في الإدارات التي يمكن أن تظهر فيها نتائج تلك الجهود بصورة فورية وملموسة، وأن لا نبدأ التغيير إلا بعد توافر الالتزام من قبل أغلبية العاملين، بحيث يصعب التراجع مع بروز أول مشكلة.

• القيام بتنمية نظامية شاملة لإدارة الموارد البشرية وليست جزئية تقوم على ما يلي:¹

1- فلسفة إدارية جديدة. تعتمد على تطبيق إدارة التغيير التي تتضمن تطويع أساليب إدارية جديدة تتوافق مع المتغيرات العالمية.

2- فلسفة تنظيمية جديدة. بحيث يعاد صياغة هيكل المنظمة بهدف تسهيل التوافق الدائم مع متغيرات البيئة الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية. والتحول إلى العلاقات التعاونية والأهداف المتصلة وفرق العمل.

3- فلسفة تنمية المديرين للوصول بهم إلى العالمية لمواجهة المنافسة العالمية.

• تغيير أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وطرق وأساليب عملها، وتغيير مماثل في أساليب

ومناهج التدريب، بحيث تعتمد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية مع تغيير في بيئة العمل، أيضاً تغيير معايير الأداء وإعادة تصميمها نظراً لزيادة الجودة، كذلك يجب العمل على تطوير دور المديرين التنفيذيين وإكسابهم مهارات إدارة الموارد البشرية، واعتبارهم أعضاء أساسيين في التعامل مع العمالة في مجالات التحفيز والتوجيه، وتحديد المسارات الوظيفية بالكفاءة اللازمة.

• تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الأفراد: إن مع انخفاض أو تراجع لأهمية النسبية لعوامل

التنافس الأخرى (التكنولوجي، الابتكارات، التمويل، الحماية الحكومية، الموارد الطبيعية... الخ) وأصبح العاملون ونظم الإدارة هي العوامل المحددة للنجاح، وتحقيق الميزة التنافسية لسبب بسيط وهو أن عناصر التنافس الأخرى يمكن نقلها أو تقليدها أما الموارد البشرية فتشكل منظومة متكاملة، فإذا نقل أو قلد جزء منها في بيئة مختلفة فإنه لا يعطي نفس النتائج، لأن لها صفة الخصوصية. فإذا كان الاستثمار في العنصر البشري بهدف تحقيق ميزه تنافسية من خلالهم يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير ورؤية ثاقبة، وذلك على العكس من الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتكنولوجيا. إلا أن ثمارها تستمر في النضج والعطاء لفترات طويلة. لذلك فإن كل دولة تعد نفسها للتميز والتفوق من خلال مراجعة مواردها البشرية، وتحاول سد العجز في التخصصات من خلال فتح أبواب الهجرة لرعايا الدول الأخرى، وهذا بالطبع سوف يؤدي إلى هجرة العقول من الدول النامية إلى الدول المتقدمة.

¹ إبراهيم محمد أبو سعده ، مرجع سبق ذكره، ص22

• ومما سبق يتضح لنا أن المحور الأساسي في خلق القدرة التنافسية هو الموارد البشرية، لأن دورها يبرز في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة، لذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأفراد لا بد من أن يتم بناؤها بطريقة يصعب تقليدها، لأنها تحمل صفة الخصوصية للمنظمة التي قامت به.

• **إيجاد علاقات عمل دائمة بين المنظمة والعاملين:** وذلك لأن الإدارة تتعامل مع قوة عمل ذات تأهيل مرتفع وأدق تخصصاً، وتتمتع بمهارات خاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة، لهذا فالإدارة تحاول أن تطور علاقة العمل بينها وبين العاملين من خلال ما يلي:

- 1- إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام طاقاتهم وإبداعاتهم الخلاقة في التجديد والابتكار.
- 2- خلق مناخ محاب للعاملين للاستمرار في العمل والعطاء من خلال استخدام أنماط المشاركة، وخلق الشعور بالملكية لدى العاملين سواء نفسياً أو فعلياً من خلال نظم المشاركة في ملكية الأسهم، وتداول المعلومات.
- 3- تكريس مبدأ العمل الجماعي وفي نفس الوقت مبدأ المنفعة والعقلانية والفردية. فالفرد يحاول تعظيم منفعته إذا واجهته عدة خيارات، أي أن هناك عقلانية، وفردية في السلوك لأن الفرد هو صاحب القرار.

2- التكيف مع التغيرات والتحولات في البيئة المحيطة

إذ سعت المؤسسة بروح المبادرة إلى تحقيق متطلبات العولمة والتنافسية السابق عرضها، فإن المؤسسة سوف تتحول بالتأكيد إلى التكيف الإيجابي مع متغيرات البيئة المحيطة وتؤثر وتتأثر بها. لذلك يجب على الإدارة أن تراعي ما يلي بهدف التكيف مع التغيرات في البيئة:¹

- 1- أن تقوم الإدارة على منطلق أن التنظيم هو كيان حي يتطور ويتعلم و يستفيد من تجاربه وتجارب الآخرين، ويطور نفسه وبتكيف مع المتغيرات، ويتفاعل مع البيئة المحيطة، ويسعى إلى التغيير من خلال استثمار طاقات البشر.
- 2- أن تقتنع الإدارة بأن البشر هم الدعامات الرئيسية للإنتاج، والنجاح ومن ثم يجب أن تتبع أساليب متطورة في استقطاب واختيار الأفراد، وإسناد الأعمال لهم، وإتاحة كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تسمح لهم بالأداء والعمل المتميز.

3- أن تهتم بالعلاقات الإنسانية مع كل المتعاملين معها (عاملين، مستهلكين، موردين... الخ)، وأن تؤمن بأن محل الاهتمام وقمة التنظيم الإداري ينبغي أن يكون للعمال الأساسيين للمنظمة، يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معه مباشرة، ويقومون بتوفير السلعة أو الخدمة التي يطلبها العميل، يلي ذلك (في تسلسل الأهمية وليس السلطة) العاملون المساعدون للعاملين الرئيسيين، يلي ذلك باقي العاملين حتى ولو كانوا أعضاء الإدارة العليا. ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلاً مقلوباً أي أنه يجب على إدارة الموارد البشرية إذا أرادت التميز والاستمرارية والتكيف مع التغيرات التي تطرأ أن تعمل وفق مبدأ (التوالي

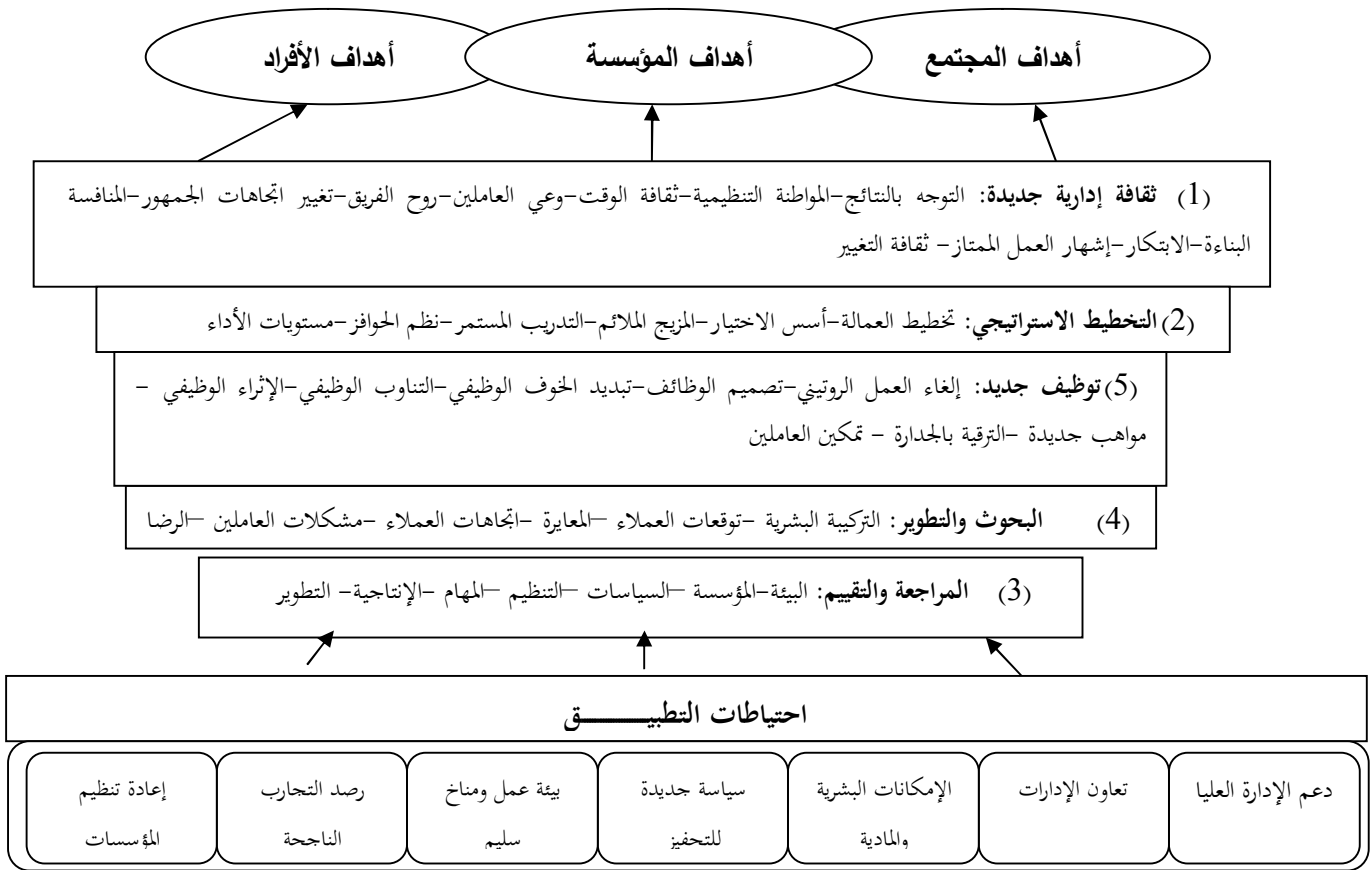
¹ إبراهيم محمد أبو سعده ، مرجع سبق ذكره، ص24.

الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لتسيير الموارد البشرية

والتخلي)، بمعنى أن تتولى إعادة صياغة إستراتيجية الموارد البشرية بما يتفق مع طبيعة الدور الاستراتيجي المنوط بها استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، وفي المقابل عليها أن تتخلى عن السياسات التقليدية، وأن تكون في تعلم مستمر للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وللتعامل مع ثقافات متباينة، بهدف التكيف مع المتغيرات المتسارعة بما يسهم في النهاية من زيادة قدرة المنظمة التنافسية من خلال الأفراد العاملين.

فيما يعرض علي عبد الوهاب نموذجا مقترحا لتسيير الموارد البشرية للإسهام في تطوير التسيير والإدارة، يتكون من خمسة أجزاء مترابطة، هي نشر ثقافة إدارية جديدة، وربط خطة الموارد البشرية بالخطة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتبني سياسات جديدة للتوظيف، وإجراء البحوث وأخيرا القيام بمراجعة شاملة لأداء تسيير الموارد البشرية والشكل التالي يوضح نموذج مقترح لتسيير الموارد البشرية للإسهام في تطوير التسيير والإدارة.¹

الشكل رقم (17): نموذج مقترح لتسيير الموارد البشرية للإسهام في تطوير التسيير والإدارة



المصدر: علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، ص 19

يرى عبد الوهاب من خلال هذا النموذج مزايا عدة تكوّن موارد بشرية عصرية، تغيير المفهوم التقليدي لكل من تسيير الموارد البشرية والمدير، تحفيز العاملين للأداء المتميز وزيادة إنتاجية الموظفين ورفي العمل الحكومي للمستويات العالمية مع التطوير المستمر.

¹ علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت 1-3 تموز/ يوليو

2003، الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ص 13 تم تحميله من الموقع

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030506.pdf>

خلاصة الفصل الأول

من خلال تناولنا في هذا الفصل للمفاهيم المختلفة لتسيير الموارد البشرية وموقعها ضمن الفكر الإداري، وإلى هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهميّة، كلّما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق التميز من خلال مواردها البشرية، فلا يمكن تجاهل الدور الذي يؤديه تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذّقة المطلوبة، لتنمية بدائل القرارات الإستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، وجعله هدفاً لها عوض أن يكون مصدراً للتوتر وعدم الرضا الوظيفي.

كما أن فاعلية أية مؤسسة تقاس بفاعلية إدارتها من الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المالية والبحوث والتطوير، التي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه، وتمثل أي مؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئته المحيطة، يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي كما تضم أموالاً وآلات، سلع وخدمات، فهي تضم بشراً يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة، وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى، وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية، وإن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثاني

الأداء التنظيمي المتميز

تمهيد:

تتقدم المجتمعات وترتقي حين يقودها الأكفاء في كل ميدان، ويتطلب هذا بلا شك الدقة واليقظة في الاختيار والإعداد، وإذا كانت هذه الدقة مطلوبة في كل الوظائف، فكيف بوظيفة القائد الذي يواجه الصفوف ولذلك خط لنا رسول الله صلى الله عليه وسلم منهجا في البحث عن هم أولى بالقيادة في المجتمع، وتولييتهم مقاليد الأمور.

ولقد أعطى ديننا الحنيف أهمية كبرى لمستوى أداء العمل فقال جل شأنه: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾.¹ كما حفز رب العزة والجلال على حسن أداء العمل إذ قال في كتابه الكريم: ﴿إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾،² وقرن النبي صلى الله عليه وسلم مستوى أداء العمل بمحبة الله له، إذ قال "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني في الصحيحة نظرا لشواهد. رقم الحديث 879،³ فديننا الحنيف يحفز على الإتقان في العمل ومنه الأداء المتميز.

فيعد البحث عن الأداء المتميز أحد أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال التسيير حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي، فلهذا يتطلب من القيادات التسييرية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح والتفوق بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة التي نذكر منها ازدياد سرعة التغير التكنولوجي، ازدياد طلبات العملاء، المنافسة الشديدة، واختلاف احتياجات المتعاملين، مما دفع المؤسسات إلى استحداث أنماط وأساليب إدارية للتصدي لتلك التغيرات منها استخدام إدارة التميز.

والهدف من هذا الفصل هو تقديم أهم وجهات النظر حول التميز في التسيير والأداء من خلال توضيح المفهوم وإطاره الفكري وأهمية تسيير التميز ومتطلباته، وأهم المعوقات لتطبيق إدارة التميز مع المقارنة بين عناصرها وكذا الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء الحكومي المتميز، أبعاد إدارة التميز المؤسسي وفي الأخير نتطرق للنماذج العالمية والعربية في الأداء.

¹ سورة التوبة. الآية 105.

² سورة الكهف. الآية 30.

³ أبي القاسم الطبراني: المعجم الأوسط، دار الحرمين بالقاهرة، المجلد 1، 1995، ص 275.

المبحث الأول: وجهات النظر حول التميز في المؤسسة

يعد التميز أسلوب للحياة ويمكن أن يحدث في مختلف أنواع المؤسسات وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة، ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من جهة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها وتحقيق الفوائد لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم التميز

بداية علينا تحديد المفهوم اللفظي لكلمة التميز **فلغويا** جاء في مختار الصحاح¹: ماز الشيء أي عزله وفرزه، وكذا ميزه تمييزاً فانماز وامتاز وتميز واستماز بمعنى يقال: امتاز القوم إذا تميز بعضهم من بعض، وفلان يكاد يميز من الغيظ أي يتقطع. وفي المعجم الوسيط²: (امتاز الشيء) تعني بدا فضله على مثله، وكذلك (الميز تعني الرفعة). أما في لسان العرب فيقول ابن منظور³: **المَيَزُ**: التمييز بين الأشياء. تقول: مَرِزْتُ بعضه من بعض فأنا أَمَيِّرُهُ مَيِّزاً، وقد أَمَاز بعضه من بعض، ومَرِزْتُ الشيءَ أَمَيِّرُهُ مَيِّزاً: عزلته وفَرَزْتُهُ، وكذلك مَيِّزْتُهُ تَمَيِّيزاً فانماز ابن سيده: مَازَ الشيءَ مَيِّزاً وَمَيِّزَةً وَمَيِّزَةً: فصل بعضه من بعض.

واصطلاحاً نعني بالتميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة.⁴ وجاء في قاموس **ويستر** عدة تعاريف لكلمة التميز إحدى التعاريف هي "القيام بشيء جيد، وعلى درجة عالية من الكفاءة والتفوق ومن الدرجة الأولى".⁵

وأيضاً بناءً على قاموس **A & C Black Publishers** المختص في الموارد البشرية "التميز هو جودة منتجات الشركة ممتازة، ولكن قوة مبيعاتها ليست كبيرة بما فيه الكفاية".⁶

¹ القاموس الإلكتروني المعاني الجامع <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2>

² القاموس الإلكتروني المعجم الوسيط،

<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2>

³ جمال الدين أبو الفضل إبن منظور: **لسان العرب**، تحقيق، أمين محمد عبد الوهاب، والعبدي محمد الصادق، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1996، ص 40.

⁴ عبد الكريم أبو الفتوح درويش: **إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق**، الشارقة: شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، 2006، ص 162.

⁵ Webster's Third New International Dictionary. USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers, 2002, P.24.

⁶ A & C Black Publishers Ltd, **Dictionary of Human Resources and Personnel Management**, third edition, London, p 95.

ويشير مفهوم التميز Excellence لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.

وعرف مكتب التربية الأمريكي الفرد المتميز عام 1972م الأفراد المتميزون بأنهم الأفراد المؤهلون بدرجة عالية، والذين يتميزون بدرجات عالية من الأداء، وفي تعريف آخر عرف الفرد المتميز بأنه صاحب الأداء العالي مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في قدرة أو أكثر.¹ والمقصود بالتميز في هذه الدراسة هي الممارسات الإدارية الرفيعة لمصالح المؤسسة في القطاع العام لتقديم المخرجات والخدمات الموكلة إليها لمختلف الجهات ذات العلاقة وللمجتمع بأسره وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية ورضا المتعاملين المستفيدين.

المطلب الثاني: التميز وعلاقته بالإبداع والابتكار

- مفهوم الإبداع والابتكار

✓ الابتكار Innovation: هو تحويل الأفكار الإبداعية والتطويرية إلى تطبيق عملي كتطبيق الأساليب والتقنيات الإدارية والتقنية والبرامج والمنتجات.

✓ الإبداع Creativity : بأنه تقديم شيء جديد أو استخدام أساليب أو أفكار أو تقنيات جديدة، كما أنه يهتم بالأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، والإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع والعالم. ويرى بعض الباحثين أن "الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة" لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.² وغالبا ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة/ قضية معينة. وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية³:

1. توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق (قد يكون هذا المنتج نادر الحدوث إلا في حالات

الإبداع العالي Highly Creative.

2. توحيد أو ربط/دمج مجموعة أفكار متباعدة/غير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة.

3. إيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما.

¹ شيخه الدوسري: التميز والمعلم المتميز، <http://altamauz33.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>

² ناصر محمد العديلي: الإبداع والتجديد في منظمات العمل

<http://chmq.com/blog/2015/01/21/> (seen 04/03/2017)

³ <https://gcpc.kau.edu.sa/Pages> (seen 04/03/2017)

4. نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

ويرتبط الإبداع أو العملية الإبداعية بالابتكار وهو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية و/أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل.

يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفراد لكن الابتكار غالباً ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المحتضنة لتلك الأفكار الإبداعية.¹

الجدول رقم (7): الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار Innovation	الإبداع Creativity
- تقديم منتج أو خدمة جديدة بما من شأنه أن يوفر قيمة مضافة. - مرتبط بأسلوب جديد لتنفيذ الأفكار بشكل له قيمة. - يمتاز عن الإبداع من ناحية القدرة على التطبيق. - يشمل إدخال عناصر جديدة أو مزيجاً جديداً من العناصر الموجودة، أو تغييراً مهماً في أسلوب عمل تقليدي.	- كلمة تذكرنا بالتميز والتفرد وتستخدم للمدح. - الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفة عند الغير، تشكل تحسيناً وتطويراً على النمط الموجود. - عملية أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد من غير مثال سابق. - مرتبط بما هو جديد من أفكار أو اختراعات.
الابتكار = توليد أفكار جديدة x تطبيق هذه الأفكار الابتكار: يشمل الأنظمة والبرامج والأساليب التنفيذية والآليات والمنهجيات الابتكارية، بالإضافة إلى المنتجات الخدمية سواء تلك التي تخدم وتدعم أعمال المؤسسة لتحقيق التميز (داخل المؤسسة) أو التي تخدم المتعاملين (خارج المؤسسة).	

المصدر: سعيد الظاهري: الابتكار الوظيفي في عصر حكومة المستقبل، العين، 20 مارس 2016، ص 14، منشور على النت. ومنه نقول أن بين الإبداع والتميز والابتكار مسافة قريبة لا يفصلهما سوى الاستمرار نحو الكمال بثقة.

المطلب الثالث: مفهوم تميز الأعمال والتميز المؤسسي والمؤسسة المتميزة

موضوع التميز في العمل معقد وواسع، وتولي العديد من الأطراف اهتماماً خاصاً من المديرين والعملاء والموظفين والموردين والمساهمين والمجتمع ككل.

فيعرف واتسون تميز الأعمال من منظور نظرية أصحاب المصلحة "بتحديد المؤسسات المتميزة، التي تعمل على تحقيق الرخاء للجميع، أو رعاية من جميع أصحاب المصلحة، أي: العملاء والموظفين والموردين والمساهمين والمجتمع ككل".²

¹ سعيد الظاهري: الابتكار الوظيفي في عصر حكومة المستقبل، العين، 20 مارس 2016، ص 14، منشور على النت.

² Rula Ali Abdullah Al-Damen, *Developing An Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses (JBEAM)*, PhD dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy in Management At Amman Arab University, June 2006, p31.

يقول تشارلز سويندول "إذا كنت تنوي تحقيق التميز في الأمور الكبيرة، فقم بتطوير هذه العادة في الأمور قليلاً. التميز ليس استثناء، التميز هو الموقف السائد".¹

بينما يرى Porter and Tanner تميز الأعمال كرحلة مستمرة، مبنية على أساس الحفاظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت في خلقها للقيمة المضافة وتركيزها على الجودة والمرونة.²

ويرى السلمي أن التميز لدى الفرد يشير إلى قدرته على انجاز نتائج غير مسبقة يتفوق على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتقويم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح سواء في عمله أو في حياته.³

ولقد عرف Jardner التميز بأنه "الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع/ من فيما يقوم به من عمل، أيا كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات"⁴

وأما Mc Gregor فقد عرف التميز بأنه "كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة، وعرف تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهي عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز".⁵

ويرى الصيرفي أن التميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمؤسسة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاءة لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.⁶

ويقسم آل مزروع التميز إلى ثلاث محاور رئيسية، تفسر تميز المؤسسة:⁷

1- تفسير التميز بناءً على ممارسات المؤسسة: من خلال استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء الفعال.

2- تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها: حيث يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الايجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها.

¹ Management Excellence; <http://www.slideshare.net/SamrinHayat/motivation-and-leadership>

² Porter, L. and Tanner, S., *Assessing Business Excellence*, 2nd Edition, Elisvier ButterWorth-Heinemann, 2004, p 15.

³ مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 76.

⁴ شوقي جواد، ياسين الخرشنة: المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الأول، إدانة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008، ص 7.

⁵ المرجع نفسه، ص 8.

⁶ محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ط1، 2009، ص 6.

⁷ بدر بن سليمان آل مزروع: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص ص 19-20 بتصرف.

3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها مؤسسة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجاً يحتذى به. ومنه التميز هو العلو والتفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع استراتيجيات التي تركز على الأفراد والعاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

وبناء عليه يمكن التوصل إلى تعريف شامل لمفهوم تميز الأعمال من خلال كونه الممارسات والجهود المتميزة في المؤسسة، وتحقيق نتائج ذات تميز لكل من المساهمين والعملاء، والموظفين، والمجتمع من خلال القيادة الإستراتيجية وتسيير الموارد والتركيز على العملاء وتسيير عمليات المؤسسة بشكل متوازن.

➤ التميز المؤسسي

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.¹ ويعرف أيضاً بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.²

كما عرفه Gilgeous هو تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.³

والتميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء في المؤسسة، وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء المتعاملين.

➤ المؤسسة المتميزة

يعد مفهوم المؤسسات المتميزة من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التميز المؤسسي فقد عرفها John Watson بأنها "دافع أساسي لنجاح الأعمال وجزءاً أساسياً من تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. ويعرف التميز المؤسسي بمنهجية إدارة سلامة العملية، والسلامة الشخصية والصحة والبيئة، والموثوقية والكفاءة لتحقيق مستويات أداء عالمية".⁴

ويعرفها الخرشة بأنها المؤسسات القادرة التي لها قابلية لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وتمارس نشاطها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وهي تلك التي تستفيد من خبرات الآخرين

¹ Pinar, M., Girard, T., "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), (2008), p31 .

² علي الضالعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص71.

³ Gilgeous , V, Operations and Management of Change London: Pitman 1997, p34.

⁴ John Watson: Operational Excellence Management System An Overview of the OEMS,2010, p1. Downlaod from www.chevron.com

الفصل الثاني----- الأداء التنظيمي المتميز

وتأخذ ما يناسبها وتطبقه، وهي التي تعمل على تحليل المعلومات وتنقل المعرفة فيما بينها، وتعمل بروح الفريق الواحد، وترسخ شفافية وتضمن المسائلة، وتربطها علاقات حسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها. ويعرف دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، (2013/2012) المؤسسة المتميزة بأنها التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين.¹ وتتصف المؤسسة المتميزة ب:²

1. تحصل المؤسسة المتميزة على نتائج مقاييس رأي الموارد البشرية من خلال المعلومات التي تجمع بالأساليب المختلفة؛
2. تحرص المؤسسة المتميزة على سرعة تقديم الخدمة وتوفير المنتج بما يلبي احتياجات المستفيدين ويفوق تطلعاتهم؛
3. تستخدم المؤسسة المتميزة نتائج مؤشرات الأداء للموارد البشرية كأدوات قياس داخلية لمتابعة الأداء وتحسينه؛
4. تقوم المؤسسة المتميزة بالتواصل مع المستفيدين وتعزيز علاقاتها معهم بهدف اكتسابهم والمحافظة عليهم؛
5. تتبنى المؤسسة المتميزة آلية فعالة لجمع المعلومات عن المستفيدين وإنشاء قاعدة بيانات وتحديثها في إطار تسويقها للمنتجات؛
6. تستفيد المؤسسة المتميزة من الدراسات التي تقوم بها في تصميم منتجات وخدمات جديدة؛
7. تحقق المؤسسة المتميزة متطلبات إستراتيجيتها وصولاً لتحقيق أهدافها بإيجاد منتجات وخدمات متميزة للمستفيدين ولجميع المعنيين؛
8. تعمل المؤسسة المتميزة على تحسين العمليات والمنتجات والخدمات لديها بما يحقق أداء أفضل وإرضاء المستفيدين؛
9. تقوم المؤسسة المتميزة بإدارة أصولها الثابتة من المباني والمعدات والسيارات والأجهزة واستخدامها بطريقة أمثل ومستدامة؛
10. تدير المؤسسة المتميزة علاقتها مع المستفيدين من خلال:
 - الانطباع العام؛
 - تقديم الخدمات والمنتجات؛
 - قيمة المنتجات والخدمات؛
 - العلاقة مع المستفيدين.

¹ شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة: مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 259.

² <http://www.kaqa.org.sa> seen 03/03/2017.

11. تحدد قيمة منتجات وخدمات المؤسسة المتميزة من خلال:

- الملائمة: مدى ملائمة الخدمة أو المنتج المقدم للمستفيد؛
- الاعتمادية: درجة الاعتمادية على الخدمة أو المنتج؛
- القيمة مقابل الثمن المدفوع؛
- التجديد والجودة والتكامل: في المنتجات والخدمات؛
- الإبداع في التصميم.

وترى الباحثة أن المؤسسات المتميزة هي التي تمارس أنشطتها وعملياتها وفق معان الجودة، والإتقان الفائق وذلك من خلال استغلال الكامل والأمثل لمواردها البشرية المتميزة ومواردها المالية من أجل تحقيق أحسن النتائج بحيث ترضي كافة الأطراف.

المطلب الرابع: نشأة ومراحل تطور التميز المؤسسي

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

وتعزى أصول 'حركة التميز في العمل' غالباً إلى ممارسات الإدارة التي أنشئت في اليابان في 1950 و1960. ومع النهضة الصناعية اليابانية وتميزها على الصناعة الأمريكية، وما حققه اليابانيون من تقدم وتميز تنافسي، قام العديد من الباحثين والمفكرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة منظماتها ونظمها المختلفة نحو تحقيق التميز. وظهرت على إثر ذلك **نظرية Z** للباحث William OUCHI عام 1981 في مقابل **نظرية X** التي تنص أن كره وتجنب العمل متأصل في العاملين، و**نظرية Y**، التي تنص على أن العمل هو طبيعة في الفرد ويمكن أن يكون مصدراً للارتياح والرضا.² وقد جاءت **نظرية "Z"** بهدف الربط ما بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان وصولاً إلى ما أسماه أوتشي في نظريته بالإطار الأوسط.³

¹ عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص2.

² Management and motivation: McGregor's Theory X and Y; Ouchi's Theory Z on-line, 14th Aug 2007. Available on: <www.management.atworknetwork.com>

³ مصطفى السيد: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي (دندن)، مصر، 2001، ص4.

الفصل الثاني----- الأداء التنظيمي المتميز

في عام 1980 تم تقديم **أنموذج (McKinsey 7S)** الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز التنظيمي وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات، المتغيرات الملموسة، والمتغيرات غير الملموسة، والمتغير التابع، المتغيرات الملموسة هي (الإستراتيجية والهيكل والنظم) والتي عادة ما تكون عملية وممكنة وسهلة التحديد في المنظمة وموثقة جيدا وينظر إليها في شكل من أشكال الأشياء المادية والملموسة مثلا التقارير الإستراتيجية والخطط التنظيمية، والرسوم البيانية التنظيمية وغيرها من الوثائق، بينما يمثل (الموظفون، الأسلوب، والقيم المشتركة)، المتغيرات غير الملموسة، لأنها أكثر صعوبة في الفهم والتغيير، في حين تمثل المهارات المتغير التابع.¹ **والجدول التالي يوضح أهم المحطات التي مر بها مصطلح التميز.**

الجدول رقم (8): أهم المحطات التي مر بها المصطلح²

السنة	الاسم	المضمون
1950	Deming	قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج،
1980	Peters and Waterman	قدما نموذج McKinsey 7s حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التميز وتم تقديمها كالتالي: Hardware والتي تتكون من الأنظمة- الهياكل- الإستراتيجية؛ Software والتي تتكون من النمط الثقافي- الموظفين- المهارات- القيم المشتركة
1981	Ouchi	صاحب نظرية (Z)، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز
1982	Peters and Waterman	قاما بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التميز، وأكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى العناية بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.
1987	Malcom baldridg model	أنشأت الحكومة الأمريكية نمودجا أطلق عيه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.
1991	EFQM	قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM ببناء النموذج الأوربي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نمودجي مالكوم بالدريج وديمنج.
1999 إلى 2003	Dahlgard -park & Dalgaard	طورا نمودج مبسط ومتكامل هو 4P حيث يشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المؤسسي وهي: • القيادة المتمثلة في البشر people . • الشراكة أو فرق العمل partnership. • العمليات processes. • المنتجات products. وركزا على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبني التميز كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات
2004	Likert	طور نمودج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة- العمليات - البشر/ الشركة- حل المشكلات.
2008	Steel	اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له ب القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.

المصدر: بدر بن سليمان آل مزروع: مرجع سبق ذكره، ص21-22 بتصرف

¹ Mandi J.LUIS, **The McKinsey 7S Framework**, Mind Tools Ltd, Canada, 2005, p.91.

² بدر بن سليمان آل مزروع: مرجع سبق ذكره، ص21-22 بتصرف.

المبحث الثاني: مفاهيم إدارة التميز

إن الفكرة الكونية التي تعيش فيها كافة المجتمعات في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء ساهمت في احتلال إدارة التميز مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين والأكاديميين لتحسين نوعية الأداء، وأصبحت إدارة التميز إحدى القضايا التي تهتم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع الأداء والتفوق على مثيلاتها، من خلال الطاقة التي تستمدّها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة.

وقد ظهر في الفترة الأخيرة اهتمام المؤسسات بما يعرف بإدارة التميز سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد بدت لزاماً على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستقرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفاعل لمواكبة النجاح والتقدم، إذ لا مكان في السوق سوى المنظمات المتميزة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء المتميز ومفاتيحه

1- مفهوم الأداء: يتضح من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به¹، والمعنى الاصطلاحي لمفهوم الأداء فتعددت فيه التعاريف نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.²
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.³
- يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.⁴

¹ جمال الدين أبو الفضل ابن منظور: لسان العرب، تحقيق، أمين محمد عبد الوهاب، والعبدي محمد الصادق، المجلد 14، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1996، ص 26.

² أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166.

³ عبد الملك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ سهيلة عباس، علي محمد وعلي حسين: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 242.

- وكذلك ويعرف الأداء بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"¹، والأداء كذلك هو النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك²، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.³
- يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".⁴
- ويعريف توماس الأداء هو "التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".⁵

المطلب الثاني: المقاربات المعتمدة في الواقع لبلوغ الأداء المتميز

- يمكن حصر المقاربات الإدارية في التعامل مع ظروف الواقع المضطرب والمعقد والمتغير باستمرار فيما يلي:⁶
- **المقاربة الإستراتيجية:** حيث تتولى الإدارة العليا قيادة المؤسسة من خلال وضع الإستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي توصل على النتائج المرغوبة، مع ترك حرية التنفيذ للمستويات الوسطى والدنيا، وتبرز قيمة هذه المقاربة في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل البعيد من أهم الشركات التي تعتمد: Coca Cola, Nestlé, Dell computer... وغيرها.
 - **المقاربة الإنسانية:** تتم مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في البيئة المحيطة من خلال بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع الإستراتيجيات والبرامج الهادفة لتعميق مشاركتهم في المسؤوليات واتخاذ القرارات. حيث يلعب الاختيار الموضوعي والسليم للموارد البشرية والتكوين والتدريب دور رئيسي في تفعيل مهارات وكفاءات الأفراد. وتعتمد هذه المقاربة من طرف شركات التأمين الكبرى في العالم وشركات الطيران ومؤسسات الخدمات والمستشفيات وغيرها.
 - **المقاربة المعرفية:** يتم الاعتماد في هذه المقاربة على تكثيف استخدام المعارف المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل واستثمار ذلك في خلق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة، حيث

¹ محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996، ص ص 11-12.

² محمد البرعي، محمد التويجري: معجم المصطلحات الإدارية، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1414هـ، ص 275.

³ حنفي سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990، ص 12.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العالمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 280.

⁵ عبد الباري درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 25.

⁶ الهادي بوقلقول: الأداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مداخلة منشورة

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjx8bDCwIXSAhXGPRoKH euXBv4QFghDMAg&url=http%3A%2F%2Fwww.kantakji.com%2Fmedia%2F8905%2F2.doc&usg=AFQjCNH7ly2umzWHU1q1-iG3miqXW_zWQ

تكون التقنيات والبرمجيات والخبرات هي أساس عمل المنظمات ذات التوجه المعرفي. وتم اعتماد هذه المقاربة من طرف العديد من الشركات كالشركة السويسرية ETA sa في صناعة ساعات Swatch.

– **المقاربة التنظيمية:** حيث يعتمد في هذه المقاربة على فكرة إنشاء البنية التحتية التنظيمية لتكون الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة وتشمل على الهيكل التنظيمي، والسياسات والنظم، والإجراءات التنفيذية لأداء مختلف العمليات. والقيمة المهمة لهذه المقاربة تتمثل في وجود معايير وقواعد موضوعية لتحديد وتقييم الأداء واتخاذ القرارات في مختلف المواقف بما يمكن من تيسير عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين وفي كل أرجاء المؤسسة.

– **المقاربة التوفيقية:** حيث تأخذ هذه المقاربة من كل المقاربات السابقة بحسب متطلبات الموقف حيث تتم الاستفادة من معطيات كل منها والتوفيق بينها، وتعتمد هذه المقاربة من طرف المنظمات التي تنشط في بيئات متعددة ومعقدة تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع الظروف المتغيرة، حيث تترك حرية المبادرة في التعامل مع المتغيرات للمسؤولين في مواقع العمل.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة التميز

برز مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها حيث يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها كي تكون منظومة متكاملة تتفاعل مع عناصرها كلها لتمييز مخرجاتها¹، وعرفها السلمي بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة".²

وكما يعرفها زايد "إدارة التميز تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة".³ ويتفق معه الدوري إذ عرفها بأنها "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المؤسسات الذكية".⁴

ويعرفها بدر آل مزروع بـ "قدرة المؤسسة والمنظمة على تسيير وإدارة معايير التميز التي تتبناها بشكل متكامل ومتربط مستندة في ذلك إلى مفاهيم ومبادئ التميز لتحقيق نتائج متميزة بشكل مستمر ومتطور لأصحاب المصلحة كافة".⁵

¹ عبد العزيز حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 308.

² علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ حسين الدوري: "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، إدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008، ص 6.

⁵ بدر بن سليمان آل مزروع: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الثاني----- الأداء التنظيمي المتميز

وتعتبر إدارة التميز بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى منظمات ومؤسسات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المؤسسة وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة بالمؤسسة.¹

إدارة التميز هي فن التوفيق بين جميع احتياجات أصحاب المصلحة، من الخارج إلى الداخل وكذلك من الداخل إلى الخارج، ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى إطار عملياتي يمثل كافة مكوناته، فضلا عن أداء الإدارة التي تشمل المؤسسة بأكملها.²

وترى الباحثة أن إدارة التميز عبارة عن تطوير وتعزيز نظم الإدارة وعمليات المؤسسة لتحسين الأداء وخلق قيمة لأصحاب المصلحة. فوجب تحقيق التميز في كل ما تفعله المؤسسة (بما في ذلك القيادة والإستراتيجية والتركيز على العملاء، وإدارة المعلومات والأشخاص والعمليات)، والأهم من ذلك تحقيق نتائج الأعمال المتفوقة.

كما يؤكد السلمي بأن الوصول للتميز ليس أمرا يسيرا بقدر ما هو عمل شاق وجهد متواصل من كافة العاملين بالمؤسسة. إذ تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بقاء وتنمية ثقافة تنظيمية³ جالبة لفرص التميز والتفوق، حيث يحتوي قائمة مفاتيح إدارة التميز على النقاط التالية:⁴

- القيادة وثبات الغاية: وتعتبر عن سلوك القادة الداعم لجميع منهجيات التميز، وتوضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة؛
- التوجه الاستراتيجي: والمقصود تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المؤسسة؛
- تنمية وتحفيز الابتكار؛
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة؛
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية؛
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين؛
- مجموع هذه المفاتيح يصنع للمؤسسة تميزها في شتى المجالات البشرية والمالية والإستراتيجية.

¹ صالح بن سلمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية ، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر، 2004، ص26 بتصرف.

² Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, **Management Excellence** How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead An Oracle Thought Leadership White paper, September 2008, p5.

³ علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ بدر آل مزروع: مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية إدارة التميز

➤ أهمية إدارة التميز

إن تبني المؤسسات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الراهن ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريا لأي مؤسسة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريته وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز، من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية -الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.¹

وجاء ضمن دليل جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، 2002 أن التميز يؤدي إلى تحقيق المنظمات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي في المؤسسة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار، والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.²

ويرى باكال روبرت أهمية التميز في كل مجالات ذات الصلة من خلال:³

- **مجال التركيز على النتائج:** من خلال وجود تنافس وتركيز على المؤسسة؛
- **مجال التركيز على العملاء:** من خلال ولاء العميل والاحتفاظ به، السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين، الميزة التنافسية المحددة؛
- **مجال القيادة وثبات الهدف:** يتكون من مجموعة قيم وأخلاق، وضوح الهدف والاتجاه، موظفون فعالون، محفزون وملتزمون، الإدارة بالعمليات والحقائق، فعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات ومنتجات المؤسسة، إدارة أزمات فعالة؛
- **مجال تطوير وإشراك الأفراد:** التمكين والتشاركية الفعالة، الاستفادة من القدرات الذهنية القيمة لدى الأفراد، التنافسية المتزايدة؛

ونلخص أهمية إدارة التميز في كون المؤسسات بحاجة إلى:

¹ عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-16 بتصرف.

² محمد المبيضين: "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي": دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص ص 693-694.

³ باكال روبرت: تقييم الأداء، ترجمة موسى بونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 46.

- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات؛
- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- تطوير أفرادها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة؛
- وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية خاصة في الموظف الذي سيتم ترقيته ويتصف بروح التميز والمثابرة.

➤ أهداف إدارة التميز

وتتضح أهداف وفوائد تبني وتطبيق منهج التميز في أداء المؤسسات في إيجاد:¹

- ثقافة مؤسسية تركز بكثافة على التوجه بالعملاء،
- تحسين الثقة وأداء العاملين بالمؤسسة،
- تحسين المشاركة والمسئولية المجتمعية،
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين بالمؤسسة،
- تحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات،
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى وحدات أصغر حتى يمكن حلها والسيطرة عليها،
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء،
- خلق بيئة مؤسسية تدعم وتحافظ على عملية التحسين المستمر.

ويذكر حاتم خير أن أهداف إدارة التميز تكمن في النقاط التالية:²

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر؛
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر؛
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- زيادة القدرة علي جذب العملاء والإقلال من شكاويهم؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛

¹ صالح بن سلمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² حاتم خير: "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص3.

- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- مستويات إنتاجية أفضل.

وهكذا فإن التجاء المؤسسات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح من الضرورات التي لا غنى عنها، فليس اختياريا لأي مؤسسة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز.

المطلب الخامس: أسس ومبادئ إدارة التميز

هناك العديد من الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي والتي تساعد المؤسسات في تحقيقه من خلال تبنيتها والعمل على تحقيقها، هذه الأسس، على الرغم من أنها ليست جديدة، فهي تحد من إمكانية المؤسسة من تحقيق التميز إذا لم تعالج بشكل سليم وكاف.

لتحقيق التميز المؤسسي، يجب أن تتخذ المؤسسات نهجا نظاميا تجاه ضمان معالجة هذه المبادئ بطريقة مستدامة ومتناسقة عبر الأعمال. والفشل في تبني نهج منضبط لمعالجة هذه الأسس يمكن أن يؤدي إلى دون المستوى المطلوب، والسلامة، والأداء البيئي، فضلا عن ضعف أداء الأعمال.

فيرى كل من Chitram Lutchman et al أن مبادئ التميز وأسسها تتمثل في:¹

1- التزام القيادة والتحفيز: الرؤية، ومهارات القيادة التحويلية والسلوكيات ضرورية لانتقال نظام إدارة المؤسسة من العادي إلى التميز المؤسسي؛

2- تحديد وتنفيذ عناصر قابلة للتطبيق وذات الصلة لتحقيق عمليات التميز في عملك: قد تختلف عناصر النظام المطلوبة لإدارة التميز المؤسسي استنادا إلى الخصائص التالية من الأعمال:

- المخاطر والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة؛
- حجم ونطاق تشغيل المؤسسة؛
- رؤية المؤسسة؛

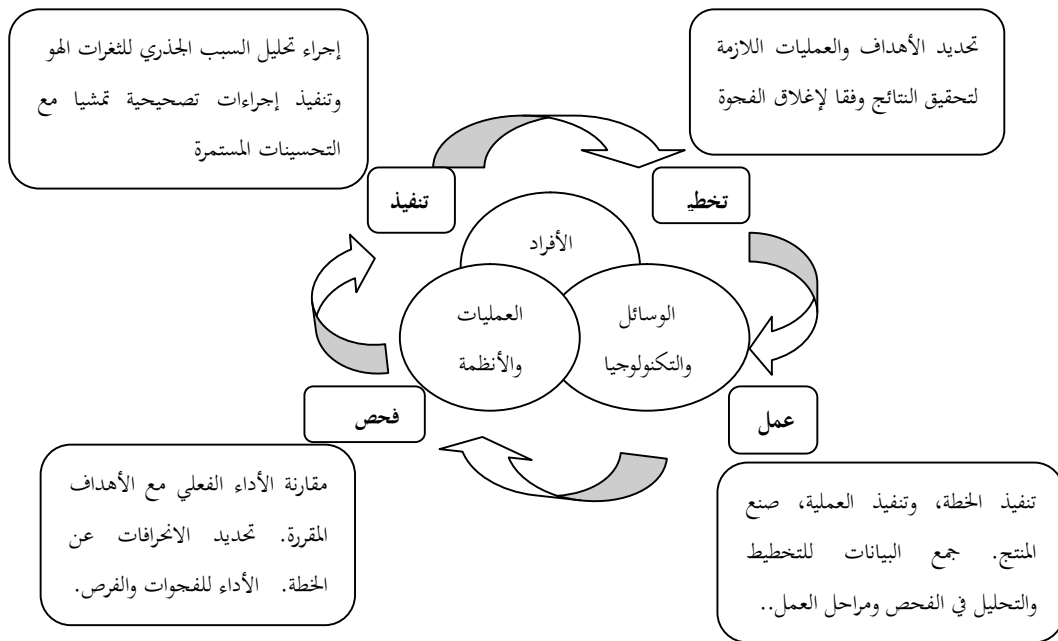
3- إنشاء خط الأساس للعمل: معرفة خط الأساس يوفر فرصا للمنظمة لتحقيق استراتيجي وهادف لمتطلبات التنظيمية لكل عنصر.

4- إغلاق الثغرات التي تم تحديدها من خلال سلوكيات منضبطة.

5- اتباع نموذج مبسط لإدارة الأعمال وهي تخطيط- عمل وفحص-تنفيذ كما في الشكل الموالي:

¹ Chitram Lutchman et al: 7 Fundamentals of an operationally excellent management system, CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2015, p p 63-114. بتصرف

الشكل رقم (18): نموذج مبسط لإدارة الأعمال وهي تخطيط - عمل وفحص - تنفيذ



Source: Chitram Lutchman et al, 7 fundamentals of an operationally excellent management system, CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2015 , p p 63-114. بتصرف.

○ مرحلة التخطيط ينطوي على العمل الجماعي، وضع الخطة لسد الثغرات لكل فرع يتطلب ما يلي:

- إنشاء فريق من العمال برئاسة قائد فريق جيد؛
- وجود نطاق محدد بوضوح للعمل؛
- تحديد الموارد اللازمة للقيام بأعمال؛
- إجراء تقييم أثر أصحاب المصلحة على فهم والتخفيف من حدة المخاطر للتنفيذ الناجح؛

○ مرحلة (العمل) بنموذج يتطلب تركيزاً واضحاً على: من، ماذا، متى، وأين. مرحلة العمل تتطلب ما يلي:

- حركية الموارد؛
- أشخاص مدربين ومؤهلين للقيام بهذا العمل؛
- جمع البيانات والرئيسية الإشراف مؤشر الأداء لتحديد التقدم بالنسبة للأهداف.

○ مرحلة الفحص تتمثل في:

- التأكيد على أهداف الأداء المعتمدة؛
- وعي أصحاب المصلحة ما يتم التحقق منه؛
- توفر عمليات فحص أدلة دامغة لاتخاذ إجراءات تصحيحية.

○ مرحلة التنفيذ تحتاج التالي:

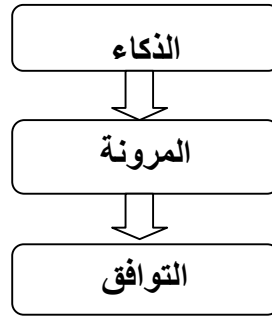
- ما الذي يجب عمله؛

- إلى من توكل المهمة؛
 - متى يجب إكمال المهمة؛
 - ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها؛
 - من الذي يوافق على أن الإجراءات التصحيحية تم الانتهاء منها وتنفيذها؛
 - تقييم أثر أصحاب المصلحة بشأن الإجراءات التصحيحية ليتم تنفيذها.
- 6- المراجعة للامتثال لمتطلبات التنظيمية والقانونية على حد سواء والتوافق في السياسات الداخلية والإجراءات والممارسات؛

7- تسعى إلى تحسين مستمر وتبادل التعلم بشكل مستمر.

وعملها، المؤسسات المتميزة تبنى على ثلاثة أعمدة (التكلفة- الجودة- السرعة) والمؤسسات التي تختلف على الباقي باعتماد التميز المؤسسي تنقسم ثلاث صفات إضافية: الذكاء، المرونة، التوافق.

الشكل رقم (19): الأعمدة الثلاثة للتميز المؤسسي¹



Source: Thomas Oestreich and Frank Buytendijk: **Management Excellence**, How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead, An Oracle Thought Leadership White Paper, September 2008, p6.

- **الذكاء:** كل المؤسسات تزخر بالبيانات الداخلية والخارجية، غير أن القليل من يستطيع إيجاد الكيفية للحصول على أكثر من ذلك. اليوم المؤسسات الناجحة هي من تستطيع الاستفادة من البيانات الموجودة والمستمدة من المصادر الداخلية والخارجية، وبفهم أفضل، هي المؤسسات التي يمكنها التحرك بشكل أسرع من المنافسين وكسب ميزة تنافسية.
- تربط المؤسسات الذكية بين التكنولوجيا المناسبة مع أفضل المنهجيات والعمليات لتحويل الكمية المتزايدة من البيانات إلى معلومات مفيدة وبالتالي تدعم عمليات اتخاذ القرار في جميع أنحاء المؤسسة.
- **المرونة:** فالمؤسسات الأكثر احتمالا للنجاح هي التي يمكن أن تتكيف مع الظروف المتغيرة كالمنافسة العالمية، التطورات الجديدة للتكنولوجيا، واحتياجات المؤسسة لتغيير المسار.

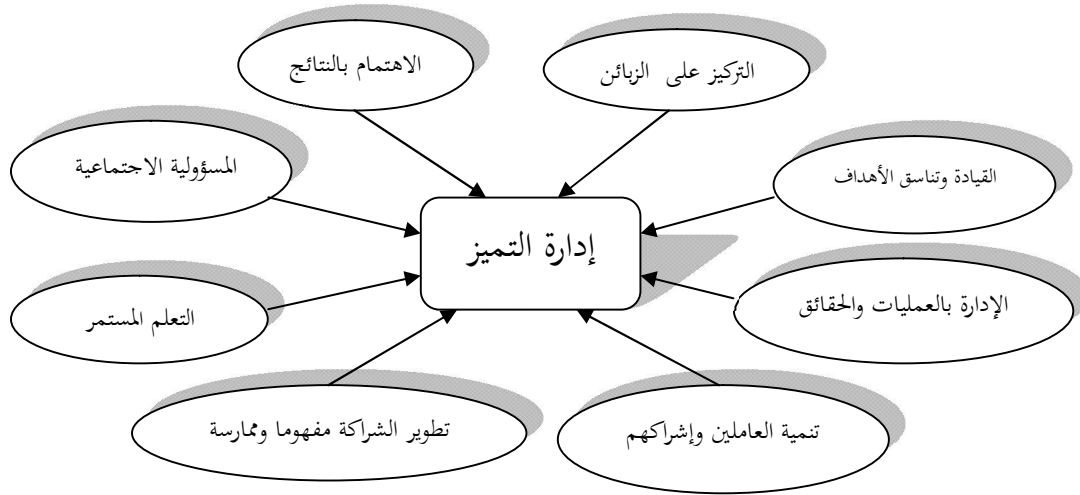
¹ Thomas Oestreich and Frank Buytendijk: **Management Excellence**, How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead, An Oracle Thought Leadership White Paper, September 2008, p6.

والمؤسسات المرنة تحتاج إلى وقت أقل لفهم كيف لتغيرات السوق أن تؤثر على عملياتها بنجاح. بافتراض أن المؤسسة رائدة أو تابعة في السوق، فهي القادرة على تحديد الإجراءات البديلة بسلاسة وربما القيام بدور فعال في دفع عجلة التغيير في السوق.

■ **التوافق:** في إطار الابتكار والنجاح، تحتاج المؤسسات إلى التعاون بشكل وثيق، فالمؤسسة المتوافقة تتطور من نهج القيادة والسيطرة إلى انتهاز نموذج التعاون يتضمن مساهمات جميع أصحاب المصلحة من خلال النظم والعمليات المتكاملة.

ويرتكز التميز المؤسسي حسب **باشيوة** على المبادئ الأساسية الثمانية التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز والاستمرار فيه، وليس فقط لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المستويات ولضمان استدامة التميز في المستقبل. وبُنيت هذه الركائز على المبادئ الأساسية للتميز والتي تم استخلاصها من الدراسات المعمقة لأفضل الممارسات العالمية في المجال. تتصف المؤسسات المتميزة بالتعلم المستمر من أنشطتها المعرفية سعياً منها لإيجاد مؤسسة التعلم المستمر، وهي مفتوحة على أفكار وآراء جميع المعنيين للاستفادة منها وتحويلها لابتكار ثم الإبداع وهو ما يحدث القيمة المضافة المطلوبة لديها. وهذه موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): المبادئ الأساسية للتميز¹



المصدر لحسن عبد الله باشيوة، محمد أحمد عيشوني: **روائع التميز المؤسسي (التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، الطبعة الأولى، منشور بدار الوراق، عمان، الأردن، 2016، ص 3. يمكن شرح كل مبدأ من الشكل السابق حيث:

1- **الاهتمام والتصويب نحو النتائج:** وتقوم المؤسسة بمراجعة سياساتها واستراتيجياتها على ضوء التغذية الراجعة، ويشترط هنا تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد جميع الشركاء، وأن تتسم المؤسسة بالمرونة وسرعة التكيف والقدرة الفائقة على الاستجابة الفورية لمتطلبات التفوق، والاستعداد للقياس والتعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لهم.

¹ لحسن عبد الله باشيوة، محمد أحمد عيشوني: **روائع التميز المؤسسي (التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)**، الطبعة الأولى، منشور بدار الوراق، عمان، الأردن، 2016، ص 3.

2- **التركيز على خدمة المتعاملين:** ويتم ذلك من خلال إضافة قيمة حقيقية لهم وبصورة مستمرة، والتعرف على احتياجات المتعاملين معها وتتنهم متطلباتهم بصورة مستمرة، وليس فقط الحالية ولكن توقعاتهم المستقبلية أيضا تحديد وتشخيص المعوقات ومكانم الخطأ أو التأخير سعيًا وراء صياغة علاقة متميزة مع جميع المتعاملين.

3- **القيادة والثبات على الأهداف:** وهي قدرة القائد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منهم من خلال تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة بصياغة الرؤيا والرسالة وقدرته على تحفيز الآخرين وشحنهمهم لإتباعه نحو تحقيق رؤيته ورسالته.

4- **الإدارة من خلال العمليات والحقائق:** تكون صناعة القرارات مبنية على الحقائق والمعلومات الموثقة المأخوذة من نتائج قياس الأداء ومؤشرات كفاءة العمليات والأنظمة إضافة لتحديد احتياجات جميع المعنيين وتوقعاتهم، وتحكم فيها سلسلة ترابط الأعمال وتبسط الإجراءات وتعزز الشفافية وروح الفريق، وصولًا نحو المتعاملين بأعلى درجات الكفاءة والفعالية المطلوبة، ويحدث ذلك من الناحية العملية بالقيام بتصميم عمليات إدارية مترابطة ومبنية على الاحتياجات الفعلية للمتعاملين وتطبيقها على أكمل وجه.

5- **تنمية العاملين وإشراكهم:** تقوم المؤسسة بعد إلمام التام بأهمية الموارد المعرفية لديها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بتحديد وفهم متطلبات التابعين من ناحية المهارات المطلوبة حاليا ومستقبلا لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والأهداف المؤسسية، وعليه يتم إعادة هندسة العمليات وتوظيف ذوي المهارات المطلوبة والعمل على تنمية قدراتهم تحقيقًا للاستراتيجيات المعلنة والأهداف المسطرة.

6- **التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر:** تقوم المؤسسة بإدارة التغيير، ويشترط فيها أن تكون منفتحة على أفكار وآراء جميع المعنيين للاستفادة منها وأن تتسم العلاقات في هذه الحالة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل وبهذا تحقق الهيئة التميز في الأداء من خلال عاملين أو موظفين يبحثون عن المعرفة أن وجدت ويحولونها لابتكار من شأنه أن يحدث القيمة المضافة المطلوبة لدى جميع المتعاملين والمعنيين بالهيئة. من خلال التعلم والمعرفة لخلق الإبداع ومن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر.

7- **تطوير الشراكة مفهومًا وممارسة:** تقوم المؤسسة هنا بعملية التطوير والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد يتم من خلالها تبادل للمنافع من قبل الطرفين ويمكن صياغة مثل هذه العلاقة مع المتعاملين والمجتمع والموردين والمؤسسات الأخرى، وتتسم العلاقات في هذه الحالة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل.

8- **المسئولة المجتمعية:** تتخذ المؤسسة كافة تدابيرها وممارساتها بالشفافية والمسئولية الكاملة تجاه الأدوار البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تود القيام بها. كما تهتم أيضا بالأثر الذي تحدثه ليس فقط على الأجيال والمجتمعات الحالية ولكن المستقبلية أيضا سعيًا منها لتقليل أو إزالة الآثار السلبية المترتبة على بعض أنشطتها تجاه المجتمع وليس فقط الانكفاء على مهامها وقوانين إنشاءها، وأن تحدث أثرا إيجابيا على المجتمع المحلي بيئيا واجتماعيا واقتصاديا حاليا ومستقبلا.

المطلب السادس: السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميز

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية. فقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء المؤسسات إلى عدد من السمات أهمها:¹

أ- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فهي تتبنى قول شكسبير " طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوأ الذي ربما يقع".

ب- الاقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة. فتعظيم إرضائه والمحافظة على ولائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية. إن الاستثمار في إرضاء العملاء وولائهم بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

كما تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية:²

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفاصل في الحكم على تميز الإدارة.
- أن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
- أن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Out sourcing.
- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

¹ بودي عبد القادر: "الإدارة الرقمية كإبداع في تفسير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب . البليدة، يومي 12-13 ماي 2010، ص 4.

² اللجنة العلمية: الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، طبعة أولى، 1436 هـ، ص 11.

وبشير علي السلمي إلى أن المؤسسات المتميزة هي المؤسسات التي تطبق إدارة التميز من خلال النقاط التالية:¹

- تقوم المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف؛
 - تعمل المؤسسات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير؛
 - تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه المؤسسة بتوفير الفكر المتجدد وخلق المناخ للإنجاز وتمكين الموارد البشرية الفاعلة؛
 - تتحقق غايات وأهداف المؤسسات بالتخطيط والإعداد وتنسيق العلاقات مع المناخ المحيط واستثمار الموارد المتاحة؛
 - تطبق المؤسسات التسيير الاستراتيجي لتعظيم احتمالات استثمار الفرص المتاحة وتحقيق رسالة المؤسسة وغيرها؛
 - ترتبط أنشطة المؤسسات في عمليات متكاملة تحقق مخرجات مضبوطة وقابلة للقياس، ترضي متطلبات العملاء وتطبق إدارة العمليات؛
 - تلتزم المؤسسات بمنطق الجودة الشاملة كي تحقق رضا العملاء وتثبت مركزها التنافسي في الأسواق؛
 - تعتمد المؤسسات على بناء وتفعيل المعلومات الإدارية الشاملة، وتنمية المعرفة واستثمارها في توجيه العمليات وتحقيق التفوق الفكر الإداري، ودعم القدرات التنافسية؛
 - يستند تسيير المؤسسة في اتخاذ قراراتها وتقويم إنجازاتها إلى معايير محددة وتباشر عمليات القياس المرجعي للمقارنة مع المؤسسات الأكثر تفوقاً؛
 - يغلب على تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة فئة العاملين ذوي المعرفة؛
 - تلتزم الإدارة في المؤسسات المعاصرة منطق التطوير والتحسين المستمر؛
 - الالتزام بالعمل على تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لأصحاب المصلحة؛
 - العمل على بناء وتنمية العلاقات (التحالفات، المشروعات المشتركة، التعاون في البحوث والتطوير) مع الأطراف المهمة في المناخ المحيط؛
 - العمل وفق مبدأ القياس، والتقويم الشامل للأداء، والإنجازات على كافة المستويات؛
 - إتباع مبدأ التقويم الذاتي لكافة عناصر المؤسسة وعملياتها وعلاقاتها وإنجازاتها.
- ويقول عبد العزيز حسن أن إدارة التميز ما هي إلا نظام متكامل يتطلب توافر السمات التالية:²
- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية؛
 - 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛

¹ علي السلمي: مفاهيم الدارة المعاصرة، ملحق الإدارة العليا، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، 2002، ص 7.

² عبد العزيز حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 327.

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة؛

5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين قواعد لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛

7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

ومما سبق يمكن للباحثة أن تحصي السمات الأساسية لإدارة التميز في كونها تتمثل في التفكير والتطوير، بناء الجودة، التواصل والاندماج، التركيز على الأنشطة والعمليات، الاستخدام الذكي للتقنيات المتجددة، السعي لبناء مؤسسة واثقة مستندة الى القيم والأخلاق، واستثمار القدرات في بناء العمليات الفعالة.

المطلب السابع: خصائص المؤسسات المتميزة

لا يمكن أن نصل إلى أعلى درجات التميز بالمؤسسة إلا إذا توفرت قيادة وإدارة مؤسسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المؤسسي من اجل أداء المهمات والواجبات المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك يتسم التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص حسب كل من (P.VAILL, R.DAFT, GROTE) (M.HAMMER , J.CHAMPY) أهمها ¹:

1- قبول الأعمال المتحدية: حيث إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي،

حيث فنرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.

2- توفر القيادات الكفوة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمؤسسات قدراتها، حيث إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها أو احتواءها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

¹ أبوبكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014/2015، ص 70.

4- **الخبرات بعيدا عن العمل:** إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد

خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

5- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد فني المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل

بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

6- **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية

المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

7- **التعلم المستمر:** من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير

المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث إن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية

وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

8- **منظمات عالية الإنجاز:** تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي High Performing Systems

(HPS) من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصه

(Downsizing)، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المؤسسة.

9- **إعادة هندسة العمليات:** تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات

Reengineering لأجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم

كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق

بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزا.

وترى الباحثة مما سبق أن أهم خصائص التميز المؤسسي تتمثل في تواجد الرؤية المستقبلية مع القدرة على

التنبؤ بما ستكون عليه المؤسسة، والقدرة على التغيير من حال إلى حال، أيضا من خلال إشراك جميع

العاملين في التخطيط ووضع السياسات وتدريبهم على حل المشكلات مع تحسين الأداء من خلال تحفيزهم

والتكيف مع متطلباتهم.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة التميز

إن تحقيق التميز حلم يراود جميع العاملين في كافة قطاعات العمل، ولعل تقديم وسائل وأساليب فاعلة ومهمة، والوصول بها إلى الجودة يعني وجود الموظف الفعال والمؤسسة الناجحة القادرة على أداء رسالتها ووظيفتها على أكمل وجه، فالمسؤول الذي لا يهتم بالتميز في عمله، ولا يضع أفرادَه على سلم أولوياته، لا يحرص على إعداد جيل قادر على خدمة مجتمعه، وبالتالي قد أضر بالمصلحة العليا التي وجد من أجلها، وفقد أسباب وجوده ودوره المهم، ولم يعد له إلا أن يختار واحدا من أمرين؛ إما الاعتدال، وإما الاعتزال، وهناك متطلبات وأسباب داعمة لإدارة التميز تجعلها تواجه أهم التحديات والتغيرات المحيطة ببيئة المؤسسة.

المطلب الأول: الأسباب الداعمة لإدارة التميز

- يشير المستقبل بأنه لن يكون في السوق سوى المؤسسات المتميزة وتتمثل أبرز المتغيرات التي من المحتمل أن تشكل تحديات قد تدفع المؤسسة لتبني وتطبيق منهج متطور للتميز مما يجعلها كقوى داعمة للتميز ويحدد زايد أهم الأسباب الداعمة للتميز التنظيمي فيما يلي:¹
- **معدلات تغير سريعة:** فالتغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث وذلك بسبب تغير ظروف البيئة الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر من حيث كونها مدخلات (المواد الخام، العمالة، ومعلومات عن السوق) وكونها مخرجات (حيث أن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساس لمنتجات وخدمات المؤسسة)؛
 - **منافسة بلا حدود:** إن تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق. وظهرت العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر. فالفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق مفتوحة بدرجة غير مسبقة والمستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق وتلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة ألا وهو منافسة علاجها التميز في الأداء.
 - **حفظ المكان والمكانة:** يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، أما المكان: فهو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي ونقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، حيث من أهم أركان المؤسسة الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر أساسية للتميز هي: القوى البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادات التنظيمية وعلى الجانب الآخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المميز للمؤسسة بين بقية

¹ عادل زايد: مرجع سبق ذكره، ص 7-13 بتصرف.

الفصل الثاني - الأداء التنظيمي المتميز

المؤسسات العاملة في نفس المجال، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.

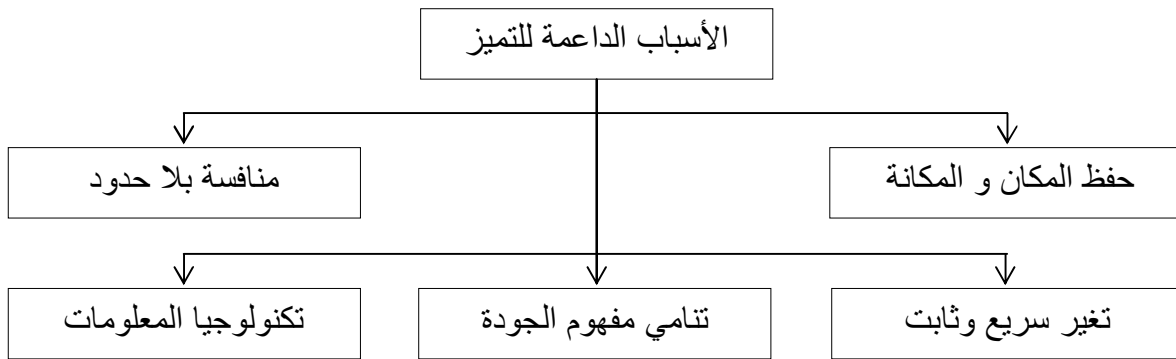
- **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتصنع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر. إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري.¹

- **تكنولوجيا المعلومات:** يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتكنولوجيا هي الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو كبيرة أو صغيرة، فتكنولوجيا المعلومات أيضا المصدر الرئيس لتغيير الوظائف وتؤثر تأثيرا مباشرا على اتجاهات وسلوك العاملين. فتكنولوجيا المعلومات لها أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة من حيث:

- زيادة قدرة المؤسسة في السيطرة على الوقت والمسافة؛
- زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها؛
- زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري؛
- زيادة القدرة على فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المؤسسة.

- تنامي استراتيجيات التوجه والتركيز على العملاء بدلا من التركيز على الإنتاجية فقط، والشكل التالي يوضح الأسباب الداعمة للتميز

الشكل رقم (21): يوضح الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص7.

برغم كل الأسباب التي سبق ذكرها إلا أن البعض قد يراها غير كافية أو أن تكاليف التميز عالية جدا، أو أنها نوع من الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المؤسسات. ومهما كانت تكلفة التميز الإداري عالية، بالتأكيد

¹ Wheel and Huger. "Strategic management and business policy", "Entering the 20th, century global society", (1998), p28.

تكلفة عدم التميز أعلى. فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام علي مستقبل المؤسسة¹، ونجد أن التكاليف تتنوع بين مباشرة وغير مباشرة:

- تكاليف مباشرة: وهي تكاليف تظهر في سجلات المؤسسة وتنقسم إلى ثلاثة أنواع من التكاليف هي:
 - تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب؛
 - تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء؛
 - تكاليف الفشل: تتضمن نوعين من التكاليف هما التكاليف الداخلية (مثل التالف والهالك وإعادة التصنيع)، وتكاليف خارجية (مثل تكاليف علاج شكاوى العملاء، استرداد الأموال).
- أما التكاليف غير المباشرة فيصعب قياسها بشكل دقيق، غير أنها تتضمن التكاليف التالية:
 - تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات؛
 - تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة؛
 - تكاليف عدم القدرة علي تعظيم الاستفادة من قدرات ومهارات العاملين واستغلال الطاقات الإبداعية لهم؛
 - تكاليف ضمان السلع.

المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة التميز

لتحقيق التميز، يتوجب على المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو التأقلم مع القوى الخارجية. وتعرف عملية التأقلم بأنها الجهد الذي تبذله المؤسسة في سبيل الحد من الانحرافات في عملياتها الإنتاجية والتسويقية، وبالتالي فعلى المؤسسات أن تتعلم وباستمرار عن المتغيرات الداخلية والخارجية ذات الارتباط الاستراتيجي بمقومات النجاح والتميز.

إن أي مؤسسة تتبنى إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تتحول إلى مؤسسة تعلم مستمر إذا استعملت بطريقة شاملة أدوات الجودة السبع القديمة 'والأدوات الجديدة للجودة في سبيل دفع عجلة التغيير وترسيخ ثقافة التعلم'². وتتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وقد بين السلمي هذه المتطلبات بما يلي:³

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات)؛

¹ عادل زايد: مرجع سبق ذكره، ص 16 بتصرف.

² أحمد عيشوني، مقدمة الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات، 2010، ص5.

³ علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص20.

الفصل الثاني ----- الأداء التنظيمي المتميز

- المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات، وتراعي تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، درجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تنميتها، توجيهه وتقويم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز.

الشكل رقم (22): يوضح متطلبات إدارة التميز



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص45.

وأضاف زايد على ذلك بأن المؤسسات تحتاج إلى التخلص من البيروقراطية، وتشجيع روح المنافسة، والتأكيد على قيم التجديد والابتكار، والمقارنة مع التجارب الناجحة، والاستعانة بالخبرات والمتغيرات من الخارج، واستثمار الأفراد.¹

¹ عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص26.

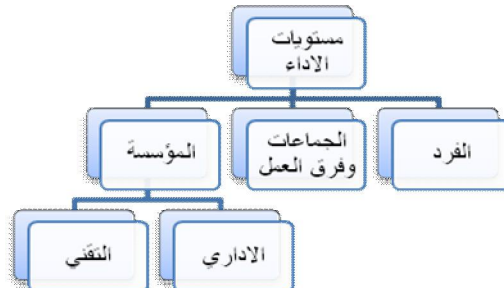
المطلب الثالث: مستويات التميز في الأداء

التميز ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.¹ ومن ثمة يمكن القول أن التميز على مستويات ثلاث وهي:²

- 1- **التميز على مستوى الفرد:** هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المتميزين.
- 2- **التميز على مستوى الجماعة:** فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.
- 3- **التميز على مستوى المنظمة:** فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار والتميز في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:³

- **القادة:** حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الإبداعية، خاصة القادة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والإبتكارية.
- **الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، فتمط الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على الإبداع أو يعيق عملية الإبداع. حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الإنتاج الإبداعي.
- **المناخ التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها مؤثر على القدرة الإبداعية للمؤسسات.
- **المحيط:** لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي) نظراً لعدة اعتبارات (وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع...). والشكل التالي يوضح مستويات الأداء المتميز

الشكل رقم (23): يوضح مستويات الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ عبد المعطي عساف: "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، مجلة الإداري، مسقط، العدد 62، مسقط، سلطنة عمان، 1995، ص 35.

² أميمه الدهان: نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفيدي، عمان، الأردن، 1992، ص ص 192-195.

³ خليفي عيسى، كمال منصوري: "مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص5، بتصرف.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة التميز

إن كثير من المؤسسات تعاني مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها ورغبتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى تطلعات وتوقعات المتعاملين وتحقيق التميز، ومن أهم تلك المعوقات ركون المؤسسة للمستوى الجيد المتحقق من الانجازات، والذي يعتبر من أكبر أعداء تحقيق التميز، لهذا على المؤسسة أن تؤمن أن هناك انجازات مستقبلية عليها تحقيقها.

فيرى صالح الرشيد أن سعي كافة المؤسسات منذ بداية التسعينات تقريبا لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي، إلا أنه ثبت عدم قدرة عديد من المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها:¹

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج؛
- المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية؛
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها؛
- عدم التقدير الكاف بأهمية المورد البشري؛
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز؛
- عدم الإنصات الكاف للعملاء والموردين يعتبر أيضا سببا كافيا لعدم نجاحها.

ويرى السلمي أن كثير من المنظمات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:²

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

- توزيع المسؤوليات وتشبتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.

- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.

- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية .

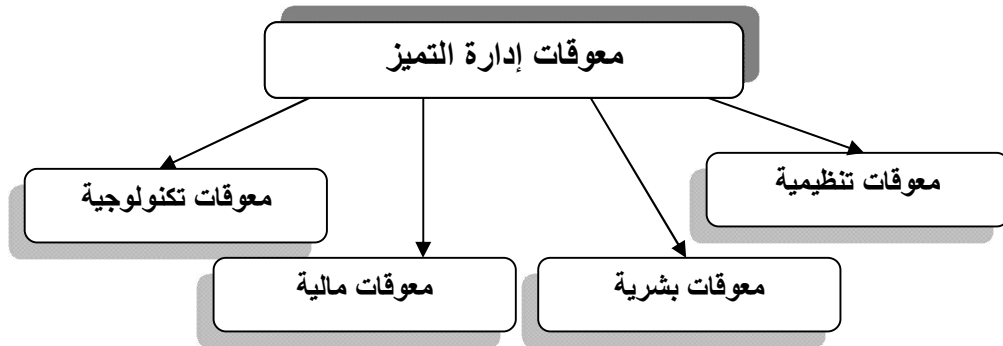
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.

- الانحصر في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.

¹ صالح الرشيد: نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العرب السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد - دور المدير العرب في الإبداع والتميز - شرم الشيخ، مصر، 2004، ص24.

² علي السلمي: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، 2002، ص14.

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنزاف وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
 - الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
 - ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.
 - ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.
- وحدد كل Sebastianelli و Namimi خمسة عقبات تعترض إدارة التميز، تتمثل في:¹ (غياب التخطيط للتميز، عدم وجود قيادة متميزة، وعدم كفاية تنمية الموارد البشرية، وعدم كفاية الموارد وعدم وجود التركيز على العملاء). الشكل التالي يوضح أهم المعوقات التي تعيق سير إدارة التميز
- والشكل رقم (24): يوضح معوقات إدارة التميز



المصدر: من إعداد الباحثة.

- كما يمكن إبراز المعوقات التي تقيد قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات العمومية فيما يلي:²
- أ - **معوقات تنظيمية:** الجمود والتقييد على الخطط والقوانين والإجراءات، ثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية الجامدة مثل الأخذ بالابتكار لكونه حديثا وإن كان بلا مضمون، كأن يقتني بعض المدراء تقنية في تنفيذ الأفكار.
- ب - **معوقات إدراكية ونفسية:** صعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية، عدم الثقة بالنفس والخوف من الوقوع في الأخطاء وعدم القدرة على اختزان فكرة نقص التحديات، الخوف من تعليقات الآخرين، الخوف والخجل من

¹ Alan Brown, **Challenges to Business Excellence: Some empirical evidence**, Nang Yan Business Journal – 1.1 – 2012, p77.

² محمد بن ذهيب، صلاح الدين قدرى: **معوقات قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة العمومية الجزائرية**، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول: أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة - الواقع والتحديات-، يومي 14 و 15 فيفري 2017، جامعة غرداية، الجزائر، ص368.

الفصل الثاني----- الأداء التنظيمي المتميز

الرؤساء، وإصباح الصفة الشخصية على الابتكار من جانب القائد إضافة إلى القصور الذاتي للعاملين الذين ينظرون إلى الإبداع والابتكار.

على أنهما من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المؤسسة، الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

ج - معوقات بيئية وثقافية: مشاكل نابعة من البيئة وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد، والتمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.

ويمكن الإشارة أن من محددات أو الصعوبات التي قد تقف حجرة عثرة أمام إبداعية القائد ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

- محدودية قدرات ومهارات القائد؛
- اتجاهات المرؤوسين وميولهم؛
- عدم وضوح مهام العمل وواجباته؛
- اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسين؛
- مدى معرفة القائد وسلوكياته تجاه مرؤوسيه.

فقيادة الإبداع والابتكار الفعالة تتطلب أن يلم القائد المتميز بالطبيعة الإنسانية من حيث تحديد حاجات الأفراد ورغباتهم، ولكي تكون قائدا مبدعا توجب أن تتعرف على جدوى الحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز المادية وتعرف متى تستخدم كل نوع من أنواع الحوافز، فبعض الأفراد قد تحفزهم بعض الكلمات أو الاعتراف بالإنجاز أكثر من المكافآت التشجيعية والأموال.

المطلب الخامس: إدارة الأداء المتميز للمنظمات الحكومية

يشكل التميز إطار فكري يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

ففكرة إدارة الأداء تقوم على منطق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:¹

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات ذلك.
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص125.

ومن ثم فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل، يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف. فالأداء المتميز يمثل مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال.

وبما أن المؤسسات الحكومية في العديد من الدول النامية تعاني من عدة مشاكل تمثل عائقا أمام تطورها، وتواجه تحديات داخلية وخارجية، فإنه بات من الضروري إجراء إصلاحات إدارية تهدف إلى تنظيم الجهاز الإداري للدولة، وإجراء تغييرات جوهرية وأساسية في بنيته لحل مشكلاته ورفع كفاءته على أسس علمية، ليكون قادرا على الاضطلاع بالمهام والاختصاصات المحددة له، وتقديم الخدمات اللازمة لسد الاحتياجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

وعليه فإن الإصلاح الإداري وإعداد برامج للتميز عملية تهدف إلى ترشيد الإنفاق وتحسين الأداء في مؤسسات الدولة وجهازها الإداري.¹

وتتميز الموارد البشرية في الإدارات العمومية تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم، كما يمكن القول أن إدارة التميز هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع متغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لانجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا بتطوير وتنمية الكفاءات.

وفي ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها الإدارات العمومية، أصبحت عملية تحقيق التميز تشكل أهمية بالغة، وتعد أبعاد هذه الأهمية في كون عملية تحقيق التميز:

- ضرورة لضمان بقاء واستمرارية وتكيف المرافق العمومية الإدارية؛
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع؛
- تساعد الإدارة على تعزيز فعالية الموظف العمومي؛
- تعتبر أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للموظفين اتجاه القطاعات والهيئات التي يعملون فيها، مما ينتج عنه:

✓ انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات؛

✓ تساعد على حدوث الهدوء والأمن النفسي للموظفين نتيجة بث الثقة في نفوسهم، وتحسيسهم بمدى

امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة لإحداث ذلك؛

- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في عملية تقييم أداء الموظف حاضرا ومستقبلا؛

¹ مولاي لخضر، حوتية عمر: مرجع سبق ذكره، ص251.

المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة لتطوير الأداء الحكومي المتميز

إن الاتجاهات المعاصرة للتميز الإداري وتحسين الأداء تأخذ بعين الاعتبار هدف تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل ضمان تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين عن طريق تحسين الجودة، ولا تقتصر هذه الجودة على تحسين المنتج فقط بل يتعدى ذلك تحسين جودة المورد البشري داخل المؤسسة، ويتحقق هذا من خلال المساهمة الكبيرة لإدارة الموارد البشرية.

وفي ظل التحولات الأساسية في مفاهيم تسيير القطاع الحكومي، وتعاضل الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها وأساليب تقديمها، ولضمان بقاءها واستمرارية نشاطها بات من الضروري أن تسعى المؤسسات الحكومية لتطوير وتحسين أدائها في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية تتم وفقاً للمعايير الدولية. وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الأساليب الإدارية والتي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء الحكومي والبلوغ به إلى مستويات التميز والتفوق، ومن أبرز هذه الأساليب نجد:

المطلب الأول: مدخل تمكين العاملين:

يعد تمكين العاملين Employees' Empowerment اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفية، ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، فالإدارة وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوى العاملة لديه، ولقد أصبحت دراسة تمكين العاملين ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية، والتي شكلت مأزقاً أصبح معه من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة المنظمة من الفوضى والارتباك رغم أن تمكين العاملين ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف.¹

وترجع جذور النظرية المرتبطة بهذا المدخل إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وهي تقوم على مبدأ تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعمال وإشراكهم في صنع قرارات العمل، ويعرف قاموس مريام ويسترن التمكين بأنه: " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما".

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي.

¹ علي الصلاحيين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات Problem solving، واتخاذ القرارات Decision Making، والتخطيط Planning، والمهارات القيادية Leadership Skills، ومهارات بناء الفريق الناجح team skills. وغيرها من المهارات الفنية Technical skills للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية organizational Environmental and culture والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط التي يتمثل أهمها فيما يلي (Thomson, 1990):¹

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة؛
- متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية؛
- المتطلبات البشرية والمتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته ومشاركة الاهتمامات؛
- زيادة الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية؛
- نمو الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة؛
- الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء؛
- الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين؛
- الرغبة في المنتجات الجديدة وتنمية الربحية.

ومن هذه التعريفات نجد بأن مفهوم تمكين العاملين يقوم على إشراك العمال في تسيير المؤسسة وصنع قراراتها في اتجاه يصب على زرع الثقة في نفس الموظف وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق أهدافها.

■ معوقات تحد من تطبيق تمكين العاملين بشكل فعال:²

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق؛
- زيادة الصراع وتفتش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص1.

² Hradesky, Jack, Total Quality management Hand book McGraw-Hill, Inc., N.Y. (1996), pp.155-176

المطلب الثاني: مدخل إعادة الهندسة

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء، ويعرف **فهد السلطان** إعادة الهندسة بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج¹.
لذا يعتبر هذا الأسلوب وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يكفل تحقيق:

1. سرعة الأداء؛
2. تخفيض التكلفة؛
3. جودة المنتج؛
4. تبدأ من نقطة الصفر؛
5. تركز على العمليات الإدارية؛
6. تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل؛
7. تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل؛
8. تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً؛
9. تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة؛
10. تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: التغيير الجذري، تحسينات جوهريّة، بناء أساسي، إعادة تصميم كلي... إلخ.

ويتطلب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تحقيق ما يلي:²

- البداية من الإدارة العليا، ومدى إيمانها بالحاجة للتغيير وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية؛
 - تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها؛
 - اقتراح البدائل وتقييمها؛
 - إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل؛
 - تصميم معايير الأداء لتقييم وقياس التحسن في نظم وإجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة.
- ورغم أن هذا الأسلوب نشأ وترعرع في أحضان مصانع القطاع الخاص، إلا أنه قابل للتطبيق في إعادة هندسة العمليات في مؤسسات القطاع الحكومي رغم ما يعاب عليه في أنه لا يقيم وزناً للإنسان العامل في المؤسسة بسبب تركيزه على النتائج أي أن الغاية فيه تبرر الوسيلة.

¹ فهد السلطان: إعادة هندسة نظم العمل - النظرية والتطبيق، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 43.

² مولاي لخضر، حوتية عمر: مرجع سبق ذكره، ص 253.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من المفاهيم الحديثة والذي أصبح تطبيقه أمراً هاماً في أي منظمة تريد لنفسها البقاء والاستمرار، وذلك بسبب الطرق المبتكرة التي تقوم المنظمات المنافسة بإدخالها سواء كان ذلك في منتجاتها أو في الخدمات التي تقدمها لزيائنها.

ومن أهم التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات (ISO):¹

✓ **تعريف الجودة:** بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة.

✓ **تعريف سياسة الجودة:** بأنها رغبة وتوجه مؤسسة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً.

✓ **تعريف إدارة الجودة:** هي نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة.

✓ **تعريف ضبط الجودة:** هو التقنيات والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة.

✓ **تعريف تأكيد الجودة:** هو كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة.

✓ **تعريف حلقة الجودة:** هي الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفقيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة عن طريق:

✓ **الإدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

✓ **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

✓ **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

وبالتالي إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للمنتجات أو الخدمات المقدمة، والتأكد من أن المؤسسات التي تقدم هذه المنتجات أو الخدمات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن ودائم".²

■ أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كتقنيات لتحقيق الأداء المتميز:

1- **تحليل باريتو:** ويستخدم في مواجهة مشكلة تشتت تركيز الإدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة وتستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن 80% من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20% من

¹ ISO: 9000:2005 QMS Fundamentals and Vocabulary.

² H. Drummond, *The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About*, Kogan Page, London, 1992, p.17.

المسببات وبالتالي على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلكين وأن تولي هذا السبب 80% من اهتمامها.¹

2- **العصف الذهني Brain Storming**: يعتبر من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية فهو "استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد لهدف اقتراح أفكار إبداعية قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفردا. وقد أوضحت التجارب أن أداة العصف الذهني أو إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يفكر بمفرده، وفي جلسات إثارة الأفكار نجد أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضا بالأفكار، كما أن النتائج تكون غالبا مزيج من أفكار العديد من المشاركين.

3- **طريقة كايزن Kaizen**: وهي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين، إذ وفق هذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بتركيز التطوير والتحسين المستمر على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل في المجالات الإنتاجية والتسويقية، باعتبار التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين.²

4- **المقارنة المرجعية Benchmarking**: هي عبارة عن مقارنة أداء المؤسسة مع أحسن المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها أو بالنسبة للقطاعات الأخرى لوظائفها ومحاولة الأخذ بالحسن مما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلا.³

5- **خريطة السبب والأثر**: يطلق عليه بخريطة **ايشكاوا** وخريطة هيكل السمكة. يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولا وتصبح وكأنها رأس السمكة. بعد ذلك يتم رسم الخط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية بخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها متمثلة في المواد، المكامن، الإجراءات، البيئة، العمال، المعلومات، وبعدها يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية.⁴

6- **تقنية ستة انحراف معياري Six sigma**: تعبر "six sigma" عن مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى والتي ينظر لها على أنها تقنية جد متطورة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام لمعايير الجودة وتجنب الأخطاء في العمليات الإنتاجية، حيث تعني أنه "في كل مليون عملية هناك احتمالا للخطأ لا يزيد عن 3.4 من العمليات"، بمعنى أن الجودة وفق هذه التقنية أن تسعى الإدارة إلى تخفيض التباين وحالات عدم التطابق في العمليات ومن ثم في المخرجات، بحيث تكون المواصفات المحددة التي تحقق متطلبات

¹ محمد الصيرفي: إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص162.

² سمالي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 198-199.

³ قاسم المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان الأردن، ط1، 2006، ص242.

⁴ محفوظ جودة: إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص271.

المستفيد (العميل) محصورة في المساحة المحددة بستة انحراف معياري "six sigma" وفق الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة بوضوح، بمعنى البحث عن حالات الاختلاف أثناء عمليات الإنتاج؛
- حساب انحراف الإنتاج عن المعايير المستهدفة، والتقنيات الإحصائية التي يمكن تطبيقها هنا هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيعات الاحتمالية
- حساب احتمال إنتاج المنتج في حدود المعايير المطلوبة؛
- حساب معدل العيوب ضمن أجزاء من المليون والذي لا يجب أن يتعدى 3.4 خطأ لكل مليون وحدة إنتاجية.¹

■ علاقة أنظمة إدارة الجودة (ISO9000) وإدارة الجودة الشاملة TQM

قد يتبادر إلى الذهن أن أنظمة إدارة الجودة (ISO9000) وفلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM وجهان لعملة واحدة، لكن الحقيقة أن أنظمة إدارة الجودة لا تعني إدارة الجودة الشاملة وذلك للأسباب التالية:²

- 1- يعتمد (ISO9000) على المقاييس ويهمل العنصر البشري؛
 - 2- يحدد (ISO9000) الأنظمة، دون ذكر شيء عن كيفية التنفيذ؛
 - 3- لا يتطلب (ISO9000) أية ضمانات عن جودة المنتج النهائي؛
 - 4- تحول (ISO9000) مسؤولية ضمان الجودة على واضع المواصفة؛
- غير أن (ISO9000) له تأثير ناجح لـ TQM من خلال:

- يساهم استخدام (ISO9000) في تحديد متطلبات الجودة في المؤسسات التي تستخدمه
- يترجم (ISO9000) مفاهيم الجودة إلى أهداف ممكنة التحقيق؛
- يوفر (ISO9000) فرصة لخلق أنظمة الجودة وتحسينها؛
- يساعد (ISO9000) على نشر رسالة الجودة في عموم المؤسسة.

■ أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة حسب متطلبات المواصفة ISO 9001:2008 في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى:³

¹ احمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 39.

² عواطف الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 171.

³ <http://webcache.googleusercontent.com/search?qdz>

1. خفض الهدر؛

2. تحسين مواصفات الخدمات المقدمة؛

3. خفض زمن تقديم الخدمة.

وبالتالي تلبية المواطن الذي هو زبون هذه المؤسسات، كما يساعد تطبيق مواصفات الايزو على تحسين أداء المؤسسات الحكومية:

- برفع وزيادة الوعي لدى العاملين في المنظمات الحكومية بجودة الخدمات المقدمة؛
- توفير نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية؛
- ويساعد على رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال التعليم والتدريب والتوجيه وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة بما هو مخطط لها من حيث المواصفات المطلوبة والوقت المطلوب للمواطن.

ولتحقيق ما سبق نحتاج بداية لبرامج تدريبية تشمل الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، بقية العاملين وذلك على مختلف مبادئ وأسس الجودة. فلتحقيق الجودة في المؤسسات الحكومية لا بد من استعمال العديد من الأساليب والطرق والمهارات الخاصة بعلم الجودة ومن مراجعة بنود نظم إدارة الجودة يتبين أن تطبيق الجودة يؤمن جميع الشروط المناسبة لأداء خدمة مميزة أو إنتاج منتج جيد وبأقل التكاليف .

المطلب الرابع: مدخل التفوق المقارن (القياس المقارن)

التفوق المقارن أو القياس المقارن هو عملية تقوم على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء.

ويعرف جون بانك التفوق المقارن بأنه: "إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل".¹

كما يعرف بأنه: "عملية قياس مستمرة ومقارنة بين مؤسسات ما، ومؤسسات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) في أي مكان في العالم، وذلك للحصول على معلومات تساعد المؤسسة في تحسين أداءها".²

من هذين التعريفين نجد بأن عملية التفوق المقارن تتضمن العناصر التالية:

➤ أنه عملية تقوم على المقارنة، وليس على أداء القياس فقط.

➤ أنه عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة.

¹ عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2002، ص12.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية " وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، القاهرة، ديسمبر 1999، ص 152.

➤ تتم هذه العملية من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.

➤ تتضمن جانبا للتعلم من الآخرين.

➤ تهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير الأداء لتحقيق التميز.

وهناك معياران رئيسيان يتم بناء عليهما تصنيف عملية القياس المقارن وهما:

• مع من يقوم القياس المقارن.

• الهدف من القياس المقارن

وبناء على المعيار الأول فإنه يمكن تقسيم القياس المقارن في المنظمات الحكومية على النحو التالي:¹

أ- **القياس المقارن داخل المنظمة الحكومية:** حسب هذا النوع تقوم المقارنة بين الإدارات أو الأقسام داخل المنظمة الحكومية بحيث تتم المقارنة مع إدارة أو قسم يتسم أدائه بالتميز.

ب- **القياس المقارن التنافسي:** في هذه الحالة تتم مقارنة الأداء المالي للمنظمة بالأداء الحالي للمنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس الخدمات.

ج- **القياس المقارن العام:** وهو أكثر الأنواع شيوعا وتطبيقا في مجال الخدمات الحكومية، وبموجبه يتم تحديد أفضل الممارسات عموما في مجال الخدمات الحكومية، وتتم المقارنة بها والتعلم منها.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار المعيار الثاني للتقسيم والمتعلق بالهدف من العملية، فإن التقسيم يأخذ النحو التالي:

أ- **القياس المقارن الاستراتيجي:** تكون المقارنة مرتكزة على الجوانب الإستراتيجية للمنظمة الحكومية، بمعنى آخر يكون الأمر متعلقا بالتصورات والرؤية الإستراتيجية، مثلا مقارنة فلسفة تقديم خدمة التعليم لدولة مع دولة أخرى متطورة في مجال التعليم؛

ب- **القياس المقارن للأداء:** حيث تجري مقارنة مستويات الأداء المطلقة، والاقتصادية، والعلمية، وترتيب المنظمات بالنسبة لها، ومن أبرز تطبيقات ذلك تصنيف المدارس على ضوء نتائج الطلاب في الشهادات العامة؛

ت- **القياس المقارن للعمليات:** الهدف منه أن تتم المقارنة بين الممارسات التنظيمية أو أساليب الأداء أو تنظيم العمليات، وهذا النوع من القياس يتضمن الإجابة على التساؤل التالي: كيف تؤدي بطريقة أفضل؟ وتبنى فكرة وتقنية التفوق المقارن على مراحل معينة تسمى بـ"دورة التفوق المقارن" والتي تتكون من أربعة أنشطة على الترتيب:

• تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.

• تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين.

• رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل بين منافسيها.

¹ مولاي لخضر، حوتية عمر: مرجع سبق ذكره، ص ص 255-256.

- متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية

يكن جوهر وفلسفة الإدارة الإلكترونية في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل العاملين والزبائن والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معا ويحتّم هذا المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية بضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة لترتبط باحتياجات الزبائن ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة التي أصبحت متاحة وتعمل على توفيرها خطط تمهيد البنية الأساسية في الدول المختلفة. ويعتبر بلوغ الجودة وإدارتها من خلال المحافظة عليها وتحسينها باستمرار من العوامل الأساسية لجلب الزبون والمحافظة عليه وبالتالي يصبح تحقيقها في قلب اهتمامات جميع الإدارات على اختلافها وتكاملها وملكيته.

1- مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية.

أ- مفهوم الإدارة الإلكترونية: من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم (e-management) وهي منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات للبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية¹. ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي:

عرف يوسف محمد يوسف على أنها "الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا².

وتعرف أيضا تعريفا إجرائيا بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³.

¹ علي السامي، عبد الرزاق إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص30.

² فاطمة طلحي، رحابلية سيف الدين: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية"، الملتقى الدولي الأول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية، 17-18 نوفمبر 2015، ص4.

³ نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات الرياضية، دار المريح للنشر، الرياض، 2004، ص 134.

الفصل الثاني----- الأداء التنظيمي المتميز

والخصائص التنظيمية التي يقوم عليها كلا الأنموذجين موضحة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (9): المقارنة بين النظام الإداري القديم والحديث

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الحديث
التنظيم	بناء هرمي به تدرجات معروفة وثابتة للترقي في العمل.	وجود شبكة الانترنت وإنشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون.
الأسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه.	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل.
الموارد	الاعتماد على الأصول المادية.	الاعتماد على رأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية.	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
نطاق العمل	محلي.	عالمي.
سرعة الاستجابة	شهور لضعف الترابط بين الإدارات وصعوبة في التعديل.	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا.
مستوى البيروقراطية	عال.	منخفض.
الإستراتيجية	الإدارة هي الأساس.	الزبون هو الأساس.
القيادة	متسلطة.	استشارية.

المصدر: ايفانز جلوريا: الحكومة الالكترونية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 22-26.

ب- أبعاد الإدارة الإلكترونية:

إن رؤية الإدارة الالكترونية تتضح من خلال وضع إستراتيجية ترمي إلى التحديث الكامل لشكل المؤسسة في المستقبل وإعادة تعريف طريقة تعاملها مع الزبائن، وذلك من خلال وضع هيكل عمل جديد لجميع المعاملات الداخلية بين الأعمال والسماح للإدارة بأن تتخذ خطوات فعالة للتعامل مع المشكلات المتوقعة مقدما بدلا من انتظار وقوعها ثم التحرك نحو إيجاد حل لها بعد ذلك.

ويتفق الكثير من الباحثين على أنه توجد أبعاد ثلاثة أساسية للإدارة الإلكترونية التي تسهم في تقديم فهم أدق وأشمل لمفهومها ورسالتها وأهدافها وآلياتها. وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الزبون، وبعد الأعمال، وبعد الدولة، وفيما يلي توضيح لكل بعد من الأبعاد:²

1- **بعد الزبون:** ما الذي يريده الزبون من مؤسسة الأعمال؟ من المؤكد أن الزبون يريد المؤسسة أن تعمل بنفس الطريقة أو أفضل من التي تعمل بها المؤسسات الحكومية، كما في حالة دفع الضرائب، وتجديد رخص سير المركبات أو رخص القيادة، ودفع رسوم استهلاك الكهرباء، والماء،.. الخ عبر الإنترنت. أي أن الزبون يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات التي تقدمها مؤسسات الأعمال طوال الوقت وخلال آل أيام الأسبوع أينما وجد بغض النظر عن مكان تواجده ووقت ذلك. وبذلك فإن الزبون يتخلص من أي

¹ سحر قدوري: "الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، عدد 14، خاص، الجزء الأول، 2010، ص160.

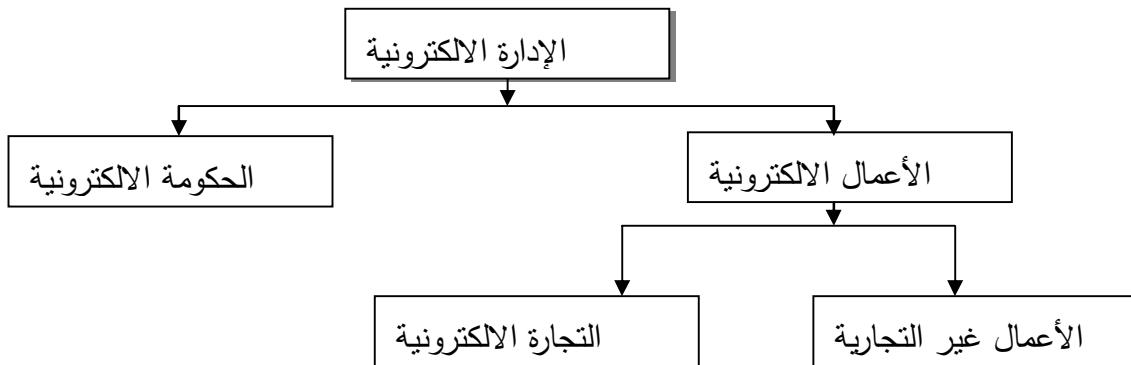
² حسام الملحم، عمار وخيريك: شبكات الانترنت: بنيتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسات، سوريا، دار الرضا للنشر، 2004، ص124، بتصرف.

قيود تمنعه أو تحد من وصوله إلى الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها ومستوياتها المختلفة.

2- **بعد الأعمال:** يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا لمؤسسات الأعمال، فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بينها محققة بذلك كثيراً من المكاسب من حيث خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والرقابة على المخزون. وتتحقق تلك المزايا أيضاً عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال فيؤدي ذلك إلى تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات، ومساعدة مؤسسات الأعمال على التوصل للمزايا التنافسية، ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال من حيث سهولة، وسرعة الوصول إليها على الشبكة.

3- **بعد الدولة:** يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتصل بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يلاقونها في الحصول عليها، كما تستطيع إعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وحل مشكلاتهم مما يسهم في تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء الحياتية التي تواجههم. ويستدعي إعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع المواطنين، توفير الخدمات الحكومية بطرق عديدة وأساليب مختلفة دون انتظار، وبدون شكاوى لا تعرف العدالة أو الإنصاف.

الشكل رقم (25): منظومة المصطلحات ذات العلاقات بالحكومة الإلكترونية¹



المصدر: عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص16.

ج- تعريف الحكومة الإلكترونية

قدم البنك الدولي عام 2005 مفهوماً للحكومة الإلكترونية كونه مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال، وتمكينهم من المعلومات، بما يدعم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على

¹ عادل حرحوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص16.

الفساد، وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة.¹

وعرفت الأمم المتحدة في عام 2002 الحكومة الالكترونية بأنها "استخدام الانترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين".²

د- أهداف تطبيق الحكومة الالكترونية:

للحكومة الالكترونية عدة أهداف نذكر أهمها:³

- 1- الارتقاء بمستوى الخدمات من حيث الجودة والسرعة في الانجاز وترشيد النفقات؛
- 2- تنمية وتفعيل العملية الاتصالية بين مختلف الأطراف والتقليل من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية وتبسيط الإجراءات؛
- 3- تقريب الأفراد وتوجهاتهم إزاء القضايا التي تمس مصالحهم من مختلف المؤسسات المعنية بذلك، بهدف خلق إطار تفاعلي تشاركي ديمقراطي لدعم عملية اتخاذ القرارات وتحقيق مبدأ الشفافية؛
- 4- دعم مبادئ الحوارية والمبادرة ممن خلال التواصل السريع والتنسيق المستمر بين الوحدات اللامركزية المحلية، من خلال تبادل المعلومات لدعم عمليات تنفيذ الخطط والبرامج على المستوى الفني الإجرائي؛
- 5- تحقيق درجة عليا من الانسيابية والحرية والاستقلالية في تداول المعلومات من خلال بنية تحتية معلوماتية حكومية بأطر قانونية كفيلة بتوظيف هذه المعلومات؛
- 6- التوجه إلى تحقيق أكبر قدر من الرضا للعملاء والزبائن والمواطنين عموما وكسب دعمهم وثقتهم؛
- 7- تعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح بتقديم طرق وأساليب حديثة عن طريق التكنولوجيا للرفع من قدرات الموارد البشرية المتاحة وتنمية مهارتها وتحديث أساليب العمل والانجاز بما ينعكس على الأداء ومستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية؛
- 8- دعم الإبداع والابتكار والتخصص الدقيق وتقسيم العمل للمجتمع ككل والعاملين باستخدام الشبكات والطرق التكنولوجية الحديثة من اجل خلق التنافسية والاندماج والتوافق والتواكب مع المتغيرات العلمية في عالم السرعة والتغير.

هـ - نماذج الخدمة المقدمة من الحكومة الالكترونية:

¹ محمد براق ونور الدين كروش: "الحكومة الالكترونية: المفاهيم وآليات التطبيق على ارض الواقع"، الملتقى العلمي الدولي الأول حول "متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول"، الجزائر 13 و 14 ماي 2013، ص3.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ أحمد طيلىب: "الأبعاد الاجتماعية الثقافية في تطبيقات الحكومة الالكترونية"، الملتقى العلمي الدولي الأول حول "متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول"، الجزائر 13 و 14 ماي 2013، ص ص 6-7.

يمكن تقسيمها إلى أربعة نماذج هي:¹

- الخدمات المتبادلة بين الحكومة والعميل: وتعرف اختصاراً بـ G2C (Government to Citizen)، فهي مخصصة للأفراد من أجل الاستفادة من الخدمات المقدمة من الحكومة الإلكترونية؛
- الخدمات المتبادلة بين الحكومة والأعمال: وتعرف بـ G2B (Government to Business) وهي مختصة للتعامل الإلكتروني مع القطاع التجاري؛
- الخدمات المتبادلة بين مؤسسات الحكومة بين بعضها البعض: وتعرف بـ G2G (Government to Government) وهي منصة التعامل الإلكتروني داخل أجهزة الدولة؛
- الخدمات المتبادلة بين الحكومة وموظفيها وتعرف بـ G2E (Government to Employee). وتعمل الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين إلى دمج أساليب إدارة العلاقات بالمواطن بأساليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية وكافة أنواع الشبكات بالإضافة لقواعد ومستودعات البيانات لتفويض صلاحياتها لكادر المعرفة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات راقية تمكنهم من خدمة الزبائن والأعمال والتفاعل معهم لتحقيق أعلى مستويات الرضا والقبول لديهم. وحيث أن الإدارة الإلكترونية تقوم أساساً على مفهوم المشاركة ومبدأ التفاعل، يجد المواطن نفسه قادراً على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومراجعة الأداء والتعليمات مع المؤسسات الإلكترونية المعنية، حيث يمتلك حق الوصول إلى ملفات المعلومات من الحاسوب الخاص به، ويحصل على معالجة موحدة للحالات التي يتساءل عنها، وأوقات استجابة قصيرة بل فورية لتساؤلاته وطلب الخدمات، كما يعرف الحد الأدنى من المسؤولية الإدارية تجاهه.

¹ محمد براق ونور الدين كروش: الحكومة الإلكترونية: المفاهيم وآليات التطبيق على أرض الواقع، مرجع سبق ذكره، ص4.

المبحث الخامس: أبعاد إدارة التميز المؤسسي

تعددت النماذج الإدارية لتمييز الأداء التنظيمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل كبير، وتدور معظم هذه النماذج حول محورين هامين هما:

- **مسببات التميز:** وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل القيادة والموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية.
- **نواتج التميز:** وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة من التميز مثل رضا العميل وقيادة السوق ونتائج الأعمال الأخرى.

وفي دراستنا هذه سوف نتناول بالتحليل والشرح الجوانب الأساسية للتميز (المسببات والنواتج) من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معادلة التميز} = \text{تميز القيادة} + \text{تميز الموارد البشرية} + \text{تميز الإدارة الإستراتيجية} + \text{الهيكل التنظيمي المتميز} + \text{مقياس إدارة العمليات وتميز الخدمة} + \text{مقياس المالية} + \text{مقياس تقويم الأداء المؤسسي}$$

إن حقيقة معادلة التميز يمكن أن تطبق علي المنظمات بكافة أشكالها وأنواعها، وبمعني آخر فإن هذه المعادلة تنصف بدرجة عالية من العمومية التي تسمح لقطاع عريض من المؤسسات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح بتطبيقها، الحكومية وغير الحكومية.

المطلب الأول: التميز من خلال القيادة

تعتبر القيادة عامل أساسي بالنهوض بالمجتمعات، وفي إحداث تغييرات لصالحها، والقيادة لها عدة تعاريف منها ما يحدده بذكر القدرات والسمات الشخصية لهذا القائد، ومنها ما يحدده بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، وهناك تعاريف تحدد القيادة المتميزة عن طريق الوظائف التي يؤديها الشخص القائد، والقيادة ضرورية في كل المؤسسات أيا كان نوع النشاط التي تمارسها، وأيضا الأداء الذي تمارسه الحكومة. فالقيادة مفتاح الإدارة الرشيدة والتميز وفق ديناميكيته، لأنها النشاط التوجيهي الذي ينقل التنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة، فمن ناحية كون القيادة خاصية من خصائص الفرد كقائد، فهو يتسم بخصائص معينة كالسمات الحسية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية، ومن ناحية أخرى كون القيادة نحددها بالمكانة أو المركز الذي يشغل الشخص في الجماعة، ومنهم من يعادل القيادة بالسلطة والقوة.¹

ويشير **العماريين** إلى أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز التنظيمي، من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بعلاقات فعالة في العمل، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المؤسسة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع التميز في المؤسسة، فنظام

¹ حسين عبد الحميد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 35.

اللامركزية في العمل، داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.¹

ويشير **سميث** إلى أن هناك أحد عشر مفتاحاً للقيادة المتميزة في المؤسسات المتمثلة في:²

- 1- التحديد الدقيق للرؤية؛
 - 2- التحديد الدقيق للأهداف التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية؛
 - 3- وضع نظام ثقافي للمؤسسة؛
 - 4- بناء شبكات رفيعة المستوى داخل المؤسسة؛
 - 5- الحوافز للأفراد والجماعات؛
 - 6- تشكيل فرق عمل؛
 - 7- دعم ومساندة الأعمال التي يقوم بها الأعضاء؛
 - 8- منح الموظفين السلطة الكاملة لحل مشكلاتهم؛
 - 9- التفويض؛
 - 10- إنشاء قنوات معلوماتية فاعلة؛
 - 11- التدريب وتقديم الاستشارات اللازمة والإشراف على سير العمل.
- وبفحص معيار القيادة قدرة المؤسسة على استثمار وتوجيه الموارد والمساهمة بشكل فاعل في الأهداف التي تركز على العمل، فالقيادة هامة في كل مستويات المؤسسة وليس فقط في أعلى الهرم المؤسسي، وأفضل القادة من يعملون على إيجاد مؤسسة تستمر في ازدهار والتحسين بعد أن يتركها رئيسها، مثل هذه المؤسسات تكون معتمدة على وجود أو نشاط شخص واحد.
- وهناك متطلبات رئيسية يجب أن يتحلى بها القائد المتميز وتتمثل في السمات التالية:³
- 1- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة؛
 - 2- الإدارة المبادئة المتحمسة بدلاً من الإدارة برد الفعل؛
 - 3- الرؤية الشمولية، التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛
 - 4- الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ البرامج من خلال التميز والإبداع والتحسين المستمر؛
 - 5- التعامل الكفء مع التكنولوجيا المعلومات وما تنتجه بمصادرها المختلفة من معلومات، وتوظيف خياله ليتكامل مع هذه التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء؛
 - 6- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية؛

¹ مسعود العمارين: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز، التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، جامعة مؤتة، 2007، ص28.

² سميث م دابل (د ت): أحد عشر مفتاحاً للقيادة الناجحة، منشور على الانترنت.

³ Andrzej hunzynski and david buchanan, **Organizational Behaviour: An introductory text**, 4th ed, prentice-hall Inc, Essex, 2001, p728.

7- الإدارة بالمبادأة بدلا من الإدارة باللوائح؛

8- الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدلا من إثارة السلامة؛

9- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات؛

10- استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين.

يركز Welch على أهمية تمتع القادة بالرغبة العارمة في تحقيق التميز وكرهية البيروقراطية، والانفتاح على الأفكار الجديدة والمتجددة من كل مصدر، وأن يلتزموا بأهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية. إن قادة التميز لا بد أن يتشربوا أفكار ومفاهيم الجودة ويعيشوها وكأنها جزء من تكوينهم النفسي، وأن يعملوا على تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الأداء وبناء الميزات التنافسية للمنظمة. كما أنه ينبغي أن يتمتع قادة التميز بالثقة في أنفسهم وأن يشركوا الآخرين معهم ويتعاملوا بمنطق يتجاوز الحدود والقيود. وقادة التميز حسب ما يراه Welch يعتبرون التغيير فرصة يجب استثمارها وليس تهديداً يحاولون تجنبه، كما عليهم أن يفكروا بمنطق العولمة ويعملوا على تنويع فرق العمل من المساعدين لتضم جنسيات متعددة.¹

ومنه تميز القيادة نعني بها درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.

وحالياً يعتبر أكبر تحد يواجه المؤسسات اليوم في تحقيق الأداء المتميز ليس إعادة تدريب الموظفين، وإنما إعادة تدريب المديرين، فتنمية المديرين عامل نجاح عام ومهم في السعي نحو التميز.

حيث يخصص قادة المؤسسات المتميزة الكثير من الوقت والجهد من أجل التفكير والتخطيط لمستقبل المؤسسة وتحديد أفضل وأسرع التغييرات المؤسسية والتنظيمية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الرؤية والتوجهات الإستراتيجية التي وضعوها لمؤسساتهم مع ضمان وجود الآليات المناسبة للمتابعة والتنفيذ، كما يدركون أهمية أن يكونوا قدوة حسنة في الالتزام بالقيم المؤسسية والنزاهة وأخلاقيات وسلوكيات العمل ومصدر إلهام وتمكين وتحفيز وبث للطاقة الإيجابية في العاملين بالمؤسسة، كما يحرص القادة المتميزون على بناء علاقات إيجابية وتفاعلية مع كافة المعنيين بأعمال ومصالح مؤسساتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لنجاحها وبناء قدراتها التنافسية في عالم يموج بالتغيرات والتحولات السريعة.²

وبستفيد قادة المؤسسات المتميزة من قياس رضا الموارد البشرية في إعداد خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التميز من خلال المرؤوسين

يعتبر التميز في أفراد المؤسسة من الرهانات والتحديات التي تتطلب على المؤسسة أن تعد له لمواجهة عصر المعرفة فهي مطالبة بأن تسير العقول الذكية (الرأس المال الفكري) تسييرا ناضجا وفعالا، وأن تهيب المناخ

¹ علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الإصدار الثاني، ذو القعدة 1437 هـ، أغسطس 2016، ص 7.

الذي يؤكد أهمية التغيير والتطوير ويحفز الابتكار والتجديد، وأن تعتمد أيضا إلى تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة المبادئ الآتية:¹

- تشجيع المؤسسة على إحداث التعلم التنظيمي؛
- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير والأجل الطويل؛
- توسيع فرص التعلم والتدريب أمام الموارد البشرية؛
- التأكيد على مبدأ المحاسبة أو المساءلة التعليمية.

ويشير **العماريين** أن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالموظفين، وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل تكوين ولائهم وانتمائهم للمؤسسة. وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة وهي ممارسات قيادية تهدف إلى رفع مستوى إلى رفع مستوى الأداء.²

فالكادر البشري ومساهمته يعد مصدرا للتميز وأساسا لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تشكل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات وذلك لما توفره من مرونة للمؤسسة، فالمؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الأداء التقليدية وبالتالي فهي مطالبة بتنميين رأسمالها المعرفي سواء ما يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المؤسسة من علاقات مع الزبائن والموردين وسمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات عمل وبراءات اختراع وكذلك ما تمتلكه المؤسسة من أصول غير ملموسة، كل ذلك يقود إلى توفير البنى الأساسية اللازمة لتكوين القيمة في المؤسسة.³

وبالتالي يقيم هذا المعيار مدى نجاح المؤسسة في تسييرها الممتاز للموارد البشرية من خلال خلق بيئة عمل داعمة لتشجيع الأداء المتميز على مستوى كل فرد وعلى مستوى المؤسسة ككل، بالإضافة إلى التخطيط والتنبؤ والتدريب والتطوير.

تقدر المؤسسات المتميزة مواردها البشرية وتعمل على إيجاد وتعزيز ثقافة التمكين لتحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية للموارد البشرية من خلال:⁴

- تحديد المهارات والقدرات ومستويات الأداء المطلوبة من الموارد البشرية لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والتخطيط الفعال لعمليات جذب وتطوير والمحافظة على المهارات والمواهب من الموارد البشرية اللازمة مع التركيز على الكوادر المواطنة؛
- الموائمة ما بين الأهداف الفردية وأهداف الفريق و/أو الوحدة الإدارية والأهداف المؤسسية بشكل عام وتمكين الموارد البشرية لتحقيق أفضل ما لديهم بروح من الشراكة الحقيقية؛

¹ عادل زايد: مرجع سبق ذكره ص ص 25-26.

² مسعود هاني العمارين: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز، التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ عبد الفتاح بوخمخ: "الرأسمال المعرفي مصدر للتميز في المؤسسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (16 ذو القعدة 1430)، معهد الإدارة العامة في الرياض، ص 17.

⁴ <http://www.dgep.gov.ae/ar/Program%20Award/BasicConceptsOfExcellence/Pages/Page6.aspx> see (21/06/2016)

- ضمان التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية في ظل التحديات المتمثلة بإمكانية التواصل الدائم طوال ساعات اليوم في كافة أيام الأسبوع وزيادة العولمة وأساليب العمل الجديدة والمبتكرة دائمة التطوير؛
- مراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للموارد البشرية والمجتمع الذي تعمل به المؤسسة؛
- تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية بما يضمن تعزيز وزيادة فرص توظيفهم في سوق العمل؛
- تشجيع الموارد البشرية على الظهور كخير من يمثل المؤسسة وتحسين سمعتها المؤسسية وصورتها أمام المجتمع؛

- تحفيز الموارد البشرية على المشاركة في نشاطات التحسين والإبداع وتقدير جهودهم وإنجازاتهم؛
- تفهم احتياجات الاتصال للموارد البشرية واستخدام الإستراتيجيات والآليات والأدوات الملائمة لتحقيق التواصل والحوار الدائمين فيما بين الموارد البشرية وبين الموارد البشرية والمؤسسة نفسها.

وعليه تدرك المؤسسات المتميزة أن نجاحها مرهون باهتمامها بتطوير وتمكين مواردها البشرية وأنهم بمثابة الروح للجسد وأن إسعادهم هو أقصر الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة ولحسب رضا المستفيدين وإسعادهم، لذا فإن المؤسسات المتميزة تحرص على الاهتمام بالعاملين بها حتى قبل التحاقهم بها من خلال بناء الهياكل التنظيمية الملائمة وتوصيف الوظائف والأجور والمزايا المناسبة ووضع خطط واضحة للمسارات والتدرج الوظيفي وتهيئة بيئة العمل الجاذبة من أجل تمكينهم وإشراكهم وتعزيز الولاء المؤسسي لديهم وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متفوقة تعزز الأدوار المناطة بهم وتولد فيهم الطاقة الإيجابية للإبداع والابتكار وتطوير المهارات والمواهب التي يمتلكونها.¹

ومن أهم مؤشرات تميز الموارد البشرية من منظور العاملين تتمثل في (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر):²

1-الأداء والإنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي ويتضمن كذلك انجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دؤوباً ويمكن أن يشمل ذلك المعايير الفرعية التالية:

- إنتاجية الموظف متضمنة مدى الدقة والسرعة في الإنجاز مقارنة بالمواعيد المحددة؛
- إنجازات الموظف التي قدمها وكانت تزيد عن المتوقع وتتعدى مهام العمل الوظيفي؛
- الجهود المتفوقة التي بذلها الموظف لتحقيق هدف معين/إنجاز متفرد وهنا مثال على ذلك: عمل الموظف على إدخال أساليب طرق حديثة ودقيقة في مجال عمله منها تبني أفضل الممارسات العالمية؛
- كيف استطاع الموظف تحقيق الإنجازات وطبيعة المعوقات والصعوبات التي تخطاها لتحقيق إنجازاته وهنا مثال على ذلك: قام الموظف بحل مشكلة في إدارته حول موضوع ما؛

¹ نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، مرجع سبق ذكره، ص7.

² دليل جوائز التميز (فئات التفوق الوظيفي)، 2010، ص4، بتصرف. منشور على الموقع www.moj.gov.ae

- الجهد الشخصي للموظف في تحقيق الانجازات وطبيعة المعوقات والصعوبات التي تخطاها لتحقيق انجازاته؛

- مدى استخدام الموظف لمهارات وأساليب حديثة أو متطورة في تحقيق انجازاته وهنا مثال على ذلك: يمتاز الموظف بتطبيقه للمبادئ والأدوات الإدارية الحديثة مثل إجادته استخدام البرمجيات والبرامج؛

2- **المبادرة والإبداع:** يمثل امتلاك القدرة المؤسسية على الإبداع والابتكار الميزة التي تصنع الفرق اليوم بين المؤسسات المتنافسة والطامحة إلى الريادة والتفوق والوصول إلى العالمية في الأداء، ولهذا تعمل المؤسسات المتميزة على تعزيز وغرس مفاهيم وبرامج الإبداع والابتكار ضمن سياساتها وأنظمتها وعملياتها المختلفة وتشجع العاملين وكافة المعنيين على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة إلى التحسين المستمر في المؤسسة وتسريع وتيرة استحداث منتجات وخدمات جديدة تواكب وتتفوق على تطلعات المستفيدين وتساهم في إسعادهم، كما أنها تدعم عمليات البحث والتطوير وتستفيد من التطورات المتسارعة في التقنيات الحديثة وتطوع المعرفة والخبرات المكتسبة لدى العاملين من أجل تعزيز مصادر الإبداع والابتكار في المؤسسة. يركز هذا المعيار على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وتبسيط الإجراءات، ويعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وانجازات ويمكن أن يشمل ذلك المعايير الفرعية التالية:¹

- درجة التحفيز الذاتي لدى الموظف للمبادرة والإبداع؛
- طبيعة ما قدمه الموظف من مبادرات إبداعية (دراسات أفكار، أساليب عمل: مشاريع وما شابه)؛
- درجة الإبداع والريادة فيما قدمه الموظف من أفكار ومبادرات وأساليب عمل ومشاريع وما تضمنته هذه المبادرات من جديد؛
- المنهجية أو الأسلوب المتبع في تقديم الأفكار والمبادرات وما بذله الموظف من جهود لتطبيق مبادراته وإبداعاته وتخطي الصعوبات والمعوقات؛
- مدى تطبيق ما قدمه الموظف من أفكار/ مبادرات إبداعية؛
- النتائج والتأثيرات المترتبة على المبادرات الإبداعية للموظف والدروس المستفادة منها ومدى حرص الموظف على نشرها وتعميمها ومشاركة الآخرين.

3- **التعاون والالتزام الوظيفي:** يركز هذا المعيار على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة /المتعاملين الداخليين ومدى ايجابيته في التعامل والتعاون معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعما بسجل وظيفي خال من المخالفات ويمكن أن يشمل ذلك المعايير الفرعية التالية:

¹ المرجع السابق، ص ص 6-10 بتصرف.

- تقديم أمثلة/أدلة عملية توضح درجة تعاون الموظف مع المتعاملين الداخليين والخارجيين من خلال التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين، ويتعامل الموظف إيجابياً مع الشكاوى الواردة والاقتراحات من المتعاملين ضمن الوقت المحدد؛
- تقديم أمثلة/أدلة عملية تؤكد حرص الموظف واستعداده لبذل جهود وأوقات إضافية لخدمة المتعاملين وتحقيق رضائهم؛
- ذكر أمثلة/أدلة توضح قدرة الموظف وحرصه على العمل من خلال الفريق وهنا مثال على ذلك: يحرص الموظف على العمل من خلال الفريق ويشارك في فرق عمل خارجية وداخلية؛
- ذكر أمثلة/أدلة توضح احترام الموظف لأنظمة وقوانين المؤسسة ومدى تقيده والتزامه بتطبيق ما تضمنه من مبادئ وقواعد وهنا مثال على ذلك: يعتبر الموظف مثالاً للالتزام التام بالنظم واللوائح المعمول بها في المؤسسة حيث يخلو سجله من الجزاءات والمخالفات الوظيفية والتأخير والمغادرات وذلك طوال فترة عمله، بل وحصوله المتكرر على درجة الامتياز في تقييم الأداء السنوي؛
- ذكر أمثلة/أدلة توضح تفاني الموظف في خدمة وتحقيق أهداف ورؤى وحدته التنظيمية مع حرصه على منح الأولوية لمتطلبات عمله الوظيفي وتقديمها على التزاماته الشخصية.

4- **المشاركة وتحمل المسؤولية:** يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بتطوير أساليب للتواصل بين الموارد البشرية تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات والفئات الوظيفية وبما يحقق إستراتيجيات وأهداف المؤسسة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- تبني سياسة للتواصل الفعال بين الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات التواصل وتطوير قنواته وأساليبه الحديثة والمناسبة وتفعيلها وتطويرها بشكل دوري.
- تشجيع أنشطة وبرامج الموارد البشرية الاجتماعية والثقافية والرياضية من خلال مبادرات تتناغم مع توجهات المؤسسة وتساهم في تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية.
- تطوير وتطبيق آليات لاستطلاع وقياس رضا الموارد البشرية بشكل دوري والاستفادة منها في إعداد ومراجعة خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل.
- إشراك الموارد البشرية بصورة مستمرة في مراجعة وتحسين الخدمات وكفاءة وفاعلية العمليات.
- تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات والحوار البناء داخل المنشأة.
- ومنه المشاركة في أنشطة تحسين الجودة والأداء المؤسسي يعزز فكرة الجهد الذاتي لدى الموارد البشرية.

5- **التعلم والتحسين المستمر:** تتبنى المؤسسات المتميزة التعلم والتحسين المستمر كثقافة مؤسسية إيماناً منها أنها تمثل ركناً أساسياً من أركان الجودة والتميز المؤسسي، ولذا فهي تسعى وبشكل مؤسسي لأن تكون مؤسسة متعلمة من خلال التعلم المستمر من أفضل الممارسات وعمل المقارنات المعيارية مع

المنشآت المتفوقة وتتبنى الأساليب الحديثة للتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات وإشراك العاملين والمستفيدين في برامج تدريبية وتطبيقية مخصصة لهذا الغرض، وتطبق الدروس المستفادة، بما يحقق أهدافها ويعود بمخرجات مرغوبة لجميع المعنيين بالمؤسسة. ويشكل التعلم التنظيمي Organizational Learning نمطا متميزا في الأداء التنظيمي، حيث إن للتعلم التنظيمي في المنظمات سمات أساسية وحيوية يرتفعن تفصيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني والسلوك التنظيمي لما يضمن بالنتيجة تعزيز دور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.¹ ومنه التعلم المستمر هو الأساليب والوسائل المختلفة المستخدمة لتعزيز مهارات العاملين بمختلف أنواعها المتعدد. يركز هذا المعيار على مدى رغبة وقدرة الموظف الجديد على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفه، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:²

- رغبة وحرص ومبادرة الموظف على التعلم والاستفادة خاصة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة؛
- مدى حرص الموظف ومدى سرعته في اكتساب الخبرات والمهارات المتعلقة بمهام عمله؛
- مدى حرص الموظف على إجادة استعمال الحاسب الآلي أو الانترنت أو تطوير مهاراته اللغوية أو قدراته في مجال الاتصال أو تنمية مهارات فنية متخصصة من خلال التدريب مثلا تتعلق بمهام عمله الجديد، وكذلك مدى تطبيقه لهذه المهارات في عمله الجديد؛
- مدى حرص الموظف على التعرف على تفاصيل ومهام العمل، مبيناً مدى استعداداته للعمل بوظائف ميدانية أو عادية وعدم استعجاله لنقل مناصب قيادية أو إشرافية.

6- تقييم الأداء والتقدير: يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بإيجاد نظام متكامل لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية يتم الاستفادة من مخرجاته في تطوير وتحسين أدائهم، ووجود آليات لتقديرهم ومكافأتهم بما يساهم في تحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاجية وتعظيم الأداء، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:³

- تطوير نظام دوري لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل عادل وفق الجدارات الوظيفية وقياس مدى تحقيق الموظفين لأهداف تتناغم مع أهداف المؤسسة.
- إطلاع الموارد البشرية على نتائج تقييم أدائهم والخطط المقترحة لتحسين الأداء مستقبلاً بما يشمل ترابط منطقي مع الارتقاء الوظيفي وخطط التدريب والتطوير.
- بناء آليات الأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية لجهود الموارد البشرية المتميزة على المستوى الفردي والجماعي والتي تساهم في تقوية الانتماء والولاء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

¹ خالد الزريقات وياسين الخرشنة: "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2010، ص 318.

² دليل جوائز التميز (فئات التفوق الوظيفي)، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

7- تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية: يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بتبني وتطبيق

إستراتيجيات وسياسات تساعد على تطوير قدرات الموارد البشرية ومعارفهم بما يشمل التدريب والتعلم المستمر ويساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي ويحقق النتائج المرجوة، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- تحديد وتصنيف وتحديث المعارف والمهارات والجدارات الوظيفية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق خطط المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتطوير خطط متكاملة لتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية بما يضمن تمكينهم منها وإطلاعهم عليها.
- تنفيذ خطط تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق طرق مناسبة لتقديم التدريب وباستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة.

والموارد البشرية يمكن أن تشكل امتياز تنافسي إذا توفرت بها الشروط التالية:

- أن تكون نادرة، غير سهلة التقليد ومسيرة بصورة ملائمة.
- فإذا كانت المنظمة تمتلك موارد بشرية متاحة للمنافسين وذات المهارات العادية فالموارد البشرية في هذه الحالة لا تشكل مصدر امتياز تنافسي.
- أن تكون الموارد البشرية غير سهلة التقليد؛ فلا يكفي أن تكون نادرة من حيث الكمية ومن حيث النوعية فيجب أن يكون المنافسون في وضع لا يمكنهم من الحصول على مثلها أو إكسابها المهارات النادرة بسرعة وبسهولة، أي تكون الموارد البشرية متميزة بحيث يصعب على المنافسين تقليدها بالتدريب أو سحبها بالاستقطاب. وتطبيق مبدأ التوظيف الدائم في المؤسسات اليابانية يجعل من الموارد البشرية غير قابلة للتقليد.
- فالمنظمات التي يكون فيها معدل دوران عمل مورد بشري نادر مرتفع لا يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية قائمة على هذا النوع من الموارد البشرية، فالمنافسون بإمكانهم استقطاب هذه العناصر بسرعة.

بصورة أوضح تنتج الموارد البشرية القيمة من خلال الممارسة الإدارية للموهبة، ويتحقق ذلك بموجب الخصائص الذاتية التي يمتلكها كل فرد لدى التحاقه بالعمل، كما أن الموارد البشرية تنتج القيمة تحت تأثير إستراتيجية موارد بشرية تكون فعالة في إثارة دوافع العمل. فالرأسمال البشري إذن لا يكسب المؤسسة ميزة تنافسية بدون شروط وقيود. فإذا تم تسيير الموارد البشرية وفقا للكيفية الملائمة فذلك يمكن من الابتعاد عن المنافسين ويحقق مستوى عالي من الأداء التنظيمي.

و هذا التجديد في تسيير الموارد البشرية، يضعها أمام التحديات التالية:

- **التحدي الأول:** يتمثل في المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية والتي تعد ضرورية لعملية اتخاذ القرار ولسير العمليات الأساسية للمنظمة، ثم وصفها وتقدير قيمتها الاقتصادية.

- **التحدي الثاني:** يتعلق بمشاكل الاحتفاظ بهذه المعارف، حيث لا بد من تحصيلها من حامليها، تحريكها، ترسيمها (إعطائها شكلا محددا) والاحتفاظ بها.
 - **التحدي الثالث:** يتمثل في مشاكل تثمين المعارف، حيث يجب وضعها في خدمة تطور المنظمة من خلال جعلها في متناول الأفراد من خلال ضمان سهولة الوصول إليها إشراك الآخرين فيها استغلالها وتوليد معارف جديدة.
 - **التحدي الرابع:** يتمثل في المشاكل المتعلقة بتحيين المعارف (Actualisation) أي جعلها مواكبة للتطورات، فلا بد من تقييماها، "تجديدها"، وإثرائها من خلال التجربة، تخليق معارف جديدة، وجلب معارف خارجية.
 - **التحدي الخامس:** يتعلق بالتفاعل بين المشاكل السابقة، وهنا تتموقع إدارة الأنشطة والعمليات الموجهة لزيادة استخدام وتخليق المعارف في المنظمات.
- وهذا يغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى ملائمة إدارة المعرفة والكفاءات مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة: تحريك جميع الفاعلين في المنظمة، تحسيسهم، تدريبهم تشجيعهم وتحفيزهم، لاستخدام معارفهم وتقاسمها مع الآخرين، ثم تقييم النتائج لتصحيح ما هو غير ملائما.
- وكما يوضح **Henriet** في كتابه «DRH, c'est déjà demain» فإن المحاور الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي: الاستقلالية (Autonomie)، والتضمين (Implication)، والتماسك (Cohésion)، والكفاءة (efficience) حيث ستضطلع إدارة الموارد البشرية بإدارة مواردها وفقا لكفاءاتهم.¹

المطلب الثالث: تميز من خلال الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوات السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

يشير **Max Weber** إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى **Max** أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين.²

ويرى **القريوتي** أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.³

¹ عبد الفتاح بوخمخ: الرأس مال المعرفي مصدر التميز في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص5.

² كامل محمد المغربي: الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001، ص 215-216.

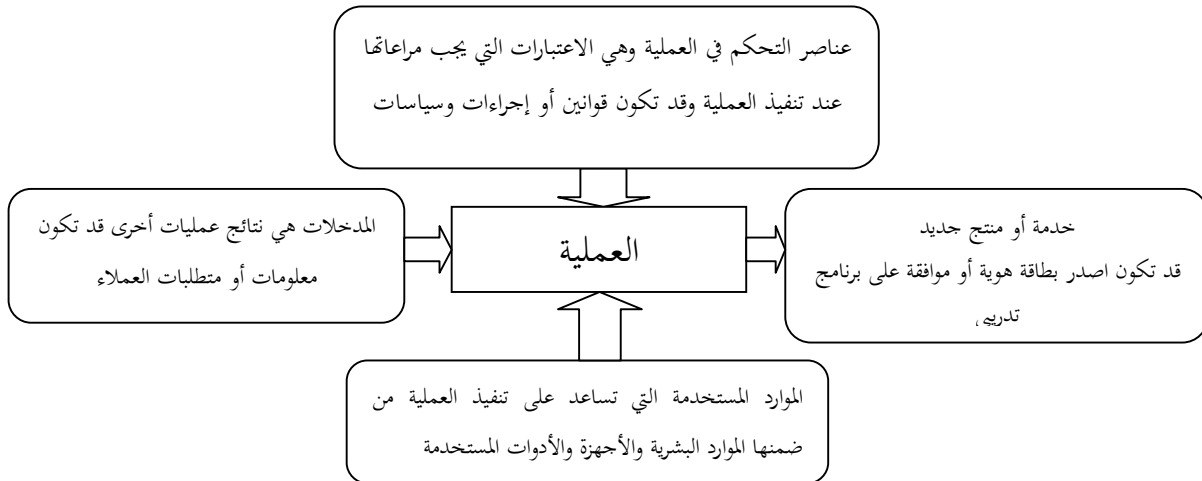
³ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2008، ص50.

المطلب الرابع: معيار إدارة العمليات وتميز الخدمة

إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات على وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.¹ وهي ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتنسيق كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما يعرف بأنه النشاطات التي تتم لتخطيط ومراقبة العمليات ومن ثم تطويرها، إنها تطبيق للمعارف، والمهارات، والتقنيات، واستخدام الأدوات المناسبة لقياس وتقييم كفاءة العمليات وفعاليتها، ومن ثم تحسينها.

يرتبط بتعريف إدارة العمليات تعريف آخر وهو إعادة هندسة العمليات ويعرف بأنه العمليات التي يتم من خلالها تحليل وتصميم العمل والعمليات داخل المؤسسة، إعادة هندسة العمليات هو الأساس لكثير من التطورات الأخيرة في مجال الإدارة، على سبيل المثال دمج عدد كثير من وظائف العمل، وتبسيط الكثير من الإجراءات في الكثير من الخدمات، ويزوغ مفهوم الحكومة الإلكترونية والموظف الشامل.

والعملية هي الهدف المراد تحقيقه، تتكون العملية من عدة خطوات أو إجراءات يتم تنفيذها باستخدام موارد محددة وبذلك يتم تحويل مدخلات العملية إلى مخرجات تضيف قيمة للعملاء، كما يوضحه الشكل التالي:² الشكل رقم (26): معيار إدارة العمليات وتميز الخدمة



المصدر: سنا سالم النعيمي، التميز المؤسسي، مجلة مؤسسة زايد العليا للرعاية الإنسانية، العدد السادس عشر - ديسمبر ، 2012، ص7

يقيس هذا المعيار مدى تصميم وإدارة العمليات من أجل دعم سياسة الإدارة وإستراتيجيتها وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة من خدماتها، ويتناول هذا المعيار الأساليب والمنهجيات المعتمدة لدى الإدارة في إدارة عملياتها وتطويرها بهدف تسهيل عملية تطبيق متطلبات الإستراتيجية وصولاً لتحقيق أهدافها، ويتم تقويم هذا المعيار من خلال تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية، ويتم تحسين العمليات حسب الحاجة، وبطرق

¹ علي السلمي: إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص5

² جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز: معايير منظومة التميز الحكومي، ص15

إبداعية ومبتكرة، وتصميم الخدمات وتطويرها بناء على حاجات المستفيدين وتوقعاتهم¹، ويشمل المعيار العناصر الفرعية الآتية:

1- إدارة العمليات بشكل نظامي: ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- تحديد وتصميم العمليات خاصة الرئيسية منها واللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- إيجاد نظام لإدارة العمليات، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة وتحسين العمليات.
- تطبيق نُظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لإدارة العمليات منها على سبيل المثال مواصفات ISO 9000 ومواصفات نظام البيئة ومعايير الصحة المهنية وما شابه.

2- التحسين المستمر للعمليات ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية²:

- تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.
- الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين، والطرق المحسنة لأداء العمليات.
- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.

3- التصميم والتطوير للخدمات بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية³:

- الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين (أو أية وسائل أخرى للحصول على المعلومات عن أو من المتعاملين) لتحديد احتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية وللتعرف على آرائهم بالخدمات التي تقدم لهم حالياً.
- التنبؤ وتحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق مع احتياجات وتوقعات المتعاملين.
- تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.
- الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.
- إدارة وتحسين عمليات المؤسسة يساهم في المحافظة على نجاح المؤسسة واستدامتها

كما تعد خدمة ورضا الزبائن من أهم عناصر نجاح المؤسسات الخاصة والعامة، سواء في المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات مثل المصارف وشركات الاتصالات وغيرها. والشركات الحديثة والناجحة تحرص على سمعتها ومكانة عملائها والمستفيدين فتقدم خدمات ومنتجات بكفاءة عالية وتميز لتحظى برضا زبائنهم وبشكل

¹ لحسن عبد الله باشيوة، محمد أحمد عيشوني: روائع التميز المؤسسي (التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مرجع سبق ذكره، ص 28.

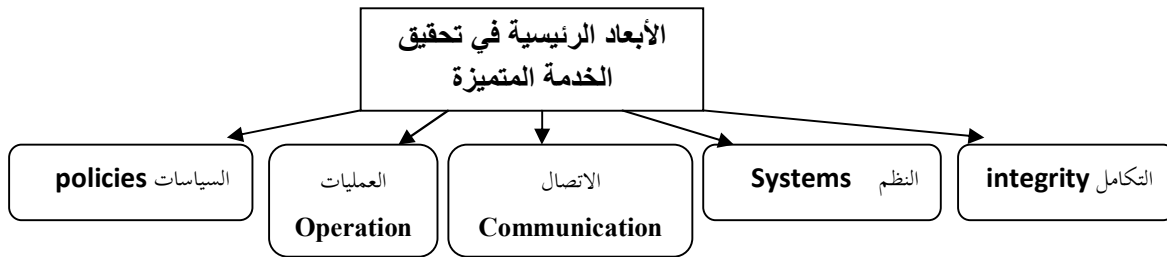
² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

دائم ومستمر، وهو ما يمثل هدفاً من أهدافها¹، والتميز كما ذكرنا سالفاً هو التفرد الذي يمكنك الظهور على الآخرين والتفوق عليهم²، وعليه فالخدمة المتميزة هي تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات العميل وتجعلنا دائماً البديل الوحيد لعملائنا الحاليين، والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق نجاح والتميز العام للمؤسسة.³

الخدمة المتميزة تبدأ بالإدارات العليا، القيادات ومدى التزامها الشخصي بحتمية الخدمة المقدمة للمستفيد ثم تتغلغل في كل أنحاء المؤسسة بعد ذلك. والخدمة المتميزة لها عدة أبعادها رئيسية تساعد في تحقيق ذلك.

الشكل رقم (27): أبعاد الخدمة المتميزة



المصدر: محمد العدلوني: مدخل إلى العمل المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، 2012، ص 108. بتصرف.

المطلب الخامس: معيار المالية

يهتم معيار المالية بمؤشرات أداء المؤسسة الأساسية وذلك من أجل معرفة مدى تحقيق الإدارة لأهدافها المالية، ومدى قيامها بتصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن لها المساءلة المالية، والشفافية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.⁴ ويركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية تسيير المؤسسة لمواردها المالية لدعم استراتيجيات وسياسات المؤسسة وضمان تنفيذ الفعال للعمليات بما في ذلك تحديد أولويات الإنفاق بشكل يلبي احتياجات ومصالح المتعاملين وبما يلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة لهم. ويفحص هذا المعيار الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم المالي، ويفحص هذا المعيار مدى فاعلية المؤسسة في:⁵

- تطوير وتطبيق سياسات وخطط طويلة المدى وعمليات مالية لدعم تحقيق إستراتيجية المؤسسة
- تصميم عمليات التخطيط المالي وعمليات الضبط الداخلي والرقابة والمراجعة وإعداد التقارير المالية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية.

¹ حمزة محمد الجبوري: "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع والثلاثون، 2013، ص 178.

² علي الحمادي: تسعة طرق لهندسة الحياة وصناعة التأثير، دار بن حزم، بيروت، دون سنة نشر، ص 61.

³ محمد العدلوني: مدخل إلى العمل المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، 2012، ص 105.

⁴ شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة: "مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة"، مرجع سبق ذكره، ص 258.

⁵ جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي: معايير منظومة التميز الحكومي، منشور في الانترنت، ص 59.

- تطبيق برامج لتنمية الإيرادات.
- تطبيق برامج لترشيد النفقات.
- تطبيق مبادئ حساب التكاليف للعمليات والخدمات لضمان رفع كفاءتها.
- تحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.

المطلب السادس: معيار تقويم الأداء المؤسسي

ونعني بالتقويم كونه عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقويم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة، وترمي أيضا إلى معرفة مدى تحقق هذه المتغيرات المرغوبة لدى المؤسسة، ومدى تقدمها نحو الأهداف المراد تحقيقها.¹

يقوم هذا المعيار في استتعار الإدارة لتحقيق ما تحقق على أرض الواقع وتحفيزها لتحقيق الأداء الأفضل على كل المستويات، ويعد نظاما مهما في عملية التميز التنظيمي، فهناك علاقة طردية بين كل من التقويم والتميز، حيث يعد التقويم المؤسسي محصلة الأداء العام للأفراد والوحدات التنظيمية وأداء المؤسسات بشكل عام.

○ وتستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يلي:

- 1- الوقوف على مستوى الانجاز ومقارنته بالأهداف المدرجة في الخطة؛
 - 2- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في الأنشطة وبيان مسبباتها والحلول اللازمة وتصحيحها؛
 - 3- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبرا بتكاليف أقل بنوعية جيدة؛
 - 4- تسهيل تحقيق تقويم شامل على المستوى الوطني؛
 - 5- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن الطموح والإمكانات المتاحة حيث يشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن التقديرات غير الواقعية.² وتتضمن فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي المصطلحات الآتية:³
- أ- التشريعات: وتعني وجود آلية محددة ومكتوبة يتم من خلالها إجراء عملية تقييم الأداء بشكل محدد وواضح

ب- لجميع العاملين في المؤسسة من المديرين والمرؤوسين.

ج- المشكلات: وهي الأخطاء التي تمر بها عملية التقييم وتؤدي إلى عدم فعالية آلية تقييم الأداء المؤسسي، وبالتالي عدم تحقيق أهدافها مثل: نظام التقييم، المقيمين، إدارة نظام التقييم، المرؤوسين أنفسهم.

¹ محمد العدلوني: مدخل إلى العمل المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² مجيد الكرخي: تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1427، ص 32.

³ محمد المبيضين: فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 691-692.

د- **الأهداف:** وهي النتائج المحددة والواضحة لعملية التقييم التي يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين؛ ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.

هـ- **المعايير:** وهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، حيث يعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية تقييم الأداء، وتساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار.

و- **القائمين على عملية التقييم:** تؤثر خصائص المقيم على عملية التقييم مثل: التساهل، التشدد، الاتجاه نحو الوسط، التحيز الشخصي، مما يؤدي إلى فشل عملية التقييم، وقيامها على أسس غير صحيحة.

○ **ومن عناصر تقييم تميز الأداء نجد:**¹

1- **العمل:** موضع التقييم ومكوناته؛

2- **معدل الأداء:** المخطط (المستهدف) ويشتمل ذلك على الأبعاد التالية:

• كمية العمل (الانجاز)؛

• الوقت المستغرق في العمل؛

• جودة العمل؛

• تكلفة العمل.

3- **سلوك الأداء:** أي الأسلوب والنمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجبات العمل ويعبر عن ذلك الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين؛

4- **احتمالات التطور في الأداء:** وتشمل قدرات الفرد على تفعيل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة؛

ومنه قياس وتقييم أداء الموارد البشرية يساعد المؤسسات البشرية في تطوير وتحسين أدائها.

○ **بطاقة الأداء المتوازن للتميز (BSCE):**²

تعد بطاقة الأداء المتوازن للتميز أسلوب جديد في مجال التقييم المؤسسي عبر التقييم بطريقة عكسية بتقييم النتائج وربطها بمعايير التميز المؤسسي التسعة بلغة مؤشرات الأداء فيتم التعرف على مستويات الأداء بالألوان والأرقام ضمن خمسة محاور رئيسية تقيس وتقيم عناصر التعامل باحترافية. تركز البطاقة على عناصر تطوير تحليل "SWOT" والرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق الأهداف الذكية "SMART" ومؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع الأداء والإنتاجية على جميع المستويات في المؤسسة المتميزة من خلال تطبيق نهج تقنية المعيار الأفضل في فئته لوضع مستهدفات رقمية لكل مؤشر أداء وتهدف بطاقة الأداء المتوازن للتميز (BSCE) بإضافة (E) وتعني (Excellence) لضبط العمليات

¹ محمد قنحي: أبعاديات التفوق الإداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد، 2000، ص303.

² لحسن باشيوة: روائع التميز المؤسسي (التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مرجع سبق ذكره ص 95-

الإدارية ومؤشرات الأداء للحصول على النتائج بطريقة علمية ودقيقة تخدم الأهداف الإستراتيجية عبر الفئات المستهدفة من تطبيق الفكرة في مستويات الإدارات المتميزة.

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على أربعة جوانب رئيسة وهي:

- جانب المستفيدين؛
- جانب العمليات الداخلية؛
- جانب التعلم والنمو؛
- والجانب المالي.

تمثل بطاقة الأداء المتوازن للتميز مصدر الأدوات الإدارية المستخدمة لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، بما يحقق التوازن بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية للمؤسسات بشتى أنواعها وحسب متطلبات التميز.

تتلخص أهم الفوائد المحصلة من تنفيذ الاستراتيجيات عن طريق بطاقات الأداء المتوازن في تزويد الإدارة العليا بالمؤسسة بصورة شاملة عن مستوى التقدم في تنفيذ المبادرات الإستراتيجية، كما أنها تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات، والاتصالات بين الأطراف المعنية بالتنفيذ في شتى مستويات المنظمة، كذلك تربط الأهداف الفرعية بالأهداف الرئيسية، وتساعد في صياغة مؤشرات الأداء المناسبة لقياس مستويات التقدم في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، ما يمكن صانع القرار من الاطلاع بدقة على مستويات الإنجاز وتحديد نقاط القوة لتعزيزها ومكامن الضعف لتلافيها والحد من تأثيرها.

يقدم نظام عمل بطاقة الأداء المتوازن للتميز (BSCE) القيمة والمنافع المطلوبة للتميز والاستجابة السريعة للمطالب المتغيرة للعملاء وفئات المتعاملين المختلفة من خلال زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية وبيئة السوق، والاستقرار المؤسسي فيما يتعلق بتطوير الموظفين من أجل مستقبل مستدام فيما يخص مشاريع الابتكار في خط إنتاج المؤسسة سوف تزداد بمرور الوقت، وزيادة الجودة في المشاريع في خط إنتاج المؤسسة مع زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة، والنجاح في الابتكار يؤثر على صورة المؤسسة بشكل إيجابي العوامل الخارجية المحركة للسوق كذلك تجبر المؤسسات على تطوير وتغيير ممارساتهم التجارية التقليدية، غير أن هناك مشاكل تعترض نظم تقييم الأداء المؤسسي متمثلة في:¹

- الاعتماد الأساسي على تقييم النتائج المالية للمؤسسات، وإهمال جوانب أخرى مهمة؛
- الانحصر في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلية؛
- التأخير في علاج المشكلات
- غياب الإنذار المبكر؛
- العجز عن منع الأخطاء قبل وقوعها؛

¹ مجهول المصدر: إدارة التميز دليل المدير الذكي لتحقيق إدارة التميز، منشور على الانترنت، ص50.

تحتاج معظم المؤسسات إلى تقييم أداء العاملين بها من أجل التوصل إلى اتخاذ قرارات هامة تتمثل أساساً في الترقية والتدريب والتحفيز، إذ تتجه كل هذه القرارات نحو كسب ولاء العنصر البشري ورضاه عن العمل من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية.

المطلب السابع: معيار الإستراتيجية

أصبح التميز في الأداء المؤسسي المبني على خطط مستقبلية واعية هاجساً لضمان تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية، والحفاظ على القوة التنافسية لضمان البقاء والاستمرار، خصوصاً في ظل المنافسة المتزايدة بين المستثمرين.

تعرف الإستراتيجية المتميزة بدرجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية ويقاس على مواجهة التحديات البيئية¹، وتركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، الغايات والعمليات التي يتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الإستراتيجية ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:²

1- بناء الإستراتيجية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- تجميع وتحليل معلومات كافية تضمن فهم ومعرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة.
- معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.
- مراعاة وفهم التطورات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة.

2- اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي وما شابه، ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية الرئيسة؛
- الاستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسي؛
- الإطلاع والتعرف على أفضل الممارسات المطبقة وضمان الاستفادة منها؛
- فهم والاستفادة من نتائج /تأثيرات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه؛
- الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة ونتائج آراء جميع المعنيين.

3- إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية: ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- تطوير ومراجعة وتحديث الإستراتيجية بما يتفق مع الرؤية والرسالة ومفاهيم التميز.
- التوازن بين المتطلبات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين.
- تتضمن الإستراتيجية سيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات.

¹ Kandula, Srinivas, R.. Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006. 2002, p39

² دليل برنامج دبي للتميز الحكومي، الإصدار 1-4 11-02-2014، ص 30.

- تتضمن الإستراتيجية تحديداً لعوامل النجاح والفرص الحالية والمستقبلية.
- تجسد الإستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.
- **مزايا إستراتيجية التميز:** تعد إستراتيجية التميز من إستراتيجيات التنافسية العامة، والمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تمتاز بقدرتها على البقاء والاستمرار، وخاصة تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة مضطربة أو متقلبة ويحقق التميز المزايا التالية:
- تميز الخدمة يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستفيد نحو خدماتها، وإن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص.
- تميز الخدمة يخلق حواجز لدخول منافسين جدد.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلات لها مهارتها المتميزة الخاصة، لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- تقديم المؤسسة حزمة متميزة قادرة على إشباع حاجات ورغبات المستفيدين كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.

المطلب الثامن: الثقافة التنظيمية المتميزة

نشوء مفهوم الثقافة المؤسسية كان السبب الأساسي في سقوط مفاهيم الاستقرار والجودة والعلامة التجارية، فكل هذه المفاهيم كانت تعتمد على أسباب خارجية أكثر مما تستند إلى أسباب داخلية، لذا بدأ البحث عن مفهوم جديد يمكن بطريقه تفسير نجاح بعض الشركات وفشل بعضها الآخر، كان هذا المفهوم الجديد هو "ثقافة المؤسسة organizational culture" مع التركيز على الإبداع والابتكار والتميز، فالثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً كبيراً على نشاط المؤسسات ومنها التميز المؤسسي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر تميزاً ومنه التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسات التي يعملون بها، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن العشرين.

فيرى ماهر "أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة في المؤسسة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المؤسسة. وبالرغم إن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المؤسسة يكون لها تأثيراً كبير على سلوك العاملين والمؤسسة ككل"¹.

¹ أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005، ص435.

الفصل الثاني----- الأداء التنظيمي المتميز

ويرى Marilyn "إن الثقافة التنظيمية مجموعة الافتراضات المشتركة، والقيم، والمعتقدات التي توجه تصرفات الأعضاء، بحيث تميل الثقافة التنظيمية إلى أن تتشكل من قيم المؤسسين والصناعة وبيئة الأعمال، والثقافة الوطنية، ورؤية وسلوك كبار القادة.¹

أما Shein "فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".² حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.
- القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد.³
- ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة، وبالتركيز على:⁴

1. إرضاء متلقي الخدمة،	10. العمل كفريق واحد،
2. العمليات الفعالة،	11. التمكين والمساءلة،
3. قياس المخرجات الصحيحة،	12. الاتصال،
4. التحسين المستمر،	13. الشفافية والثقة،
5. تحزي الأخطاء وتصحيحها،	14. الشعور بتملك الجودة،
6. الاهتمام بالبيئة،	15. المقارنات المرجعية مع الغير،
7. التقدير والمكافآت،	16. توضيح الأهداف،
8. تأكيد النتائج،	17. ربط المخرجات بالنتائج.
9. القيادة الملهمة،	

والثقافة التنظيمية المتميزة تمثل درجة توافق السلوك الذي يعكس قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.⁵

■ **مكونات ثقافة التميز:** تتكون ثقافة التميز من عدة أركان نوضحها في الشكل التالي:

¹ Marilyn M. Helms, D.B.A, *Encyclopedia of Management*, 5th ed. Thomson Gale, a part of The Thomson Corporation. 2006, p 624.

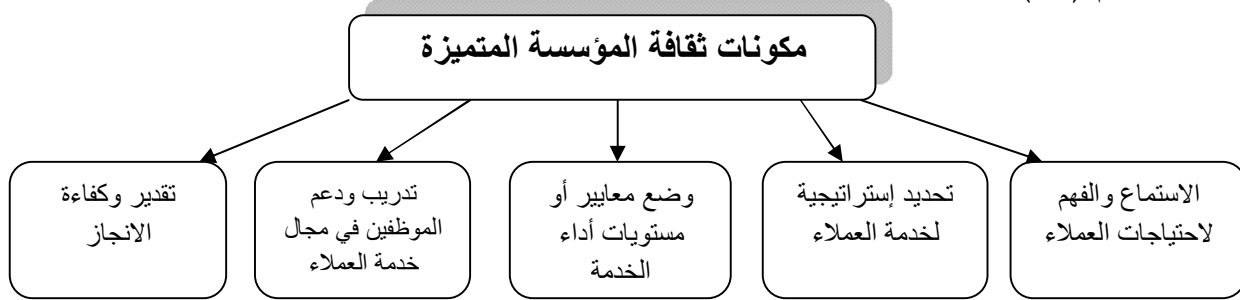
² Tzai-Zang Lee, Ya-Fen Tseng A Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness of the Electronic Industries in Taiwan, 2005-12, Institute of mathematical analysis, p183 <http://hdl.handle.net/2433/47960> see (15/11/2016)

³ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: "الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 273.

⁴ وصفي الكساسبي: "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة، في مدينة تبوك"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد2، 2015، ص 537.

⁵ آمال المجالي: "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص 143.

الشكل رقم (28): مكونات ثقافة التميز.¹



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على محمد العدلوني.

- **الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء**، نعني به أن نكشف ما يحبه العملاء، وما لا يقبلونه فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وما يمكنهم الاعتماد على المؤسسة في تقديم ما يرغبونه، وبعد ذلك بشيء ما للوفاء بتوقعاتهم.
- **تحديد إستراتيجية لخدمة العملاء**، وتتم صياغة الإستراتيجية بشكل يقوم على الاختيار الجيد للفوائد والمنافع ذات القيمة للعملاء، والتي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق في نفس الوقت، وتستخدم الإستراتيجية في إيصال وتشجيع الفهم المتبادل لجودة الخدمة وتميزها في كل أنحاء المؤسسة وكأساس لاتخاذ القرارات.
- **وضع معايير أو مستويات أداء الخدمة**، بمعنى أن هناك فرصة ممتازة للتحسين والتطوير المستمر للاستجابة لتوقعات العملاء.
- **تدريب ودعم الموظفين في مجال خدمة العملاء**، فإن ما يحدث بين موظفي المؤسسة في الخطوط الأمامية للخدمة بين العملاء هو المحل أو الفيصل في جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبالتالي، فإن التأكد من إتمام المعاملة مع العميل بنجاح يعني أن المؤسسة توظف أفضل الأشخاص، وأنهم يتلقون التدريب المستمر.
- **تقدير ومكافأة الانجاز**، حيث من الأمور الهامة في الارتقاء بجودة الخدمة تقدير الموظفين وتوجيه الشكر علانية، وأن تقدم لهم مكافآت ملموسة في مقابل المجهود، وأن تقوم بذلك نيابة عن العميل، فهو بذلك يعزز ثقافة المؤسسة من ناحية، ويشجع بقية الموظفين في أن يسلكوا نفس السلوك وربما سلوك أفضل.
- **أبعاد ثقافة التميز**: نجد أنها تشمل على: التوجه (المسار)، والعمليات، والهيكل، والقيادة، والثقافة، وتبادل المعلومات، والقرارات، وإدارة الأداء، والتركيز على الزبون، والقيادة، وقيمة العمل، وتطوير الجدارات (القدرات) الأساسية، والابتكارات، والتعلم والتحسين المستمر، وتطوير المشاركة، والمسؤولية الاجتماعية، وثقافة الاستكشاف، وثقافة الجودة، وثقافة التحالفات؛ مما يعكس عدم الاتفاق على تعريف محدد له، وصعوبة قياس تطوير هذه الثقافة.²

¹ محمد العدلوني: مدخل إلى العمل المؤسسي، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، 2012، ص 107، بتصرف.

² وصفي الكساسبة: "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة، في مدينة تبوك، المرجع السابق، ص537.

■ **ثقافة التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع العام:** تدرك معظم المؤسسات الحكومية أهمية مواكبة التطورات والوصول إلى المستويات التنظيمية والإدارية والمهنية التي ارتقت إليها مؤسسات القطاع الخاص، وتسعى جاهدة للسير قدماً نحو التفوق والتميز وخلق بيئة عمل تمتاز بإيجابيات الثقافة المؤسسية (Organizational Culture) التي تتمتع فيها مؤسسات القطاع الخاص. وتعتمد عملية خلق هذه البيئة على عدة مرتكزات ومحاور من أهمها:¹

- 1- وجود قيم وعادات واتجاهات مؤسسية (Corporate Values, Norms and Attitudes) في كل مؤسسة حيث يجب أن تتناسب هذه القيم وتنبتق من صميم الأهداف التي تسعى لتحقيقها والغايات التي أنشئت من أجلها. فقد يقلل الكثيرون من أهمية تبني قيم مؤسسية لا يدركون مدى تأثير ذلك على ثقافة المؤسسة، فمن أهم هذه القيم الشفافية (Transparency)، فهي تعتبر أحد أهم المرتكزات للممارسات الدولية، المعتمدة في القطاع الحكومي والتي أثبتت فعاليتها ونجاحاتها في تحقيق التميز في أداء القطاع الحكومي.
 - 2- من المرتكزات الأساسية لخلق بيئة داعمة للتميز هو إعادة صياغة العلاقة بين الحكومة والعاملين في أجهزتها المختلفة (Redefining the psychological contract)، إن مصطلح (Psychological Contract) يشير إلى العلاقة غير المكتوبة أي غير الموثقة خطياً بين رب العمل والمروؤوس؛
 - 3- تطبيق برامج لتنمية وتطوير الموارد البشرية التي تؤدي إلى إحداث التغيير المؤسسي المطلوب في مستويات الأداء، من خلال تغيير المهارات ومن ثم القيم وبالتالي تغيير السلوك، وهذه البرامج تحفز الموظفين على تحدي الصعوبات وتشجعهم على مواجهه المخاطر وتطور قدراتهم على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة. كما تسعى إلى زيادة المشاركة على كافة المستويات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال عمودياً وأفقياً بين الرئيس والمروؤسين وبين الموظفين أنفسهم. كما تهدف هذه البرامج إلى مواجهة المقاومة للتغيير بتوفير فرص جديدة للتعليم والتدريب والتطوير؛ حيث أن معظم الموظفين يتجهون إلى مقاومة التغيير بسبب تخوفهم من المجهول وعدم ثقتهم بالمهارات التي يمتلكونها وعدم معرفتهم لمستويات الأداء المتوقعة منهم.
- ومن خلال استعراض ما سبق يمكن للباحثة أن تلخص ثقافة التميز المؤسسي بكونها مجموعة من الافتراضات الضرورية المتميزة والتي يشترك أعضاء المؤسسة في وضعها، حيث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين، بحيث تقودهم نحو ممارسات العمل المتميزة في مؤسسة معينة تميزهم عن باقي المؤسسات، فالثقافة المتميزة هي نظام مركب من الجانب المعنوي (القيم، الأخلاق،...) والجانب السلوكي (عادات وتقاليده) والجانب المادي (الأشياء الملموسة المنتجة من طرف الأعضاء).

¹ منى هاكورز: استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي"، المؤتمر العربي الأول، إدانة التميز والتنافسية في القطاع العام والخاص عمان- المملكة الأردنية الهاشمية، 12-14 أبريل (نيسان) 2008، ص 5-8 بتصرف.

المبحث السادس: النماذج العالمية والنماذج العربية في الأداء

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات عالمية وتنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المؤسسات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.

ويمكن نموذج التميز المؤسسات من وضع الآلية مع قابليتها للتطبيق على جميع عناصر المنظومة بمختلف أنشطتها وأحجامها وحتى بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها، فهو مطبق في كبريات الشركات الأوروبية بنجاح فائق الروعة لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم التحسين المستمر بكامل تفاصيله وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئة لمكوناته، هذا التجزئة يمكن المؤسسات من تحديد المهام والتكاليف والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق وتحقيق التميز المؤسسي.

يحتاج نظام التميز إلى اعتماد مدخل إدارة المشروعات كأداة فعالة لتنفيذ الإستراتيجية، وتفعيل دور المساءلة في التنفيذ الجيد للإستراتيجية والتعلم المستمر الدائم من التجارب التطبيقية في صياغة مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ومتابعتها لأجل صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالأداء الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف والمبادرات الإستراتيجية).¹

المطلب الأول: تعريف النموذج

نموذج التميز أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة. يساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فعال من تحقيق نتائج متميزة. ويعتبر النموذج أساساً لتقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.

وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز، جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة.

المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز

وضعت أسس جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث قدر له اليابانيون هذه المساهمات واعتبروها من أسباب تفوق اليابان في الجودة.²

ويتكون هذا النموذج من عشرة معايير للتقييم وهي:³

يحتوي على 11 عناصر متساوية في التقييم لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي: سياسات الجودة (10) نقاط، التنظيم وإدارة التنظيم (10) نقاط، جمع واستخدام معلومات الجودة (10) نقاط،

¹ لحسن باشيوة: روائع التميز، مرجع سبق ذكره، ص18.

² محفوظ جودة: إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص 292.

³ مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جديد للنشر، عمان 2007، 142.

التعليم ونشر الجودة (10) نقاط، التحليل (لجودة والعمليات) (10) نقاط، ضمان الجودة (10) نقاط، التحكم في الجودة (10) نقاط، المعايير والإجراءات (10) نقاط، التخطيط للمستقبل (10) نقاط، نتائج الأداء (10) نقاط.

ويظهر جليا من معايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطا عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزا وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق.¹

ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمينج في الآتي:²
1- القيادة:

- دعم الإدارة العليا وبقية المديرين لجميع أنشطة تحقيق التميز؛
- مشاركة الإدارة العليا وبقية المديرين في برامج تحسين التميز؛
- إشراك العاملين في حل مشاكل وقضايا أنشطة التميز؛
- تصميم برامج مفصلة للعاملين تتضمن سياسة الجودة وأهدافها وسبل اعتمادها.

2- رضا الزبائن: ويتمثل بتحقيق:

- ما يفوق توقعات الزبائن من مزايا في السلع والخدمات المقدمة؛
- إدارة العلاقات مع الزبائن والاستماع لآرائهم؛
- قياس مدى رضاهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة.

3- التحسين المستمر: ويشمل:

- استخدام التقنيات الإحصائية وسيلة لتحسين الجودة؛
- اعتماد الأسلوب الجماعي وحلقات الجودة؛
- المقارنة بمنافس متميز ومحاولة التغلب على سمة تميزه.

4- تطوير مشاركة الموردين في:

- تحقيق التميز والجودة؛
- إقامة علاقات طويلة الأجل معهم؛
- اعتماد آلية المنفعة المشتركة.

5- بناء التميز في:

- التصميم؛

¹ أحمد بن عشاوي: "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2013/03، ص43.

² إبراهيم الفزاز وآخرون: SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، ص ص 234-235.

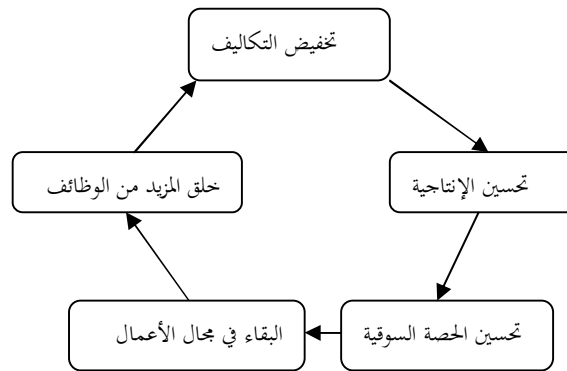
• عمليات الإنتاج والسيطرة عليها لتحقيق التميز.

6- إدارة الموارد المادية والبشرية وعملية الجودة: بما يحقق الاستفادة الكاملة منها في تحسين الجودة وتطوير إنتاجية العاملين وتحفيزهم.

7- التعلم والتدريب المستمر من أجل التميز وفئات العاملين كافة وتشجيع التعليم تقدير أداء العاملين وتحفيزهم.

8- تحقيق رضا العاملين والمستثمرين والموردين والمجتمع وتحفيز المؤسسات للحصول على جوائز إدارة التميز.

الشكل رقم (29): حلقة ديمنج لسلسلة تفاعلات الجودة



المصدر: محمد عيشوني: الدليل العلمي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الإصدار رقم 2، 2010، ص 10.

المطلب الثالث: النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج)

تأسس هذا النموذج للجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفيدرالية لغرض عمل تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في عام 1987.¹

تمثلت الأهداف الرئيسة لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية ومكافأة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة وتكون مثالا يحتذى به، ولقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى، وكانت مقاييس الجائزة الصادرة عام 2001 كأساس لتقييم الشركات المتقدمة تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية تتمثل في:

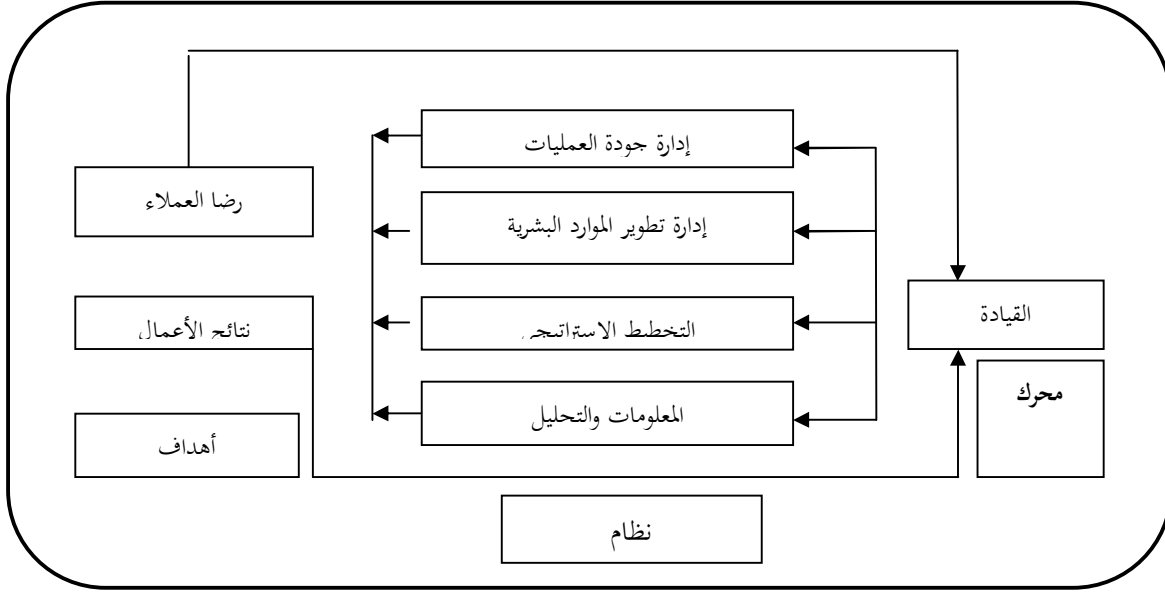
- رفع مستوى المعايير لجودة الأداء؛
- تسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين مختلف المنظمات للانتفاع من الخبرات والتجارب والممارسات المميزة، انطلاقاً من الفهم المشترك لعناصر الأداء المميز؛
- توفير أداء عملية للمنظمات لأغراض التخطيط والتدريب والتقييم وغيرها.²

¹ عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 339.

² رعد الطائي وعيسى قتادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص ص 360-361.

يقوم نموذج بالدريج على عدد من العناصر الأساسية لمعايير تقييم تتمثل في:¹
القيادة - المعلومات وتحليلها - التخطيط الاستراتيجي - الاستفادة من الموارد البشرية - برامج ضمان جودة السلع والخدمات - نتائج الجودة - رضا المستهلك.

الشكل رقم (30): نموذج بالدريج²



المصدر: عمر المقلي، عبد الله ادريس: إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، 2006، الخرطوم، ص 327.

من الشكل يتضح أن العنصر المحوري والمحرك الأساسي لنموذج الجائزة الأمريكية يتمثل في القيادة، أما العناصر التي تمثل النظام فهي فحص المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة العمليات، بينما تتمثل الأهداف في تحقيق رضا العملاء، ونتائج الأعمال. أما عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي فهي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): عناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر

فرعي³

نقاط العناصر الرئيسية	نقاط العناصر الفرعية	العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	
100	40	1- كفاءة القيادة التنفيذية	القيادة	1
	15	2- مدى اهتمام القيادة بالجودة		
	25	3- كفاءة إدارة الجودة		
	20	4- تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة		
70	20	1- نطاق إدارة الجودة المعلومات والبيانات	المعلومات والتحليل	2

¹ مدحت أبو النصر: فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 140.

² عمر المقلي، عبد الله ادريس: إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، 2006، الخرطوم، ص 327.

³ عمر عيلى، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 184-186، بتصرف

الفصل الثاني ----- الأداء التنظيمي المتميز

		2- المعلومات المتعلقة بالمعايرة (المقارنة)	30
		3- تحليل المعلومات والبيانات	20
3	التخطيطي الاستراتيجي	1- عملية تخطيط إستراتيجية الجودة	35
		2- خطط وأهداف الجودة	25
4	إدارة وتطوير الموارد البشرية	1- إدارة الموارد البشرية	20
		2- سياسة إدماج العاملين ومشاركتهم	40
		3- التعليم والتدريب في مجال الجودة	40
		4- احترام العاملين وتقدير أدائهم	25
		5- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	25
5	إدارة جودة العمليات	1- جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة	35
		2- عملية الرقابة على الجودة	20
		3- عملية التحسين المستمر للجودة	20
		4- تقييم الجودة	15
		5- التوثيق	10
		6- خدمة دعم الجودة	20
		7- جودة الممول	20
6	نتائج الجودة	1- نتائج مستوى السلعة أو تقديم الخدمة	90
		2- نتائج جودة العمليات وخدمة دعم الجودة	50
		3- نتائج جودة الممول	40
7	رضا العميل	1- تحديد احتياجات العميل وتوقعاته	30
		2- إدارة العلاقة مع العميل	50
		3- معايير خدمة العميل	20
		4- الاهتمام بالعميل	15
		5- حل الشكاوى من أجل تحسين الجودة	25
		6- تحديد مستوى رضا العميل	20
		7- نتائج رضا العميل	70
		8- مقارنة رضا العميل مع الرضا في المؤسسات المنافسة	70

المصدر: عمر عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، صص 184-186، بتصرف.

والفرق بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في تحقيق التميز يتمثل في أن:

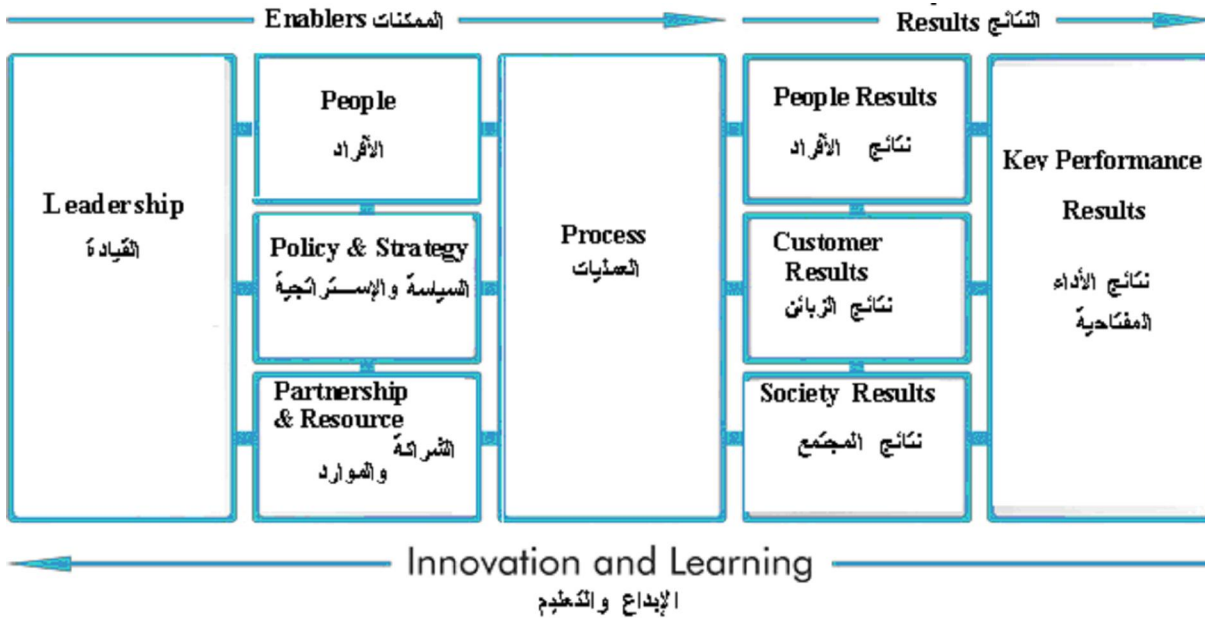
- اليابانيين يعتمدون على طريقة كايزن التي تتلخص في إجراء تحسينات مستمرة للجودة في كل المجالات وفي جميع الأوقات ولكن في شكل خطوات صغيرة ومدرسة وبشكل متتال وبصورة مستمرة.
- الأمريكيين يعتمدون على طريقة الخطوة السريعة التي تتلخص في إجراء تحسينات واسعة ونشطة للوصول إلى أعلى مستوى للتميز بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة جدا لتحقيق التحسين على شكل دفعة واحدة قوية وسريعة وواسعة، وبعد الانتهاء منها يبدأ التفكير بدفعة أخرى ثانية بنفس المنوال.

المطلب الرابع: النموذج الأوروبي للتميز "Le modèle EFQM d'excellence"

أنشأت هذه الجائزة عام 1991 من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ويشار للنموذج الذي اعتمدته هذه الجائزة، أحياناً، نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في الأعمال.¹ لقد تم تقديم أنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في بداية عام 1992 كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة، يقوم النموذج بقياس النتائج المتميزة الخاصة بالأداء، والمتعاملين، والموظفين والمجتمع. ويتم انجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي لجهود الموظفين، والشركاء، والموارد والعمليات الخاصة بالمؤسسة.

يعتمد النموذج على تسعة معايير والتي يمكن استخدامها لتقييم تطور المؤسسة باتجاه التميز، كما يركز على المنهجيات والنتائج بشكل متوازن، ويعمل على تكامل واستيعاب العديد من أدوات الإدارة التي يمكن تطبيقها داخل المؤسسة. وقسمت هذه العناصر إلى مجموعتين رئيسيتين هما عناصر التمكين وتشمل في: القيادة، السياسة والإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، العمليات، وعناصر النتائج وتشمل: رضا العملاء، رضا العاملين، التأثير في المجتمع، نتائج المجتمع. ولكل عنصر من هذه العناصر وزن نسبي يستخدم لحساب التقييم للمتقدمين للجائزة، ووفقاً للنموذج فإن عناصر التمكين هي التي تؤدي إلى تحقيق النتائج والأخيرة بدورها تؤدي إلى التميز في نتائج الأعمال، والشكل (31) يوضح ذلك.

شكل رقم (31): أنموذج الجائزة الأوروبية للتميز²



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2013 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، اطلع عليه يوم 2016/10/08

www.efqm.org.

¹ رعد الطائي وعيسى قتادة: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص370.

² المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2013 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، اطلع عليه يوم 2016/10/08، www.efqm.org.

وسنشرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على كل معيار منها كما يلي:¹

1- معيار القيادة: وله (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يطور بها القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز المستديم عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الإستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقنا لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

ومعاييره الفرعية تتمثل في:²

- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ، كما أنهم يمثلون نموذجاً يحتذى به؛
- يحدد القادة نظام تسيير المؤسسة وطريقة أدائها مع مراقبة هذا الأمر ومراجعتها وقيادة إجراءات التحسين؛

■ يعمل القادة على إشراك الأطراف المعنية الخارجية؛

2- معيار السياسة والإستراتيجية: وله (80) نقطة بمعدل 08% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وكيف يتم وضع السياسات والخطط، والأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ إستراتيجيتها.

ومعاييره الفرعية تتمثل في:

- استناد الإستراتيجية إلى إدراك الاحتياجات والتطلعات الخاصة بكل من الأطراف المعنية والبيئة الخارجية؛

■ استناد الإستراتيجية إلى إدراك الأداء الداخلي والقدرات الداخلية؛

■ وضع الإستراتيجية والسياسات الداعمة ومراجعتها وتحديثها؛

3- معيار الأفراد: وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والالتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم أو إشراك الأفراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهارتهم لصالح المنظمة.

ومعاييره الفرعية تتمثل في :

■ خطط العاملون تدعم إستراتيجية المؤسسة؛

■ إعداد / تطوير معرفة العاملين وقدراتهم؛

■ توزيع العاملين وإشراكهم وإعطائهم الصلاحيات؛

4- معيار الشركاء والموارد: وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية وإدارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة

¹ Steve RUSSELL, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", Total Quality Management, Vol.11, NO.4-6, July 2000, PP:5-12

² راسل قاسم: النموذج الأوربي للتميز المؤسسي 2010، مؤتمر مشاركة أفضل الممارسات، الإمارات العربية المتحدة، 2012/10/15، ص ص 4-11.

والإستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة أو المجتمع المحلي والبيئة.

ومعايير الفرعية تتمثل في :

- التعامل مع الشركاء والموردين من اجل تحقيق المنفعة المستدامة؛
- تسير الشؤون المالية لضمان استمرار النجاح؛
- تسير المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة؛

5- معيار العمليات: وله (140) نقطة بمعدل 14% من المجموع الكلي، ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

ومعايير الفرعية تتمثل في :

- وضع العمليات وإدارتها بهدف تحسين القيمة التي تم تحقيقها لصالح الأطراف المعنية؛
- تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق أفضل قيمة لصالح المتعاملين؛
- ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فعال؛

6- معيار نتائج الزبائن: وله (200) نقطة بمعدل 20% من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنها لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنها، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

ومعايير الفرعية تتمثل في :

▪ مؤشرات الأداء: ▪ تقديم الخدمات والمنتجات؛ ▪ خدمة المتعاملين والعلاقات معهم ودعمهم؛ ▪ الشكاوي والثناء؛ ▪ التقدير الخارجي.	▪ الانطباعات: • سمعة المؤسسة؛ • قيمة المنتجات والخدمات؛ • تقديم المنتجات والخدمات؛ • خدمة المتعاملين، والعلاقات المساندة؛ • ولاء المتعاملين ومشاركتهم.

7- معيار نتائج الأفراد: وله (90) نقطة بمعدل 09% من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يخص الأفراد العاملين لديها وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

ومعايير الفرعية تتمثل في :

▪ مؤشرات الأداء: • المشاركة والإشراك؛ • أداء القيادة؛ • التدريب والتطوير المهني؛ • الاتصالات الداخلية.	▪ الانطباعات: • مستوى الرضا والإشراك والمشاركة؛ • الاعتراف والانتاج؛ • القيادة والتسيير؛ • تحديد الأهداف وإدارة الأداء والكفاءات؛ • الكفاءة والتدريب والتطوير المهني؛

• الاتصالات الفعالة؛	
• ظروف العمل؛	

8- معيار نتائج المجتمع: وله (60) نقطة بمعدل 06% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال. ومعايير الفرعية تتمثل في :

الانطباعات:	مؤشرات الأداء:
• التأثير البيئي؛	• الأداء البيئي؛
• الصورة والسمعة؛	• الالتزام باللوائح والحوكمة؛
• التأثير المجتمعي؛	• الأداء المجتمعي؛
• تأثير محيط العمل؛	• الأداء الصحي وإجراءات السلامة؛
• الجوائز والتغطية الإعلامية.	• الأداء المسؤول لخدمات التوريد

9- معيار نتائج الأداء المفتاحية: وله (150) نقطة بمعدل 15% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها وإستراتيجيتها وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

ومعايير الفرعية تتمثل في :

المخرجات الإستراتيجية الرئيسية:	مؤشرات الأداء الرئيسية:
• المخرجات المالية؛	• مؤشرات الأداء المالية؛
• قياس الأداء مقابل الميزانية؛	• تكاليف المشروعات؛
• حجم المنتجات أو الخدمات الرئيسية التي يتم تقديمها؛	• مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات الرئيسية؛
• مخرجات العمليات الرئيسية	• أداء الشركاء والموردين؛
	• التقنية والمعلومات والمعرفة

المطلب الخامس: النموذج الجزائري للتميز في تقديم الخدمة

يعتبر النموذج الجزائري للتميز من النماذج الرائدة في أفريقيا والذي أنشئ اقتداء بنماذج التميز العالمية لمسايرة التطورات العلمية وتحدياتها، اقترح سنة 2000 في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة الجزائرية، وتم إقراره سنة 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 5-2، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي.

يقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس وهي:¹

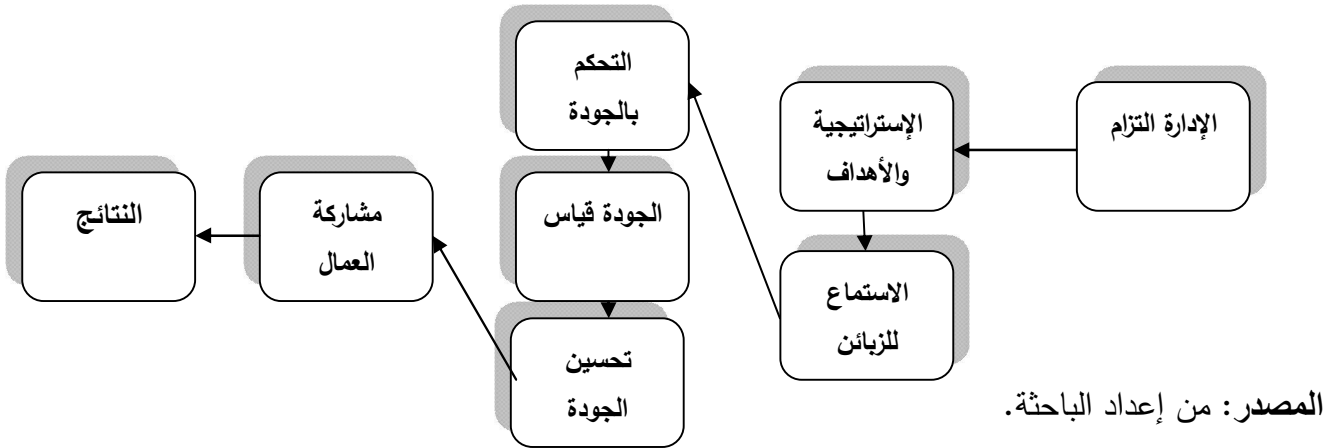
- التزام الإدارة: يبحث هذا المعيار في تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، إضافة إلى توفير حاجات ورغبات أصحاب المصلحة، وقد خصص لهذا المعيار 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.

¹ محفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص 300.

الفصل الثاني----- الأداء التنظيمي المتميز

- **الإستراتيجية والأهداف:** يركز هذا المعيار على مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة وفهم الموظفين لها، وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08% من المجموع الكلي.
- **الاستماع للزبائن:** يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات
- **زبائنها الداخليين(الموظفين) وزبائنها الخارجيين،** وقد خصص لهذا المعيار(200) نقطة بما يعادل 08 % من المجموع الكلي.
- **التحكم بالجودة:** يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة في التحكم والرقابة على الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي.
- **قياس الجودة:** يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس الجودة، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.
- **تحسين الجودة:** يهتم هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المؤسسة وقد خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل 08% من المجموع الكلي.
- **مشاركة العمال:** يتناول هذا المعيار مدى تبني المؤسسة لروح المشاركة وإتاحة الفرصة للموظفين في مختلف الأنشطة الوظيفية، وقد خصص لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي.
- **النتائج:** ويتضمن هذا العنصر نتائج أعمال المؤسسة فيما يتعلق برضا زبائنها وموظفيها، وتطور أداؤها والمالي وحصتها السوقية وقد خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل 20% من المجموع الكلي.

الشكل رقم (32): يوضح نموذج التميز الجزائري

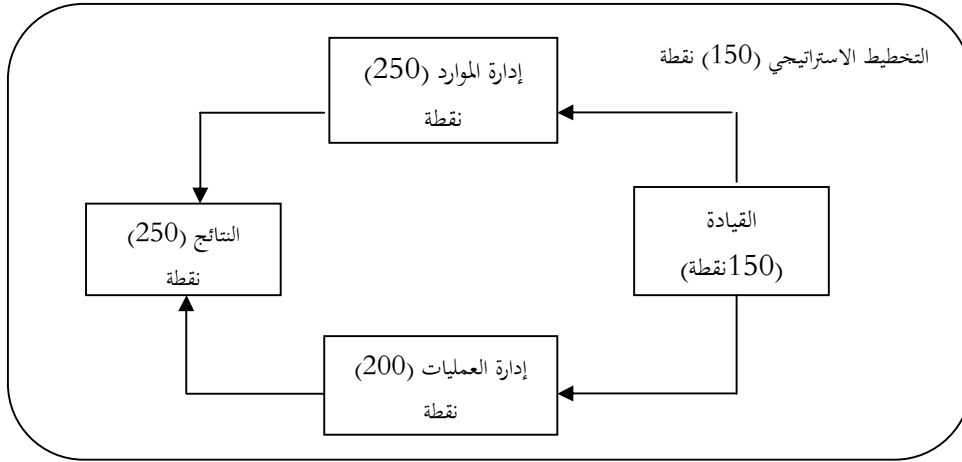


المطلب السادس: نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز

يهدف نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز المجهودات المتميزة للمؤسسات الأردنية وانجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات،

كما يهدف النموذج إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية، ومشاركة قصص النجاح فيما بينها¹، ويعتمد النموذج على تحقيق عدة معايير على النحو التالي: القيادة (150) نقطة، التخطيط الاستراتيجي (150) نقطة، إدارة الموارد (250) نقطة، إدارة العمليات (200) نقطة، النتائج (250) نقطة.²

الشكل رقم (33): يوضح نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز



المصدر: من إعداد الباحثة.

توضيح للشكل نجد

- 1- القيادة leadership (150 نقطة): يركز معيار القيادة على دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلقة بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمتها وفلسفتها، كما يركز هذا المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم، بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع.
- 2- التخطيط الاستراتيجي strategy planning (150 نقطة): يتناول معيار التخطيط الاستراتيجي رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، اعتمادا على تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، بالإضافة إلى تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط عمل.
- 3- إدارة الموارد resources management (250 نقطة): يركز هذا المعيار على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية وتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.
- 4- إدارة العمليات operations management (200 نقطة): يركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز المعيار على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة.

¹ عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 335-336.

² عواطف الحداد: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

5- النتائج results (250 نقطة): يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء، رضا العاملين، جودة المنتج، أداء الموردين، الأثر على الاقتصاد، الأثر على المجتمع.

المطلب السابع: نموذج دبي للأداء الحكومي للمتميز

يعد برنامج دبي لأداء الحكومي المتميز أحد أهم المبادرات الحكومية التي تم إطلاقها مع بداية النهضة الشاملة في إمارة دبي يتميز النموذج ومنذ انطلاقه بتنوع فئاته لتشمل أغلب المجالات الإدارية والفنية بين جهات وأفراد مصنفين بحسب ما قدموه من إنجازات حكومية، وهو ما يزيد من تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين للظفر بالمراكز الأولى ضمن فئات البرنامج المختلفة التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج، كما يهدف إلى:¹

- تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون وبناء روح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي.
- دعم برامج التنمية والتطوير في الدوائر، والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة، بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق فيها وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة وعالية المستوى.
- نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي.
- التأكيد على أهمية القطاع الحكومي في توجيه ورعاية خطط التنمية الشاملة وتوفير بيئة عمل تنموية متطورة ومحفزة على الأداء الجيد في جميع المجالات وتأكيد دور هذا القطاع في خدمة مجتمع الأعمال ودعم القطاع الخاص.
- توفير مرجعية إرشادية من خلال أسس ومعايير لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الدوائر والجهات الحكومية في الإمارة.
- ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف.

المطلب الثامن: نموذج جائزة الملك عبد العزيز للمتميز

أنشئت الجائزة سنة 2000 بهدف تطوير قطاعات الدولة المختلفة من خلال تطبيق منهجي ومعايير عالمية تؤدي إلى التميز في الأداء وتشجيع أفضل الممارسات، وتتويج الجهود المميزة المبذولة من المؤسسات من خلال تكريمها، لما لها من دور بارز في دعم تطوير القطاعات الحكومية والخاصة الإنتاجية منها والخدمية ودعم تسهيل الإجراءات والارتقاء بالعاملين والخدمات والمنتجات وتحقيق أهداف الدولة وقطاعاتها وبالدرجة

¹ دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، إصدار 4-1 تاريخ 11-2-2014، ص 11.

النهائية خدمة الزبون. يقدم النموذج منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، تستند عملية التقييم على ثمانية معايير مجموع نقاطه 1000 وهي:¹

- القيادة الإدارية 150 نقطة؛
- التخطيط الاستراتيجي 90 نقطة؛
- الموارد البشرية 110 نقطة؛
- الموردون والشركاء 80 نقطة؛
- إدارة العمليات 170 نقطة؛
- التركيز على المستفيد 90 نقطة؛
- التأثير على المجتمع 60 نقطة؛
- نتائج الأعمال 250 نقطة.

تعمل جائزة الملك عبد العزيز للجودة على تعزيز التنافس من خلال تقديم إطار عام مرجعي لتقييم أداء المؤسسات في كافة القطاعات العامة والخاصة وتطويرها وفق معايير وطنية للتميز دولية المستوى وإبراز دورها في نشر مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي. يبين النموذج وفقا لـ:

- 1- أفضل الممارسات العالمية؛
- 2- ومتوافق مع المتطلبات المحلية؛
- 3- ويمثل الهوية الوطنية.

المطلب التاسع: أنموذج الجهاز الحكومي

قام بارتون ومارسون بتطوير نموذج لإدارة التميز يمكن تطبيقه في المؤسسات الحكومية، ويشمل النموذج العناصر الآتية التي تعد بمثابة خطوات يمكن بواسطتها تطبيقه:²

- 1- تحدد المؤسسة (المنظمة) الحكومية شريحة المواطنين أو الجمهور المستفيد من خدماتها؛
- 2- استطلاع حاجيات ورغبات وتوقعات الجمهور، من أجل الاطلاع عليها؛
- 3- إعادة المؤسسة تصميم كافة سياساتها وإجراءاتها، وطرق أداء الخدمة لديها، بشكل تؤدي إلى تلبية مطالب الجمهور وتوقعاته في ضوء معايير أداء تضمن تحقيق التميز في تقديم الخدمة؛
- 4- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور إسهاما في تحقيق التميز والسرعة والسهولة، والمرونة في تقديمها؛

¹ عبد العزيز عبد العال: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص121 بتصرف

² عمر عقيلي: مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-214.

5- تدريب جميع الموظفين على الفلسفة الجديدة وتمكينهم من تطبيقها وعلى تشغيل التقنيات الحديثة المزمع استخدامها من قبلهم عند تقديمهم الخدمة للجمهور؛

6- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة، وذلك من أجل تسهيل تقديمها للمواطنين وتحقيق درجة عالية من المرونة والتميز في هذا التقديم؛

7- تنفيذ استطلاعات مستمرة لرأي الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف بشكل دائم على ملاحظاته، وشكاواه، ومقترحاته من أجل رفع مستوى جودتها، إدخال تحسينات مستمرة عليها، وتحقيق درجة عالية من الرضا لدى الجمهور؛

8- قيام الإدارة الحكومية بإجراء مقارنات بين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل منظماتها بعضها مع بعض، لتحديد المؤسسات ذات الجودة العالية في خدماتها والرضا العالي لدى جمهورها، وإطلاع المنظمات الأخرى على هذه النتائج لتحذو حذوها؛

9- تقديم مكافآت للمتفوقين سواء على صعيد المنظمات بوجه عام، أو على صعيد الموظفين العاملين بداخلها بشكل خاص، وذلك تقديراً لجهودهم ومن أجل تشجيع المنظمات الحكومية على بلوغ مستوى عال من التميز والجودة في أداء خدماتها.

■ علاقة نماذج إدارة الجودة الشاملة بمقومات الأداء المتميز:¹

هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز من خلال اشتراكهم في:

1- **التركيز على العميل:** الذي يعد في فلسفة إدارة الجودة الشاملة مرتكز على المشاريع داخل المؤسسة، الأساس المتين التي تبنى عليه كافة الأفكار والخط والممارسات باعتباره المحدد الرئيسي لامتلاك وإدامة الميزة التنافسية الذي يقول عليها **بورتر** بأنها هدف كل الاستراتيجيات، ففي نموذج Deming ضمان الجودة، التحكم في الجودة، نتائج الأداء الإيجابية التي تتحقق في جوهرها على هذا الأساس، أي مدى رضا العميل على منتج المؤسسة. أما النموذجين الأمريكي والأوروبي فيخصصان عناصر واضحة وجليّة لهذا العنصر.

2- **بما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر:** يهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر ويهدف المبدأ الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها والذي يمثل في حقيقته المحور الرئيسي في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يهدف في الأساس إلى التحريض بقوة على التحسين في التصميم والعمليات للمنتجات سواء من السلع أو من الخدمات.

3- **بما يتعلق بمبدأ التعاون الجماعي يدل من المنافسة:** يعد النموذج الياباني لـ TQM رائد في استخدامات هذا المبدأ وكما رأينا من ضمن الأسباب البارزة في تفوق المجتمع الياباني يعود إلى روح

¹ أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

التعاون والتآزر التي يتحلى بها أفراد هذا المجتمع أصلا علاوة على التقبل الفائق لفكرة حلقات الجودة لإشيكأوا. كما أن باقي النماذج الأخرى ركزت على تكريس هذا المبدأ وتضمينه للبرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية.

4- **بما يتعلق بمبدأ التدريب والتعليم المستمر:** يبرز الدور المحوري والأساسي للموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال أنه أعلى موارد المؤسسة على الإطلاق وما المعدات والآلات سوى وسائل تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة لذلك فإن مسألة تنمية وتدريب وتعليم الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم باستمرار قصد الرفع من مستوى روحهم المعنوية تعد من الأمور الأساسية في فكر إدارة الجودة الشاملة.

5- **بما يتعلق بمبدأ الوقاية بدل من التفتيش:** إذ أن هذا المبدأ يفيد في ضرورة التركيز على اكتشاف الانحرافات في أداء العمليات في وقت حدوثها والعمل على تصحيحها في حينها من خلال أعمال الرقابة على الجودة حيث نجد أن مجمل نماذج TQM السابقة الذكر خصصت عنصرا صريحا للتركيز على أداء العمليات والرقابة الدقيقة لها.

6- **بما يتعلق بمبدأ المشاركة الكاملة:** كما أن مبدأ المشاركة الجماعية الكاملة في اتخاذ القرارات يعد من بين المبادئ البارزة في علم التسيير من خلال الإدارة أو التسيير بالأهداف الذي مفاده إشراك كافة أفراد المؤسسة في وضع أهدافها ليقنعوا من أن أهداف المؤسسة هي في حقيقة الأمر أهدافهم، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجده ضمن سياسات الجودة في نموذج Deming الياباني وعنصر القيادة لدى النموذجين الأمريكي والأوروبي.

7- **بما يتعلق بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** إن المؤسسات التي أسست تطبيق مفهوم إدارة الجودة تستند في قراراتها على حقائق وبيانات مدروسة وصحيحة فمن خلال النماذج السابقة فهو ضمن عنصري جمع واستخدام معلومات الجودة وكذا التخطيط للمستقبل لدى النموذج الياباني وكذا عنصري التخطيط الاستراتيجي والمعلومات والتحليل لدى النموذج الأمريكي، إضافة إلى السياسة والإستراتيجية لدى النموذج الأوروبي.

8- **بما يتعلق بمبدأ نظام المعلومات والاتصال:** باعتبار أن عمليات اتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية أم التكتيكية أم التنفيذية تستند في أساسها إلى نظام معلومات قوى ودقيق لا على التخمين والتكهنات الشخصية.

المطلب العاشر: معوقات الأداء المتميز في القطاع الحكومي (المؤسسات العمومية) بالدول العربية

إن مشكلة انخفاض مستوى الإنتاجية، وضعف أداء القطاع الحكومي بالدول العربية تظهر على مستوى الفرد والوحدة الإدارية وعلى مستوى الجهاز، والأسباب التي أدت إلى مثل هذه الوضع كثيرة ومتشابهة، منها:¹

¹ عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 43-47.

أ - **تشعب أعمال الحكومة:** إن اعتماد معظم الدول العربية على البترول كثروة مملوكة للدولة ساعدها في تنفيذ خططها التنموية الاقتصادية والاجتماعية، وإنشاء العديد من المشاريع التابعة لها، مما أثقل كاهل ميزانية هذه الدول، وتطلب منها اتخاذ إجراءات تحويل ملكيتها لتدار بأسلوب تجاري.

ب - **المعوقات الإدارية:** تواجه الأجهزة الحكومية بمعظم الدول العربية العديد من المعوقات الإدارية، والتي أدت إلى انخفاض الإنتاجية في القطاع الحكومي، نتيجة لعدة أسباب، منها ما يتعلق بعدم وضوح فلسفة الإدارة العامة ومفهوم المؤسسة العمومية، ومنها ما يتعلق بمفاهيم وسلوكيات العاملين في المؤسسات الحكومية، لذا فإن تحسين مستوى الإنتاجية في القطاع الحكومي بات مقرونا بالدعوة إلى تحسين مستوى الأداء الإداري في تلك المؤسسات من خلال تشجيع الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإزالة العقبات التي تقود إلى انخفاضها.

ج - **معوقات تنظيمية:** وترتبط بضعف التنسيق الإداري، والروتين الذي يحكم أعمال الحكومة، وتعقيد الإجراءات التي تعمل بها الأجهزة الحكومية، وانحصار الرقابة في المتابعة الشخصية، مما أسهم في ضعف الإنتاجية وأداء القطاع الحكومي وزيادة تكاليف الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الحكومية

د - **ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة:** يلعب الإنفاق العام دورا حاسما في التنمية، غير أن تدني الإيرادات العامة للدول نتيجة انخفاض أسعار المحروقات والتي تشكل المصدر الرئيسي لتمويل ميزانية الدولة في معظم الدول العربية، وواقع تضخم الميزانية للأجهزة الحكومية، وقلة الشفافية، وزيادة العجز في الميزانية أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الإنفاق العام في كثير من الدول العربية، الأمر الذي يستدعي ترشيد الإنفاق العام وتحسين توزيعه بين أوجه النشاط المختلفة.

هـ - **تقادم الأنظمة واللوائح:** رغم أهمية وجودها لسير العمل في المنظمات إلا أنه ينبغي مراجعتها بين الحين والآخر، ودراسة مالا يتلاءم منها مع متطلبات العصر، ومحاولة إحلال أنظمة ولوائح أكثر قابلية للعمل مكانها لكي لا تقف حجر عثرة في طريق تحسين إنتاجية وأداء القطاع الحكومي، مما يجعل الحاجة إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تؤدي إلى تعويق التنفيذ الجيد للأنظمة واللوائح التي تعمل بها مختلف أجهزة الدول العربية، لأهمية ذلك في إنجاح الإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي بالعديد منها.

المطلب الحادي عشر: مقومات تحسين الأداء في القطاع الحكومي بالدول العربية

هناك العديد من أوجه أو مسارات تحسين الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي، من أبرزها:¹

- **دور كفاءة الأداء:** تلعب كفاءة الأداء دورا محوريا في دعم الإنتاجية في المؤسسات الحكومية، وهي تعني "نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجيته"، وينصب مبدئها على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، وهذا الفرق يمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين، فهو مبدأ مطلوب ومفيد في المؤسسات الحكومية لكن مع تجنب العيوب الموجهة للتطبيق

¹ عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 47-51.

الضيق والجاف له كمبدأ يركز على الكم الإنتاجي وإهمال كيفية الوصول إليه وما يترتب عن ذلك من استخدام جائر لجهود العاملين.

- **دور فاعلية الأداء:** يركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات الحكومية في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين، أي الانتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة العضوية أو الإنسانية، وهنا يبرز دور المخططين وصناع القرارات وراسمي السياسات الإستراتيجية في بناء المنظور والمسار الكلي للإنتاجية بما يخدم اقتصاديات الدول العربية ويتحقق ذلك من خلال الجمع والتوفيق الواعي بين متطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور المالي والاقتصادي من ناحية ومتطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور الإداري من ناحية أخرى

- **دور الرقابة المالية وتقييم الأداء:** إن الهدف الرئيسي من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، غير أن قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة، وإلى نقص وضوح هذه الأهداف، فالرقابة المالية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق الأموال سواء كانت عناصر إيرادات أو مصروفات، وبالرغم مما تقوم به الأجهزة الرقابية الحكومية المركزية بالدول العربية من دور كبير في الرقابة المالية على الإنفاق العام، إلا أن هناك حاجة إلى أن تركز الرقابة المالية على الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والتركيز على تقييم نتائج أعمال ومشروعات أجهزة القطاع الحكومي من حيث تحديد أولويات الإنفاق على النشاطات المختلفة والتأكيد على جدواها الاقتصادية والاجتماعية، والتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها.

- **دور الرقابة الإدارية:** تعتبر الرقابة الإدارية فهي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري، وتشمل جميع أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمات للتأكد من تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وفي الوقت المناسب وكشف أي خطأ أو تقصير أو انحراف، وتواجه أجهزة الرقابة الإدارية المركزية في العديد من الدول العربية بعض العقبات تتعلق بالجوانب التنظيمية والإجرائية للأجهزة الإدارية، أو بالسلوك الوظيفي للعاملين بتلك الأجهزة الإدارية في تطبيقها لنظم ولوائح الخدمة المدنية. لكن يبقى المهم هو وضع معدلات ومعايير محددة للأداء تستطيع الإدارة في ضوءها قياس الأداء الفعلي لمعرفة مدى انفاقه مع الخطة الموضوعية، وتحديد الانحرافات والأخطاء المصاحبة في مراحلها الأولى، واقتراح الخطوات والإجراءات التصحيحية التي تكفل إعادة العمل إلى مساره الصحيح.

- **دور الدولة في النشاط الاقتصادي:** إن التوجهات الجديدة في الاقتصاد والمال والتجارة والعلاقات الدولية أي "العولمة" تؤكد على تحرير الأسواق وتقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، بحيث يقتصر دورها على دعم تحسين أداء القطاع الحكومي والخاص وزيادة كفاءتهما وفعاليتهما، بما لا يتعارض مع القواعد الأساسية لنظام الاقتصاد الحر، وآليات السوق.

خلاصة الفصل الثاني

تعرضنا في هذا الفصل إلى الأسس النظرية الذي انبثقت منها مفاهيم إدارة التميز والتميز المؤسسي، والتي انطلقت من القرآن الكريم لتتلوها كتابات العلماء، وتطرقنا أيضا إلى مبادئ إدارة التميز وأسسها بالإضافة إلى معوقات تطبيقها في مؤسسات القطاع العام، مع توضيح أهم نماذج التميز بمختلف القطاعات، حيث أصبحت جل الدول تقريبا تعمل وتعتمد عليه في إعداد برامجها

كما يمكن القول بأن تطوير المؤسسات الحكومية أو الخاصة وتحسين الأداء وتنمية القدرات الخاصة بالموارد البشرية من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات وذلك من خلال التغيير المخطط والمدرّس. وتواجه هذه المؤسسات اليوم مجموعة من التحديات والتهديدات تتعلق بالكفاءة والفعالية والربحية؛ وكذلك تحديات ترتبط بالبيئة المتجددة وارتفاع حدة المنافسة والعولمة والجودة الشاملة والأداء المتوازن وبناء فرق العمل والاهتمام بالإبداع والتميز وتغير رغبات العملاء ومستويات طموحه. وهناك تحدي يرتبط بالمحافظة على التناسق بين أبعاد التنظيم مثل ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ومواجهة التكنولوجيا المتجددة وثورة المعلومات والمعرفة. ولن تستطيع المؤسسات مواجهة تلك التحديات إلا من خلال مواردها البشرية المتميزة والمبدعة التي تستطيع أن تقود المؤسسة إلى التغيير والتجديد والتطوير وإلى الريادة والتفوق والتميز.

الفصل الثالث

مدخل عام
للمؤسسات العمومية

تمهيد الفصل الثالث

إن تطبيق إدارة التميز في المؤسسات الخدمية العمومية يعد مدخلا استراتيجيا يتطلب تحليلا دقيقا لعناصر البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الخدمية العمومية لمعرفة الفرص المؤدية إلى امتلاك الميزة التنافسية والعمل على تعزيزها وكذا التهديدات التي تحول دون ذلك والعمل على مواجهتها، ثم لمعرفة نقاط القوة داخل المؤسسة لاستغلالها ونقاط الضعف لمعالجتها والسيطرة عليها تحقيقا لنفس المسعى. كما أن منهج إدارة التميز يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وللجهد والوقت ويخفف من التكاليف مما يساهم في تطوير الأداء، لاسيما على المدى الطويل وهذا يعد في نفس الوقت استثمار طويل المدى.

ومما تقدم يبدو جليا أن مسألة إدماج مبادئ وأساليب إدارة التميز في مختلف المؤسسات يحتاج إلى توفير جملة من المستلزمات والشروط الكفيلة بالإدماج الناجح والصحيح لكل تلك العناصر. وسنتطرق في هذا الفصل إلى مباحث هي:

1- خصائص المؤسسة الخدمية العمومية وعلاقتها بوظيفة الموارد البشرية.

2- تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المبحث الأول: خصائص المؤسسة العمومية وعلاقتها بوظيفة الموارد البشرية

إن دواعي ظهور المؤسسات العامة جاءت نتيجة للحاجة إلى تنظيم قطاع معين من القطاعات المختلفة، ولا يمكن فصل المؤسسات العامة عن الدولة، حيث يلاحظ أنها ترتبط برابطة عضوية وتخضع للاهتمام من قبلها، إلا أنها تتمتع باستقلالية في التسيير، وتظل ضمن الإطار الذي حدده المشرع لتفعيلها ضمن إطار الساسة العامة للدولة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العامة في الفكر الإداري الحديث وأسباب إنشائها

تعرف الإدارة العامة بتداخل نشاط الإدارة العامة مع الأنشطة الأخرى والمفاهيم والتطبيقات المتصلة بالنشاط الحكومي، وما يرتبط به من اعتبارات سياسية وقانونية، ومما تجدر الإشارة إليه أن ميدان الإدارة العامة هو مجال تطبيقي للإدارة.¹

عرفها ليو نارد وايت وهو أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضوع بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" وكان ذلك عام 1926، بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ سياسات العامة وتحقيق أهدافها".²

ويعرف ناصر لباد المؤسسة العمومية بأنها شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية³، ويتم إنشائها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.⁴

كما يعرفها شارل ديباش "بأنها وسيلة إدارة الأعمال العامة تتمثل في مجموعة من المرافق العامة التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة أو المحددة بواسطة السلطة السياسية".⁵ يقول فيفندر "إن المؤسسة العمومية تعني بالمعنى الواسع تنسيق الجهود المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة".⁶

ويعرفها محمد شوقي وآخرون هي "عملية تنسيق الجهود الفردية والجماعية والموارد المادية من أجل وضع وتنفيذ السياسة العامة للدولة بما تحقق الصالح العام، ويؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة"⁷، كما يعرفها جلادن هي التي "تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية".⁸

من خلال هذه التعاريف نستنتج تعريفا للمؤسسة العامة كونها تستهدف السياسة العامة بممارسة نشاط إداري، تسيير من قبل الهيئات السياسية والهيكل الإدارية التي تنظم الشؤون العامة. وتعريف

¹ على شريف: الإدارة العامة: مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 19.

² حسن عادل، زهير مصطفى: الإدارة العامة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1978، ص 19.

³ ناصر لباد: الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثانية، لباد، سنة 2007، الجزائر، ص 213.

⁴ عمار عوابدي: القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2008، ص 305-306.

⁵ Chales DEBBASCH, Science Administrative, Parais, DALLOZ, 1972, p1.

⁶ إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 43.

⁷ محمد شوقي ومحمد إدريس: الإدارة العامة في ظل المتغيرات الحديثة، جامعة الزقازيق مصر، 2002، ص 11.

⁸ E.N. Gladden, An Introduction to Public Administration, Staples pressing, 1966, p 12.

المؤسسة العامة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتطوير فهم متكامل لطبيعتها وتوفير آلية لتطوير منهج عملي لتحسين قدرات المؤسسة وأدائها.

ومن الأسباب التي أدت إلى إنشاء المؤسسات العامة عدة نذكر منها:¹

- 1- تنظيم قطاع معين من القطاعات الخدمية بشكل أفضل لتحقيق المصلحة العامة؛
- 2- زيادة المؤسسات العامة من خلال التأميم حتى تتمكن الدولة من تسيير أموالها؛
- 3- استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل؛
- 4- الرغبة في الحد من الوزارات والأجهزة المركزية التقليدية؛
- 5- استقلال بعض المرافق العامة في تسيير شؤونها حتى تتمكن من إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم والتسيير من أجل تحقيق إنجازها؛
- 6- تقليص حجم البطالة؛
- 7- عدم رفع الأسعار وتحقيق استقرار السوق؛
- 8- توفير المناخ المناسب لاستثمار الثروات القومية والطاقات التي تحقق عوائد اقتصادية؛
- 9- توسيع تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مثل خدمات النقل والإسكان والتعليم والصحة... الخ؛
- 10- إقامة مشروعات العامة ذات الإنتاج العالي في المجالات التي تقل أرباحها وترتفع أخطارها.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسات العمومية

تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وطبيعتها وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ونستطيع تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:²

• الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف كما يلي:

- 1- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات المنافسة الأخرى.
- 2- **تحقيق متطلبات السوق:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي (خدماتي) وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات الزبائن سواء على المستوى المحلي، الوطني أو الجهوي. فيمكن القول أن المؤسسة العمومية تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر في الأولى وسيلة لاستمرار نشاطها

¹ زيد عوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، 2009، ص 19.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة وإضافية مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات والأشخاص أو فيما بين المؤسسات واحترام البرامج الموضوعة في المؤسسات على أساس معطيات السوق في المؤسسات الخاصة والعمومية.

3- **عقلنة الإنتاج الخدمي:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج بواسطة التخطيط الجيد والدقيق بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج. لكي تتفادى المؤسسة الوقوع في ضائقة مالية أو اقتصادية، إذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء التسيير بسبب سوء استخدام عوامل الإنتاج أو عن سوء تخطيطها وهذا يؤدي بها إلى عدم احترام العقود المبرمة مع المتعاملين الاقتصاديين وحتى عند إعادة تمويلها من طرف الدولة فإن المجتمع هو الذي يتحمل هذه التكلفة وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح بتلبية طلبات المتعاملين المختلفة.

• **الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف العامة للمؤسسة العمومية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:¹

1-ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتباط وهذا يرجع لعدة عوامل من بينها المؤسسات، طبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع؛

2-تحسين مستوى معيشة العمال: وذلك بتوفير إمكانيات مالية ومادية؛

3-الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: وذلك بتوفير المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية إلا أن دعوتهم إلى التماسك هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها؛

4-توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثال على ذلك التأمينات الصحية والتأمين ضد الحوادث وكذلك التقاعد.

• **الأهداف التكنولوجية:** مع التطور الحاصل تعمل المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل وهذا لتحسين نوعية الخدمات المقدمة والحصول على رضا المتعاملين.

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، 1998، ص 21.

المطلب الثالث: بيئة المؤسسات العمومية الخدمية

إن المؤسسات العمومية الخدمية وفقا للمنظور النظامي لا يمكن لها أن تعيش منعزلة عن محيطها، حيث أن هذا المحيط يشمل على:¹

1- المحيط السياسي: تتمثل البيئة السياسية في طبيعة الدولة ونظام الحكم السائد فيها، فالدول يمكن أن تكون موحدة حيث تكون فيها السلطة السياسية واحدة تخضع لدستور وقوانين موحدة، كما يمكن أن تكون مركبة من عدة ولايات أو دويلات مثل الدول الفيدرالية، إضافة إلى الطبيعة القانونية للدولة فإن نظام الحكم السائد يؤثر على المؤسسات العمومية.

2- البيئة الاجتماعية: إن أخذ الدولة على عاتقها مهمة إشباع الحاجات الاجتماعية يهدف من ورائه إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والثقافية فالدولة من خلال المؤسسات العمومية تهدف إلى استعمال الموارد المالية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق تغيير وتنمية إيجابية لرفع المستوى المعيشي والصحي والثقافي.

3- البيئة الاقتصادية: إن الأنظمة الاقتصادية لها دور هام وتأثير مباشر على المؤسسات العمومية أياً كانت إنتاجية أو خدماتية، حيث أن تمويل وتسيير هذه المؤسسات يختلف باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد.

المطلب الرابع: القطاع الحكومي والتوجهات المستقبلية

يقوم القطاع الحكومي بدور هام في تحديد السياسات والأطر التنظيمية المناسبة لتحقيق التوجهات العامة، وإذا ما نظرنا إلى المستقبل سنجد محاور هامة على طاولة القطاع الحكومي على مستوى دول العالم، ففي أوروبا على سبيل المثال وفي دراسة بحثية تم نشرها مؤخراً من قبل مبادرة تنسيق وتماسك القطاع العام في المستقبل الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي، تم تحديد عدد من القضايا التي تمثل أولوية لعمل القطاع الحكومي في المرحلة المقبلة والتي تتطلب البحث والتمحيص، منها:²

1. تطبيق الحكومة الإلكترونية؛
2. البحث عن طرق فعالة لتكريس الارتباط ما بين الحكومة والأفراد؛
3. ضرورة التركيز بشكل أكبر على التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى؛
4. الاعتماد على الأدلة وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الحكومية وصنع السياسات؛
5. النظر في سبل تحقيق مزيد من الترابط والتكامل بين الخدمات الحكومية؛

¹ عثمان احداين مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994، ص 44.

² راسل قاسم: نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل

<https://www.linkedin.com/pulse/%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-rassel-kassem>

Publié le 25 avril 201

6. البحث عن حلول تقنية متقدمة لتحقيق ذلك.

إن الأولويات المستقبلية المذكورة أعلاه ليست خاصة بأوروبا فقط فإذا نظرنا في أبحاث مستقبل القطاع الحكومي في أجزاء أخرى من العالم نجد تشابه يصل إلى حد التطابق في العديد من المحاور، فمركز أبحاث القطاع الحكومي نشر بحثاً عن مستقبل الحكومات اعتماداً على معلومات من عدد من دول العالم موزعة على القارات الخمس خلص فيها إلى العديد من التوصيات التي يمكن لحكومات المستقبل أن تستأنس بها، فبالإضافة إلى ما ذكر، تم اقتراح:

- تجنب المؤسسات الحكومية الانغلاق والتوجه نحو إنشاء شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى بما يمكنها من تحسين خدماتها،
- كذلك تفعيل التخصص في عمل القطاع الحكومي من خلال التحول من مؤسسات حكومية كبيرة تقدم مجموعة واسعة من الخدمات إلى مؤسسات صغيرة مترابطة بشكل قوي تتمتع بالمرونة الأمر الذي يمكنها من التركيز على مهمتها والغرض من إنشائها،
- كذلك أهمية انتقال المؤسسات من التركيز على قياس الأعمال المنجزة إلى قياس آثار تلك الأعمال ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسات على المدى القصير، المتوسط، والطويل.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية

إن الفعالية البشرية في المؤسسة العمومية الخدمية هي رهن القيم التي يتطلبها السلوك الإداري، فتسيير الموارد البشرية في الجزائر يستمد شرعيته من خلال تطبيق القوانين واللوائح، بغض النظر عن تحقيق الفعالية، فأصبحت الإدارة مقبرة للمواهب والمبادرات الفردية، وأداة تثبيط لكل محاولات التحسين، ويرجع هذا أساسا لنقص أنظمة التسيير وعدم التحكم في تعداد العمال وسيطرة الذهنيات البالية كالمحسوبية والقبلية ومركزية القرار على حساب الكفاءات والمؤهلات.

المطلب الأول: المؤسسات العمومية الجزائرية وأنواعها

تعريف المؤسسات العمومية الجزائرية: وهي الهيئات المنشأة بنص صادر عن السلطات العمومية ويحكمها القانون العام، وعليه فإن مفهومها ينطبق على كافة الهيئات النظامية مثل مجلس الأمة، والمجلس الشعبي الوطني، والمجلس الأعلى للقضاء، والمحكمة العليا، ومجلس الدولة ومجلس المحاسبة، والمجلس الدستوري، والمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، واللجنة الوطنية الاستشارية لترقية حقوق الإنسان وحمايتها، والمجالس العليا مثل المجلس الإسلامي الأعلى.¹

يمكن أن يخضع مستخدمو كل مؤسسة عمومية لقانون الوظيفة العمومية وبالأخص: هيئات الضمان الاجتماعي مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS والصندوق الوطني للتقاعد CNR والصندوق الوطني للتأمينات لغير الأجراء CASNOS.

وكذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC) وهي كذلك تخضع للقانون العام شأنها شأن هيئات الضمان الاجتماعي وهذا ما نص عليه القانون 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 وأعطى أمثلة على هذه المؤسسات (EPIC) الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، والمؤسسة الوطنية للتلفزيون (ENTV). وديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)، والوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره (AADL) وبريد الجزائر².

وفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، صفة الموظف بمفهوم القانون العام للوظيفة العمومية تكاد تنحصر في المدير العام وبجدر بالذكر أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة الثانية الفقرة الثانية استثنى القضاة والمستخدمين العسكريين والمدنيين للدفاع الوطني ومستخدمي البرلمان من مجال تطبيقه.³

¹ أحسن بوسقيعة: **الوجيز في القانون الجزائري الخاص جرائم الفساد والمال والأعمال وجرائم التزوير**، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 14.

² أحسن بوسقيعة، المرجع نفسه، ص 6.

³ أحسن بوسقيعة، المرجع نفسه، ص 7.

وتتنوع المؤسسات العمومية الجزائرية حسب عدة معايير أهمها: ما تقدمه للمواطن سواء منتجات أو خدمة، أو مكان تواجدها: من مؤسسات وطنية ومحلية، وأهم تقسيم للمؤسسات العامة هو حسب طبيعة نشاطها (إدارية، اقتصادية،... الخ).

أولا - المؤسسات العامة الإدارية (EPA): تعتبر المؤسسات العامة الإدارية مرافق عامة إدارية أو منظمات إدارية ذات نشاط إداري مزودة بالشخصية المعنوية حيث ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة الوصاية الإدارية وتتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها تتمثل في إدارة وتسيير مرفق عام وتقديم خدمات العامة اللازمة لإشباع حاجات العامة.¹ وتكون طبيعة نشاطها إما إدارية أو خدمية (مجانبة أو شبه مجانية)، وتستخدم وسائل ذات امتيازات سلطوية أو امتيازات القانون العام مثل إصدار أوامر وقرارات ملزمة لأفراد دون رضاهم بمنحهم حقوقا وتفرض عليهم واجبات.²

وهي هيئات عمومية تخضع للقانون العام كما عرفها القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن قانون توجيه المؤسسات المرسوم التنفيذي رقم 303/05 المؤرخ في 20/08/2005 وكذلك الديوان الوطني للخدمات الجامعية (ONOU) والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) وكذلك المستشفيات، ففي النظام الإداري الجزائري نجد المكتبة الوطنية المدرسة الوطنية للإدارة الوكالة الوطنية للآثار وحماية المعالم والنصب التاريخية.³

ثانيا - المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني: وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية وهي فئة جديدة من المؤسسات وتشمل الجامعات والمدارس والمراكز الجامعية ومعاهد التعليم العالي⁴، ومن الأمثلة للمؤسسات العامة العلمية الثقافية نجد المجمع الجزائري للغة العربية، وهذا النوع من المؤسسات العامة نص عليه القانون رقم 10/86.

ثالثا - المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: هي فئة من المؤسسات العمومية أحدثها القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22-08-1998 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ومن قبيل المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية ومركز تنمية الطاقات المتجددة.⁵

رابعا - المؤسسات العامة الاقتصادية: هي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا مماثلا للنشاط الأفراد، وقد ظهرت هذه المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية

¹ عمار عوابدي: المرجع سبق ذكره، ص 3.

² محمد عبد الوهاب: مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، ص 284.

³ عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 353.

⁴ المادة 38 من قانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

⁵ أحسن بوسقيعة: مرجع سبق ذكره، ص 11.

وبروز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات لمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار وهو نشاط يستهدف تحقيق النفع العام.

المطلب الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في ظل التطورات التاريخية للمؤسسات العمومية الجزائرية
لقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا كبيرا في قيم المجتمع، والتي انعكست على نظرة كل من الأفراد وأصحاب الأعمال اتجاه بعضهما البعض في العمل، ومن بين أهم المؤثرات التي عكست هذه النظرة، نجد التطور العلمي والتكنولوجي السريع والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والضغط السوقية والتغير السريع لأذواق المستهلكين وانتشار ظاهرة العولمة...الخ، كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامه الأساسية للأداء، وهذا ضمانا للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة.

والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة، لاسيما انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي من مؤسسات وإدارات عمومية دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء، لأن كفاءة أداء الدولة في وضع وتنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، يتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية، وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها، بغرض زيادة إنتاجية الموارد البشرية الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله.

ويعتمد تسيير الموارد البشرية على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات،...الخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز،...الخ) تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة.¹

المطلب الثالث: التعريف بالقانون الأساسي العام الذي يحكم الوظيفة العمومية في الجزائر

إن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية² الحالي جاء بأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، وبعد القانون الأساسي الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، بعد الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا القانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 05 غشت سنة 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وأخيراً المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي

¹ مدني عبد القادر علاقي: مرجع سبق ذكره، ص 69.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، العدد 46.

النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي 224 مادة موزعة على إحدى عشرة باباً، يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول، نذكر بعضها:

أ- باب فيه أحكاماً عامة توضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، وغيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا القانون.

ب- وياب قد خُصص لتحديد واجبات وحقوق الموظف،

ت- وياب يُخصص لتحديد الهيكل التنظيمي المركزي للوظيفة العمومية، حيث أنه يتكون من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي يحاكي في صلاحياته إلى حد كبير نشاطات إدارة الموارد البشرية، وكذلك المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يعتبر بمثابة وحدة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية، نظراً للصلاحيات المنوطة به كمجلس أعلى للوظيفة العمومية والتي تتطابق إلى حد كبير مع نشاطات تخطيط الموارد البشرية الواردة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى بعض الهيئات التي تتمثل في لجان المشاركة، كاللجنة المتساوية الأعضاء، وكذا لجان الطعن وغيرها من اللجان التقنية المختصة التي جاءت في نص هذا القانون،

ث- وأما الذي يعتبر الجزء الأهم في هذا القانون بالنسبة للباحث لتضمنه أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية التي يُعنى بها الموظف في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي تتمثل في التوظيف، والتربص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، كما تضمن هذا الباب بالإضافة إلى ذلك الترقيات، حيث نص على الترقية في الرتب والترقية في الدرجات، والحوافز المتمثلة في تسليم الأوسمة الشرفية والمكافآت.

ج- كما خص هذا الباب الأجور والرواتب ومختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين على اختلاف رتبهم، وكانت الأبواب الأخرى لتحديد مختلف الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، كوضعية القيام بالخدمة مثلاً، أو وضعية الانتداب، كما تضمن هذا القانون كذلك النظام التأديبي من خلال عرضه للمبادئ العامة للنظام التأديبي، وكذا الأخطاء المهنية التي تُعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية تصل إلى حد التسريح من الخدمة، كما تطرق إلى المدة القانونية للعمل وأيام الراحة التي هي من حق الموظف، وكذا العطل العادية والاستثنائية والغيابات التي يمكن للموظف أن يستفيد منها خلال مساره المهني،

ح- وخُصص هذا الباب إلى كفايات إنهاء الموظف للخدمة كالإحالة على التقاعد مثلاً، أو الاستقالة، أو الوفاة، وغيرها من الحالات التي تنهي علاقة عمل الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها،

خ- أما هذا الباب فتضمن أحكام انتقالية ونهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني والقانوني لسريان هذا القانون.

المطلب الرابع: وظائف تسيير الموارد البشرية في النصوص القانونية

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية على مستوى أجهزة الدولة بشكل عام والمؤسسات والإدارات العمومية بشكل خاص من المواضيع التي شهدت اهتماما متزايدا في الدول المتقدمة، ويعتبر محور الموارد البشرية استراتيجية في نجاح أي إصلاح وتميز مؤسسي، إذ يعتبر العمود الفقري له. لذلك فالعلاقة بين الإدارة والمواطن الذي أصبح زبونا تقتضي إعادة النظر من حيث تطويرها وبالشكل الذي يعيد للمرفق العمومي هيئته ودوره الحقيقي المتمثل في خدمة عمومية ذات جودة وبأقل تكلفة، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق سياسة محكمة لتطوير الموارد البشرية، قائمة على الاحترافية وأخلاقيات المهنة، وتكثيف دورات التكوين قصد مواجهة المهام المعقدة، واللامتناهية التي تواجه الموظف في حياته المهنية.

وقد لجأت السلطات العمومية في الجزائر إلى تبني نظام الوظيفة العمومية المزدوج، الذي يدمج المسار والمنصب Carrière et emploi، واللجوء إلى المرونة في الوظيفة العمومية، بالشكل الذي يحد من الشكليات وصرامة القانون، ويجعل من الموظف شريكا من حيث مساهمته في معرفة وظائفه ومهامه وتدرج مساره المهني، والحد من السلطات التقديرية للإدارة.

وتقسم الوظيفة العمومية إلى ثلاثة أصناف، يضم الصنف الأول موظفي الدولة، والثاني موظفي الجماعات المحلية، والثالث يخص المؤسسات العمومية، مما يتيح الفرصة لتبسيط الأحكام القانونية، وتعدد أنظمة التوظيف، من خلال إصدار ميثاق للموظفين من شأنه أن يتضمن كافة الحقوق والواجبات الخاصة بأعوان الدولة، وكذا المرونة في التسيير المنسجمة مع اللامركزية.

و تتمثل وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية في:¹

- 1- سياسة استقدام الموارد البشرية: تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف ب"المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والغرض من هذا المخطط يكمن في تمكين المؤسسات والإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة، والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية سياسات العامة للوظيفة العمومية الذي

¹ لعويسي عبد الوهاب: "المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية"، مداخلة في الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العامة، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005، ص ص6-7.

كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 السالف الذكر، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية. إن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية شديدة التعقيد، بسبب كثرة العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية، التي تعتبر محصلة عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه يمكن تحديد هذه الخطوات بإيجاز فيما يلي:

أ- **جرد المتاح من الموارد البشرية:** وتعتبر أهم مرحلة، حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية التعدادية وكذا حصيلة التشغيل، فالقائمة الاسمية هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها. ونشير هنا إلى أن هذه الوثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة له، أما حصيلة التشغيل، فهي وثيقة إدارية سنوية أيضا، تعدها المؤسسة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية، وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها (طرق التوظيف) وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت) وكذلك تظهر الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس... الخ. وحصيلة التشغيل وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية، وهي هامة وغنية بالمعلومات التي تسمح بجرد الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية.

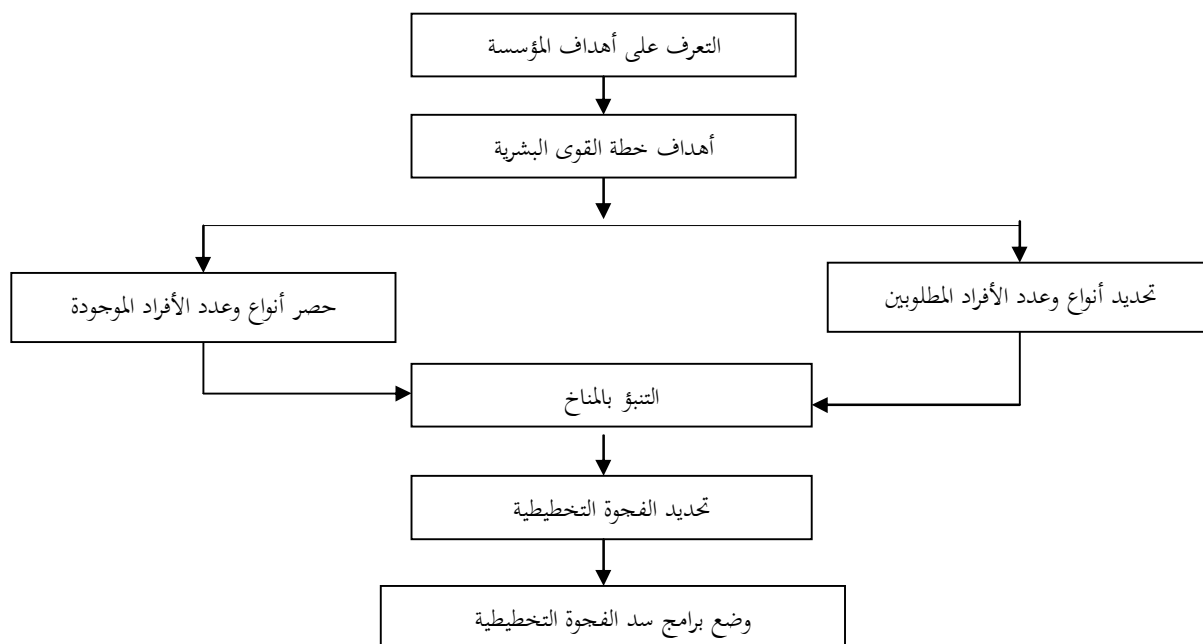
ب- **تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليس من صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، بل كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية، ولها الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب، ولعل من الأساليب الشائعة هي التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة، وذلك عن طريق استخراج الفوارق، بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية والمناصب المالية المشغولة. وبعد تقدير احتياجاتها ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها إلى وزارة المالية، وهنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية ملتزمة ومتكاملة، حيث تنشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الاحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما. وقصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية

بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك في حدود الاعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة، ثم وبعد ذلك، تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة وفقا لشروط ومتطلبات تحددها بناءا على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة وإدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

ج-إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:¹ بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة. وتتم المصادقة على مخططات التسيير السنوية للموارد البشرية كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المشار إليه سابقا، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات، حيث يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، يجب مراجعة واستشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العامة، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد ألتمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها والمذكورة سالفا، وفي الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من قبل المؤسستين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

¹ نور الدين شوفي: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، 2011، ص ص 31-147، بتصرف.

الشكل رقم (34) : الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية¹



المصدر: كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 72.

2- سياسة تحفيز الموارد البشرية: تعتبر سياسة تحفيز الموارد البشرية من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات والإدارات العمومية على اختلافها، ونشير هنا إلى أن المشرع لم يستخدم مصطلح التحفيز، بل أشار ضمناً إلى عناصره كما يلي:

- **تقييم الموظفين:** لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها حتى اليوم مصطلح "التنقيط" ولم يشار إلى مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العامة بعد سنة 1990، وتتراوح النقطة السنوية التي يحصل عليها الموظف بين 0 و 10 ويراعى في تحديدها استعدادات الموظف ومعلوماته، نتائجه المهنية، كيفية أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة. ويجب أن تبلغ مذكرة التنقيط للموظف الذي يجب عليه أن يتوقعها لإثبات إطلاعه الفعلي عليها، كما يمكنه أن يسجل فيها أي ملاحظات أو المطالبة بتفسيرات حول النقطة، وبعد أن يوقع الموظف مذكرة التنقيط، تكملها السلطة التي لها صلاحية التعيين بناء على اقتراح الرئيس السلمي بتقدير عام، وهذا التقدير لا يمكن أن يطلع عليه الموظف، بل تطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن لها أن تطلب فحصاً جديداً للنقط وتعتبر عملية التنقيط هذه سنوية، يتم تسجيل النقطة والتقدير العام في ملف الموظف المعني، وتستخدم نتائج التنقيط والتقدير السنوية أساساً في اتخاذ قرارات ترقية الموظف، هذا طبعاً إضافة إلى تقييم دوري آخر كل سداسي لكل موظف يدخل في حساب علاوة المردودية

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 72.

التي لم يشر إليها بتاتا في المرسوم 59-85 الأمر الذي يؤكد الهوة الكبيرة الموجودة بين الهدف من تقييم أداء الموظفين وتحفيزهم خاصة على المدى القصير، هذا وينبغي أن نشير في هذا الصدد إلى أن القانون الأساسي للوظيفة العامة لسنة 2006 المؤرخ في 15 جويلية 2006، استعمل صراحة المصطلح "تقييم الموظفين"، وخصص له فصلا مستقلا مقارنة بقانون الوظيفة العامة لسنة 1966 والمرسوم 59-85، وبين هذا القانون أن عملية تقييم الموظفين تهدف إلى ترقيةهم سواء في الرتبة أو في الدرجة، أو منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، ومنح الأوسمة التشريفية والمكافآت، وهو ما لم يشر إليه القوانين السابقة.

• **تصميم أنظمة التحفيز:** تعتبر عملية التحفيز من أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن أن نقف على أهم مميزات هذه العملية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية فيما يلي:

- **الأجر:** إن أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة هو الأجر الذي يتقاضاه شهريا وبصفة دورية. ويستعمل المشرع الجزائري في القوانين المعمول بها لاسيما المرسوم عدة مصطلحات في هذا الجانب على غرار الأجر، المرتب أو الراتب، الدخل، غير أن الاختلاف بين هذه المصطلحات هو اختلاف شكلي، لأن مضمونها يشير إلى نفس المعنى المقصود، وهو ذلك العائد الذي يتقاضاه الموظف مقابل أدائه الخدمة.

- **الترقية:** تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز التي تركز عليها نظم الوظيفة العامة، حيث أن طرق تخطيطها والاستفادة منها من بين العوامل المؤثرة في المستقبل الوظيفي للموظفين، وقد أخذ المشرع الجزائري بمعياري الأقدمية والكفاءة في الترقية، على أن يتم إثبات الكفاءة بأقدمية أو بامتحان مهني، وفي كل الحالات يعتمد إضافة لذلك على نتائج التقييم السنوية للموظفين وأخذ رأي لجنة الموظفين المتساوية الأعضاء. وعموما يمكن أن نميز بين نوعين من الترقيات، الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

- **الحوافز السلبية:** لم يشر المشروع الجزائري إلى هذا المصطلح، بل اعتمد مصطلح "العقوبات التأديبية"، حيث يتعرض كل موظف لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي إن اقتضى الأمر، وذلك إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط، أو إذا ارتكب أي خطأ خلال ممارسة مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة.

3- سياسة تنمية الموارد البشرية: لقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين الموظفين وتنظيم حياتهم المهنية وفق إجراءات المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا وباقي المراسيم السارية المفعول والصادرة قبل سنة 1985 كما يلي:

أ- تكوين الموارد البشرية: يعتبر التكوين حق من حقوق الموظف، ولقد ألزمت المؤسسات والإدارات العمومية بموجب أحكام المرسوم 85-59 السالف الذكر بالقيام بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين بما يلي:

- تولى أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال، وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية؛

- ضمان ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها؛

أنواع الترقيات في الوظيفة العمومية : نذكرها كما يلي:¹

أ- الترقية في الدرجة: والتي نصت عليها المادة 106 من الأمر رقم 06-03، وتعني الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، حيث تتم بصورة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي يحددها التنظيم، ويصاحبها زيادة في الأجور، وتعتمد في معاييرها على سنوات الخدمة، كما يشير هذا النوع من الترقية إلى الترقية في الدرجة دون أن يعني ذلك تغير في الوظيفة.

وتحدد الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى الأعلى مباشرة حسب ثلاث مدد هي: مدة دنيا وهي الأسرع، مدة متوسطة، مدة قصوى، تكون نسبتها تباعا 4 و 4 و 2 من 10 موظفين.

ب- الترقية في الرتبة: حسب المادة 107 من الأمر رقم 06 بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة. وتؤدي الترقية في الرتبة إلى زيادة في المسؤوليات والسلطات إضافة للزيادة في أجر الموظف الذي سيتقلد منصب أعلى، وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو إلى سلك أعلى مباشرة. وهي عبارة عن عملية توظيف داخلي. كما تختلف الرتبة عن منصب الشغل الذي يمثل الوعاء الذي يتخذه الموظف شكلا لوظيفته (مثلا موظف رتبته متصرف إداري ومنصبه رئيس مكتب)، فالرتبة هي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها. وتتم الترقية في الرتبة حسب الكيفيات التالية:

➤ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛

➤ بعد تكوين متخصص (لا تعني الولاية)؛

➤ عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛

➤ على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية

الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين وتحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة:

¹ الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام.
www.joradp.dz/har/dghp.htm

- الترقية على أساس الشهادة: وهي مخصصة للموظفين الذين تحصلوا على شهادة لكن في حدود الوظائف الشاغرة، مثل رتبة متصرف إداري وتحصل على ماجستير في القانون أو العلوم الاقتصادية يترقى في الرتبة ليكون متصرف إداري رئيسي.
- الترقية عن طريق امتحان مهني: يكون الامتحان بعد 5 سنوات على الأقل خبرة. وهو يسمح للموظفين بالتقدم بطلب للمشاركة في هذا الامتحان.
- الترقية عن طريق الاختيار: ويتم الاختيار من الموظفين والذين يثبتون الأقدمية المطلوبة وهي 10 سنوات ومسجلين في قوائم التأهيل، بالإضافة إلى الأخذ برأي اللجنة متساوية الأعضاء التي تضع معايير الانتقاء.

ج- الترقية في السلك: ويتم الترقية في السلك حسب الكيفيات السابقة الذكر في المادة 107 من الأمر رقم 03-06.

- إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العامة. كما نص أيضا المرسوم على أن تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بمرسوم، وهذا المرسوم صدر تحت رقم 96-92 بتاريخ 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ويشكل لبنة إضافية في منظومة التكوين، لكونه تضمن أدوات وأطر جديدة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية مثل المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، لجان انتقاء المترشحين للتكوين ولجان الطعن، قرارات تنظيم التكوين وقرارات محددة لبرامج التكوين، قرارات فتح الدورات التكوينية، تقييم عمليات التكوين، نسبة الموظفين المسموح لهم بإجراء التكوين، طبيعة المؤسسات التكوينية المؤهلة لضمان عمليات التكوين، آثار النجاح والفشل في التكوين،...الخ.

ب- تطوير المسار المهني للموظفين: يعتبر المشرع الجزائري مفهوم المسار المهني أساسا يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر، وخاصة أن هذا النظام هو نظام مغلق يستجيب وبدرجة كبيرة لهذا المفهوم، وقد كفل المشرع عملية تطوير وتنظيم المسار المهني للموظفين من خلال كافة القوانين والمراسيم المعتمدة التي تنظم الحياة المهنية للموظف من التحاقه بالوظيفة إلى غاية الخروج منها، والمتعلقة أساسا بالتوظيف والتكوين والترقية. وعليه، فإن المسار المهني في القوانين العامة والأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب، ويخضع لها كافة الموظفين دون تمييز حسب الشروط المنصوص عليها، وهذا تطبيقا لمبدأ المساواة بين الموظفين، ونجد معالم المدخل الفردي في تنظيم وتطوير الحياة المهنية للموظفين الذي يجسد دور الموظف في تنظيم مساره المهني هنا يقتصر فقط عن طريق لجان المشاركة خاصة لجان الموظفين، هذه اللجان التي تضم ممثلين للموظفين تسهر على ضمان حقوق الموظفين وتعتبر فاعلا أساسيا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين كالترقية، التكوين، التأديب، وفقا للتنظيم المعمول به، وهذا ما تأخذ به غالبية الدول التي تعتمد نظام المسار المهني كأساس يقوم عليه نظام الوظيفة العامة، أما المدخل التنظيمي في تسيير الحياة المهنية للموظفين، يكون من طرف السلطة التشريعية للدولة.

4-سياسة صيانة الموارد البشرية: يسهر نظام الوظيفة العامة في الجزائر على ضمان المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها من خلال:

أ- العطل وفترات الراحة: تشمل تلك العطل القانونية التي تشمل جميع الموارد البشرية العاملة سواء في القطاع العام أم الخاص وهي:

✓ الراحة الأسبوعية؛

✓ العطلة السنوية: لقد بين القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1981، أن لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر من طرف الهيئة صاحبة العمل، وذلك لتمكينه من الاستجمام قصد الحفاظ على صحته واستعادة قدرته على العمل،¹ وتمنح العطلة السنوية على أساس الفترة المرجعية الممتدة من 1 جويلية من السنة السابقة للعطلة حتى 30 جوان من سنة العطلة،² وتقاس العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف اليوم كل شهر عمل، دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين يوما عن السنة الواحدة للعمل. كما يمكن تمديد مدة العطلة الرئيسية لفائدة العمال الذين يمارسون نشاطات تبلغ درجة عالية من الإرهاق الفكري أو البدني أو العصبي أو من الخطر أو من الضرر بالصحة وكذا المستخدمين في بعض ولايات الجنوب أو في أماكن عمل معزولة أو في مناطق محرومة؛³

✓ الأعياد الرسمية والدينية: تعتبر أيام الأعياد الدنية والوطنية أيام عطل مدفوعة الأجر بالنسبة لكافة العمال بغض النظر عن طبيعة علاقة عملهم أو شكلها أو مدتها، وتشكل في مجموعها إحدى عشر (11)، أربعة أيام (4) عطل وطنية رسمية، وسبعة أيام (7) عطل دينية؛

✓ العطل الاستثنائية: تشير العطل الاستثنائية أو التغيبات إلى الانقطاع عن العمل لأسباب طارئة ومناسبات خاصة، ولقد حدد المرسوم 82-302 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 في مواده من 36 إلى 47، أن لكل موظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر طول مدة محددة بسبب إحدى المناسبات التالية:

- زواج الموظف (3 أيام + يومين مدة الطريق)،
- (ازدياد مولود 3 أيام + يومين مدة الطريق)،
- (زواج ولد أو ختانه+ 3 أيام يومين مدة الطريق)،
- وفاة أحد الأصول أو الفروع المباشرة (للموظف أو زوجة 3 أيام+ يومين مدة الطريق)
- تأدية مهام أو أنشطة مرتبطة بالتمثيل النقابي،
- متابعة دورات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات،

¹ المادتين 2 و3، من القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1984 المتعلق بالعطل السنوية.

² المادة 08 من القانون السابق.

³ المواد 07، 11، 18 من القانون السابق.

- المشاركة في امتحانات مهنية أو أكاديمية،
- تأدية فريضة الحج مرة واحدة طول الحياة المهنية للموظف (30 يوم)،
- عطلة الولادة أو الأمومة (14أسبوعا) ولأمهات المرضعات الحق في التغيب ساعتين مدفوعة الأجر كل يوم ابتداء من يوم الولادة مدة الستة أشهر الأولى وساعة واحدة كل يوم مدة الستة الأشهر الموالية،
- العمال المتصفون بصفة الرياضيين الذين يلعبون دورا نشيطا في المباريات الوطنية والدولية المعتمدة من قبل الوزارة المتخصصة وحسب ما تحدده القوانين الخاصة،
- الترخيص بالمشاركة في ملتقيات وطنية ودولية تتعلق بالبحث العلمي والثقافة مدتها مدة دوام الملتقى مع زيادة مدة الطريق،
- متابعة دورات تكوينية نقابية أو سياسية تساوي مدتها مدة هذه الدورات مع تقديم الإثباتات.
- إضافة إلى ذلك يمكن للموظف أن يستفيد من تغيب خاص غير مدفوع الأجر لأسباب قاهرة في حدود 24 نصف يوم عمل في السنة عندما تسمح بذلك ضرورات الخدمة؛
- ✓ **العطل المرضية:** لقد حدد المرسوم 82-302 المشار إليه،¹ أنه يمكن أن تحصل تغيبات لأسباب صحية بسبب المرض في حالات المرض المؤقت أو الطويل الأمد أو بسبب الحوادث والأمراض المهنية، حيث توقف علاقة العمل قانونا بسبب مرض العامل وذلك تبعا للشروط التي نص عليها النظام المعمول به والقانون المتعلق بالضمان الاجتماعي، هذا الأخير الذي يحدد شروط دفع الأجر وكيفية طول التغيبات بسبب المرض. كما لا يحق للموظف أن يتغيب عن العمل إلا بعد تقديم شهادة طبية تسلمها له المؤسسة الاستشفائية أو أطباء محلفون أو طبيب العمل التابع للهيئة المستخدمة. وعليه فإن العطل المرضية قد تكون عادية قصيرة المدى، كما قد تكون عطلا مرضية طويلة الأمد بسبب أمراض محددة ومضبوطة في قائمة تضطر الموظف إلى التوقف عن ممارسة عمله لمدة طويلة قد تصل إلى ثلاثة سنوات وأكثر وقد ينجر عنها عجزا دائما.²
- ب - **نظام التمثيل:** بغرض مشاركة الموارد البشرية في تنظيم مسارها الوظيفي وفي إطار دفاعها عن مختلف الحقوق المعترف بها، أنشئت لهذا الغرض لجان منها ما يلي:
- ✓ **اللجان المتساوية الأعضاء:**³ حسب الأحكام الواردة في المرسوم 48-10 المؤرخ في 1984/10/14 تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين حسب كل صنف أو مجموعة أصناف بعد استشارة المديرية العامة للتوظيف العامة. وتشمل اللجان المتساوية الأعضاء عددا متساويا من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين من طرف الموظفين، ويأخذ أعضاء

¹ المواد من 30 إلى 35 من المرسوم 82-302 المشار إليه سابقا.

² المواد من 10 إلى 15 من المرسوم رقم 66-135 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالعطل.

³ المادة 13 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقا.

لجان الموظفين صفة أعضاء دائمين وأعضاء إضافيين يتساوون في العدد مع الدائمين، ولا يشارك الأعضاء الإضافيون في الاجتماعات إلا إذا خلفوا أعضاء دائمين متغيبين. ويشترط في المترشح لعضوية لجان الموظفين أن يكون مثبتا في إطاره وقد عمل مدة ستة (6) أشهر على الأقل قبل تاريخ الانتخاب ولم يتعرض لعقوبة التتريل من الرتبة أو الإبعاد المؤقت، على أن يتم انتخاب ممثلي الموظفين قبل أربعة (4) أشهر على الأكثر وخمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ انتهاء مدة عضوية الأعضاء الحاليين إلا إذا كان تجديد إحدى اللجان مقدما.

وللجان المتساوية الأعضاء دورا كبيرا في تسيير حياة المهنية للموظفين وإضفاء طابع المشاركة الفعلية في القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية من جهة ومشاركة بعض أعضائها في بعض اللجان الخاصة كما رأينا ذلك من جهة أخرى.

✓ **لجان الطعن:**¹ حسب ما ورد في أحكام المرسوم 84-10 المشار إليه، تنشأ على مستوى كل قطاع وزاري، كل لجنة طعن يرأسها الوزير أو ممثله أو الوالي أو ممثله، وللجان الطعن دورا كبيرا في تدعيم حماية وصيانة حقوق الموارد البشرية وتقادي إجراءات من شأنها أن تعرقل مجرى حياتها وخصوصا بالنسبة للعقوبات التأديبية لأكثر خطورة. ويتكون نصف عدد لجان الطعن من ممثلي الإدارة الذين يتم تعيينهم، والنصف الآخر من بين الموظفين الذين يعينون من بين الأعضاء المنتخبين في اللجان المتساوية الأعضاء، حيث يتراوح عدد ممثلي كل طرف بين خمسة (5) وسبعة (7) أعضاء، بمعنى أنه على مستوى الإدارة المركزية، تتألف لجان الطعن من سبعة أعضاء يمثلون الإدارة وسبعة أعضاء آخرين يمثلون الموظفين، بينما على مستوى الولاية تتألف لجان الطعن من خمسة أعضاء يمثلون الإدارة وخمسة أعضاء آخرين يمثلون الموظفين.

ويمكن للإدارة أو المعنيين أنفسهم أن يلجئوا إلى لجان الطعن خلال 15 يوما في حالة القرارات التأديبية التالية: التتريل في الرتب أو الدرجة، الإحالة على التقاعد الإجباري، التسريح مع بقاء حقوق المعاش، التسريح مع إلغاء حقوق المعاش. ويتعين في هذا الصدد على لجان الطعن أن تصدر قراراتها كتابية في أجل أقصاها ثلاثة (3) أشهر ابتداء من تاريخ رفع القضية إليها، وذلك قصد إبطال الآراء المتنازع فيها التي تصدرها اللجان المتساوية أو إثباتها أو تعديلها، على أن يكون للطعن المرفوع في الآجال المحدد أعلاه (15 يوما) أثر تعليق العقوبة الصادرة.

✓ **التمثيل النقابي:**² لقد أصبحت الحقوق النقابية كغيرها من الحقوق المدنية والسياسية للمواطن في مختلف التشريعات والداستاتير المقارنة، وذلك بفضل تضحيات ونضال العمال، سيما بعد صدور الدستور الجزائري لسنة 1989، إلا أن الاعتراف بالحقوق النقابية على مستوى الوظيفة العامة تأخر

¹ محمد أنس قاسم: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، دون دار النشر، القاهرة، 1982، ص 99.

² القانون 90-14 المؤرخ في 02 جويلية 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، الجريدة الرسمية، عدد 23 لسنة 1990.

كثيرا خلافا للوضع بالنسبة للعمال في القطاع الخاص، وذلك خشية استعمال الحق النقابي ضد مصلحة الدولة من جهة، والارتباط الوثيق بين الإضراب والعمل النقابي من جهة أخرى. ويعتبر واجب النقابة الأول هو الحفاظ والدفاع عن حقوق الفئة التي تمثلها وتحسين ظروفها، وحسب القانون 90-14 المؤرخ في 02 جويلية 1990، يمكن للموارد البشرية أن تؤسس تنظيمًا (فرعا) نقابيا داخل المؤسسة المستخدمة إذا كان له تمثيلا يعادل 20% على الأقل من العدد الكلي للموارد البشرية العاملة، ويتمتع التنظيم النقابي التمثيلي في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما حسب القانون 90-14، بالصلاحيات التالية:

- المشاركة في المفاوضات والاتفاقيات الجماعية داخل المؤسسة؛
- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها؛
- جمع الاشتراكات النقابية في أماكن العمل وتشجيع عمليات التكوين النقابي لصالح أعضائها.
- إعلام الجماعات العمالية بواسطة النشرات النقابية أو عن طريق التعليق في الأماكن الملائمة المخصصة للفرع النقابي.

✓ **الخدمات الاجتماعية:** حسب المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982، فإن الخدمات الاجتماعية هي جميع الأعمال أو الإجازات التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة الموارد البشرية ماديا ومعنويا عن طريق تكملة لأجر الموظف في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والتسلية وجميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف تحسين الحياة اليومية للموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها بصفة عامة.¹ وتعد الخدمات الاجتماعية التابعة للهيئة المستخدمة مكملة لأعمال الدولة والجماعات المحلية، ويتم التكفل بها تطبيقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما والتي يمكن القيام بها في المجالات التالية حسب المرسوم 82-179 السالف الذكر: المساعدات الاجتماعية، الخدمات الصحية، دور الأمومة وروضة الأطفال، الرياضة الجماهيرية، أنشطة الثقافية والتسلية والأنشطة الرامية إلى تنمية السياحة، تعاضدية الاستهلاك، تسهيل إنشاء التعاونيات العقارية، منح القروض.

وحسب مرسوم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982، يقوم على تسيير الخدمات الاجتماعية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة المستخدمة بواسطة ممثليهم وفي إطار الهيئات والهياكل المنشأة لهذا الغرض، حيث تنشأ على مستوى كل مؤسسة جهازا واحد أو عند الاقتضاء عدة أجهزة تتوالى تسيير الخدمات الاجتماعية تسمى بـ "لجنة الخدمات الاجتماعية" والتي تتألف حسب عدد الموارد البشرية من خمسة إلى تسعة (5-9) أعضاء دائمين من اثنين إلى ثلاثة (2-3) إضافيين يعينون حسب

¹ المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982 المتعلق بالخدمات الاجتماعية.

الحالة من الهيئة النقابية أو من ممثلي الموارد البشرية المنتخبين، وهذا لمدة ثلاثة سنوات، حيث تنتخب لجنة الخدمات الاجتماعية رئيسا لها ونائبا له ليخلفه في خالة وقوع مانع.¹

✓ التأمينات الاجتماعية: وفقا لأحكام القانون 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، فإن نظام التأمينات الاجتماعية هو نظام يشمل الحماية لكافة الأشخاص العاملين فوق التراب الوطني، مهما كانت جنسيتهم مواطنين أم أجانب ومهما كانت طبيعة عملهم يدوي أم فكري، ومهما كانت مدة عملهم دائمة أم مؤقتة، ومهما كان القطاع الذي يعملون به عام أم خاص.²

ويعتبر التأمين الاجتماعي أو الحماية الاجتماعية حقا كفله أيضا مرسوم 85-59 المشار إليه، لكافة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية،³ وتشمل تغطية التأمينات الاجتماعية مجموعة من الحالات والأوضاع التي قد يتواجد بها العامل وهي:

1. التأمين عن المرض: وتشمل التكفل بالعامل أو بأخذ أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض وكل ما تقتضيه متطلبات العناية والتكفل بالمريض إلى غاية شفائه النهائي، إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئيا (أي 50% من أجره الصافي) بالنسبة الأسبوعين الأولين و100% ابتداء من الأسبوع الثالث، إلى تاريخ شفاء العامل على أن لا يتجاوز المدة ثلاث سنوات وفق ما تحدده الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها،⁴ بالإضافة إلى التكفل بتعويض مختلف المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو مرض أحد أفراد أسرته، بالنسبة للفحوص الطبية وشراء الأدوية، حيث يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 80% من هذه المصاريف حسب الحالة وأحيانا يكون التكفل بصفة كاملة.⁵

2. التأمين عن العجز: ويشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل نهائي عن الاستمرار في العمل، وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه وقواه البدنية والعقلية ومؤهلاته وتكوينه، على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا إذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد، وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد.⁶

3. التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية: وتشمل كافة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها العامل أثناء ممارسته أو أدائه لعمله أو نتيجة لذلك، سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه،

¹ نفس المرجع.

² المادة 6 من القانون 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، جريدة رسمية عدد 28 لسنة 1983

³ المادة 15 من المرسوم 85-59 المشار إليها سابقا.

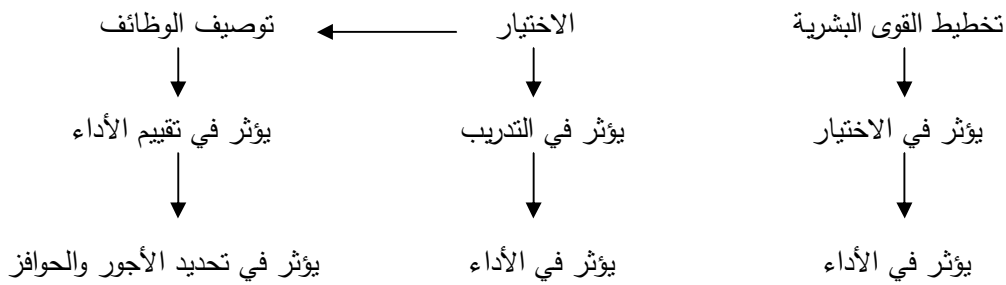
⁴ المادة 4 و5 من القانون السابق.

⁵ المواد 8، 9، 11 من نفس القانون.

⁶ المادتان 33، 34 والمواد من 36 إلى 46 من القانون السابق.

متى كان ذلك تطبيقاً لأمر صادر عن صاحب العمل، أو كما يحددها القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 بأنها كل الحوادث التي تصدر عنها إصابات بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي طرأ أثناء علاقته بالعمل، بما في ذلك الحادث الذي يقع في الطريق التي يقطعها المؤمن أثناء ذهابه للعمل أو إياحه منه أيا كانت وسيلة النقل المستعملة.¹ أما الأمراض المهنية، فهي تلك الأمراض الناتجة عن تفاعلات أو تسرب المواد والروائح أو ما شابهها والمسببة لأمراض التسمم والتعفن وبعض العلل التي يكون سببها مصدر مهني خاص.² وتقتضي طبيعة هذه الحوادث والأمراض التكفل التام بالعامل من قبل هيئات الضمان الاجتماعي نتيجة للتأمينات الاجتماعية المكتتبة له، حيث يترتب للعامل حق العلاج الكامل العادي والمتخصص، وإعادة التأهيل البدني والتكفل التام بكل المصاريف التي تقتضيها هذه العلاقات من أي نوع كانت، إلى جانب نفقات التنقل والإقامة في المؤسسات الاستشفائية، مهما كانت التكاليف.

الشكل رقم (35): تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر، مرجع سبق ذكره، 1997، ص 46.

فالمتمتعن لكيفية تسيير الموارد البشرية يجد أن:³

- 1- وظيفة المستخدمين في الجزائر تنحصر فقط في تسيير الموارد البشرية بالمفهوم التقليدي التعيين، الانضباط، الترقية، إنهاء المهام، ولا تصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية أو المناجمنت العمومي بالمفهوم الحديث من حيث التخطيط والمتابعة والتقييم والتعديل؛
- 2- وظيفة المستخدمين في الجزائر تتميز بطابعها المركزي، وتقليص هامش الحركة للمسؤولين المحليين على جميع المستويات، كما تتميز بطابعها الشمولي أي تطبيق نفس القاعدة القانونية على فئات مهنية مختلفة في قطاع الوظيفة العمومية؛

¹ المادة 2 والمواد من 5 إلى 12 من القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالف الذكر.

² المادة 63 من القانون السابق.

³ الياس قشوط، طويل ياسمينية: "التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية"، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة - يومي 24-25/02/2015، ص 5-6.

- 3- شريحة كبيرة من موظفي القطاع وهم موظفو الجماعات المحلية خاصة البلديات يعانون من تهميش مبالغ فيه، الحرمان من التكوين، غياب جسر بين الإدارة المحلية والمركزية في إطار حياتهم المهنية؛
 - 4- يعاني الموظف العمومي من طغيان الفئات الغير مؤهلة على حساب الفئات المؤهلة؛
 - 5- من حيث الهياكل والمرافق المكلفة بتسيير الموارد البشرية، فأحيانا تكون منعدمة حيث تتبع لمصالح أخرى. وفي حالة وجودها فإننا نجد مستوى التأطير ضعيف جدا، وأحيانا نجدها متركزة بشكل يضعف روح المبادرة أو يلغيها بالنسبة للفروع الخارجية؛
 - 6- نقص حاد في الموارد المالية لتسيير الموارد البشرية بصفة عادية؛
 - 7- مستوى التأهيل يختلف بين الإدارات المركزية وباقي الإدارات، فيرتفع في الدوائر الوزارية وينخفض في الجماعات المحلية؛
 - 8- لا توجد أي علاقة بين مردودية الموظف الجزائري ونتائجه وحياته المهنية حيث غالبا ما تكون ترقية الموظف مبنية على أساس علاقاته الشخصية وكذا عوامل أخرى كالمحسوبية والرشوة والقبلية؛
 - 9- الأجور والعلاوات الممنوحة للموظف لا توفر له حياة كريمة، فالشريحة الكبيرة من الموظفين يعيشون في درجة الفقر بسبب ضعف الراتب، مما أدى بهم إلى البحث عن مصادر رزق أخرى، تتعارض أحيانا مع طبيعة مما يسمى بمصالح الإدارة التابعين لها؛
 - 10- يغلب على نمط العمل في الموظف العمومي الروتين وهذا لغياب المحفزات وكذا لغياب الأهداف؛
 - 11- نقص في الكفاءات بسبب هجرة الأدمغة وغياب أفاق لحياة مهنية محفزة؛
 - 12- تركز فقط على رقابة مدى مشروعية القرارات فقط ولا تهتم بالنتائج، كما أن الإدارات نفسها لا تمتلك مخطط سنوي في تسيير الموارد البشرية يحدد الأهداف، والوسائل المتاحة لتحقيقها؛
 - 13- عدم التحفيز وكثرة العيابات هي السمة الرئيسية في قطاع الموظف العمومي، والعلاج التأديبي الذي يتبعه أغلب المسؤولين لا يكفي إذا لم يتبع بالاهتمام بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف.
- كما يطرح تسيير الموارد البشرية في القطاع الحكومي إشكالية الصراع وانعدام الثقة، أين يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعدها، والصراع هو صراع إداري يكمن في الاستمرار على إدارة الموظفين بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية وعلى أسس تقليدية تتجاهل الثورة المعلوماتية وتتجاهل التغير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد فتحدث أشكال متعددة من الصراع:¹

¹ يحي ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، الأردن، جامعة اليرموك، 2010، ص 127 .

1. **صراع بين الموظف والإدارة:** ما زال المدير يوجه المرؤوس على أساس تقليدي بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المباشرة والمستمرة، على الرغم من أن الموظف يعرف متطلبات عمله بشكل يفوق تلك المراقبة، فيحدث نوع من الصراع بين الطرفين يفضي إلى قبول المرؤوس لسياسة الأمر الواقع، وهذا ينعكس سلباً على أدائه وإنتاجيته لأنه يحاول أن يوائم بين قدراته ويقلل من مستوى تلك القدرات لتتناسب مع الممارسات الإدارية التقليدية غير الملائمة أصلاً؛
 2. **صراع في داخل الإدارة:** والإدارة تعلم وتدرك عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة فتحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب، ومنها صراع المدير أو الموظف القديم الذي يعلم في قرارة نفسه تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة، فيشعر بصراع داخلي فيدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى في كثير من الحالات؛
 3. **الأمن الوظيفي:** حيث إن الموظف الذي يخاف على وظيفته تتدنّى قدرته على التركيز وتتناقص إنتاجيته، وهذا ما حدث مع في الثمانينات من القرن الماضي حيث عمدت الشركة إلى التسريح الجماعي شركة الخطوط البريطانية للطيران British Airways فواجهت تدني Downsizing في إنتاجية المتبقي من العاملين.
- ولغرض الحد من المشاكل التي تعاني منها وظيفة الموارد البشرية عملت المنظمات الحكومية بالجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات التي يمكن إدراجها في هذا الشأن لتحسين ظروف وإيجاد أساليب تسير جديدة تضمن تحقيق فعالية تسيير الموارد البشرية، ومن أهم المحاور المدرجة نذكر:¹
- أ- **ضرورة تكيف الهياكل الإدارية مع المهام الجديدة لتسيير الموارد البشرية:** في علاقاتها مع الموظفين تعتبر الإدارة مستخدم سيء لعمالها، بحيث أنها عاجزة عن ترجمة مهامها إلى أهداف، كما أنها عاجزة على الاستعمال المثالي لموظفيها وغير قادرة على توفير حياة مهنية ذات آفاق، فمشكل عصنة الإدارة لا ينحصر فقط في نقص ظروف العمل والتجهيزات بل في غياب مناهج العمل وكذا غياب التقييم الجيد للنتائج، وبالتالي فإن إصلاح تسيير الموارد البشرية ركز على الإطار القانوني والتنظيمي، فالمبادرة الفردية يجب أن تكون في إطار القانون، لهذا المشرع منح حرية للمسؤولين في تسيير الحياة المهنية لموظفيهم، وكذا العمل على ضمان:
- تسيير فعال بوضع حيز التطبيق إجراءات تنظيم ومناهج عمل تستجيب للتطلعات المهنية للعمال؛
 - توزيع مهام التسيير البشري بين الرؤساء الإداريين وإنشاء قنوات الاتصال بين مختلف الفاعلين؛
 - تحديد نمط التقييط والتقييم وتوزيع العلاوات والامتيازات الاجتماعية؛

¹ بشوع سعاد، حياة بن سماعيل: "تمكين العاملين كإستراتيجية لتحسين الأداء في المنظمات الحكومية بالجزائر"، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر- بسكرة - 24-25/02/2015، ص9.

- كيفية الخضوع للتكوين وكيفية تثمين وتقدير الكفاءات لضمان الاستعمال الأمثل للمؤهلات الفردية؛

- حل الخلافات الفردية والجماعية في العمل.

ب- **مخططات تكوين في إطار مشروع تسيير فعال للموارد البشرية:** يجمع الخبراء على أن التكوين في الإدارة الجزائرية جاء لتجميل صورة الإدارة لا أكثر إذ أنه لا يستجيب لاحتياجات الإدارة، أو جاء نتيجة لضغوط اجتماعية ولا يحمل أي أهداف، فالجزائر اهتمت بالتكوين الأولي لكنها لم تهتم بالتكوين المتواصل، فعلى سبيل المثال الأشخاص المكونين في السبعينات والذين هم على رأس الهيئات العمومية هل تتماشى معارفهم مع التغيرات المتسارعة، فكيف نطلب من الإدارة التكيف مع النظام الدولي الجديد في حين نستثمر الشيء القليل في مجال التكوين المتواصل، وفي هذا الإطار سعت الإدارة الجزائرية إلى:

- الاهتمام بتكوين العاملين في المنظمات الحكومية وفقا لأساليب حديثة؛
- جرد جميع المراكز التي يمكن اعتمادها كمعاهد للتكوين الإداري المتواصل؛
- تقييم حاجيات كل إدارة على حدة من التكوين؛
- أن يصبح التكوين شرط أساسي لترقية العاملين؛
- أن يلزم كل موظف بالخضوع لعدة دورات تكوينية في حياته المهنية.

المطلب الخامس: سمات وأخلاقيات ممارسة تسيير الموارد البشرية

لعل قضية الأخلاق هي من أكثر جوانب العلوم قربا من الحياة اليومية للإنسان، وألصقها بحياته على الإطلاق، لذلك فإن مسألة الأخلاق من المسائل التي يجب أن يهتم بها كل إنسان، فكل امرئ محتاج لأن يبني تصرفاته ويبررها بالرجوع إلى مبدأ خلقي، من هذا المنطلق يتعين علب كل إنسان أن يتخذ له مبدأ خلقيا يسير عليه ويقس به تصرفاته وأفعاله ويحكم به علب تصرفات الآخرين وأفعالهم. وتعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظائف في المؤسسات إذ يتم التأكيد عليها من قبل الإدارات لأنها تمثل الرقابة الذاتية للفرد، فأخلاقيات العمل هي التي تمكن الفرد أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المؤسسة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المؤسسة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها، وإذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ فإن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق الناموس والقواعد والمعايير والمعتقدات في المؤسسة والمجتمع من جهة وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول فيها من جهة أخرى، وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال

إلى ركنين أساسيين هما: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك النظام القيمي الذاتي المرتبط بشخصية الفرد والمعتقدات التي يؤمن فيها وكذلك الخبرات التراكمية السابقة، لذا يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المؤسسة "بأنها اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة، وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسات" إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد"، فيما يرى Schermerhorn بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة، أما Daft فيشير إلى أنها مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ.¹

ففي مجال الاستقطاب:

- 1- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لتسيير الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف؛
- 2- أن تتقيد الإدارات من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع؛
- 3- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات تمثل هذه الإجراءات؛
- 4- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل؛
- 5- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا يبعد المؤسسة أن تقع في إشكالية التوظيف الجاهي أو السياسي أو الوساطات أو المحسوبية وغيرها.
- 6- الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المؤسسة والعاملين والأطراف الأخرى في عمليات الاستقطاب من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لإشغال مناصب أعلى في المؤسسة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة ومن جهة أخرى لا يحرم المؤسسة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها.

¹ مراد عطيان، عبدالله أبوسلمى: "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 390.

7- وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الالكتروني فإن مسؤولية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية.

وفي مجال أنشطة التدريب والتطوير:

- 1- إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المؤسسة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق واللون والدين والقومية وغيرها؛
- 2- تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضا وبذلك ينظر المجتمع للمؤسسة كمركز معرفي يساهم في تطويره؛
- 3- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى المنظمات الأخرى أو في داخل المؤسسة؛
- 4- ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة المنظمة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية المسؤولة؛
- 5- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة أو الرأي الآخر و كذلك عدم استغلال موارد التدريب وإمكانياته للاختلاس والفساد الإداري؛
- 6- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيه؛
- 7- يفترض أن تكون أنشطة التدريب معززة للمسار الوظيفي ومحقة انسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المؤسسة.

وفي مجال إجراءات عملية تقييم الأداء:

- 1- أن تجتهد المؤسسة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المؤسسات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات تقييم الأداء كفقرات وكناتج نهائية مع المعنيين؛
- 2- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة والقرابة وغيرها؛
- 3- أن تتأط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق وليس فرداً؛
- 4- إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشددا مع الجميع؛

- 5- أن لا يركز على الأداء الأحدث وبهمل الأداء خلال السنة بأكملها؛
- 6- أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال.
- في مجال الصحة والسلامة المهنية:**
- 1- جعل مكان العمل جذاباً ونظيفاً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛
- 2- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضاً إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل؛
- 3- إن أنشطة هذه البرامج تساهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية وتعزز اتجاهات وقيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذاباً ومريحاً؛
- 4- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع؛
- 5- أن تسعى المؤسسة إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تسهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين؛
 - أيام المناسبات الخاصة، حيث تحتفل المؤسسة بها وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم؛
 - تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمؤسسة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة؛
 - بطاقات المناسبات حيث تشعر المؤسسة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل العمل بروح الجماعة؛
 - الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين؛
 - الاحتفالات بالإنجازات التي تحقّقها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين.
 - تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.¹

¹ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr92707.html>

المطلب السادس: معوقات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

هناك عدة عقبات تعرقل سير ادارة الموارد البشرية نذكر أهمها:¹

- الإيداع المتأخر لمشاريع مخططات تسيير الموارد البشرية للدراسة والمصادقة عليها أو تعديلها من طرف المصالح المركزية أو المحلية،
- عدم احترام الآجال المحددة في تبليغ القرارات المتخذة بشأن تسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين القائمين على الوظيفة العمومية من إجراء رقابتهم على العملية، وتعديلها وفقا للملاحظات التي يتم إبدائها؛
- التأخر في ترسيم المترشحين بعد انقضاء الفترة التجريبية أو بعد إتمام الإجراءات القانونية التنظيمية على غرار متابعة التكوين الأولي واجتياز امتحان الترسيم والتقييم من قبل لجنة التفتيش البيداغوجي للترسيم؛
- عدم مباشرة عملية توثيق الشهادات والمؤهلات للأعوان حديثي التوظيف؛
- عدم شروع المؤسسات والإدارات العمومية في تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية؛
- عدم احترام التواريخ التوقعية لتنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية المحددة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية حيث أن عمليات التوظيف غالبا ما تتم خلال الثلاثي الأخير من السنة المالية، مما يترتب عنه صعوبات متنوعة نتيجة تجاوز الأجل المحدد لاستكمال عمليات التوظيف والمحدد بتاريخ 30 نوفمبر من السنة المالية؛
- التأخر في تعيين وتنصيب الناجحين في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية مباشرة بعد إمضاء محاضر الإعلان النهائية لنتائج تلك المسابقات؛
- الموافقة على طلبات نقل الموظفين والتكفل بهم وإجراء عمليات الترقية الاختيارية قبل المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية ومن دون وجود مناصب شاغرة لتجسيد هذه العمليات؛
- عدم إحالة الموظفين المتعاقدين الذين بلغوا السن القانونية على التقاعد؛
- عدم التقيد بإعداد حصيلة الشغل السنوية؛
- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية تعد وفقا لما جاء به المخطط، أي لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية.

¹ عمر يحيياوي، عبد الرزاق بن الزاوي: "واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية في ظل التحديات الراهنة"، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر- بسكرة - 24-25/02/2015، ص16.

المطلب السابع: إطار مقترح لترقية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

هناك مقترح تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية يتمثل في خطوات عدة:

أولاً: ضرورة وضع برنامج لإدارة الموارد البشرية: ويكون ذلك كما يلي: ¹

1- دراسة الأهداف المطلوب تحقيقها: يجب أن تكون للباحث نظرة شاملة عن النتائج التي تهدف إليها الإدارة ويمكن تقسيم أهداف أي مؤسسة إلى نوعين:

أ- أهداف أولية: وتشمل ثلاثة نواح:

- نجاح أعمال المؤسسة الإنتاجية والتوزيعية؛

- تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال؛

- إعطاء أجور مغرية للعمال تحت قيد عادات وسلوك المجتمع.

ب- أهداف ثانوية: وتسعى إلى تحقيق الأهداف السابقة بأكبر دقة وأقل تكاليف ممكنة.

2- تحديد أنشطة إدارة الأفراد: يمكن تقسيم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ناحيتين:

أ- الناحية التشغيلية وتتمثل في اختيار وتنمية وتكثيل وإبقاء القوة العاملة الصالحة،

ب- الناحية الإدارية وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال الذين يقومون بالناحية التشغيلية،

وتدور وظيفة إدارة القوى البشرية حول فكرتين أساسيتين: الأولى وتتمثل في استقطاب واختيار موظفين

مؤهلين ومناسبين للمشروع على أساس تحديد الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، تحديد ما هي المهارات

الواجب توفرها فيهم، أي تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة والثانية تتمثل في تدريب وتأهيل قدرات

العاملين بعد اختيارهم.

ثانياً: ضرورة تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية: ويقصد بالسياسة مجموعة الأحكام والتجارب والإجراءات

التي تتخذها إدارة الأفراد بغية تحقيق أهدافها تماشياً مع التقلبات البيئية، وهي توضح الحدود العامة التي لا

ينبغي تجاوزها لا من قبل الإدارة ولا من الأفراد، لهذا نجد كثيراً من المؤسسات تصدر كتيبات، يظهر في

مضمونها السياسات المعمول بها بالنسبة لكل وظيفة في المؤسسة،

ثالثاً: دعم المؤسسة لإدارة الموارد البشرية: ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة،

وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات

التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة

ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها،

واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله،

إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في

قاعدة الهرم الإداري وعليه النجاح.

¹ المرجع السابق، ص ص 14-15.

رابعاً: كفاءة مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداها الأخرى.

خامساً: نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، وتمكّنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية.

سادساً: ضرورة إعداد نظام معلومات الموارد البشرية: يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية تركيبة من الأفراد، والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتحليل وتقييم ثم توزيع معلومات دقيقة وسريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلق هذه المعلومات بكل مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ويطبق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصادقية التخطيط تتوقف على مدى فهم الأفراد لأهدافه والوسائل الكفيلة بتحقيقها، وهذا الفهم يبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقة، والسرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، وفي الوقت المناسب، وبالدقة التي تؤهلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي.

سابعاً: ضرورة تكيف الهياكل الإدارية مع المهام الجديدة لتسيير الموارد البشرية في علاقاتها مع الموظفين: تعتبر الإدارة مستخدم سيء لعمالها، بحيث أنها عاجزة عن ترجمة مهامها إلى أهداف، كما أنها عاجزة على الاستعمال المثالي لموظفيها وغير قادرة على توفير حياة مهنية ذات آفاق، فمشكل عصrone الإدارة لا ينحصر فقط في نقص ظروف العمل والتجهيزات بل في غياب مناهج العمل وكذا غياب التقييم الجيد للنتائج، وبالتالي فإن أي إصلاح للتسيير الموارد البشرية يجب أن يركز على أمرين أساسيين:

1. إصلاح يمس الهياكل الإدارية المكلفة بوظيفة الموارد البشرية؛

2. إصلاح يمس الإنسان، باستعماله المثالي، وتطوير قدراته، والاعتراف بمساهماته، وتوفير حياة مهنية

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تقدم في هذا الفصل الثالث من هذه الدراسة، والذي خصص في البداية لدراسة وإعطاء تعريف عام وشامل للمؤسسة العمومية في الفكر الإداري الحديث، مع توضيح أهم أهدافها وبيئتها عملها، ثم عرجنا لنخصص في هذا الفصل أيضا للتحدث عن واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال التعريف بالقانون الخاص الذي يحكم الوظيفة العمومية الجزائرية، وظائف تسيير الموارد البشرية في النصوص القانونية، التنويه لسمات وأخلاقيات ممارسة تسيير الموارد البشرية من خلال وظائفها في الأخير تطرقنا إلى إطار مقترح لترقية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية. وحتى يتحقق للمؤسسة نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، وتمكنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية
في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في
المؤسسة الخدمية

تمهيد الفصل الرابع

سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وسنتناول في هذا الفصل تحديدا لمنهج وأنموذج الدراسة، وكذا وصفا لمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق بناءها وتصميمها وإعداداتها، وثباتها، وصدقها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، وأخيرا اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الميدانية التي تخدم الدراسة.

كما تسعى الطالبة من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن ما إذا كان هناك دور لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية العمومية، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتوجب على الطالبة أن تختبر أثر تسيير الموارد البشرية في تحقيق التميز للعاملين بأبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)؛ في المؤسسات محل الدراسة، وسيركز الجانب التحليلي لهذا الفصل على محورين أساسيين، الأول: هو دراسة واختبار دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين، أما الثاني: فسيتناول اختبار دور المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج وتحليلها ونتائج وتوصيات الدراسة ونتائج وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية المسيلة¹

➤ تعريف المقر: الحي الإداري الجديد بالمسيلة.

الحالة: إنجاز جديد.

التركيبة: 40 مكتب + سكن وظيفي.

تاريخ بداية الاستغلال: 2007/11/28.

الكثافة لكل مكتب (معدل شغل المكاتب): 04 موظفين لكل مكتب.

➤ المفتشيات الإقليمية للتجارة:

- بوسعادة: 25 موظف (13 منافسة + 10 قمع الغش + 02 أعوان متعاقدين).
- سيدي عيسى: 17 موظف (11 منافسة + 05 قمع الغش + 01 أعوان متعاقدين).
- مقرة: 31 موظف (17 منافسة + 12 قمع الغش + 01 أسلاك مشتركة + 01 أعوان متعاقدين).

* حظيرة السيارات:

- مقر المديرية: 12 سيارة.
- مفتشية بوسعادة: 02 سيارة.
- مفتشية سيدي عيسى: 01 سيارة.
- مفتشية مقرة: 01 سيارة.

* الموارد البشرية:

- التعداد الكلي: 240 موظف منهم 180 جامعيين.
- تعداد الأسلاك المشتركة: 26 موظف منهم 06 جامعيين.
- تعداد الأسلاك التقنية: 195 موظف منهم 174 جامعيين.
- أعوان رقابة الجودة: 88 موظف منهم 84 جامعيين.
- أعوان رقابة الممارسات التجارية: 107 موظف منهم 90 جامعيين.
- العمال المهنيين: 06 موظف.
- تعداد الأعوان المتعاقدين: 16 موظف.

➤ مهام وأنشطة المديرية: مرسوم تنفيذي رقم 11-09 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 الموافق لـ 20

يناير سنة 2011، يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها. تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية

¹ نقلا عن مسؤول المستخدمين في مديرية التجارة .

والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

●السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش؛

●المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛

●اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة؛

●اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية؛

●المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها؛

●وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادات؛

●اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادات.

وتتضمن المديرية الولائية للتجارة فرق تفتيش، يسيرها رؤساء فرق، وتتظم في مصالح عددها خمس (05):

✓مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي؛

✓مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة؛

✓مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش؛

✓مصلحة المنازعات والشؤون القانونية؛

✓مصلحة الإدارة والوسائل.

زيادة على ذلك تزود المديرية الولائية للتجارة حسب الحاجة بـ:

○مفتشيات إقليمية للتجارة؛

○مفتشيات مراقبة الجودة وقمع الغش؛

➤الهيكل التنظيمي: مديرية التجارة لولاية المسيلة

المطلب الثاني: التعريف بمديرية الجامعة لولاية المسيلة¹

➤ **تعريف بالجامعة:** نشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كأول نواة بمعهد وطني للتعليم العالي في الميكانيكا بموجب مرسوم رقم 169-85 مؤرخ 18 يونيو سنة 1985 لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA وبعدها تكوين المهندسين. تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية بالمدينة المنشأة بموجب مرسوم 81-278 مؤرخ في 17 أكتوبر 1981، حسب مرسوم التحويل رقم 86-268 مؤرخ في 04/11/1986.

■ 1989 تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 49-89 مؤرخ في 11 أبريل 1989 للتكوين في DEUA، وتكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

■ 1989 تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في DEUA.

■ 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم 09 مؤرخ في 31/03/1991

■ 1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين DES في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ في 13/07/1995 ثم

التكوين في الفيزياء النظرية في سنة 1998 بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 18/06/1998

■ 1997 تم فتح دائرة الإعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في 19/08/1997 تابع لمعهد الهندسة

الميكانيكية، ثم دائرة علوم قانونية وإدارية ودائرة لغة وأدب عربي بموجب مقرر رقم 01 مؤرخة في

19/08/1998 تابعتين لمعهد الهندسة الميكانيكية.

■ 1998 تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 18/06/1998

■ 1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في 06/12/1999 تابع لمعهد الهندسة

الميكانيكية.

■ 2001 نشأت جامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 274-01 مؤرخ في 30 جمادي الثانية

عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 وتضم أربع كليات وهي:

1. كلية العلوم والهندسة؛

2. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛

3. كلية الحقوق؛

4. كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.

¹ الموقع الإلكتروني لجامعة المسيلة .

• 2004 عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 264-04 مؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق 29 غشت سنة 2004 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

1.كلية العلوم وعلوم الهندسة؛

2.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛

3.كلية الحقوق؛

4.كلية الآداب والعلوم الاجتماعية؛

5.معهد تسيير التقنيات الحضرية.

• 2012 عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 361-12 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق 08 أكتوبر سنة 2012 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

1.كلية العلوم؛

2.كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛

3.كلية التكنولوجيا؛

4.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

5.كلية الآداب واللغات؛

6.كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

7.كلية العلوم الانسانية والاجتماعية؛

8.معهد تسيير التقنيات الحضرية؛

9.معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

مديرية الجامعة ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 279-03: المؤرخ في 24 جمادي الثانية الموافق 23 غشت سنة 2003 المعدل والمتمم زيادة عن الأمانة العامة والمكتبة المركزية تضم الجامعة أربع (4) نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

1.التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.

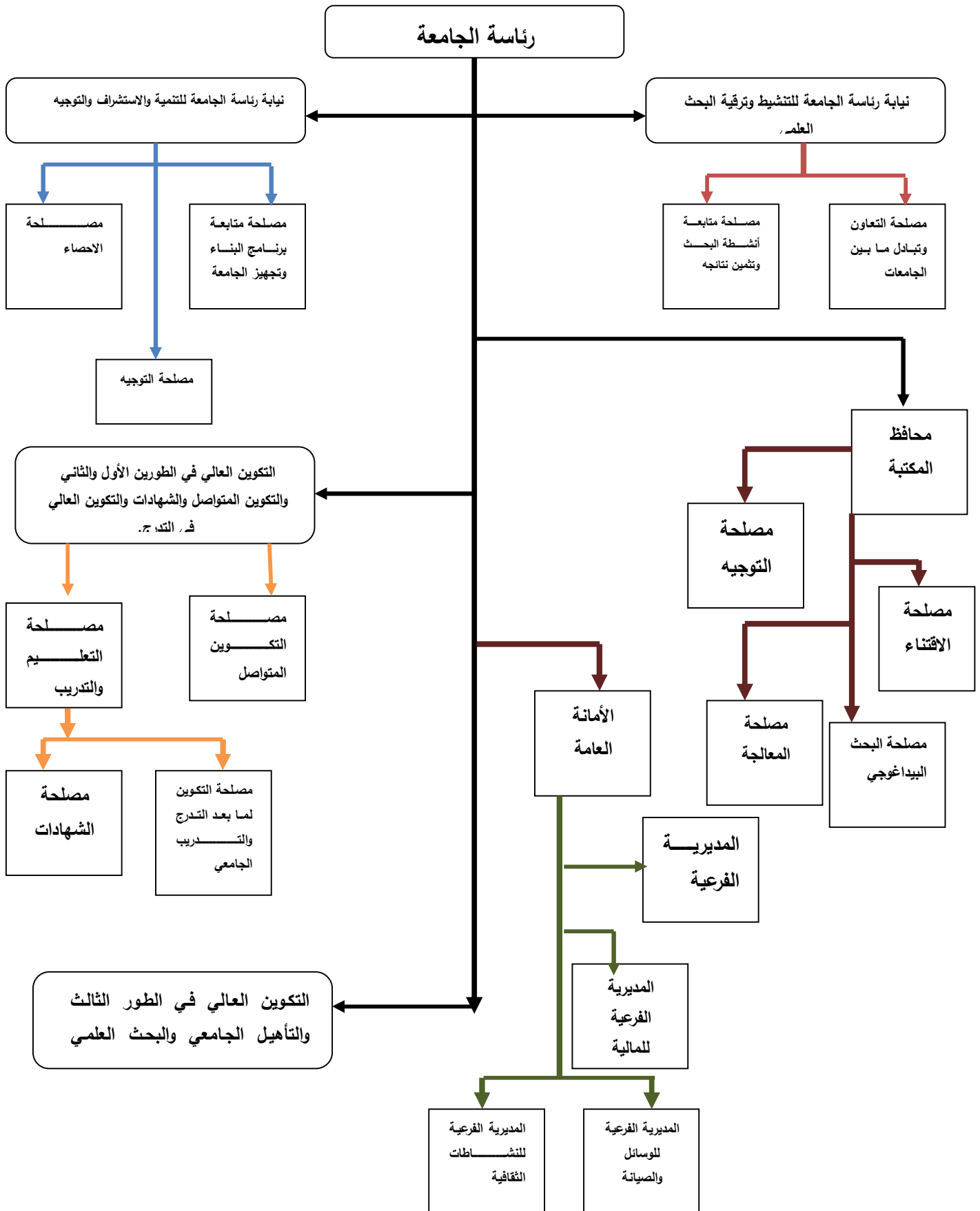
2.التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.

3.العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

4.التنمية والاستشراف والتوجيه.

➤ الهيكل التنظيمي: مديرية الجامعة لولاية المسيلة

الشكل رقم (37): الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة



المصدر: مسؤول في مديرية الجامعة

المطلب الثالث: التعريف بمديرية الشؤون الدينية بولاية المسيلة¹

➤نص الإنشاء: المرسوم التنفيذي رقم 200/2000 المؤرخ في 26/ يوليو/20000 الذي يحدد تنظيم

مصالح الشؤون الدينية والأوقاف في الولاية وعملها.

➤الهيكلية الإدارية: تنظم مصالح مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالولاية كما يأتي:

01 - مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة وتشتمل على:

أ- مكتب المستخدمين.

ب- مكتب الوسائل.

ج- مكتب المحاسبة.

تعمل مصلحة المستخدمين والوسائل والمحاسبة في إطار مهامها والصلاحيات المخولة بالتنسيق مع مختلف المصالح على السهر على السير الحسن للمساجد والمرافق التابعة لها من خلال التأطير ومتابعة عمل الموظفين.

ونظرا لشاسعة الولاية وعدد المساجد المنتشرة عبر مختلف البلديات ولبلوغ الغايات المرجوة في الاعتناء بالمساجد نظرا لمكانتها التي تحظى بها في المجتمع ودورها الهام في تهذيب السلوكيات الاجتماعية وترقية الأخلاق والآداب العامة وتوفير الجو الملائم للمواطنين لأداء الشعائر الدينية و كذا التكفل بالعنصر البشري "العاملين بالمساجد" وإعطائه المكانة اللائقة.

تقوم المصلحة بالتنسيق مع السادة المفتشين بالولاية والأئمة المعتمدين بجعل المسجد في صلب الاهتمامات لتجنب كل السلوكيات المتطرفة الداعية إلى إثارة الفتنة ومحاربة الأفكار الوافدة التي تقودها طوائف غريبة عن المرجعية الدينية والوطنية، وكذا الحرص على عدم اختراق المساجد والمدارس القرآنية من الجهات المشار إليها.

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية.

يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها.

02- مصلحة الإرشاد والشعائر والأوقاف وتشتمل على:

أ- مكتب الإرشاد والتوجيه الديني.

ب- مكتب الشعائر.

ج- مكتب الزكاة.

03- مصلحة التعليم القرآني والتكوين والثقافة الإسلامية وتشتمل على:

أ) - مكتب التعليم القرآني والتكوين المستمر.

ب- مكتب الثقافة الإسلامية وإحياء التراث.

¹ مسؤول مصلحة الموارد البشرية في مديرية الشؤون الدينية.

➤ النص التنظيمي:

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11/ماي/ سنة 2003 المتضمن تنظيم مصالح المديريات الولائية للشؤون الدينية والأوقاف في مكاتب.
 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22/يوليو/سنة 2006 المتمم للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11/ماي/سنة 2003 المتضمن تنظيم مصالح المديريات الولائية للشؤون الدينية والأوقاف في مكاتب
- مهام وأنشطة المديرية:

- السهر على إعادة المسجد دوره كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي.
- تطوير وظيفة النشاط المسجدي؛
- مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها؛
- الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه؛
- المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني؛
- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني والتربوي في المساجد ومؤسسات التعليم القرآني ومراكز التكوين المستمر التابعة للقطاع؛
- تنسيق أعمال المؤسسات العاملة تحت وصاية القطاع؛
- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد وتوطيدها بهدف السماح لها بتأدية مهامها؛
- متابعة عمل الجمعيات الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- مراقبة المشاريع المقترحة لبناء المدارس القرآنية ومشاريع الأملاك الوقفية وكذا فروع المركز الثقافي الإسلامي وإبداء الرأي بشأنها؛
- إعطاء الموافقة الصريحة المتعلقة بالمشاريع المقترحة لبناء المساجد؛
- إعداد الخريطة المسجدية للولاية طبقا للتنظيم المعمول به؛
- إبرام عقود إيجار الأملاك الوقفية واستثمارها في الحدود التي يمنحها التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تولي رئاسة مكتب مؤسسة المسجد ومجالسها؛
- مساعدة الجمعيات الدينية المعتمدة وزوايا العلم والقرآن على تأدية مهامها؛
- الموافقة على محاضر لجان حفظ القرآن الكريم وتسليم شهادات الديانة الإسلامية واعتناق الإسلام.

➤ تعداد الموظفين

أ) الموظفون الدائمون والمتعاقدون

الجدول (11): الموظفون الدائمون والمتعاقدون في مديرية الشؤون الدينية

الرقم	مناصب العمل / الأسلاك والرتب	التعداد الفعلي
01	الوظائف العليا	01
02	المناصب العليا الهيكلية	03
03	المناصب العليا الوظيفية	03
04	الأسلاك المشتركة	36
05	العمال المهنيون والسواق والحجاب	10
06	الأسلاك الدينية	900
07	المؤقتون والمتعاقدون	113
	المجموع	1066

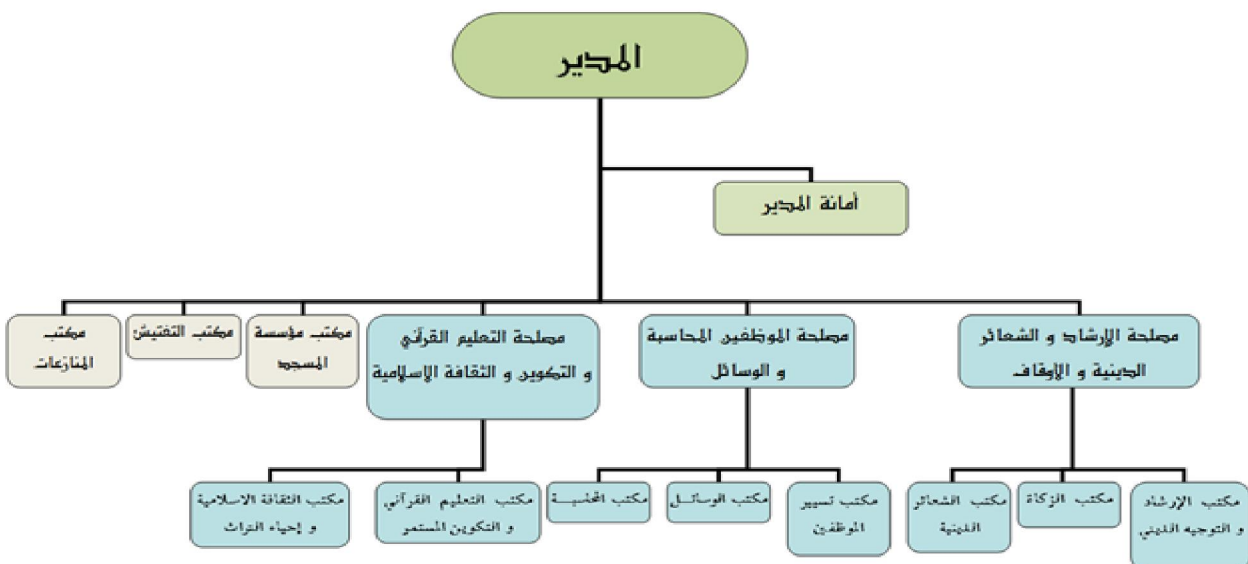
(ب) - المتعاقدون في إطار برنامج الإدماج المهني والاجتماعي وعقود إدماج ذوي الشهادات

الجدول رقم (12): المتعاقدون في إطار برنامج الإدماج المهني والاجتماعي وعقود إدماج ذوي الشهادات

إطار التعاقد	العدد الفعلي
الموظفون في إطار النشاطات ذات المنفعة العامة (الشبكة الاجتماعية)	10
الموظفون في إطار برنامج الإدماج الاجتماعي Dais	10
الموظفون في إطار برنامج الإدماج المهني Daip	00
الموظفون في إطار عقود إدماج ذوي الشهادات	90
المجموع	110

6- الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية

الشكل رقم (38): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية



المصدر: مسؤول الموظفين بمديرية الشؤون الدينية لولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية وهي تتضمن منهج البحث، والمجتمع والعينة المدروسة في البحث، والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة لترميز محاور الدراسة وتبيين طبيعة توزيع عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الطالب لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلا، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة كيفما، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في المؤسسات محل الدراسة (مديرية الجامعة، مديرية التجارة، مديرية الشؤون الدينية)، من رؤساء ومروّسين. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 295 عامل. من خلال توزيع نماذج استبيان عليهم. وفيما يتعلق بنماذج الاستبيان المعادة فقد بلغت 229 استمارة، أي ما نسبته (77.62%)، حيث امتنع 60 عامل عن الإجابة، و3 استبيانات غير صالحة للدراسة لعدم تعبئتها بالكامل.

وتم وصف خصائص عينة الدراسة كما التالي:

■ عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديموغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

● بالنسبة لمتغير الجنس

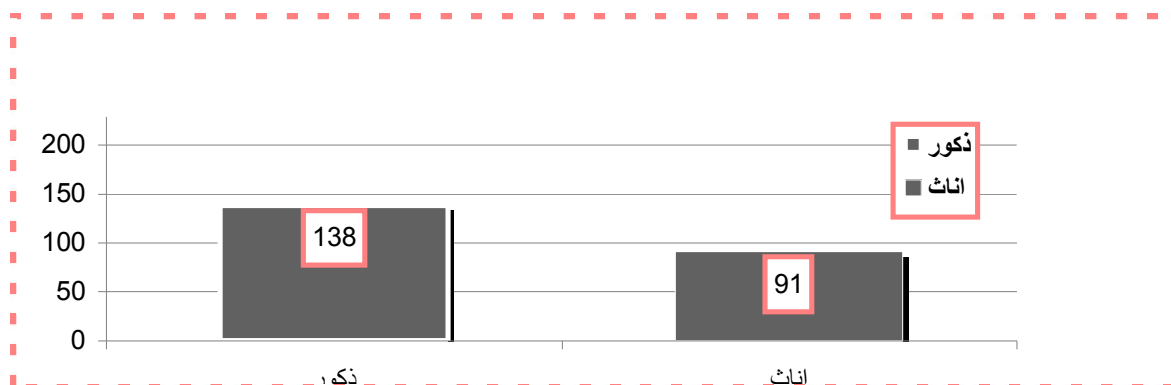
جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	138	60,3
	أنثى	91	39,7
المجموع		229	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة الذكور بلغت 60.30% ونسبة الإناث 39.70 من إجمالي عينة الدراسة. وبذلك نرى أن الذكور يفوقون الإناث تقريبا بالضعف، وأن المرأة لم تأخذ دورها بجانب الرجل في المؤسسات محل الدراسة بالرغم من جهود الحكومة في إعطائها مجالا لتتصدر أعلى المراتب وفي كل المجالات.

الشكل رقم (39): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24 وبرنامج v2007.EXCEL

● بالنسبة لمتغير السن

جدول رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
السن	18-25 سنة	11	4,8
	26-35 سنة	118	51,5
	36-45 سنة	85	37,1
	46-55 سنة	15	6,6
	56 فأكثر	0	00,0
المجموع		229	100,0

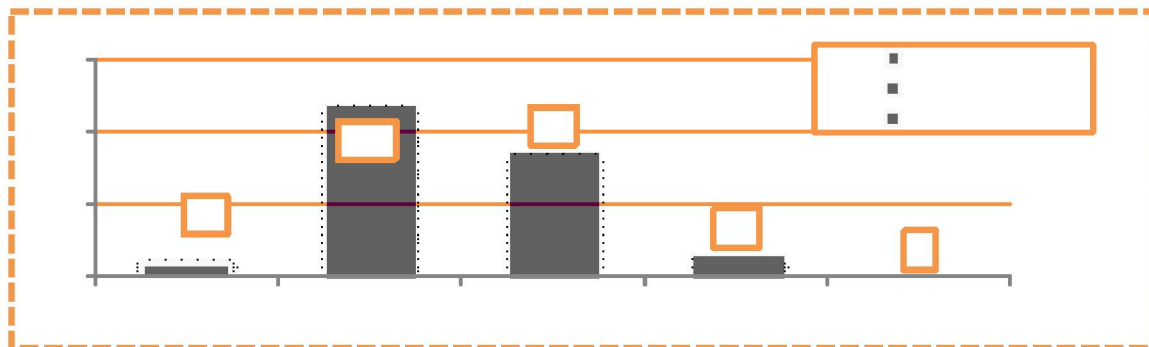
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

يبين الجدول أعلاه توزيع أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (من 26-35 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 118 عاملا بنسبة مئوية بلغت 51.50%، ثم تلتها الفئة (36-45 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 85 ونسبة مئوية بلغت 37.10%، ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية (46-55 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 15 ونسبة مئوية بلغت 6.6%، أما الفئة العمرية (18-25 سنة) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت 4.80% حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 11 فرد فقط، وهذا يدل على أن المؤسسات المدروسة تسعى إلى التشبيب وهذا ما تسعى إليه الحكومة الجزائرية.

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من

خبرات متراكمة اتجاه دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق التميز، إلا أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية الفئتين (من 26-35 سنة) و (36-45 سنة)، مما قد ينعكس ايجابا على تحقيق التميز في تقديم الخدمة.

والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل رقم (40): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24. وبرنامج EXCEL.2007

● بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

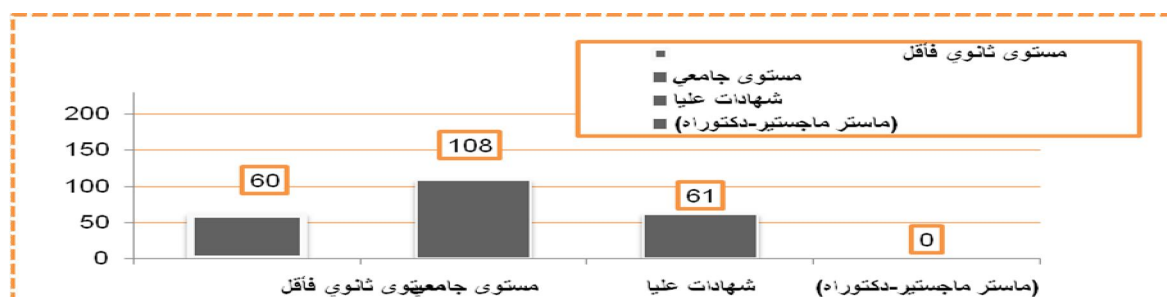
جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي فأقل	60	26,2
	مستوى جامعي	108	47,2
	شهادات عليا (ماستر ماجستير-دكتوراه)	61	26,6
المجموع		229	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 24

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 47.20% لصالح مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (108) عاملا، وجاءت فئة الحاصلين على شهادات عليا كالماستر والماجستير والدكتوراه في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (61) عاملا بنسبة مئوية 26.60%، وجاءت فئة مستوى ثانوي فأقل (60) في المرتبة الثالثة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (60) وبنسبة مئوية 26.20%، من إجمالي عينة الدراسة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (41): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24. وبرنامج EXCEL.2007

●بالنسبة لمتغير الاقدمية في العمل

جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

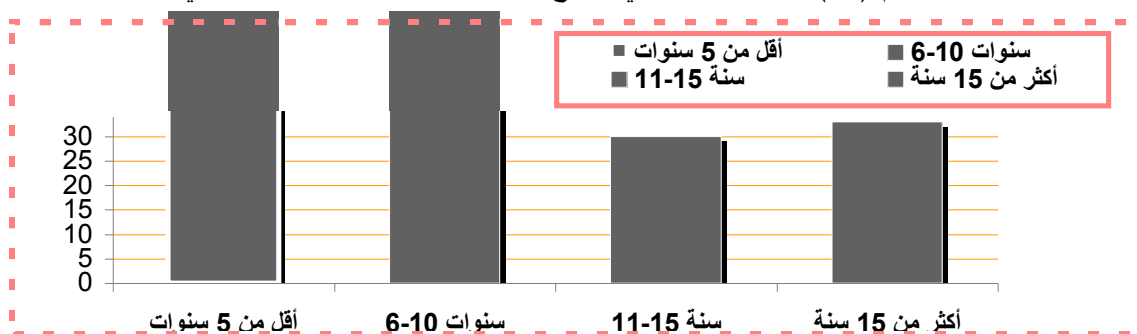
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	74	32,3
	6-10 سنوات	92	40,2
	11-15 سنة	30	13,1
	أكثر من 15 سنة	33	14,4
المجموع		229	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الاقدمية في العمل، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (6-10 سنوات) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (192) ونسبة مئوية بلغت 40,2%، ثم تلتها الفئة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (74) ونسبة مئوية 32,3%، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (33) ونسبة مئوية بلغت 14,4%، وبالنسبة لفئة (11-15 سنة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة ونسبة مئوية 13,1%، وكان عدد أفرادها (30).

وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق التميز، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو ايجابية اتجاه موضوع ما.

الشكل رقم (42): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24. وبرنامج EXCEL.2007

●بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

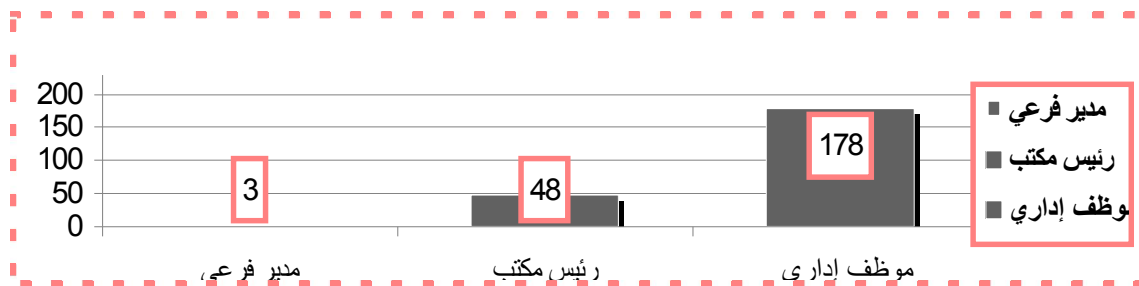
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	مدير فرعي	3	1,3
	رؤساء	48	21,0
	مروّسين	178	77,7
المجموع		229	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى الوظيفي أن أعلى نسبة تمثل فئة المرؤوسين بنسبة مئوية 77,7% حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (178)، ثم تلتها فئة الرؤساء بنسبة مئوية 22.3% وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (51) رئيس من إجمالي عينة الدراسة، ويمكننا أن نستنتج أن فئة المرؤوسين تمثل أكبر نسبة في المؤسسات محل الدراسة لطبيعة المؤسسة العمومية وتعدد أقسام مصالحها.

تعزو الباحثة هذه النسب إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وفي أي منظمة أخرى بشكل عام، حيث يأخذ الهرم التنظيمي شكل المثلث الذي يكون رأسه هو الإدارة العليا ذات العدد المحدود بطبيعة الحال ثم يأخذ بالاتساع وصولاً للقاعدة وهي الموظفين مروراً بالإدارة الوسطى، وهذا يعكس التزام المؤسسات العمومية بالنظم الإدارية السليمة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (43): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24 وبرنامج EXCEL.2007

المطلب الثالث: أداة الدراسة

يقصد بأداة الدراسة الوسيلة المنهجية التي يعتمد عليها الطالب في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتتنوع تلك الأدوات اللازمة بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة وغيرها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح، وجدنا أن الأداة الرئيسية الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبانة)، حيث قامت الطالبة بإعدادها -الاستبانة- وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال وفق المراحل التالية:

1- بناء أداة الدراسة: من أجل معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق التميز والأداء المتميز للعاملين، تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية -الاستبانة- بعدها تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، ومراجعة العديد من الكتب والدراسات العلمية في مجال الموضوع، مع الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في الموضوع.

وقد قمنا ببناء استمارة تتألف من ثلاث أقسام:

-القسم الأول: معلومات أولية ديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها خمسة ممثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، المستوى الوظيفي) .

-القسم الثاني: مكون من (25) عبارة، تم تنقيحها وتعديلها بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية)، وتم وضع العبارات لأجل قياس مستوى إدراك العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية لأبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية).

-القسم الثالث: مكون من (28) عبارة تنقيحها وتعديلها بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير التابع (تميز العاملين) وتم استخلاص أهم العناصر المرتبطة به من أجل دراسة وتحليل المحاور (المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة وهي: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)).

تم وضع رمز لكل متغير من متغيرات الاستمارة كما هو موضح في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): ترميز متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	الرمز
الجنس	ذكر	H
	أنثى	F
السن	18-25 سنة	1
	26-35 سنة	2
	36-45 سنة	3
	46-55 سنة	4
	56 فأكثر	5
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي فأقل	1
	مستوى جامعي	2
	شهادات عليا	3
	(ماستر ماجستير-دكتوراه)	
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	1
	6-10 سنوات	2
	11-15 سنة	3
	أكثر من 15 سنة	4
المستوى الوظيفي	رئيس	1
	مرؤوس	2

من إعداد الباحثة

وقد تم اعتماد عدة أساليب في توزيع الاستبيان، فكانت إما عن طريق التوزيع المباشر من قبل الطالبة يد بيد، أو التوزيع من قبل العاملين أنفسهم، كما تم اعتماد أسلوب الاستبيان بالمقابلة مع مجموعة من العاملين، وذلك للإجابة عن استفساراتهم عن بعض الجوانب غير المفهومة على حسب إدراكهم للموضوع.

وبناء عليه فقد تضمن الاستبيان الواحد البيانات الشخصية في (5) عبارات و(63) عبارة تتماشى مع فرضيات البحث من أجل التعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الرابع: الدراسة الأولية لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من قسم علوم التسيير، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (295) استبانة وقد استردت الطالبة (229) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل 77.62% من العدد الإجمالي للعينة، وقد كان هناك (60) استبانة لم تسترد، و(03) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

وتهدف الدراسة الأولية للتحقق من درجة بناء الاستبيان قبل الشروع في تطبيقه النهائي، فهذه الدراسة الأولية تمكن الباحثة من التعرف على نقاط الضعف في استبيانها والتعرف على درجة وضوح مقاييس الاستبيان بالنسبة للمبحوثين، وتعد الدراسة الأولية دراسة غير رسمية لأنها مازالت في طور التجريب وقابليتها إلى التعديل، ويتم تطبيق الدراسة الأولية إلى مجموعة من المبحوثين شريطة أن يكونوا من مجتمع الدراسة أو أن تكون خصائصهم قريبة قدر الإمكان من خصائص مجتمع الدراسة، وبعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فرد وذلك وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق والثبات.

أولاً - صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال: الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان، والصدق البنائي لمحاول الاستبيان.

01- صدق الظاهري: ويقوم هذا النوع من الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاستبيان وفقراته ومحاوره لماذا يقيس ولمن يطبق عليهم، وللتأكد من ذلك تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين (انظر الملحق رقم 05) على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم الفقرات الموضوعية في الاستبيان والتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وعليه وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة

عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة ومنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 63 فقرة وللتأكد أكثر تم إخضاعه للصدق وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

- 02- **صدق الاتساق الداخلي:** صدق الاتساق الداخلي ل فقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي.

أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01 أو 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي، ويندرج منه:

02-01- صدق الاتساق الداخلي للجزء الثاني الخاص بممارسات تسيير الموارد البشرية

02-01-01- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: الاستقطاب والتعيين

الجدول رقم (19): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الاستقطاب والتعيين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛	0,832**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
2	تتمتع المقابلة في المؤسسة بالنزاهة والشفافية ؛	0,775**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
3	تعمل المؤسسة كثيرا على نتائج اختبارات الكتائية والشفافية للمتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين؛	0,729**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
4	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛	0,666**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
5	تعمل المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل وظائف مهمة؛	0,880**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29				
** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				
* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول الاستقطاب والتعيين والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.666 و 0.832) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضا قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الأول الاستقطاب والتعيين صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-01-02-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني التدريب والتطوير

الجدول رقم (20): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
6	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحاسوبية؛	0,885**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
7	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية؛	0,830**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
8	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة بتدريب الموظفين من أجل الجودة؛	0,847**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
9	الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة وكافية؛	0,772**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
10	العملية التدريبية مستمرة ؛	0,875**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
قيمة r الجدولية: 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية: 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29				
** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				
* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه تظهر نتائج حساب الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني التدريب والتطوير أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.885 و 0.772) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الثاني التدريب والتطوير صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-01-03-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث تقييم الأداء

الجدول رقم (21): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
11	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (يعني مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط)؛	0,877**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
12	عملية تقييم المؤسسة لكم تتم وفق أسس موضوعية؛	0,845**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
13	ترى أن التقييط وسيلة جيدة للترقية في الدرجات؛	0,678**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29				
** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01				
* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث تقييم الأداء والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.877 و 0.678) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الثالث تقييم الأداء صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-01-04- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع التعويضات

الجدول رقم (22): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع التعويضات

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
14	0,802**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
15	0,924**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
16	0,827**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
17	0,884**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع التعويضات والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الرابع التعويضات صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-01-05- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس الحوافز

الجدول (23): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس الحوافز

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
18	0,788**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
19	0,816**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
20	0,656**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

21	يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية؛	0,718**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية)sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية)sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس الحوافز والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.816 و0.656) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضا قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الخامس الحوافز صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-01-06- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس الصحة والسلامة المهنية

الجدول رقم (24): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس الصحة والسلامة المهنية

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
22	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل؛	0,721**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
23	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين؛	0,824**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
24	تعتمد المؤسسة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية؛	0,759**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
25	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار؛	0,834**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية)sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية)sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس الصحة والسلامة المهنية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.736 و0.388) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضا قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الخامس الصحة والسلامة المهنية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-02- الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل

02-02-01- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الأداء والإنجاز

الجدول رقم (25): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الأداء والإنجاز

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
26	يحقق إنجازات ونتائج أعمال مثيرة للإعجاب؛	0,334	0,071	غير دال احصائيا
27	يمثل قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز؛	0,818**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
28	يقدم إنتاجًا كبيرًا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع) ؛	0,747**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
29	ينجز ما تكلف به من مهام في وقت جد قصير؛	0,635**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
30	على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار؛	0,437*	0,016	يوجد ارتباط دال احصائيا
31	إنتاج العامل يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛	0,723**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
32	يستفيد من التقنيات المتطورة ويطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عمله؛	0,676**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
33	يتصف جهوده وإنجازاته بالمتابعة والاستمرارية؛	0,778**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29

** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول الأداء والإنجاز والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.813 و 0.437) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضا قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05 و 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الأول الأداء والإنجاز صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 26: "يحقق إنجازات ونتائج أعمال مثيرة للإعجاب" غير دالة إحصائية حيث أن r المحسوبة $R_{cal}=0.071$ أقل من قيمة r الجدولية، كما أنه أيضا قيمة $SIG=0.109$ (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من البعد الأول الأداء والإنجاز كما أنه وخلال حساب ثبات البعد الأول الأداء والإنجاز تبين أنه بعد حذف العبارة رقم 26 فإن قيمة ألفا كروم باخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات المقياس).

02-02-02-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المبادرة والإبداع

الجدول رقم (26): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المبادرة والإبداع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
34	يقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية؛	0,668**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
35	يتميز اقتراحاته بالحدثة والريادة والإبداع؛	0,815**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
36	يمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة؛	0,860**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
37	لمبادرته واقتراحاته تأثيرات إبداعية واضحة على تطوير الأداء؛	0,597**	0,001	يوجد ارتباط دال احصائيا
38	يتابع بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من اقتراحات ومبادرات؛	0,774**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
39	يقدم أفكار وتصورات غير مسبقة؛	0,718**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
40	يطور معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي؛	0,671**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
41	مثابر على تقديم مشاريع إبداعية؛	0,777**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه تظهر نتائج حساب الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني المبادرة والإبداع أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي للفقرات دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.597 و 0.860) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الثاني المبادرة والإبداع صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

02-02-03-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي

الجدول رقم (27): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
42	يجيد فن التعامل مع الآخرين.	0,802**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
43	يذهب إلى أبعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم.	0,680**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
44	إيجابي وصبور جدًا في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استقزازهم.	0,692**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

45	يقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم.	0,784**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
46	يبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.	0,646**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
47	ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود.	0,299	0,109	غير دال احصائيا
48	يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	0,660**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
49	يقدم التزاماته الوظيفية على أية منافع أو التزامات شخصية أو تجارية أخرى.	0,377*	0,040	يوجد ارتباط دال احصائيا
50	يظهر ولاء وحرصاً على تحقيق أهداف المصلحة التي تعمل بها.	0,379*	0,039	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.802 و 0.377) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05 و 0.01 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الفقرة رقم 47: "ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود" غير دالة إحصائية حيث أن r المحسوبة $R_{cal}=0.299$ أقل من قيمة r الجدولية، كما أنه أيضا قيمة $SIG= 0.109$ (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي كما أنه وخلال حساب ثبات البعد الثالث تبين أنه بعد حذف العبارة رقم 47 فإن قيمة ألفا كروم باخ ترتفع (انظر الجدول المتعلق بحساب ثبات المقياس).

02.-02-04-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية

الجدول رقم (28): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
51	يشارك بفعالية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية. تنظمها.	0,480**	0,007	يوجد ارتباط دال احصائيا
52	يشارك بحماس في تكوين زملائه خلال العمل أو حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.	0,751**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
53	يشارك بفعالية في إعداد أنظمة العمل.	0,803**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
54	يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم.	0,722**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
55	قادر على التصرف في الحالات غير العادية.	0,723**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا

56	يتحمل المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.	0,763**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
57	يحتاج إلى حد أدنى من الإشراف اللازم لإنجاز المهام.	0,605**	0,000	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

01-02-05-صدق الاتساق الداخلي لعببارات البعد الخامس التكوين المستمر

الجدول رقم (29): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعببارات البعد الخامس التكوين المستمر

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
58	يطلع على الأنظمة المطبقة.	0,687**	يوجد ارتباط دال احصائيا
59	يسأل ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله.	0,757**	يوجد ارتباط دال احصائيا
60	مستعد لإنجاز مهام مهنية/ميدانية.	0,775**	يوجد ارتباط دال احصائيا
61	يحرص في الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت.	0,829**	يوجد ارتباط دال احصائيا
62	يقبل المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية.	0,863**	يوجد ارتباط دال احصائيا
63	قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال.	0,808**	يوجد ارتباط دال احصائيا
قيمة r الجدولية : 0.456 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 29 // قيمة r الجدولية : 0.355 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 29 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01 * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس التكوين المستمر والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة (تتراوح بين 0.687 و 0.863) وهي أكبر من قيمة r الجدولية كما أنه أيضا قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر فقرات البعد الخامس التكوين المستمر صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

03-صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة،

حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعببارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (30): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبيان		معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أبعاد الجزء الثاني: ممارسات تسيير الموارد البشرية	01	الاستقطاب والتعيين	0,805**	دال احصائيا
	02	التدريب والتطوير	0,772**	دال احصائيا
	03	تقييم الأداء	0,854**	دال احصائيا
	04	التعويضات	0,865**	دال احصائيا
	05	الحوافز	0,734**	دال احصائيا
	06	الصحة والسلامة المهنية	0,745**	دال احصائيا
أبعاد الجزء الثالث: الأداء التميز للعامل	01	الأداء والإنجاز	0,877**	دال احصائيا
	02	المبادرة والإبداع	0,806**	دال احصائيا
	03	التعاون والالتزام الوظيفي	0,882**	دال احصائيا
	04	المشاركة وتحمل المسؤولية	0,701**	دال احصائيا
	05	التكوين المستمر	0,846**	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائيا، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة Reliability

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كروم باخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

قبل حذف أي عبارة غير متسقة داخليا مع محورها				بعد حذف العبارات غير متسقة داخليا مع محورها			
محاور الاستبيان		معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة	رقم العبارة المحذوفة	يصبح معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
أبعاد الجزء الثاني ممارسات تسيير الموارد البشرية	الاستقطاب والتعيين	0,837	5	ثابت	عدم حذف أي عبارة		
	التدريب والتطوير	0,897	5	ثابت	عدم حذف أي عبارة		
	تقييم الأداء	0,728	3	ثابت	عدم حذف أي عبارة		
	التعويضات	0,882	4	ثابت	عدم حذف أي عبارة		

الحوافز	0,726	4	ثابت	عدم حذف أي عبارة
الصحة والسلامة المهنية	0,786	4	ثابت	عدم حذف أي عبارة
ممارسات تسيير الموارد البشرية	0,843	25	ثابت	عدم حذف أي عبارة
الأداء والإنجاز	0,691	8	ثابت	رقم 29
المبادرة والإبداع	0,877	8	ثابت	عدم حذف أي عبارة
التعاون والالتزام الوظيفي	0,673	9	ثابت	رقم 47
المشاركة وتحمل المسؤولية	0,816	7	ثابت	عدم حذف أي عبارة
التكوين المستمر	0,872	6	ثابت	عدم حذف أي عبارة
الأداء المتميز للعامل	0,859	38	ثابت	رقم 29 و 47
جميع فقرات الاستبيان	0,883	61	ثابت	حذف العبارة / 29 و 47

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS .V24

تظهر نتائج الجدول أعلاه أنه:

- بالنسبة للبعد الأول المتعلق بعبارات الأداء والإنجاز فإن قيمة معامل الثبات ألفا كروم باخ بلغت قيمة (0.691) وهذا بوجود الفقرة رقم 26: "يحقق إنجازات ونتائج أعمال مثيرة للإعجاب" وبما أنها غير متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد تم حذفها من البعد الأداء والإنجاز حيث ارتفعت قيمة الثبات إلى قيمة (0.727) وهو ما تؤكدته النتائج حساب الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأداء والإنجاز وعليه فإننا قمنا بحذف الفقرة رقم 26 وأصبح يتضمن 07 عبارات.
 - بالنسبة للبعد الثالث المتعلق بعبارات التعاون والالتزام الوظيفي فإن قيمة معامل الثبات ألفا كروم باخ بلغت قيمة (0.673) وهذا بوجود الفقرة رقم 47: "ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود" وبما أنها غير متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد تم حذفها من البعد التعاون والالتزام الوظيفي حيث ارتفعت قيمة الثبات إلى قيمة (0,748) وهو ما تؤكدته النتائج حساب الصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التعاون والالتزام الوظيفي وعليه فإننا قمنا بحذف الفقرة رقم 47 وأصبح يتضمن 08 عبارات.
 - أما بالنسبة لبقية أبعاد الاستبيان فإن قيمة معامل ألفا كروم باخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0,875 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن معامل ألفا كروم باخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.
- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) المتضمنة 61 عبارة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة 229 فرد.

المطلب الخامس: اختبار توزيع بيانات العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات العينة على عبارات الاستبيان

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)

- كما أن اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات أقل من 50، ويستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50، كما وفي دراستنا نستخدم هذا الأخير
- وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:
- أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي؛
- أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي؛

وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية المعلمية اللامعلمية للتوضيح:

الأساليب الإحصائية المعلمية	الأساليب الإحصائية المعلمية	اختبار الفرق بين متوسطين
اختبار مان ويتني	اختبار ت'	اختبار الارتباط بين متغيرين
Test de Mann-Whitney	T-Test des échantillons indépendants	
سبيرمان	بيرسون	

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع إجابات العينة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم (32): يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

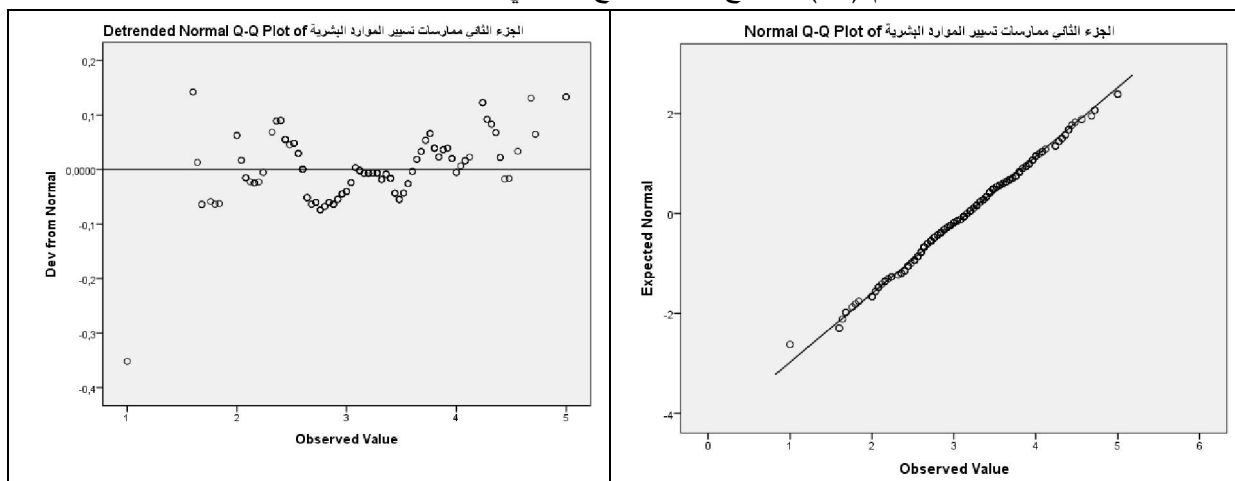
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0,005	229	0,982	0,079	229	0,056	بيانات إجابات العينة على جميع فقرات الجزء الثاني ممارسات تسيير الموارد البشرية من الاستبيان
0,774	229	0,996	0,200*	229	0,036	بيانات إجابات العينة على جميع فقرات الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل من

الاستبيان						
كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات أقل من 50 اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 وفي دراستنا نستخدم قيم هذا الأخير.						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية $0.200 = sig$ وهي أكبر من (0.05) ، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات الجزء الثالث الأداء المتميز للعامل من الاستبيان أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات الجزء الثاني ممارسات تسيير الموارد البشرية من الاستبيان فإن مستوى المعنوية $0.079 = sig$ وهي أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على جميع فقرات الاستبيان للتوزيع الطبيعي، ويظهر الاختبار أيضا أشكال تتعلق بالتوزيع الطبيعي وسوف نناقشها وهذا للتأكيد أكثر أن بيانات العينة تأخذ التوزيع الطبيعي وهما مخططات (Normal Quntile-Quntile (Q-Q Plot)، فبموجب هذا النوع من المخططات تتبع المتغيرات التوزيع الطبيعي، إذا كانت نقاط شكل الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم والعكس صحيح، ونفس الملاحظة على مخطط الثاني (Detrended Normal Q-Q Plot) فإذا كانت معظم نقاط شكل الانتشار لإجابات العينة على عبارات الاستبيان تقع ضمن المدى $(-0.2, 0.2)$ فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (44): يوضح لوحة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



باقي المخططات موجودة في الملاحق المتعلقة بمخرجات برنامج SPSS

إن هذا المخطط هو مكمل للمخطط الأول، والذي يوضح المدى الذي يمكن اعتماده لانحراف نقاط الانتشار عن الخط المستقيم فيما إذا كانت بيانات إجابات العينة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وبالتالي يعرض هذا المخطط تمثيل المشاهدات الأصلية على المحور الأفقي ، أما المحور العمودي فيمثل انحرافات القيم المعيارية للمشاهدات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لها، وإذا كانت معظم نقاط شكل الانتشار $(-90 -$

في هذا المخطط يتم رسم كل مشاهدة من البيانات الأصلية على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع القياسي (المعياري) المتوقعة لها، وتمثل كل نقطة على الخط المستقيم الموجودة في المخطط بواسطة القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي على المحور العمودي مقابل الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات على المحور الأفقي، وإذا كانت نقاط شكل الانتشار للعينة تقع بعيدة عن الخط المستقيم فهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

95% (تقع ضمن المدى (0.2-،0.2) فيمكن أن نقرر أن التوزيع طبيعي للمتغيرات والعكس صحيح. ¹	

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وفيما يلي شرح الأدوات الإحصائية المستخدمة

ثانيا /الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
 2. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التقطيع يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
 3. الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركّز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
 4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤوّل إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.
 5. معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.
 6. اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كروم باخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 7. اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي الفرضي، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.
 8. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.
- المطلب السادس: التحليل الوصفي لاتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان

¹ حسين علي نجيب، وغالب عوض صالح الرفاعي، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب: تطبيق شامل للحزمة spss، ط1، الاهلية، عمان، الاردن، ص 216-217.

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو اعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى (لتحديد طول الفئة) = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة))// عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، مخفضة جدا.

• تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $(5-1)/5 = 0.8$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	أقل من 36.00 %
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00 % إلى 52.00 %
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسطة	من 52.10 % إلى 68.00 %
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.10 % إلى 84.00 %
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10 % إلى 100.00 %

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية وأبعاد التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل المتمثل في (تسيير الموارد البشرية بأبعادها الخمسة)، والمتغير التابع (الأداء المتميز ضمن التميز الوظيفي بأبعاده الخمسة أيضاً)، وقد استخدمت الطالبة التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام الوزن النسبي للعينة الواحدة والاتجاه العام.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الجزء الثاني: ممارسات تسيير الموارد البشرية

1. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الأول الاستقطاب والتعيين

الجدول رقم (33): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: الاستقطاب والتعيين

الترتيب	العبارة		التكرارات والنسبة %					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
			لإجابات العينة على كل عبارة								
			1	2	3	4	5				
1	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛	ت	20	47	22	105	35	3,38	1,218	67,60	متوسط
		%	8,7	20,5	9,6	45,9	15,3				
2	تتمتع المقابلة في المؤسسة بالنزاهة والشفافية ؛	ت	29	41	69	64	26	3,07	1,192	61,40	متوسط
		%	12,7	17,9	30,1	27,9	11,4				
3	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبارات الكتابية والشفافية للمتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين؛	ت	16	47	51	87	28	3,28	1,132	65,60	متوسط
		%	7,0	20,5	22,3	38,0	12,2				
4	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛	ت	27	65	39	77	21	3,00	1,210	60,00	متوسط
		%	11,8	28,4	17,0	33,6	9,2				
5	تعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل وظائف مهمة؛	ت	19	44	24	93	49	3,48	1,252	69,60	مرتفع
		%	8,3	19,2	10,5	40,6	21,4				
مستوى الاستقطاب والتعيين بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة											
الوزن النسبي للاتجاه العام											
64.86%											

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,00 - 3,48)،

- فقد جاء تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: 'تعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل وظائف مهمة؛' نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,48 والانحراف معياري: 1,252، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بمرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي أن: المؤسسة تعول على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل وظائف مهمة؛ بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 69,60% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: 'تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛' نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,38 والانحراف معياري: 1,218، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن: تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67,60% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: 'تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبارات الكتائية والشفافية للمتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,28 والانحراف معياري: 1,132، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن: المؤسسة تعول كثيرا على نتائج اختبارات الكتائية والشفافية للمتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65,60% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: 'تتمتع المقابلة في المؤسسة بالنزاهة والشفافية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، والدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,07 والانحراف معياري: 1,192، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي أن: المقابلة في المؤسسة تتمتع بالنزاهة والشفافية كانت بدرجة بمتوسطة وهذا بنسبة 61,40% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: 'تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، والدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3 والانحراف معياري: 1,21، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن المؤسسة تهتم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60,00% حسب وجهة نظرهم.

يتضح مما سبق أن العناصر الهامة التي يجب أن تتضمنها سياسات وخطط تسيير الموارد البشرية متوافرة لدى المؤسسات العامة في ولاية المسيلة.

وبصفة عامة نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول والمتعلق ب: الاستقطاب والتعيين: بلغ ($\bar{x}=3.2428$) وبالانحراف المعياري بلغ ($s=0.9117$) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن عملية ترغيب وجذب للموارد البشرية المتميزة في سوق العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافق مع مواصفاتهم كانت بدرجة متوسطة بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة وهذا بنسبة 64.86% حسب وجهة نظرهم، ويبين الجدول أيضاً النتائج المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستقطاب والتعيين بفرقاته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

2. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الثاني التدريب والتطوير

الجدول رقم (34): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التدريب والتطوير

الترتيب	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن % النسبي	الاتجاه العام	
		1	2	3	4	5					
6	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحاسوبية؛	ت	11	42	27	110	39	3,54	1,118	70,80	متوسط
		%	4,8	18,3	11,8	48,0	17,0				
7	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية؛	ت	13	40	35	102	39	3,50	1,134	70,00	متوسط
		%	5,7	17,5	15,3	44,5	17,0				
8	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة بتدريب الموظفين من أجل الجودة؛	ت	19	53	41	76	40	3,28	1,233	65,60	متوسط
		%	8,3	23,1	17,9	33,2	17,5				
9	الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة وكافية؛	ت	21	67	58	57	26	3,00	1,170	60,00	متوسط
		%	9,2	29,3	25,3	24,9	11,4				
10	العملية التدريبية مستمرة ؛	ت	22	65	47	68	27	3,06	1,200	61,20	مرتفع
		%	9,6	28,4	20,5	29,7	11,8				
مستوى التدريب والتطوير بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة											
الوزن النسبي للاتجاه العام											
65,52%											

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: 'تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحاسوبية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,54 والانحراف المعياري: 1,118، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي أن:

المؤسسة تهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحاسوبية؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70,80% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: 'تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,5 والانحراف المعياري: 1,134، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي أن المؤسسة تؤمن أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70,00% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: 'تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة بتدريب الموظفين من أجل الجودة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,28 والانحراف المعياري: 1,233، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي أن: المؤسسة تعتبر أهمية كبيرة بتدريب الموظفين من أجل الجودة؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65,60% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: 'العملية التدريبية مستمرة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,06 والانحراف المعياري: 1,2، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي أن: العملية التدريبية مستمرة؛ بمتوسطة وهذا بنسبة 61,20% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: 'الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة وكافية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,00 والانحراف المعياري: 1,17، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي أن: الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة وكافية؛ بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60,00% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني والمتعلق ب: التدريب والتطوير: بلغ $(\bar{x}=3.276)$ وبانحراف معياري بلغ $(s=0.958)$ وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى التدريب والتطوير لجعل الموارد البشرية المتميزة قوة عمل ذات كفاءة، لتلبية مطالب وتحقيق إستراتيجية بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65.52% حسب وجهة نظرهم.

3. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الثالث: تقييم الأداء

الجدول رقم (35): يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث تقييم الأداء

العبارة	الترددات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي % العام	الاتجاه العام
11	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (يعني مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط)؛	16	66	58	65	24	3,07	1,128	61,40	متوسط
	%	7,0	28,8	25,3	28,4	10,5				
12	عملية تقييم المؤسسة لكم تتم وفق أسس موضوعية؛	19	55	53	84	18	3,12	1,116	62,40	متوسط
	%	8,3	24,0	23,1	36,7	7,9				
13	ترى أن التتقيط وسيلة جيدة للترقية في الدرجات؛	14	29	30	99	57	3,68	1,158	73,60	مرتفع
	%	6,1	12,7	13,1	43,2	24,9				
مستوى تقييم الأداء بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة										
الوزن النسبي للاتجاه العام										
بدرجة متوسطة										
0,924										
65,76%										

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: 'ترى أن التتقيط وسيلة جيدة للترقية في الدرجات': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,68 والانحراف معياري: 1,158، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي أن: التتقيط وسيلة جيدة للترقية في الدرجات؛ بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 73,60% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: 'عملية تقييم المؤسسة لكم تتم وفق أسس موضوعية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,12 والانحراف معياري: 1,116، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي أن: تقييم المؤسسة عملية لكم تتم وفق أسس موضوعية؛ بمتوسطة وهذا بنسبة 62,40% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: 'تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (يعني مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط)': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,07 والانحراف معياري: 1,128، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي أن: المؤسسة تعتمد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في

اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (يعني مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط)؛ بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 61,40% حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني والمتعلق ب: تقييم الأداء: بلغ ($\bar{x}=3.288$) وبالاختلاف المعياري بلغ ($s=0.924$) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تقييم الأداء لجعل نشاط إدارة الموارد البشرية والحكم الشامل وموضوعي على العاملين بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65.76% حسب وجهة نظرهم.

د. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الرابع التعويضات

الجدول رقم (36): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التعويضات

العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن % النسبي	الاتجاه العام
	1	2	3	4	5				
1 تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية؛	ت	20	57	59	73	20	3,07	61,40	متوسط
	%	8,7	24,9	25,8	31,9	8,7			
1 تعتمد المؤسسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون؛	ت	35	61	44	69	20	2,90	58,00	متوسط
	%	15,3	26,6	19,2	30,1	8,7			
1 تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛	ت	26	76	68	43	16	2,77	55,40	متوسط
	%	11,4	33,2	29,7	18,8	7,0			
1 تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به؛	ت	27	54	77	47	24	2,94	58,80	متوسط
	%	11,8	23,6	33,6	20,5	10,5			
مستوى التعويضات بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة						2,921 4	0,958	بدرجة متوسطة	
الوزن النسبي للاتجاه العام						58.43 %			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: 'تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,07 والانحراف المعياري: 1,126، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة

رقم 14 أي أن: المؤسسة تمتلك معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية؛ بمتوسطة وهذا بنسبة 61,40 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: 'تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به: 'نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,94 والانحراف معياري: 1,155، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي أن: المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به؛ بمتوسطة وهذا بنسبة 58,80 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: 'تعتمد المؤسسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,9 والانحراف معياري: 1,235، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي أن: المؤسسة تعتمد على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون؛ بمتوسطة وهذا بنسبة 58,00 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: 'تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 2,77 والانحراف معياري: 1,098، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي أن: المؤسسة تهتم بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 55,40 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 04 والمتعلق بالتعويضات بلغ $(\bar{x}=2.9214)$ والانحراف معياري بلغ $(s=0.958)$ وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية، يوافقون على أن مستوى التعويضات لجعل الموارد البشرية المتميزة قوة عمل ذات كفاءة لتلبية مطالب وتحقيق إستراتيجية المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة وكانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 58.43 % حسب وجهة نظرهم.

4. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الخامس الحوافز

الجدول رقم (37): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس الحوافز

العبارة	الترددات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي % العام	الاتجاه العام
18	تساعد الحوافز الموظفين على الارتباط الوثيق (لتنمية الولاء) والتميز؛	15	36	38	87	53	3,55	1,193	71,00	متوسط
	%	6,6	15,7	16,6	38,0	23,1				
19	يتم استخدام آلية محددة لحفز الموظفين على تحمل المسؤولية؛	17	62	53	75	22	3,10	1,129	62,00	متوسط
	%	7,4	27,1	23,1	32,8	9,6				
20	تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية؛	6	24	30	89	80	3,93	1,066	78,60	متوسط
	%	2,6	10,5	13,1	38,9	34,9				
21	يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية؛	43	61	64	36	25	2,73	1,244	54,60	متوسط
	%	18,8	26,6	27,9	15,7	10,9				
مستوى الحوافز بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة										
							3,329	0,852	درجة متوسطة	
							7			
							الوزن النسبي للاتجاه العام			
							66.59 %			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد :

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: 'تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,93 والانحراف المعياري: 1,066، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي أن: تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 78,60% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: 'تساعد الحوافز الموظفين على الارتباط الوثيق (لتنمية الولاء) والتميز': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,55 والانحراف المعياري: 1,193، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي أن: تساعد الحوافز الموظفين على الارتباط الوثيق (لتنمية الولاء) والتميز؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,00% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: 'يتم استخدام آلية محددة لحفز الموظفين على تحمل المسؤولية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,1 والانحراف المعياري: 1,129، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي أنه: يتم استخدام آلية محددة لحفز الموظفين على تحمل المسؤولية؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 62,00% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: 'يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 2,73 والانحراف المعياري: 1,244، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي أن: نظام الحوافز يتسم المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 54,60 % حسب وجهة نظرهم. وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس والمتعلق بالحوافز بلغ $(\bar{x}=3.297)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(s=0.852)$ وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى الحوافز لجعل الموارد البشرية المتميزة قوة عمل ذات كفاءة، لتلبية مطالب وتحقيق إستراتيجية المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة كان بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66.59 % حسب وجهة نظرهم.

5. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد السادس الصحة والسلامة المهنية

الجدول رقم (38): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس الصحة والسلامة المهنية

الترتيب	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي % العام	الاتجاه العام	
		1	2	3	4	5					
22	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل؛	ت	25	59	61	68	16	2,96	1,129	59,20	متوسط
		%	10,9	25,8	26,6	29,7	7,0				
23	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين؛	ت	18	66	62	66	17	2,99	1,092	59,80	متوسط
		%	7,9	28,8	27,1	28,8	7,4				
24	تعتمد المؤسسة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية؛	ت	15	70	77	56	11	2,90	1,000	58,00	متوسط
		%	6,6	30,6	33,6	24,5	4,8				
25	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار؛	ت	23	63	76	46	21	2,91	1,114	58,20	متوسط
		%	10,0	27,5	33,2	20,1	9,2				
مستوى الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة											
الوزن النسبي للاتجاه العام											
58,82 %											

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: 'أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 2,99 والانحراف المعياري: 1,092، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي أن: أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين؛ بمتوسطة وهذا بنسبة 59,80 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: 'معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 2,96 والانحراف المعياري: 1,129، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي أن: معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل؛ بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 59,20 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: 'تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 2,91 والانحراف المعياري: 1,114، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 أي أن: الإدارة تقوم بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار؛ بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 58,20 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: 'تعتمد المؤسسة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 2,9 والانحراف المعياري: 1، وتشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي أن: المؤسسة تعتمد على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية؛ بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 58,00 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس والمتعلق بالصحة والسلامة المهنية: بلغ ($\bar{x}=2.941$) وبالانحراف المعياري بلغ ($s=0.924$) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 58.82 % حسب وجهة نظرهم.

3-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل

1. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الأول: الأداء والإنجاز

الجدول رقم (39): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: الأداء والإنجاز

الترتيب	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام	
		1	2	3	4	5					
26	يمثل قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز؛	ت	6	26	50	117	30	3,61	0,943	72,14	مرتفع
		%	2,6	11,4	21,8	51,1	13,1				
27	يقدم إنتاجًا كبيرًا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع) ؛	ت	10	47	60	86	26	3,31	1,058	66,20	متوسط
		%	4,4	20,5	26,2	37,6	11,4				
28	ينجز ما تكلف به من مهام في وقت جد قصير؛	ت	5	44	55	102	23	3,41	0,981	68,21	متوسط
		%	2,2	19,2	24,0	44,5	10,0				
29	على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار؛	ت	6	28	51	113	31	3,59	0,958	71,79	مرتفع
		%	2,6	12,2	22,3	49,3	13,5				
30	إنتاج العامل يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛	ت	11	64	59	76	19	3,12	1,061	62,45	متوسط
		%	4,8	27,9	25,8	33,2	8,3				
31	يستفيد من التقنيات المتطورة ويطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عمله؛	ت	9	52	49	97	22	3,31	1,049	66,20	متوسط
		%	3,9	22,7	21,4	42,4	9,6				
32	يتصف جهوده وإنجازاته بالمثابرة والاستمرارية؛	ت	6	37	40	113	33	3.57	1,009	71,35	مرتفع
		%	2,6	16,2	17,5	49,3	14,4				
مستوى الأداء والإنجاز بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة											
								3,4167	0,789	بدرجة متوسطة	
الوزن النسبي للاتجاه العام								68,33%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: 'يمثل قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز':

نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,61 والانحراف المعياري: 0,943، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أي أن الموظف يمثل قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 72,14 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: 'على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف

بها إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية

من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,59 والانحراف المعياري: 0,958، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 أي أن: على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,79 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 32: 'يتصف جهوده وإنجازاته بالمتابعة والاستمرارية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,57 والانحراف المعياري: 1,009، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 32 أي أنه تتصف جهوده وإنجازاته بالمتابعة والاستمرارية؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,35 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 28: 'ينجز ما تكلف به من مهام في وقت جد قصير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,41 والانحراف المعياري: 0,981، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 28 أي أنه ينجز ما تكلف به من مهام في وقت جد قصير؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 68,21 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: 'يقدم إنتاجًا كبيرًا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)؛': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,31 والانحراف المعياري: 1,058، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي أنه يقدم إنتاجًا كبيرًا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66,20 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 31: 'يستفيد من التقنيات المتطورة ويطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عمله؛': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,31 والانحراف المعياري: 1,049، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 31 أي أن: الموظف المتميز يستفيد من التقنيات المتطورة ويطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عمله؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66,20 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 30: 'إنتاج العامل يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,12 والانحراف المعياري: 1,061، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 30 أي أن: إنتاج

العامل يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 62,45% حسب وجهة نظرهم وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول والمتعلق بالأداء والإنجاز: بلغ $(\bar{x}=3.4167)$ وبالاختلاف المعياري بلغ $(s=0.789)$ وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 68.33% حسب وجهة نظرهم.

02. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الثاني: المبادرة والإبداع

الجدول رقم (40): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني المبادرة والإبداع

الترتيب	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام	
		1	2	3	4	5					
33	يقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية؛	ت	4	43	52	104	26	3,46	0,980	69,17	مرتفع
		%	1,7	18,8	22,7	45,4	11,4				
34	يتميز اقتراحاته بالحداثـة والريادة والإبداع؛	ت	6	55	63	84	21	3,26	1,008	65,15	متوسط
		%	2,6	24,0	27,5	36,7	9,2				
35	يمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة؛	ت	10	50	64	78	27	3,27	1,066	65,41	متوسط
		%	4,4	21,8	27,9	34,1	11,8				
36	لمبادرته واقتراحاته تأثيرات إبداعية واضحة على تطوير الأداء؛	ت	8	46	58	96	21	3,33	1,010	66,64	مرتفع
		%	3,5	20,1	25,3	41,9	9,2				
37	يتابع بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من اقتراحات ومبادرات؛	ت	7	41	64	92	25	3,38	1,000	67,60	متوسط
		%	3,1	17,9	27,9	40,2	10,9				
38	يقدم أفكار وتصورات غير مسبوقة؛	ت	9	56	73	71	20	3,16	1,020	63,23	متوسط
		%	3,9	24,5	31,9	31,0	8,7				
39	يطور معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي؛	ت	9	37	41	118	24	3,485	1,011	69,69	مرتفع
		%	3,9	16,2	17,9	51,5	10,5				
40	مثابر على تقديم مشاريع إبداعية؛		6	47	68	78	30	3,34	1,030	66,90	متوسط
			2,6	20,5	29,7	34,1	13,1				
مستوى المبادرة والإبداع بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة											
الوزن النسبي للاتجاه العام											
66,72%											

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 39: 'يُطور معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,48 والانحراف المعياري: 1,011، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 39 أي أنه يطور معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي؛ بمرتفعة وهذا بنسبة 69,69 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 33: 'يقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,46 والانحراف المعياري: 0,980، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 33 أي أنه يقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية؛ كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 69,17 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 37: 'يتابع بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من اقتراحات ومبادرات': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,38 والانحراف المعياري: 1,000، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 37 أي أنه يتابع بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من اقتراحات ومبادرات؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67,60 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 40: 'مثابر على تقديم مشاريع إبداعية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,34 والانحراف المعياري: 1,030، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 40 أي أنه مثابر على تقديم مشاريع إبداعية؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66,90 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 36: 'لمبادرته واقتراحاته تأثيرات إبداعية واضحة على تطوير الأداء': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,33 والانحراف المعياري: 1,010، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 36 أي أن: لمبادرته واقتراحاته تأثيرات إبداعية واضحة على تطوير الأداء؛ بمتوسطة وهذا بنسبة 66,64 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 35: 'يمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,27 والانحراف المعياري: 1,066، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات

(تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 35 أي أنه يمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65,41 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 34: 'يتميز اقتراحاته بالحدثة والريادة والإبداع': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,26 والانحراف المعياري: 1,008، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 34 أي أن: اقتراحاته تتميز بالحدثة والريادة والإبداع؛ كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65,15 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 38: 'يقدم أفكار وتصورات غير مسبقة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,16 والانحراف المعياري: 1,020، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 38 أي أنه يقدم أفكار وتصورات غير مسبقة؛ كانت متوسطة وهذا بنسبة 63,23 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني والمتعلق بالمبادرة والإبداع: بلغ $(\bar{x}=3.362)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(s=0.836)$ وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى مبادرة العامل إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66.72 % حسب وجهة نظرهم.

03. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي

الجدول رقم (41): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي

العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام	
	1	2	3	4	5					
41	يجب فن التعامل مع الآخرين	ت	5	18	39	119	48	0,928	76,40	مرتفع
		%	2,2	7,9	17,0	52,0	21,0			
42	يذهب إلى أبعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم.	ت	3	22	46	114	44	0,917	75,20	مرتفع
		%	1,3	9,6	20,1	49,8	19,2			
43	إيجابي وصبور جدًا في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استقازهم.	ت	7	31	55	92	44	1,042	71,80	مرتفع
		%	3,1	13,5	24,0	40,2	19,2			
44	يقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم	ت	3	18	33	121	54	0,897	78,00	مرتفع
		%	1,3	7,9	14,4	52,8	23,6			

45	يبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة	ت	5	17	40	114	53	3,84	0,937	76,80	مرتفع
		%	2,2	7,4	17,5	49,8	23,1				
46	يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	ت	9	30	51	100	39	3,57	1,043	71,40	مرتفع
		%	3,9	13,1	22,3	43,7	17,0				
47	يقدم التزاماته الوظيفية على أية منافع أو التزامات شخصية أو تجارية أخرى.	ت	9	32	65	91	32	3,460	1,024	69,20	مرتفع
		%	3,9	14,0	28,4	39,7	14,0				
48	يظهر ولاء وحرصًا على تحقيق أهداف المصلحة التي تعمل بها.	ت	6	19	48	108	48	3,76	0,965	75,20	مرتفع
		%	2,6	8,3	21,0	47,2	21,0				
مستوى التعاون والالتزام الوظيفي بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة								3,7107	0,750	بدرجة مرتفعة	
الوزن النسبي للاتجاه العام								74,21%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24 من خلال الجدول أعلاه نجد:

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 44: 'يقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,9 والانحراف المعياري: 0,897، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 44 أي أنه يقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 78,00 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 45: 'يبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,84 والانحراف المعياري: 0,937، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 45 أي أنه يبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76,80 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 41: 'يجيد فن التعامل مع الآخرين': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,82 والانحراف المعياري: 0,928، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 41 أي أنه يجيد فن التعامل مع الآخرين، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76,40 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 42: 'يذهب إلى أبعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,76 والانحراف المعياري: 0,917، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم)

أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 42 أي أنه يذهب إلى أبعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75,20 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 48: 'يظهر ولاء وحرصاً على تحقيق أهداف المصلحة التي تعمل بها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,76 والانحراف المعياري: 0,965، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 48 أي أن: يظهر ولاء وحرصاً على تحقيق أهداف المصلحة التي تعمل بها، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75,20 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 43: 'إيجابي وصبور جداً في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استفزازهم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,59 والانحراف المعياري: 1,042، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 43 أي أنه إيجابي وصبور جداً في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استفزازهم، بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,80 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 46: 'يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,57 والانحراف المعياري: 1,043، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 46 أي أنه يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,40 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 47: 'يقدم التزاماته الوظيفية على أية منافع أو التزامات شخصية أو تجارية أخرى': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,46 والانحراف المعياري: 1,024، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 47 أي أنه يقدم التزاماته الوظيفية على أية منافع أو التزامات شخصية أو تجارية أخرى. بمرتفعة وهذا بنسبة 69,20 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث والمتعلق بالتعاون والالتزام الوظيفي: بلغ $(\bar{x}=3.7107)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(s=0.750)$ وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى تعاون العامل مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين) بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 74.21 % حسب وجهة نظرهم.

04. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية

الجدول رقم (42): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية

العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي % العام	الاتجاه العام	
49	ت	4	29	72	93	31	3,52	0,939	70,40	مرتفع	
	%	1,7	12,7	31,4	40,6	13,5					
50	ت	7	44	62	87	29	3,38	1,030	67,60	مرتفع	
	%	3,1	19,2	27,1	38,0	12,7					
51	ت	7	39	58	96	29	3,44	1,014	68,80	مرتفع	
	%	3,1	17,0	25,3	41,9	12,7					
52	ت	4	36	56	101	32	3,53	0,976	70,60	مرتفع	
	%	1,7	15,7	24,5	44,1	14,0					
53	ت	11	28	53	104	33	3,52	1,037	70,40	مرتفع	
	%	4,8	12,2	23,1	45,4	14,4					
54	ت	10	40	50	93	36	3,46	1,086	69,20	مرتفع	
	%	4,4	17,5	21,8	40,6	15,7					
55	ت	7	25	57	107	33	3,590	0,968	71,80	مرتفع	
	%	3,1	10,9	24,9	46,7	14,4					
مستوى المشاركة وتحمل المسؤولية بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة											
							3,4903	0,763	بدرجة مرتفعة		
							الوزن النسبي للاتجاه العام				69,81%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 55: 'يحتاج إلى حد أدنى من الإشراف اللازم لإنجاز المهام': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,59 والانحراف المعياري: 0,968، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 55 أي أنه يحتاج إلى حد أدنى من الإشراف اللازم لإنجاز المهام، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,80% حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 52: 'يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,53 والانحراف المعياري: 0,976، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة

في إجاباتهم على العبارة رقم 52 أي أنه يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70,60 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 49: 'يشارك بفعالية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,52 والانحراف المعياري: 0,939، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 49 أي أنه يشارك بفعالية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70,40 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 53: 'قادر على التصرف في الحالات غير العادية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,52 والانحراف المعياري: 1,037، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 53 أي أنه قادر على التصرف في الحالات غير العادية، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70,40 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 54: 'يتحمل المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,46 والانحراف المعياري: 1,086، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 54 أي أنه يتحمل المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 69,20 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 51: 'يشارك بفعالية في إعداد أنظمة العمل': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,44 والانحراف المعياري: 1,014، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 51 أي أنه يشارك بفعالية في إعداد أنظمة العمل، كانت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 68,80 % حسب وجهة نظرهم.

-تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 50: 'يشارك بحماس في تكوين زملائه خلال العمل أو حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,38 والانحراف المعياري: 1,03، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 50 أي أنه يشارك نوعا ما بحماس في تكوين زملائه خلال العمل أو حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67,60 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع والمتعلق بالمشاركة وتحمل المسؤولية: بلغ ($\bar{x}=3.4903$) وبالانحراف معياري بلغ ($s=0.763$) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.60

إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى المشاركة وتحمل المسؤولية بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 69.81 % حسب وجهة نظرهم.

05. -- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على البعد الخامس التكوين المستمر

الجدول رقم (43): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التكوين المستمر

العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة									المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام						
رقم										5	4	3	2	1					
56	يطلع على الأنظمة المطبقة.									ت	3	15	40	122	49	3,87	0,869	77,40	مرتفع
										%	1,3	6,6	17,5	53,3	21,4				
57	يسأل ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله									ت	1	11	27	138	52	4,00	0,761	80,00	مرتفع
										%	0,4	4,8	11,8	60,3	22,7				
58	مستعد لإنجاز مهام مهنية/ميدانية.									ت	1	14	43	124	47	3,88	0,816	77,60	مرتفع
										%	0,4	6,1	18,8	54,1	20,5				
59	يحرص في الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت									ت	2	29	30	118	50	3,81	0,949	76,20	مرتفع
										%	0,9	12,7	13,1	51,5	21,8				
60	يقبل المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية									ت	5	23	66	91	44	3,64	0,975	72,80	مرتفع
										%	2,2	10,0	28,8	39,7	19,2				
61	قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال									ت	4	21	37	114	53	3,83	0,945	76,60	مرتفع
										%	1,7	9,2	16,2	49,8	23,1				
مستوى التكوين المستمر بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة																			
الوزن النسبي للاتجاه العام																			
76,77 %																			
3,8384																			
0,713																			
بدرجة مرتفعة																			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 57: 'يسأل ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4 وانحراف معياري: 0,761، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 57 أي أنه يسأل ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 80,00 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 58: 'مستعد لإنجاز مهام مهنية/ ميدانية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ: 3,88 والانحراف المعياري: 0,816، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة

موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 58 أي أنه مستعد لإنجاز مهام مهنية/ ميدانية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 77,60 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 56: 'يطلع على الأنظمة المطبقة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,87 والانحراف المعياري: 0,869، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 56 أي أنه يطلع على الأنظمة المطبقة مرتفعة وهذا بنسبة 77,40 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 61: 'قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,83 والانحراف المعياري: 0,945، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 61 أي أنه قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76,60 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 59: 'يحرص في الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,81 والانحراف المعياري: 0,94، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 59 أي أنه يحرص في الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76,20 % حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 60: 'يقبل المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,64 والانحراف المعياري: 0,975، تشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 60 أي أنه يقبل المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 72,80 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس والمتعلق بالتكوين المستمر: بلغ $\bar{x} = 3.8384$ وبالانحراف المعياري بلغ $(\delta = 0.713)$ وهو ضمن مجال متوسط (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى التكوين المستمر بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 76.77 % حسب وجهة نظرهم.

3-3 ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية، وأبعاد الأداء المتميز للعامل نقوم بتحديد أكثر المتغيرات وترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(44): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسات محل الدراسة

الرقم	متغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التوفر	الترتيب
	الاستقطاب والتعيين	3,2428	0,91177	64,86%	درجة متوسطة	04
	التدريب والتطوير	3,276	0,95916	65,52%	درجة متوسطة	03
	تقييم الأداء	3,2882	0,92475	65,76%	درجة متوسطة	02
	التعويضات	2,9214	0,95877	58,43%	درجة متوسطة	06
	الحوافز	3,3297	0,85258	66,59%	درجة متوسطة	01
	الصحة والسلامة المهنية	2,941	0,92499	58,82%	درجة متوسطة	05
	ممارسات تسيير الموارد البشرية	3,1691	0,72895	63,38%	درجة متوسطة	
	الأداء والإنجاز	3,4167	0,7896	68,33%	درجة مرتفعة	04
	المبادرة والإبداع	3,3362	0,83611	66,72%	درجة مرتفعة	05
	التعاون والالتزام الوظيفي	3,7107	0,75052	74,21%	درجة مرتفعة	02
	المشاركة وتحمل المسؤولية	3,4903	0,7636	69,81%	درجة مرتفعة	03
	التكوين المستمر	3,8384	0,71335	76,77%	درجة مرتفعة	01
	الأداء المتميز للعامل	3,5488	0,6341	70,98%	درجة مرتفعة	

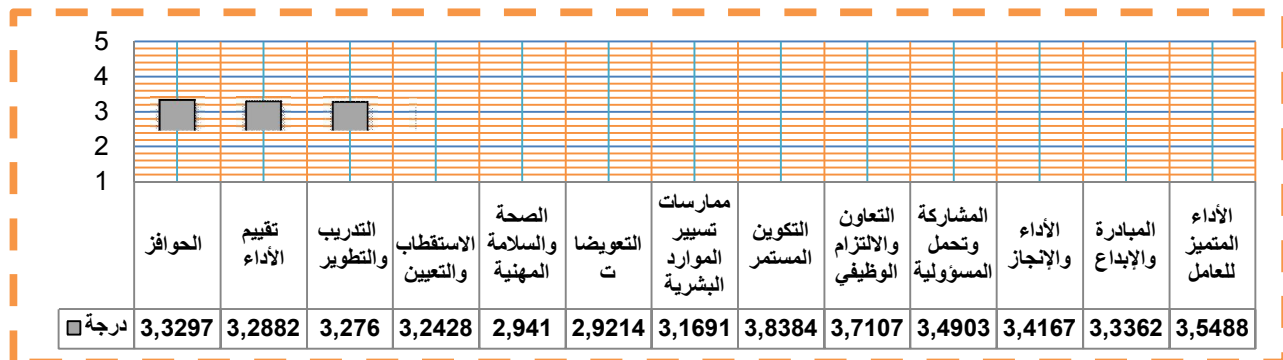
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمتغيرات ممارسات تسيير الموارد البشرية فإن متغير الحوافز احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 66.59% يليه متغير تقييم الأداء بنسبة 65.76% يليه التدريب والتطوير بنسبة 65.52% يليه الاستقطاب والتعيين بنسبة 64.86% يليه الصحة والسلامة النفسية بنسبة 58.82% يليه التعويضات بنسبة 58.43%، إن النسبة الإجمالية لمتغيرات لـ أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 63.38 %، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة (3,1691). بالنسبة لمتغيرات الأداء المتميز للعامل فإن متغير التكوين المستمر احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 76.77% يليه متغير التعاون والالتزام الوظيفي بنسبة 74.21% يليه المشاركة وتحمل المسؤولية بنسبة 69.81% يليه الأداء والإنجاز بنسبة 68.33% يليه المبادرة والإبداع بنسبة 66.72% ومنه النسبة الإجمالية لمتغيرات لأبعاد الأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 70.98 %، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة (3,5488) وبلغ الوزن النسبي (70,98 %)، مما يدل على وجود ممارسات لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية العمومية في ولاية المسيلة وتعمل على تطويرها بصورة شبه جيدة.

وعليه وجب علينا معرفة مدى دور ومساهمة أبعاد ممارسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع. أم أن الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية العمومية تتحكم فيه عوامل ومؤشرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا.

الشكل رقم (45): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v24 وبرنامج EXCEL.v2010

المبحث الرابع: عرض واختبار ومناقشة النتائج وتحليلها

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية، وذلك كما يلي:

أولا / اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ "المستوى السائد لممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسات الخدمية العمومية ترقى إلى المستوى المطلوب.

أي

✓ الفرضية الصفرية (H_0): المستوى السائد للممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسات الخدمية العمومية لا ترقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ الفرضية البديلة (H_1): المستوى السائد للممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسات الخدمية العمومية ترقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) وبفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثاني للممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعاده من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$).

➤ **لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية:** تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

➤ **درجة الحرية (DF):** فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 01 إذن $228=1-229=DF$

➤ **تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية:** عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة

الحرية 228 فإن قيمة ت الجدولية تساوي $T_{tab}=1.9775$.

قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) وقيمة ت الجدولية (T_{tab})، إذا كانت المحسوبة

أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig أو P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
الجدول رقم (45): يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثاني من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

Test Value = 3							
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين $\bar{X}$ و ($\mu=3$)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
دال	0,001	228	3,510	0,16908	0,72895	3,1691	229
الجزء الثاني للممارسات تسيير الموارد البشرية							
قيمة T الجدولية : Ttab= 1.9775. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 228=DF							

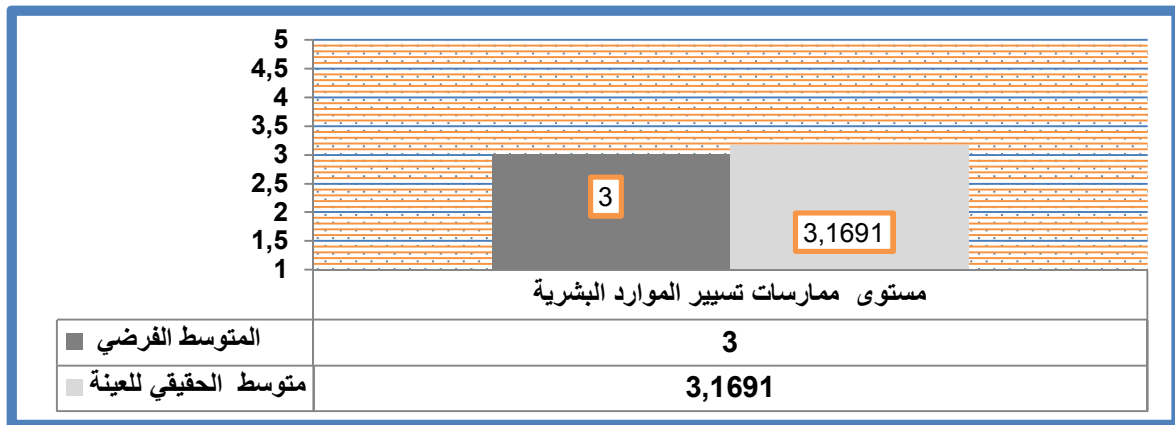
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثاني المتعلق بممارسات تسيير الموارد البشرية بلغ ($\bar{x}=3.1691$) وبالانحراف معياري بلغ ($s=0.72895$) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu=3$) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ $(\bar{x}-3)=0.16908$ أي أن المستوى السائد للممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسات الخدمة العمومية ترقى إلى المستوى المطلوب ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً حيث أن قيمة (T) المحسوبة ($T_{cal}=3.510$) أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.9775$)، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ ($P\text{-value}=0.001$ أو $Sig=0.001$) أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على إدراكهم لأبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية)، مما يدل على وجود ممارسات لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية العمومية في ولاية المسيلة وتعمل على تطويرها بصورة شبه جيدة.

اتخاذ القرار:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): المستوى السائد للممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في المؤسسات الخدمية العمومية ترقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

الشكل رقم (46): عرض بياني يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثاني من الاستبيان و المتوسط الفرضي ($\mu=03$)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

ثانيا/ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

✓المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية يرقى إلى المستوى المطلوب.

أي

➤الفرضية الصفرية (H_0): المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

➤الفرضية البديلة (H_1): المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لا يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثالث للأداء المتميز للعامل بأبعاده من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$).

➤لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

➤درجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 01 إذن $228=1-229=DF$

➤تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 228 فإن قيمة T الجدولية تساوي $T_{tab}=1.9775$.

قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة T المحسوبة (T_{cal}) وقيمة T الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (46): يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثالث من

الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

Test Value = 3							
القرار	sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين $\bar{X}$ و ($\mu=3$)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
دال	0,000	228	13,096	0,54876	0,63410	3,5488	229
الجزء الثالث الأداء المتميز للعامل							
قيمة T الجدولية : $T_{tab} = 1.9775$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $228 = DF$							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

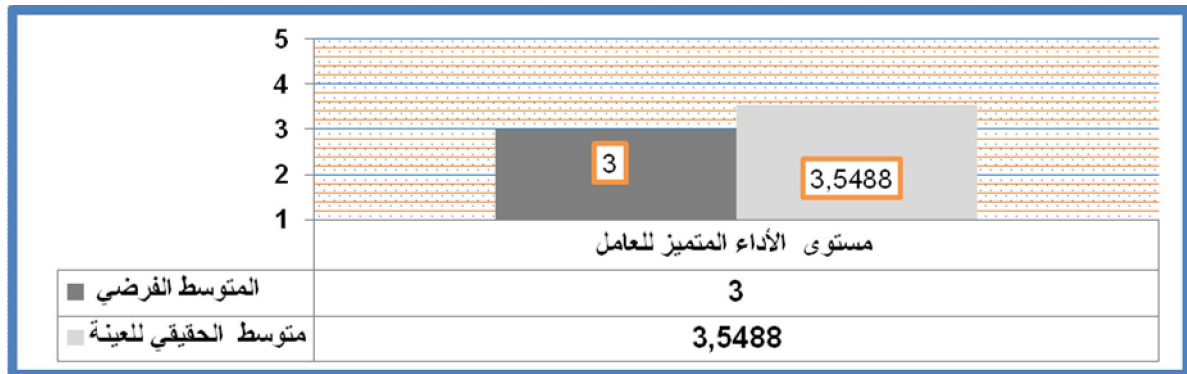
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

إن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثالث المتعلق بالأداء المتميز للعامل بأبعاده بلغ ($\bar{x}=3.5488$) وبالانحراف المعياري بلغ ($s=0.63410$) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu=3$) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ $(\bar{x}-3)=0.54876$ أي أن المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية يرقى إلى المستوى المطلوب ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً حيث أن قيمة (T) المحسوبة ($T_{cal}=13.096$) أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.9775$)، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value=0.000 أو Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05.

اتخاذ القرار:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في مؤسسات الخدمية العمومية يرقى إلى المستوى المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05.

الشكل رقم (47): عرض بياني يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثالث من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

ثالثا/ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

أي

✓الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

✓الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض المؤسسات الخدمية العمومية.

الأدوات إحصائية لاختبار الفرضية: لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) في المتغير التابع (التميز الإداري للعاملين) في المؤسسات محل الدراسة.

مستوى الدلالة: المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

قاعدة اتخاذ القرار:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) وقيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig أو P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفريية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

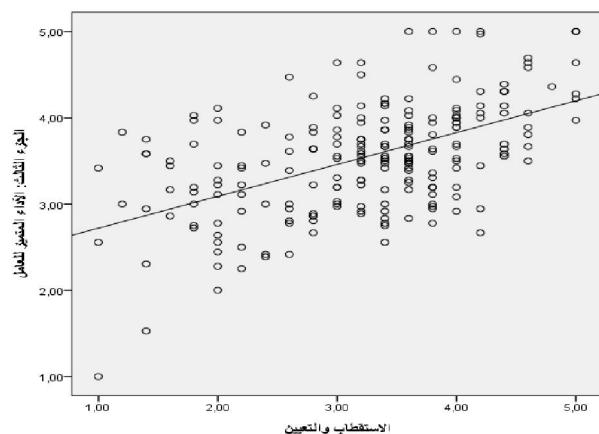
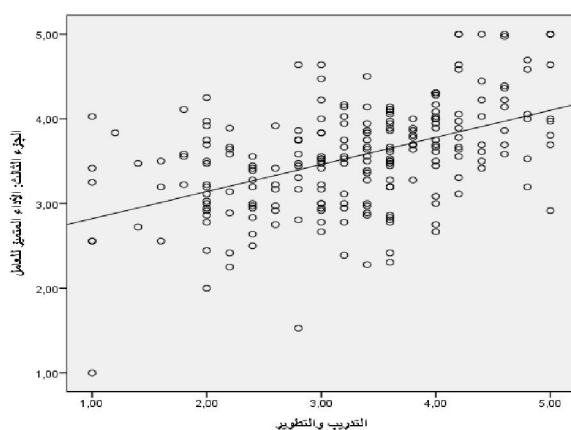
شروط توفرها للتحليل باستخدام الانحدار الخطي:

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية يجب التأكد من توفر بعض الشروط (افتراضات الانحدار الخطي) الواجب توفرها للتحليل باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وهذا من أجل الوثوق بالنتائج التي نحصل عليها وهي:

وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: أي شرط تحقق وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويمكن اختبار هذا الشرط برسم لوحة الانتشار حيث يمكن ذلك من معرفة العلاقة الخطية بين متغير مستقل والمتغير التابع كل على حدا كما في الشكل التالي:

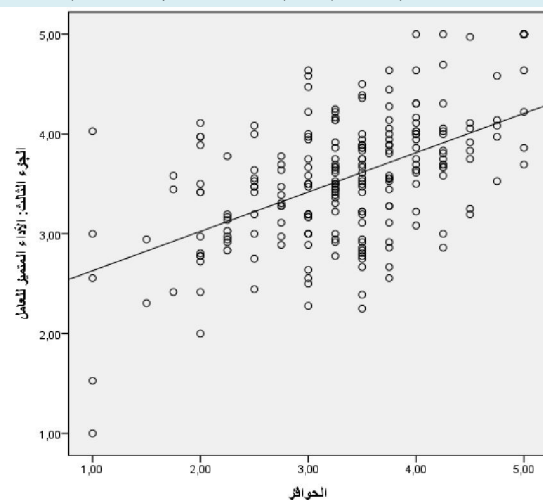
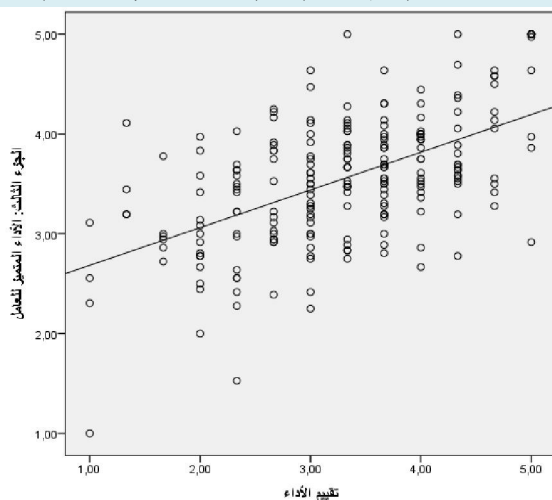
الشكل رقم (48): يوضح لوحة الانتشار للعلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)

العلاقة الخطية (الاستقطاب والتعيين) و (التميز الإداري للعاملين) العلاقة الخطية (التدريب والتطوير) و (التميز الإداري للعاملين)



العلاقة الخطية (تقييم الأداء) و (التميز الإداري للعاملين)

العلاقة الخطية (الحوافز) و (التميز الإداري للعاملين)



باقي الأشكال (انظر ملحق مخرجات برنامج SPSS)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.v24

البيانات تتبع توزيع طبيعي تم إثباته (جدول اختبار (Kolmogorov-Smirnov))

التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة فيما بينها أي ضرورة انخفاض الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

وذلك باعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختيار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة 05 كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): يبين قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الاستقطاب والتعيين	0,470	2,129
التدريب والتطوير	0,531	1,884
تقييم الأداء	0,448	2,234
التعويضات	0,472	2,120
الحوافز	0,552	1,812
الصحة والسلامة المهنية	0,583	1,716

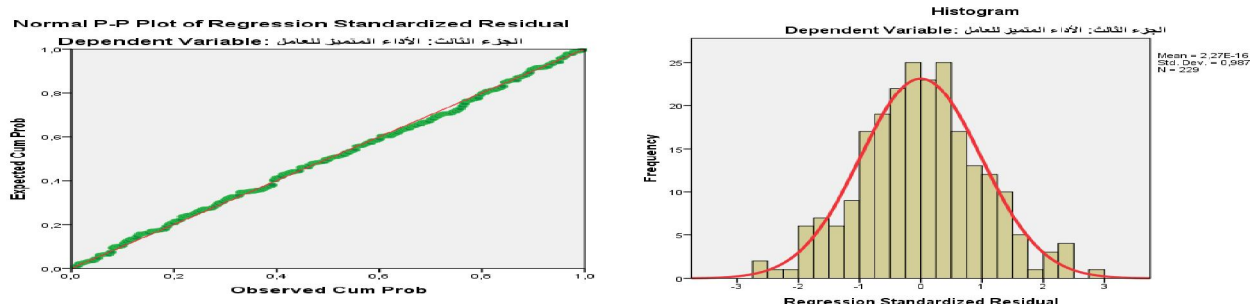
المصدر: من عداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل تضخم التباين (VIP) لجميع أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) في هذه الدراسة أقل من (10)، حيث يفترض في مثل هذه الدراسات أن لا يتجاوز معامل تضخم البيانات للمتغيرات المستقلة عن (10)، أما قيمة التباين المسموح (Tolerance) لتلك المتغيرات كانت كلها أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا ما ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار.

اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

أي يجب أن يكون التوزيع الاحتمالي للخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي ويمكن التأكد من هذا الشرط بالاطلاع على الشكلين التاليين اللذان يبينان لنا تحليل الأخطاء العشوائية من خلال تمثيلها على المدرج التكراري (Histogram) وهذا الشكل يظهر بوضوح بان الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي كما يمكن الاطلاع على التمثيل البياني (Normal p-p plot) والذي يوضح أن معظم النقاط تقريبا تتجمع قرب الخط المستقيم وهذا يدل على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار.

الشكل رقم (49): يبين اختبار شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS .V24

ومن خلال تأكد من توفر بعض الشروط أصبح بالإمكان اختبار فرضية الدراسة في مؤسسة محل الدراسة باستخدام الانحدار المتعدد والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R^2, r) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (48): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المعنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد	
مســــــــــــتوى المعنوية (SIG)	t	B		R2	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,000	11,379	1,700	(Constant)	0,426	0,653	0,000	27,468
0,019	2,355	0,121	الاستقطاب والتعيين				
0,156	1,424	0,066	التدريب والتطوير				
0,018	2,385	0,124	تقييم الأداء				
0,596	0,530	0,026	التعويضات				
0,002	3,112	0,158	الحوافز				
0,092	1,694	0,077	الصحة والسلامة المهنية				
قيمة F المجدولة :2.2605 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (6، و، 222) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات -1) = 1-7 = 06، عدد العينة (N) -عدد المتغيرات= 229 - 7 = 222							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) والتميز الإداري للعاملين بلغ: $R = 0.653$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 27.468 أكبر من قيمة F المجدولة: 2.1707 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (6، 222). أي توجد علاقة دالة إحصائيا للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية على الأداء المتميز للعاملين للمؤسسات محل الدراسة من حيث أبعاد المتغير التابع.

الاستنتاج: ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لدور إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

تحليل نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة

بعد معرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة: تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) والتميز الإداري للعاملين.

نمر الآن إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة نسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع (التميز الإداري للعاملين) هل هي نسبة: (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وأيضا من خلال تحليل معاملات ($B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5$) المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى تأثيرها في التابع أي تحديد العوامل الأكثر تأثيرا والمساهمة في تفعيل التميز الإداري للعاملين وهل التأثير ايجابي أم سلبي وأيها ليس له تأثير ومن ثم استبعاده من نموذج. وعليه نتبع الخطوات التالية:

بناء نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + B_4(x_4) + B_5(x_5) + B_6(x_6) + \varepsilon_i$$

ε_i : يمثل الأخطاء العشوائية

B_0 : المعامل الثابت

$B_1(x_1)$: المعامل الانحدار للمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)

$B_2(x_2)$: المعامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب والتطوير)

$B_3(x_3)$: المعامل الانحدار للمتغير المستقل (تقييم الأداء)

$B_4(x_4)$: المعامل الانحدار للمتغير المستقل (التعويضات)

$B_5(x_5)$: المعامل الانحدار للمتغير المستقل (الحوافز)

$B_6(x_6)$: المعامل الانحدار للمتغير المستقل (الصحة والسلامة المهنية)

y متغير التابع (التميز الإداري للعاملين)

يلاحظ أن النموذج الانحدار ذو طابع احتمالي لهذا تم إدراج حد الخطأ العشوائي ε_i الذي ينوب عن بعض المتغيرات التي لا يمكن قياسها أو لم يتم إدراجها أو لأسباب أخرى.
من الجدول أعلاه نجد :

$$y = 1.70 + 0.121(x_1) + 0.066(x_2) + 0.124(x_3) + 0.026(x_4) + 0.158(x_5) + 0.077(x_6) + \varepsilon_i$$

حيث:

$$R^2 = 0.426$$

$$F = 27.468$$

$$r = 0.653$$

$$SIG : 0.000$$

جودة توفيق النموذج وتقييم معاملاته

جودة تفسير النموذج (تقييم معامل التحديد للنموذج R^2)

معامل تحديد (R^2): وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة % التي يساهم بها المتغير المستقل العوامل مجتمعة (إدارة الموارد البشرية) في تغير (التباين) المتغير التابع (التميز الإداري للعاملين) حيث كلما اقتربت من 100% دل ذلك على الفعالية الكبيرة التي يتمتع بها النموذج

في تمثيل العلاقة المدروسة، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

وعليه نحدد مجالات R^2 كما يلي : $0.333 = 3/(0 - 1)$ حيث (رقم 03) معناه ثلاثة مستويات للتفسير: (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

مجال معامل التحديد R2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة التميز الإداري للعاملين	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	أقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

ومن خلال الجدول أعلاه نجد:

أن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $0.426 = R^2$ وهي قيمة متوسطة ومنه فإن العوامل المستقلة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) تفسر 42.60% من التغيرات التي تحدث في فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة والباقي 57.40% = $(100 - 42.60)$ راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

تقييم معاملات الانحدار:

تقييم معاملات الانحدار معاملات $(B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6)$ للمتغيرات المستقلة وأيهما له تأثير أكثر من آخر على المتغير التابع وأيهما له تأثير على تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي اثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

و بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد:

ب-01- بالنسبة لاختبار معنوية: $B_0 = 1.700$

الفرضية الصفرية H_0 : المقدّر الثابت B_0 لنموذج الانحدار غير معنوي

الفرضية البديلة H_1 : المقدّر الثابت B_0 لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (49): يبين اختبار معنوية B_0 لنموذج الخطي المتعدد

الفرضية	نص الفرضية	(T-TEST)		sig	القرار
		المحسوبة	الجدولية		
الصفرية: H_0	المقدّر الثابت B_0 لنموذج الانحدار غير معنوي	11.379	1.9776	0,000	قبول الفرضية
البديلة: H_1	المقدّر الثابت B_0 لنموذج الانحدار معنوي				البديلة: H_1

T الجدولية = 1.9776 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $222 = 7 - 229 = n - k$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائياً حيث بلغت $(T_{cal} = 11.379)$ وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية $(T_{tab} = 1.9776)$ ، كما أن قيمة مستوى المعنوية $(Sig = 0.000)$ أقل من مستوى

الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن المقدار الثابت $B_0 = 1.70$ لنموذج الانحدار معنوي. نبقى عليه في نموذج الانحدار المتعدد للظاهرة المدروسة.

ب.-02- بالنسبة لاختبار معنوية: $B_1 = 0.121$

الفرضية الصفرية H_0 : معامل الانحدار B_1 للمتغير (x_1) لنموذج الانحدار غير معنوي

الفرضية البديلة H_1 : معامل الانحدار B_1 للمتغير (x_1) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (50): يبين اختبار معنوية B_1 لنموذج الخطي المتعدد

الفرضية	نص الفرضية	(T-TEST)		sig	القرار
		المحسوبة	الجدولية		
الصفرية: H_0	معامل الانحدار B_1 للمتغير (x_1) لنموذج الانحدار غير معنوي	2.355	1.9776	0.019	قبول الفرضية البديلة
البديلة: H_1	معامل الانحدار B_1 للمتغير (x_1) لنموذج الانحدار معنوي				
T الجدولية = 1.9776 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 229-7 = 222$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائياً حيث بلغت ($T_{cal}=2.355$) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}= 1.9776$) ، كما أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.019$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بمعامل الانحدار $B_1 = 0.121$ للمتغير (x_1) لنموذج الانحدار معنوي. إذن قيمة تأثير B_1 معنوي (أي يضم المتغير إلى النموذج) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_1) (الاستقطاب والتعيين) تؤدي لزيادة في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين لدى مؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.121

ب.-04- بالنسبة لاختبار معنوية: $B_2 = 0.066$

الفرضية الصفرية H_0 : معامل الانحدار B_2 للمتغير (x_2) لنموذج الانحدار غير معنوي

الفرضية البديلة H_1 : معامل الانحدار B_2 للمتغير (x_2) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (51): يبين اختبار معنوية B_2 لنموذج الخطي المتعدد

الفرضية	نص الفرضية	(T-TEST)		sig	القرار
		المحسوبة	الجدولية		
الصفرية: H_0	معامل الانحدار B_2 للمتغير (x_2) لنموذج الانحدار غير معنوي	1.424	1.9776	0.156	قبول الفرضية الصفرية: H_0
البديلة: H_1	معامل الانحدار B_2 للمتغير (x_2) لنموذج الانحدار معنوي				
T الجدولية = 1.9776 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 229-7 = 222$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت ($T_{cal}=1.424$) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.9776$)، كما أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.085$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن $B_2 = 0.066$ لمعامل المتغير المستقل التدريب والتطوير، غير معنوي. وبالتالي يستبعد من نموذج الظاهرة المدروسة.

ب.-03- بالنسبة لاختبار معنوية: $B_3 = 0.124$

الفرضية الصفرية H_0 : معامل الانحدار B_3 للمتغير (x_3) لنموذج الانحدار غير معنوي
الفرضية البديلة H_1 : معامل الانحدار B_3 للمتغير (x_3) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (52): يبين اختبار معنوية B_2 لنموذج الخطي المتعدد

الفرضية	نص الفرضية	(T-TEST)		sig	القرار
		المحسوبة	الجدولية		
الصفرية : H_0	معامل الانحدار B_3 للمتغير (x_3) لنموذج الانحدار غير معنوي	2.385	1.9776	0.018	قبول الفرضية البديلة: H_1
البديلة: H_1	معامل الانحدار B_3 للمتغير (x_3) لنموذج الانحدار معنوي				
T الجدولية = 1.9776 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 229-7=222$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت ($T_{cal}=2.385$) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}= 1.9776$)، كما أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.018$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بمعامل الانحدار $B_3 = 0.124$ للمتغير (x_3) لنموذج الانحدار معنوي. إذن قيمة تأثير B_3 معنوي (أي يضم المتغير إلى النموذج) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_3) تقييم الأداء تؤدي زيادة في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين لدى مؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.124.

ب.-04- بالنسبة لاختبار معنوية: $B_4 = 0.026$

الفرضية الصفرية H_0 : معامل الانحدار B_4 للمتغير (x_4) لنموذج الانحدار غير معنوي
الفرضية البديلة H_1 : معامل الانحدار B_4 للمتغير (x_4) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (53): يبين اختبار معنوية B_4 لنموذج الخطي المتعدد

الفرضية	نص الفرضية	(T-TEST)		sig	القرار
		المحسوبة	الجدولية		
الصفرية H_0	معامل الانحدار B_4 للمتغير (x_4) لنموذج الانحدار غير معنوي	0.530	1.9776	0.558	قبول الفرضية الصفرية H_0
البديلة H_1	معامل الانحدار B_4 للمتغير (x_4) لنموذج الانحدار معنوي				
T الجدولية = 1.9776 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 229-7=222$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت ($T_{cal}=0.530$) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.9776$)، كما أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.558$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 القائلة بأن $B_4 = 0.026$ لمعامل المتغير المستقل التعويضات، غير معنوي. وبالتالي يستبعد من نموذج الظاهرة المدروسة.

ب.-05- بالنسبة لاختبار معنوية: $B_5 = 0.158$

الفرضية الصفرية H0: معامل الانحدار B_5 للمتغير (x_5) لنموذج الانحدار غير معنوي

الفرضية البديلة H1: معامل الانحدار B_5 للمتغير (x_5) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (54): يبين اختبار معنوية B_5 لنموذج الخطي المتعدد

الفرضية	نص الفرضية	(T-TEST)		sig	القرار
		الجدولية	المحسوبة		
الصفرية: H0	معامل الانحدار B_5 للمتغير (x_5) لنموذج الانحدار غير معنوي	1.9776	3.112	0.002	قبول الفرضية
البديلة: H1	معامل الانحدار B_5 للمتغير (x_5) لنموذج الانحدار معنوي				البديلة: H1
T الجدولية = 1.9776 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 222=7-229$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت ($T_{cal}=3.112$) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.9776$)، كما أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.002$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بمعامل الانحدار $B_5 = 0.158$ للمتغير (x_5) لنموذج الانحدار معنوي. إذن قيمة تأثير B_5 معنوي (أي يضم المتغير إلى النموذج) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_5) الحوافز تؤدي زيادة في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين لدى مؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.158

ب.-04- بالنسبة لاختبار معنوية: $B_6 = 0.077$

الفرضية الصفرية H0: معامل الانحدار B_6 للمتغير (x_6) لنموذج الانحدار غير معنوي

الفرضية البديلة H1: معامل الانحدار B_6 للمتغير (x_6) لنموذج الانحدار معنوي

الجدول رقم (55): يبين اختبار معنوية B_6 لنموذج الخطي المتعدد

الفرضية	نص الفرضية	(T-TEST)		sig	القرار
		الجدولية	المحسوبة		
الصفرية: H0	معامل الانحدار B_6 للمتغير (x_6) لنموذج الانحدار غير معنوي	1.9776	1,694	0.092	قبول الفرضية
البديلة: H1	معامل الانحدار B_6 للمتغير (x_6) لنموذج الانحدار معنوي				الصفرية: H0
T الجدولية = 1.9776 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية = $n-k = 222=7-229$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت ($T_{cal}=1,694$) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.9776$)، كما أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.092$) أكبر من مستوى

الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفريّة H0 القائلة بأن $B_6 = 0.077$ لمعامل المتغير المستقل الصحة والسلامة المهنية، غير معنوي. وبالتالي يستبعد من نموذج الظاهرة المدروسة.

إذن النموذج الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية للظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة:

$$y = 1.70 + 0.121(x_1) + 0.124(x_3) + 0.158(x_5) + \varepsilon_i$$

حيث:

$$R^2 = 0.426$$

$$r = 0.653$$

$$F = 27.468$$

$$SIG: 0.000$$

ومن خلال النموذج أعلاه نجد:

توصلنا إلى /

• العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية وعليه فإن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) تفسر 42.60 % من التغيرات التي تحدث في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة والباقي 57.40 % راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

• اتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة لدى مؤسسات محل الدراسة محل الدراسة المدروسة.

• أما بالنسبة للمتغيرات الأكثر تأثيراً في المساهمة في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة هي كما يلي:

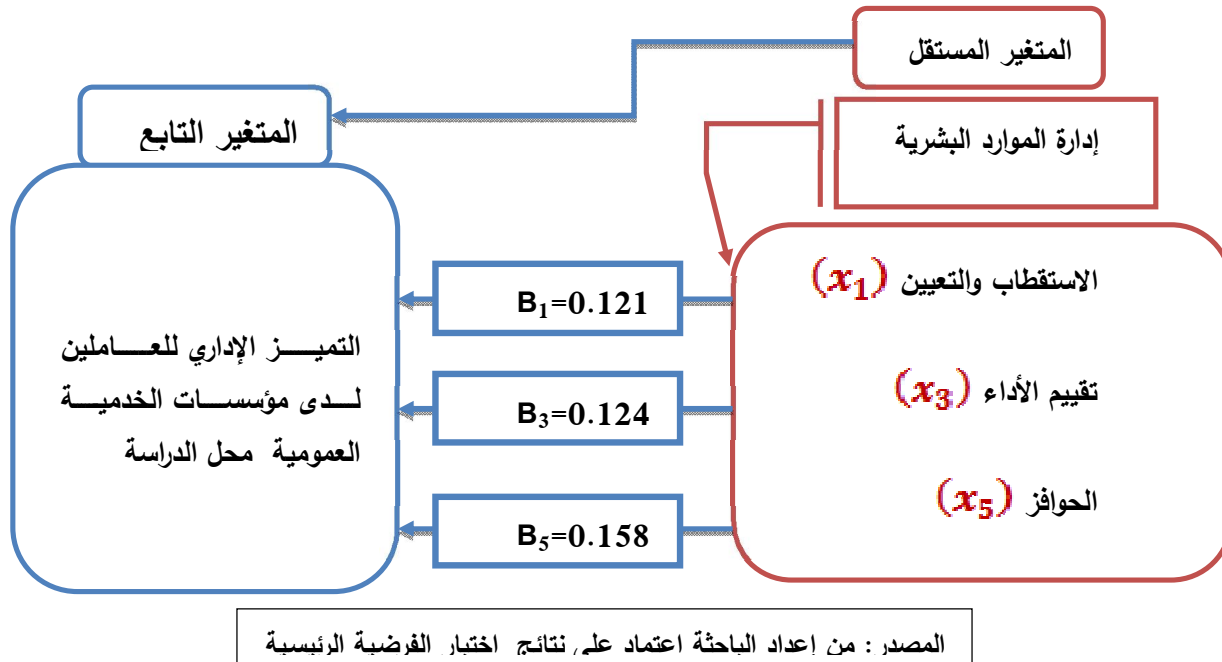
الرتبة الأولى: (x_5) المتغير المستقل (الحوافز) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_5) (الحوافز) تؤدي زيادة تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة لدى مؤسسات محل الدراسة محل الدراسة المدروسة بقيمة 0.158.

الرتبة الثانية: (x_3) المتغير المستقل (تقييم الأداء) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_3) (تقييم الأداء) تؤدي زيادة تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة لدى مؤسسات محل الدراسة محل الدراسة المدروسة بقيمة 0.124.

الرتبة الثالثة: (x_1) المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_1) (الاستقطاب والتعيين) تؤدي زيادة تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة لدى مؤسسات محل الدراسة محل الدراسة المدروسة بقيمة 0.121.

ولتبسيط العلاقة المدروسة في الفرضية الرئيسية نرسم في تمثيل بياني للمتغيرات المستقلة المؤثرة والمساهمة في فعالية وتحسين المتغير التابع بالمؤسسات محل الدراسة:

الشكل رقم (50): يبين نموذج الميداني لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة



رابعا/ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

لمعرفة تأثير متغيرات مستقلة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) والتميز الإداري للعاملين لدى المؤسسات محل الدراسة كلا على حدا، ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا.

والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R^2, r) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b) انظر ملحق مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (56): يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

نتيجة العلاقة بين المتغيرات	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	متغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
	R2	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة			
توجد علاقة	0,282	0,531	0,000	89,152	التميز الإداري للعاملين	الاستقطاب والتعيين	الفرضية الفرعية أولى
توجد علاقة	0,234	0,484	0,000	69,387		التدريب والتطوير	الفرضية الفرعية 02
توجد علاقة	0,304	0,551	0,000	99,012		تقييم الأداء	الفرضية الفرعية 03
توجد علاقة	0,240	0,490	0,000	71,642		التعويضات	الفرضية الفرعية 04
توجد علاقة	0,281	0,530	0,000	88,815		الحوافز	الفرضية الفرعية 05
توجد علاقة	0,222	0,471	0,000	64,725		الصحة والسلامة المهنية	الفرضية الفرعية 05

قيمة F المجدولة: 3.9102 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، و، 227) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1-2 = 1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 229 - 2 = 227

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V24

01- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

✓الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الاستقطاب والتعيين على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

✓الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الاستقطاب والتعيين على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

من خلال النتائج الجدول أعلاه الذي يوضح تأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز لدى العامل (التميز الوظيفي) في المؤسسات محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز لدى العامل (التميز الوظيفي) في المؤسسات محل الدراسة إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بين (الاستقطاب والتعيين) في المتغير التابع للتميز الإداري للعاملين: $R=0.531$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 89.152 أكبر من قيمة F الجدولة: 3.9102 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1.277). أي توجد علاقة دالة إحصائيا للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2=0.282$ أي أن ما قيمته (0.282) من التغيرات في التميز الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين. يفسر 28.20% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

اتخاذ القرار:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الاستقطاب والتعيين على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة.

02- اختبار الفرضية الفرعية 02:

✓الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور التدريب والتطوير على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

✓الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور التدريب والتطوير على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (التدريب والتطوير) في المتغير التابع للتميز الإداري للعاملين بلغ: $R=0.484$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 69.387 أكبر من قيمة F الجدولة: 3.9102 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1.277)، أي توجد علاقة دالة إحصائيا للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2=0.234$ أي أن ما قيمته (0.234) من التغيرات في التميز الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام بالتدريب والتطوير ومنه فإن المتغير (التدريب والتطوير) يفسر 23.40% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

اتخاذ القرار:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور التدريب والتطوير على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

03. - اختبار الفرضية الفرعية 03:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور تقييم الأداء على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور تقييم الأداء على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (تقييم الأداء) في المتغير التابع التميز الإداري للعاملين بلغ: $R = 0.551$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 99.012 أكبر من قيمة F الجدولة: 3.9102 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1.277)، أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.304$ أي أن ما قيمته (0.304) من التغيرات في التميز الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام بتقييم الأداء ومنه فإن المتغير (تقييم الأداء) يفسر 30.40% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

اتخاذ القرار:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور تقييم الأداء على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية

04. - اختبار الفرضية الفرعية 04:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور التعويضات على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور التعويضات على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (التعويضات) في المتغير التابع التميز الإداري للعاملين بلغ: $R = 0.490$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 71.642 أكبر من قيمة F الجدولة: 3.9102 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1.277)، أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.240$ أي أن ما قيمته (0.240) من التغيرات في التميز الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام بالتعويضات ومنه فإن المتغير (التعويضات) تفسر 24.00% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

اتخاذ القرار:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور التعويضات على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

05- اختبار الفرضية الفرعية 05:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور الحوافز على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور الحوافز على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (الحوافز) في المتغير التابع التميز الإداري للعاملين بلغ: $R = 0.530$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 88.815 اكبر من قيمة F المجدولة: 3.9102 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1.277)، أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.281$ أي أن ما قيمته (0.281) من التغيرات في التميز الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام بالحوافز ومنه فإن المتغير (الحوافز) تفسر 28.10% من التغيرات التي تحد في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

اتخاذ القرار:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور الحوافز على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

06- اختبار الفرضية الفرعية 06:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور الصحة والسلامة المهنية على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور الصحة والسلامة المهنية على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمة العمومية.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين (الصحة والسلامة المهنية) في المتغير التابع التميز الإداري للعاملين بلغ: $R = 0.471$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة: 64.725 اكبر من قيمة F المجدولة: 3.9102 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1.277) . أي توجد علاقة دالة إحصائيا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ $R^2 = 0.222$ أي أن ما قيمته (0.222) من التغيرات في التميز الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة ناتج عن التغير في الاهتمام بالصحة

والسلامة المهنية ومنه فان المتغير (الصحة والسلامة المهنية) تفسر 22.20% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
اتخاذ القرار:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور الصحة والسلامة المهنية على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية.

رابعا/ الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، المستوى الوظيفي) ولمعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، المستوى الوظيفي) على اتجاهات وأراء أفراد العينة نحو دور تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين لدى المؤسسات محل الدراسة فإننا ندرس كل متغير ديموغرافي على حدة، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الفئات المتغيرات الديموغرافية نستخدم اختبار (T-TEST) في حالة دراسة الفروق بين المتوسطين، واختبار التباين الأحادي one-way ANOVA في حالة دراسة الفروق بين أكثر من متوسطين كما يلي:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (الجنس).

أي

✓الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (الجنس) عند مستوى الدلالة 0.05

✓الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة

المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (الجنس) عند مستوى الدلالة 0.05

☒ **الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية:** للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) للدلالة على الفروق بين المتوسطات لفئتين فقط وهما لمتغير الجنس (ذكور وإناث) ويستخدم اختبار (T-TEST) لتقدير الفرق بين متوسطيهما.

☒ **المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية:** تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

☒ **درجة الحرية (DF):** في حالة وجود عينتين مستقلتين (ذكور وإناث) فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 02 إذن $DF = 227$.

☒ **تحديد القيم الحرجة لـ T أي قيمة T الجدولية:** عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227 فإن قيمة T الجدولية تساوي $T_{tab} = 1.977$.

☒ **اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:**

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة T المحسوبة (T_{cal}) وقيمة T الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالبة 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P- value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (57): يوضح الفروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري

للعاملين تعزى متغير الجنس

لأبعاد	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
الاستقطاب والتعيين	ذكر	138	3,2217	0,97791	0,430	227	0,668	لا توجد فروق
	أنثى	91	3,2747	0,80534				
التدريب والتطوير	ذكر	138	3,2667	0,99556	0,181		0,857	لا توجد فروق
	أنثى	91	3,2901	0,90640				
تقييم الأداء	ذكر	138	3,2657	0,95999	0,453		0,651	توجد فروق
	أنثى	91	3,3223	0,87270				
التعويضات	ذكر	138	2,9094	1,00634	0,232		0,817	لا توجد فروق
	أنثى	91	2,9396	0,88690				
الحوافز	ذكر	138	3,2627	0,89418	1,468		0,143	لا توجد فروق
	أنثى	91	3,4313	0,77913				
الصحة والسلامة المهنية	ذكر	138	2,8315	0,95766	2,226		0,027	توجد

فروق				0,85159	3,1071	91	أنثى	
لا توجد	0,321		0,995	0,77807	3,1301	138	ذكر	الكلية للممارسات تسيير الموارد البشرية
فروق				0,64711	3,2281	91	أنثى	
لا توجد	0,725		0,353	0,68602	3,5608	138	ذكر	الكلية للأداء المتميز للعامل
فروق				0,54924	3,5305	91	أنثى	
T=1.977 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 227=DF قيمة T الجدولية :								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

بالنسبة **للاستقطاب والتعيين** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}= 0,430) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0,668) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للاستقطاب والتعيين لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للتدريب والتطوير** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}= 0,181) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0,857) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للتدريب والتطوير لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للتقييم الأداء** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=0,453) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0,651) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للتقييم الأداء لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة .

بالنسبة **للتعويضات** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=0.232) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0.817) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للتعويضات لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للحوافز** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=1.468) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (T_{tab}=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0.143) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات

في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للحوافز لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للصحة والسلامة المهنية نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.226$) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig=0.027$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة، ولصالح فئة الإناث حيث المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور أي أن الإناث أكثر إدراكا لأهمية الصحة والسلامة المهنية منهم على الذكور بالمؤسسات العمومية الخدمية.

بصفة إجمالية بالنسبة للممارسات تسيير الموارد البشرية نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.995$) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig=0.321$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للممارسات تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بصفة إجمالية بالنسبة للأداء المتميز للعامل نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.353$) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig=0.725$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى أننا نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (الجنس) عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 02:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي).

أي

➤ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة

والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05.

➤الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05.

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير المستوى التعليمي (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) لتقدير الفرق بين متوسطيهما.

✗المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

✗ درجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: عدد المجموعات (المستوى التعليمي) -1 = 3-1 = 2 ، عدد الأفراد- عدد المجموعات (المستوى التعليمي) = 229-3 = 226.

✗تحديد القيم الحرجة لـ F أي قيمة F الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2 ، و ، 226) فإن قيمة ت الجدولية تساوي $F_{tab} = 3.0615$.

✗اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة F المحسوبة (F_{cal}) وقيمة F الجدولية (F_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالب 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (58): يوضح الفروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري

للعاملين تعزى متغير المستوى التعليمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig	النتيجة
الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	2,141	2	1,070	1,291	0,277	غير دالة
	داخل المجموعات	187,400	226	0,829			
	المجموع	189,541	228				
التدريب والتطوير	بين المجموعات	4,296	2	2,148	2,363	0,096	غير دالة
	داخل المجموعات	205,462	226	0,909			
	المجموع	209,758	228				
تقييم الأداء	بين المجموعات	6,773	2	3,387	4,067	0,018	دالة
	داخل المجموعات	188,205	226	0,833			

				228	194,978	المجموع	
غير دالة	0,087	2,470	2,242	2	4,483	بين المجموعات	التعويضات
			0,908	226	205,102	داخل المجموعات	
				228	209,585	المجموع	
غير دالة	0,449	0,805	0,586	2	1,172	بين المجموعات	الحوافز
			0,728	226	164,561	داخل المجموعات	
				228	165,733	المجموع	
غير دالة	0,840	0,174	0,150	2	,300	بين المجموعات	الصحة والسلامة المهنية
			0,862	226	194,779	داخل المجموعات	
				228	195,079	المجموع	
غير دالة	0,133	2,033	1,070	2	2,141	بين المجموعات	ممارسات تسيير الموارد البشرية
			0,527	226	119,011	داخل المجموعات	
				228	121,152	المجموع	
غير دالة	0,607	0,500	0,202	2	,404	بين المجموعات	الأداء المتميز للعامل
			0,404	226	91,272	داخل المجموعات	
				228	91,676	المجموع	
عدد المجموعات (المستوى التعليمي) - 1 = 3 - 2 = ، عدد الأفراد - عدد المجموعات (المستوى التعليمي) = 229 - 3 = 226							
.F _{tab} = 3.0615							

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

بالنسبة للاستقطاب والتعيين نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=1.291) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (F_{cal}=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.277) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول أهمية النسبية للاستقطاب والتعيين لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للتدريب والتطوير نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.363) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (F_{cal}=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.096) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للتدريب والتطوير لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة لتقييم الأداء نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=4.067) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية (F_{cal}=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.018) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للتقييم الأداء لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

لقد أشار اختبار التباين الأحادي إلى وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) ولكن ذلك لم يحدد لصالح من هذه الفروق وعليه وجب علينا إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) وتكون المقارنات مثنى- مثنى، حيث يتم المقارنة بين المعيار الأول (مستوى ثانوي فأقل) والمعيار الثاني (مستوى جامعي) ثم بين المعيار الأول (مستوى ثانوي فأقل) والمعيار الثالث (شهادات عليا) ثم بين المعيار الثاني (مستوى جامعي) والمعيار الثالث (شهادات عليا) وفي كل مقارنة نبحث عن دلالة الإحصائية للفرق بين متوسطين ومن اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) يوجد اختبار شيفيه Test Scheffe الذي يستخدم لاختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين وبالتالي نحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (59): يوضح نتائج الفروق باستخدام اختبار شيفيه Test Scheffe في بعد تقييم الأداء بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا)

(I) المعيار	(J) المعيار	الفرق بين المتوسطي (I-J)	المستوى المعنوية Sig.	القرار	إشارة الفرق	النتيجة الفروق
				الفروق (توجد / لا توجد)		
ثانوي فأقل	جامعي	0,30556	0,117	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	شهادات عليا	0,46266*	0,022	توجد فروق بين المجموعتين	موجب	لصالح ثانوي فأقل
جامعي	ثانوي فأقل	-0,30556	0,117	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	شهادات عليا	0,1571	0,562	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
شهادات عليا	ثانوي فأقل	-,46266*	0,022	توجد فروق بين المجموعتين	سالِب	لصالح ثانوي فأقل
	جامعي	-0,1571	0,562	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

القاعدة: إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فانه الفرق بين متوسط المجموعتين دال إحصائيا من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

تُظهر نتيجة اختبار Test Scheffe أن مصادر الفروق كانت بين:

- المعيار الأول (ثانوي فأقل) والمعيار الثالث (شهادات عليا) ويساوي *0,46266 وهو فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة sig= 0,022 وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 وأن الفرق بين المعيار الأول (ثانوي فأقل) والمعيار الثالث (شهادات عليا) هو فرق موجب وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة بين الفئة ذات المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) وبين الفئة ذات المستوى التعليمي (شهادات عليا) وأن الفرق لصالح الفئة ذات المستوى التعليمي (ثانوي فأقل)

—أما باقي الفروق بين المقارنات فلا توجد فروق دالة إحصائية

بالنسبة **للتعويضات** نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=2.470) وهي اقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig=0.087) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للتعويضات لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للحوافز** نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=0.805) وهي اقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig=0.449) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للحوافز لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للصحة والسلامة المهنية** نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=0.174) وهي اقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig=0.840) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بصفة إجمالية بالنسبة للممارسات تسيير الموارد البشرية نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=2.033) وهي اقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig=0.133) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للممارسات تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة .

بصفة إجمالية بالنسبة للأداء المتميز للعامل نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=0.500) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal=3.0615) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig=0.607) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى أننا نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 03:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (العمر).

أي

➤الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (العمر) عند مستوى الدلالة 0.05.

➤الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (العمر) عند مستوى الدلالة 0.05.

☒الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/56 فأكثر) لتقدير الفرق بين متوسطيهما.

☒المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

☒ درجة الحرية (DF): فإن درجة الحرية تساوي: عدد المجموعات (العمر) $-1 = 4 - 1 = 3$ ، عدد الأفراد- عدد المجموعات (العمر) $= 229 - 4 = 225$.

☒تحديد القيم الحرجة لـ F أي قيمة F الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (3 ، و ، 225) فإن قيمة ت الجدولية تساوي $F_{tab}=2.6704$.

☒اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة F المحسوبة (F_{cal}) وقيمة F الجدولية (F_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالب 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (60): يوضح الفروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى متغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig	النتيجة
الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	8,389	3	2,796	3,473	0,017	دالة
	داخل المجموعات	181,151	225	0,805			
	المجموع	189,541	228				
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2,953	3	0,984	1,071	0,362	غير دالة
	داخل المجموعات	206,805	225	0,919			
	المجموع	209,758	228				
تقييم الأداء	بين المجموعات	9,357	3	3,119	3,781	0,011	دالة
	داخل المجموعات	185,621	225	0,825			
	المجموع	194,978	228				
التعويضات	بين المجموعات	5,560	3	1,853	2,200	0,089	غير دالة
	داخل المجموعات	189,519	225	0,842			
	المجموع	195,079	228				
الحوافز	بين المجموعات	1,920	3	0,640	0,879	0,453	غير دالة
	داخل المجموعات	163,813	225	0,728			
	المجموع	165,733	228				
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	1,933	3	0,644	0,751	0,523	غير دالة
	داخل المجموعات	193,146	225	0,858			
	المجموع	195,079	228				
ممارسات تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	3,627	3	1,209	2,315	0,077	غير دالة
	داخل المجموعات	117,525	225	0,522			
	المجموع	121,152	228				
الأداء المتميز للعامل	بين المجموعات	1,002	3	0,334	0,829	0,479	غير دالة
	داخل المجموعات	90,674	225	0,403			
	المجموع	91,676	228				

عدد المجموعات (العمر) = 1 - 4 = 3 ، عدد الأفراد - عدد المجموعات (العمر) = 229 - 4 = 225 // F_{tab} = 2.6704

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

بالنسبة للاستقطاب والتعيين أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=3.473) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (F_{cal}= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.017) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للاستقطاب والتعيين لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

-لقد أشار اختبار التباين الأحادي إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/ فأكثر) ولكن ذلك لم يحدد لصالح من هذه الفروق وعليه وجب علينا إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) وتكون المقارنات مثنى- مثنى، وفي كل مقارنة نبحت عن دلالة الإحصائية للفرق بين متوسطين ومن اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) يوجد اختبار Test Scheffe الذي يستخدم لاختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين وبالتالي نحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (61): يوضح نتائج الفروق باستخدام اختبار شيفيه Test Scheffe في البعد: الاستقطاب والتعيين

حسب متغير (العمر)

(I) المعيار	(J) المعيار	الفرق بين المتوسطي (I-J)	المستوى المعنوية Sig.	القرار الفروق (توجد / لا توجد)	إشارة الفرق	النتيجة الفروق
1	2	0,17165	0,945	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	3	0,25711	0,846	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	4	-0,68485	0,291	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
2	1	-0,17165	0,945	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	3	0,08546	0,928	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	4	*,85650-	0,007	توجد فروق بين المجموعتين	سالِب	لصالح الفئة 4:
3	1	-0,25711	0,846	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	2	-0,08546	0,928	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	4	*,94196-	0,003	توجد فروق بين المجموعتين	سالِب	لصالح الفئة 4:
4	1	0,68485	0,291	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
	2	*,85650	0,007	توجد فروق بين المجموعتين	موجب	لصالح الفئة 4:
	3	*,94196	0,003	توجد فروق بين المجموعتين	موجب	لصالح الفئة 4:

1 : يمثل الفئة العمرية من 18-25 سنة ، 2 : يمثل الفئة العمرية من 26-35 سنة ، 3 : يمثل الفئة العمرية من 36-45 سنة ، 4 : يمثل الفئة العمرية من 46-55 سنة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

القاعدة: إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإنه الفرق بين متوسط المجموعتين دال إحصائياً.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

تُظهر نتيجة اختبار شيفيه Test Scheffe أن مصادر الفروق كانت بين:

-المعيار الرابع (الفئة العمرية من 46-55 سنة) والمعيار الثاني (الفئة العمرية من 26-35 سنة) ويساوي $0,85650^*$ وهو فرق دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 0,021$ وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 وإن الفرق بين الفئة العمرية من (46-55 سنة) والفئة العمرية من (26-35 سنة) هو فرق موجب وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة بين الفئة ذات العمر من (46-55 سنة) وبين الفئة ذات العمر من (26-35 سنة) وأن الفروق لصالح الفئة العمرية من (46-55 سنة).

- المعيار الرابع (الفئة العمرية من 46-55 سنة) والمعيار الثالث (العمرية من 36-45 سنة) وبساوي*0,94196 وهو فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 0,021$ وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 وأن الفرق بين الفئة العمرية من (46-55 سنة) والفئة العمرية من (36-45 سنة) هو فرق موجب وبالتالي توجد فروق دالة إحصائيا في اتجاهات أفراد العينة حول تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة بين الفئة ذات العمر من (46-55 سنة) وبين الفئة ذات العمر من (36-45 سنة) وأن الفروق لصالح الفئة العمرية من (46-55 سنة).

-أما باقي الفروق بين المقارنات الفئات العمرية فلا توجد فروق دالة إحصائيا.

بالنسبة للتدريب والتطوير نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{\text{cal}} = 1.071$) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية ($F_{\text{cal}} = 2.6704$) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($\text{Sig} = 0.362$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائيا أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/ 56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للتدريب والتطوير لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للتقييم الأداء نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{\text{cal}} = 3.781$) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية ($F_{\text{cal}} = 2.6704$) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($\text{Sig} = 0.011$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائيا أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/ 56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للتقييم الأداء لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

- لقد أشار اختبار التباين الأحادي إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين الفئات (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/ 56 فأكثر) ولكن ذلك لم يحدد لصالح من هذه الفروق وعليه وجب علينا إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) وتكون المقارنات مثنى-مثنى، وفي كل مقارنة نبحت عن دلالة الإحصائية للفرق بين متوسطين ومن اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) يوجد اختبار Test Scheffe الذي يستخدم لاختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين وبالتالي نحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (62): يوضح نتائج الفروق باستخدام اختبار شيفيه Test Scheffe في بعد تقييم الأداء

الفئات (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/ 56 فأكثر)

النتيجة الفروق	إشارة الفرق	القرار	المستوى المعنوية Sig.	الفرق بين المتوسطي (I-J)	(J) المعيار	(I) المعيار
		الفروق (توجد / لا توجد)				
/	/	لا توجد فروق بين المجموعتين	1	-0,01746	2	1
/	/	لا توجد فروق بين المجموعتين	0,999	0,04242	3	
/	/	لا توجد فروق بين المجموعتين	0,179	-0,80202	4	
/	/	لا توجد فروق بين المجموعتين	1	0,01746	1	2
/	/	لا توجد فروق بين المجموعتين	0,975	0,05989	3	
لصالح الفئة 4	سالبا	توجد فروق بين المجموعتين	0,021	-0,78456*	4	

1	-0,04242	0,999	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
2	-0,05989	0,975	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
4	*,84444	0,013	توجد فروق بين المجموعتين	سالب	لصالح الفئة 4
1	0,80202	0,179	لا توجد فروق بين المجموعتين	/	/
2	*,78456	0,021	توجد فروق بين المجموعتين	موجب	لصالح الفئة 4
3	*,84444	0,013	توجد فروق بين المجموعتين	موجب	لصالح الفئة 4

1 : يمثل الفئة العمرية من 18-25 سنة ، 2 : يمثل الفئة العمرية من 26-35 سنة ، 3: يمثل الفئة العمرية من 36-45 سنة ، 4 : يمثل الفئة العمرية من 46-55 سنة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS .V24

القاعدة : إذا كانت قيمة sig اقل من 0.05 فانه الفرق بين متوسط المجموعتين دال إحصائيا.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

تُظهر نتيجة اختبار Test Scheffe أن مصادر الفروق كانت بين:

-المعيار الرابع (الفئة العمرية من 46-55 سنة) والمعيار الثاني (الفئة العمرية من 26-35 سنة) ويساوي $0,78456^*$ وهو فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 0,021$ وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 وأن الفرق بين الفئة العمرية من (46-55 سنة) والفئة العمرية من (26-35 سنة) هو فرق موجب وبالتالي توجد فروق دالة إحصائيا في اتجاهات أفراد العينة حول تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة بين الفئة ذات العمر من (46-55 سنة) وبين الفئة ذات العمر من (26-35 سنة) وأن الفروق لصالح الفئة العمرية من (46-55 سنة).

- المعيار الرابع (الفئة العمرية من 46-55 سنة) والمعيار الثالث (العمرية من 36-45 سنة) ويساوي $0,84444^*$ وهو فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 0,021$ وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 وأن الفرق بين الفئة العمرية من 46-55 سنة والفئة العمرية من 36-45 سنة هو فرق موجب وبالتالي توجد فروق دالة إحصائيا في اتجاهات أفراد العينة حول تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة بين الفئة ذات العمر من 46-55 سنة وبين الفئة ذات العمر من 36-45 سنة وأن الفروق لصالح الفئة العمرية من 46-55 سنة.

-أما باقي الفروق بين المقارنات الفئات العمرية فلا توجد فروق دالة إحصائيا.

بالنسبة للتعويضات نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=2.200) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig=0.089) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائيا أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للتعويضات لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للحوافز نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=0.879) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig=0.453) أكبر من مستوى الدلالة 0.05

ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للحوافز لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للصحة والسلامة المهنية نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=0.751) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً قيمة (Sig =0.523) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بصفة إجمالية بالنسبة للممارسات تسيير الموارد البشرية نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=2.315) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً قيمة (Sig =0.077) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للممارسات تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بصفة إجمالية بالنسبة للأداء المتميز للعامل نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (Fcal=0.829) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (Fcal= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً قيمة (Sig =0.479) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر (18-25 سنة/26-35 سنة/36-45 سنة/46-55 سنة/56 فأكثر) حول الأهمية النسبية للأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

اتخاذ القرار

مما سبق توصلنا فإننا نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (العمر) عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 04:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية).

أي

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة

والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة 0.05.

➤الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة 0.05.

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) لتقدير الفرق بين متوسطيهما.

✗المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

✗ درجة الحرية (DF): فان درجة الحرية تساوي: عدد المجموعات (العمر) $1 - 4 = 1 - 3 = 3$ ، عدد الأفراد- عدد المجموعات (العمر) $229 - 4 = 225$.

✗تحديد القيم الحرجة لـ F أي قيمة F الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (3 ، و ، 225) فإن قيمة ت الجدولية تساوي $F_{tab} = 2.6704$.

✗اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة F المحسوبة (F_{cal}) وقيمة F الجدولية (F_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالبة 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (63): يوضح الفروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى متغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig	النتيجة
الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	6,133	3	2,044	2,508	0,060	غير دالة
	داخل المجموعات	183,408	225	0,815			
	المجموع	189,541	228				
التدريب والتطوير	بين المجموعات	5,836	3	1,945	2,147	0,095	غير دالة
	داخل المجموعات	203,921	225	0,906			
	المجموع	209,758	228				
تقييم الأداء	بين المجموعات	6,169	3	2,056	2,450	0,064	غير دالة
	داخل المجموعات	188,809	225	0,839			

				228	194,978	المجموع	
غير دالة	0,060	2,498	2,252	3	6,757	بين المجموعات	التعويضات
			0,901	225	202,828	داخل المجموعات	
				228	209,585	المجموع	
غير دالة	0,242	1,407	1,017	3	3,051	بين المجموعات	الحوافز
			0,723	225	162,682	داخل المجموعات	
				228	165,733	المجموع	
غير دالة	0,718	0,449	0,387	3	1,161	بين المجموعات	الصحة والسلامة المهنية
			0,862	225	193,918	داخل المجموعات	
				228	195,079	المجموع	
غير دالة	0,082	2,261	1,182	3	3,545	بين المجموعات	ممارسات تسيير الموارد البشرية
			0,523	225	117,607	داخل المجموعات	
				228	121,152	المجموع	
غير دالة	0,478	0,832	0,335	3	1,006	بين المجموعات	الأداء المتميز للعامل
			0,403	225	90,671	داخل المجموعات	
				228	91,676	المجموع	
عدد المجموعات (العمر) = 1-4 = 3 ، عدد الأفراد - عدد المجموعات (العمر) = 229 - 4 = 225 // F _{tab} = 2.6704							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

بالنسبة للاستقطاب والتعيين نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.508) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية (F_{cal}= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.060) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) الأهمية النسبية للاستقطاب والتعيين لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للتدريب والتطوير نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.147) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (F_{cal}= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.095) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) حول الأهمية النسبية للتدريب والتطوير لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للتقييم الأداء نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=2.450) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية (F_{cal}= 2.6704) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة (Sig =0.064) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد

سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) حول الأهمية النسبية لتقييم الأداء لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للتعويضات نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=2.498$) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية ($F_{cal}= 2.6704$) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($Sig = 0.060$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) حول الأهمية النسبية للتعويضات لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للحوافز نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.407$) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية ($F_{cal}= 2.6704$) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($Sig = 0.242$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) حول الأهمية النسبية للحوافز لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة للصحة والسلامة المهنية نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.449$) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية ($F_{cal}= 2.6704$) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($Sig = 0.718$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) حول الأهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بصفة إجمالية بالنسبة للممارسات تسيير الموارد البشرية نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=2.261$) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية ($F_{cal}= 2.6704$) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($Sig = 0.082$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) حول الأهمية النسبية للممارسات تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بصفة إجمالية بالنسبة للأداء المتميز للعامل نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.832$) وهي أقل من القيمة (F) الجدولية ($F_{cal}= 2.6704$) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ($Sig = 0.478$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة/أكثر من 15 سنة) حول الأهمية النسبية للأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

اتخاذ القرار

مما سبق توصلنا إلى رفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب- تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/6-10 سنوات/11-15 سنة /أكثر من 15 سنة) عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 05:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى الوظيفي).

أي

➤الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05.

➤الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05.

☒الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) للدلالة على الفروق بين المتوسطات لفئتين فقط وهما لمتغير المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) ويستخدم اختبار (T-TEST) لتقدير الفرق بين متوسطيهما.

☒المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

☒ درجة الحرية (DF): في حالة وجود عينتين مستقلتين (الرئيس والمروؤوس) فإن درجة الحرية تساوي: عدد العينة - 02 إذن $DF = 227$.

☒تحديد القيم الحرجة لـ T أي قيمة T الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227 فان قيمة ت الجدولية تساوي $T_{tab} = 1.977$.

☒اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) وقيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالبة 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).
الجدول رقم (64): يوضح الفروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى متغير المستوى الوظيفي (الرئيس والمرؤوس)

لأبعاد	المستوى الوظيفي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	sig	القرار
الاستقطاب والتعيين	الرئيس	51	3,2824	1,05009	0,351	227	0,726	لا توجد فروق
	المروؤوس	178	3,2315	0,87108				
التدريب والتطوير	الرئيس	51	3,5216	0,99284	2,089		0,038	توجد فروق
	المروؤوس	178	3,2056	0,94035				
تقييم الأداء	الرئيس	51	3,3333	1,08321	0,395		0,694	لا توجد فروق
	المروؤوس	178	3,2753	0,87714				
التعويضات	الرئيس	51	2,7843	1,11917	1,159		0,248	لا توجد فروق
	المروؤوس	178	2,9607	0,90736				
الحوافز	الرئيس	51	3,3137	0,93787	0,151		0,880	لا توجد فروق
	المروؤوس	178	3,3343	0,82932				
الصحة والسلامة المهنية	الرئيس	51	2,9216	1,02163	0,170		0,865	توجد فروق
	المروؤوس	178	2,9466	0,89842				
الكلي للممارسات تسيير الموارد البشرية	الرئيس	51	3,2039	0,86501	0,386		0,700	لا توجد فروق
	المروؤوس	178	3,1591	0,68750				
الكلي للأداء المتميز للعامل	الرئيس	51	3,6961	0,70181	1,892		0,060	لا توجد فروق
	المروؤوس	178	3,5066	0,60890				
قيمة T الجدولية : 1.977 = Ttab عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 227=DF								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24
من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

بالنسبة **للاستقطاب والتعيين** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (Tcal= 0,351) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (Ttab=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0,668) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمرؤوس) حول الأهمية النسبية للاستقطاب والتعيين لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للتدريب والتطوير** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (Tcal= 2,089) وهي أكبر من القيمة (T) الجدولية (Ttab=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0.038) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين

فنتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية للتدريب والتطوير. ولصالح الرئيس حيث المتوسط الحسابي لفئة الرؤساء بلغ 3,5216 وهو اكبر من المتوسط الحسابي لفئة المروؤوسين مما يدل أن المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة تهتم فقط بفئة الرؤساء الذين يشغلون المناصب العليا في الإدارة بإشراكهم في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحاسوبية في حين أن الفئة المروؤوسين الكثير منهم وحسب آرائهم لم يشاركوا في الدورات التدريبية مما يؤثر سلبا على أدائهم بالمؤسسة الخدمية العمومية. بالنسبة **للتقييم الأداء** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 0.395$) وهي اقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab} = 1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig = 0.694$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية لتقييم الأداء لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للتعويضات** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 1.159$) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab} = 1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig = 0.248$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية للتعويضات لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للخوافز** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 0.151$) وهي اقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab} = 1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig = 0.880$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية للخوافز لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بالنسبة **للصحة والسلامة المهنية** نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 0.170$) وهي اكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab} = 1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig = 0.865$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة، ولصالح فئة الإناث حيث المتوسط الحسابي للإناث اكبر من الذكور أي أن الإناث أكثر إدراكا لأهمية الصحة والسلامة المهنية منهم على الذكور بالمؤسسات العمومية الخدمية.

بصفة إجمالية بالنسبة للممارسات تسيير الموارد البشرية نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 0.386$) وهي اقل من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab} = 1.977$) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة ($Sig = 0.700$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات

في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية لممارسات تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

بصفة إجمالية بالنسبة للأداء المتميز للعامل نجد أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت (Tcal=1.892) وهي أقل من القيمة (T) الجدولية (Ttab=1.977) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 227، وأيضا قيمة (Sig =0.060) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية للأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة

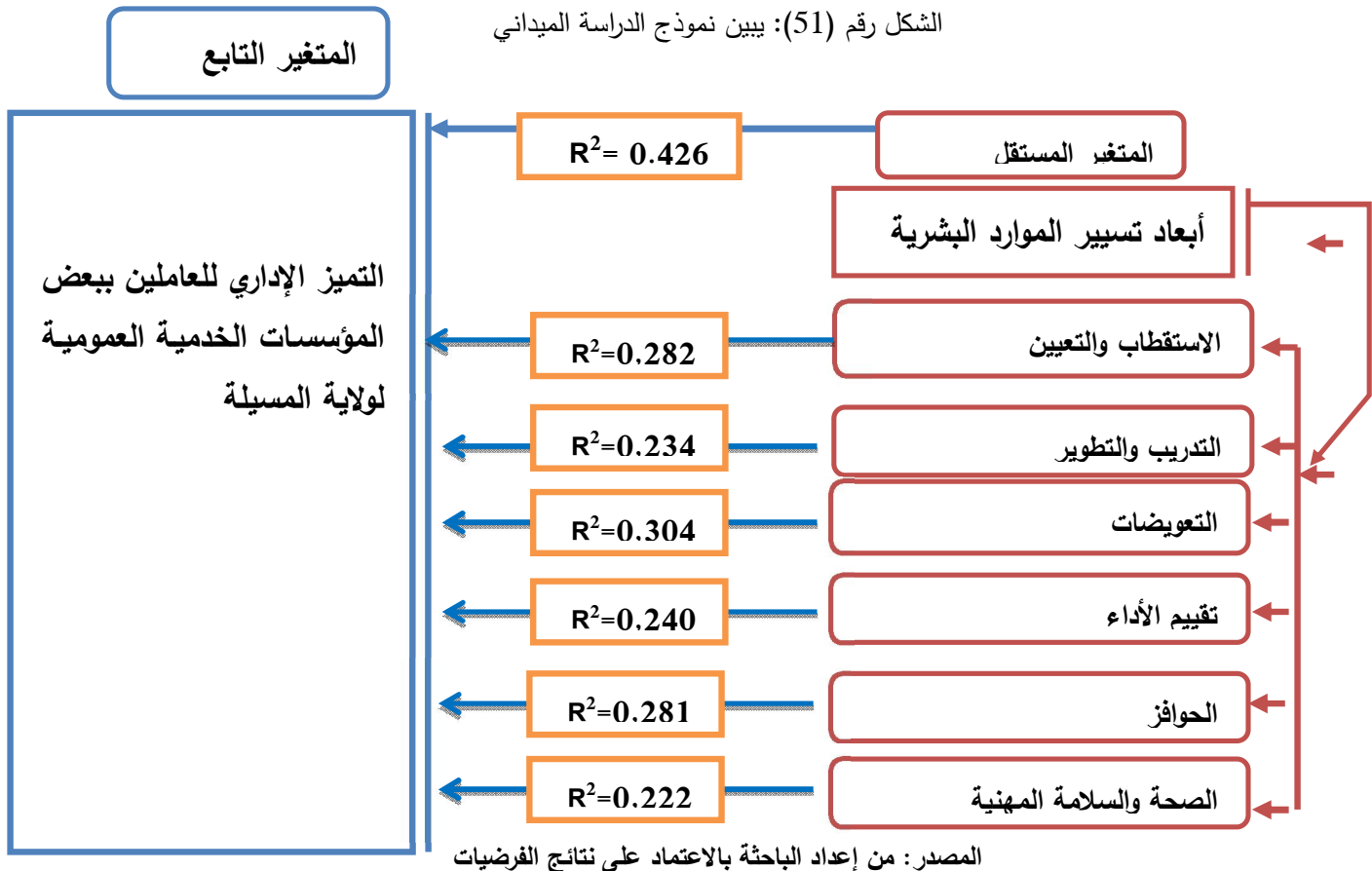
اتخاذ القرار

مما سبق توصلنا إلى رفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة الميدانية

من خلال آراء وإجابات المستجوبين وتحديد مستوى المتغيرات ومدى توفرها لدى المؤسسة محل الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى بناء النموذج الميداني للدراسة.

الشكل رقم (51): يبين نموذج الدراسة الميداني



المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المطلب ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لإدارة وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية العمومية العاملة في المسيلة، وسبل تطويرها.

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

- كان مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- تبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة.
- تبين أن مستوى أهمية التعويضات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة.
- كان مستوى أهمية الحوافز في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- كان مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التميز الوظيفي من خلال الأداء المتميز للعامل في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- ❖ توصلنا من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) والدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية إلى ما يلي:
✓ العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية وعليه فإن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الحوافز - الصحة والسلامة المهنية) تفسر 42.60 % من التغيرات التي تحدث في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة والباقي 57.40 % راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

✓ اتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة لدى مؤسسات محل الدراسة محل الدراسة المدروسة.

❖ أما بالنسبة للمتغيرات الأكثر تأثيراً في المساهمة في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة هي كما يلي:

○ الرتبة الأولى: (x_5): المتغير المستقل (الحوافز) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_5) (الحوافز) تؤدي زيادة تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.158

○ الرتبة الثانية: (x_3): المتغير المستقل (تقييم الأداء) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_3) (تقييم الأداء) تؤدي زيادة تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.124

○ الرتبة الثالثة: (x_1): المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) حيث أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغير (x_1) (الاستقطاب والتعيين) تؤدي زيادة تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.121

❖ وصلنا من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة لكل بعد منفرداً من أبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين إلى ما يلي:

■ أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الاستقطاب والتعيين على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية حيث يساهم (الاستقطاب والتعيين) في تفسير 28.20% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

■ أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور التدريب والتطوير على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية حيث يساهم (التدريب والتطوير) في تفسير 23.40% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

■ أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور تقييم الأداء على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية حيث يساهم (تقييم الأداء) في تفسير 30.40% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

■ أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور التعويضات على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية حيث يساهم (التعويضات) في تفسير 24.00% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الحوافز على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية حيث يساهم (الحوافز) في تفسير 28.10% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور الصحة والسلامة المهنية على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين ببعض مؤسسات الخدمية العمومية حيث يساهم (دور الصحة والسلامة المهنية) في تفسير 22.20% من التغيرات التي تحدث في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (الجنس) عند مستوى الدلالة 0.05.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير (العمر) عند مستوى الدلالة 0.05.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية (أقل من 5 سنوات/ 6-10 سنوات/ 11-15 سنة /أكثر من 15 سنة) عند مستوى الدلالة 0.05.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة لأهمية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير- تقييم الأداء - التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) نحو الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين تعزى إلى متغير فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمرؤوس) عند مستوى الدلالة 0.05.
- اهتمام المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين لم يكن بالمستوى المطلوب؛
- الميزانية المخصصة للتدريب غير معتبرة وغير كافية؛

- اعتماد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (يعني مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط) لم يكن بالمستوى المطلوب؛
- اهتمام المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية غير كاف؛
- لا يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية؛
- لا تعير المؤسسات محل الدراسة لمعيار الصحة والسلامة المهنية،
- إنتاج العامل في المؤسسات محل الدراسة لا يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛
- لا يقدم العامل في المؤسسات محل الدراسة أفكار وتصورات غير مسبقة من ناحية المبادرة والإبداع؛
- مستوى كل من التعاون والالتزام الوظيفي المشاركة وتحمل المسؤولية التكوين المستمر بالمؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة كان مرتفعاً.

المطلب الرابع: التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج السابق، ومع النظر بعين الاعتبار إلى أدبيات تسيير الموارد البشرية، فإن هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات، التي ترى الطالبة أهمية الأخذ بها، لرفع مستوى تطبيق مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات التالية: مديرية الجامعة، مديرية التجارة، مديرية الشؤون الدينية، وهي كما يلي:

1-التوصيات

- أ-على المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة الاهتمام الجيد بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛
- ب-على المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة تخصيص ميزانية كافية الميزانية المخصصة للتدريب
- ج-على المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة أن تعتمد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين
- د-على المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة الاهتمام بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية ؛
- هـ-على المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة أن يتسم نظام الحوافز المتبع بالعدالة والموضوعية؛
- و-على المؤسسات الخدمية العمومية محل الدراسة تعير المؤسسات محل الدراسة لمعيار الصحة والسلامة المهنية،

ز- إنتاج العامل في المؤسسات محل الدراسة لا يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛

ح- يقدم العامل في المؤسسات محل الدراسة أفكار وتصورات غير مسبقة من ناحية المبادرة والإبداع

ط- تشجيع العاملين في المؤسسات محل الدراسة على الاستمرار في التعاون والالتزام الوظيفي المشاركة وتحمل المسؤولية والتكوين المستمر .

ي- توصي الدراسة إنشاء جائزة لتميز الأداء القطاع الخدمي الحكومي غير الهادف للربح.

2-الاقتراحات

1)إجراء دراسة مستقبلية عن الأسباب التي قد تحد من اهتمام بعض المؤسسات في القطاع الحكومي التي لا تهدف للربح بمعايير التميز؛

2)إجراء دراسة مستقبلية عن إستراتيجية استدامة الابتكار والتميز في تقديم الخدمة في القطاع العام؛

3)العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة المتميزة في القطاع العام؛

4)بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الجماعات المحلية؛

5)التدريب وأثره على الأداء المتميز في القطاع الحكومي؛

6)نظام تقييم الأداء المتميز في القطاع الحكومي؛

خلاصة

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين التميز الإداري للعاملين كما تم تناول هذه الدراسة من خلال عدة جوانب انطلاقاً من المنهج المتبع، بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة قدرت بـ 229 فرد، في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا ما مدى مساهمة دور تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS v 24، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

ضمت هذه الدراسة أربعة فصول، شمل الفصل الأول الإطار الفكري والنظري لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، وشمل الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة التميز والفصل الثالث احتوى على مدخل عام للمؤسسات العمومية وفي الأخير تناول الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة الميدانية إلى جانب عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تحليلًا وصفيًا استدلالياً باستخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة إلى أن وصلنا إلى أهم النتائج واقتراح التوصيات.

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم أدائها، وإلى هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهمية، كلما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق التميز من خلال مواردها البشرية، فلا يمكن تجاهل الدور الذي يؤديه تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، لتنمية بدائل القرارات الإستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، وجعله هدفاً لها عوض أن يكون مصدراً للتوتر وعدم الرضا الوظيفي.

تعرضنا أيضاً إلى الأسس النظرية الذي انبثقت منها مفاهيم إدارة التميز والتميز المؤسسي، والتي انطلقت من القرآن الكريم لتنتلها كتابات العلماء، وتطرقنا أيضاً إلى مبادئ إدارة التميز وأسسها بالإضافة إلى معوقات تطبيقها في مؤسسات القطاع العام، مع توضيح أهم نماذج التميز بمختلف القطاعات، حيث أصبحت جل الدول تقريبا تعمل وتعتمد عليه في إعداد برامجها، كما يمكن القول بأن تطوير المؤسسات الحكومية أو الخاصة وتحسين الأداء وتنمية القدرات الخاصة بالموارد البشرية من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات وذلك من خلال التغيير المخطط والمدرّس. وتواجه هذه المؤسسات اليوم مجموعة من التحديات والتهديدات تتعلق بالكفاءة والفعالية والربحية؛ وكذلك تحديات ترتبط بالبيئة المتجددة وارتفاع حدة المنافسة والعولمة والجودة الشاملة والأداء المتوازن وبناء فرق العمل والاهتمام بالإبداع والتميز وتغيير رغبات العملاء ومستويات طموحه. وهناك تحدى يرتبط بالمحافظة على التناسق بين أبعاد التنظيم مثل ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ومواجهة التكنولوجيا المتجددة وثورة المعلومات والمعرفة. ولن تستطيع المؤسسات مواجهة تلك التحديات إلا من خلال مواردها البشرية المتميزة والمبدعة التي تستطيع أن تقود المؤسسة إلى التغيير والتجديد والتطوير وإلى الريادة والتفوق والتميز، كما تطرقنا إلى المعوقات في عدم تميز المؤسسات الخدمية العمومية ما يلي:

- عدم وجود المنافس في تقديم الخدمة.

- الجمود والروتين في الأنظمة واللوائح.
- ضعف الرقابة والعقوبات.
- ندرة وجود الخبرات وذوي المهارات للقيام.
- عدم تشجيع الإبداع في القطاع الحكومي.
- عدم تأهيل العاملين في مجال تقديم الخدمات والتعامل مع المتعاملين.
- عدم وجود حوافز خاصة لمن يقومون بمثل هذه المهام.
- الأمن الوظيفي.
- ضعف الرقابة الذاتية لدى الكثير من العاملين.
- وجود المحسوبية والوساطة والمجاملة في التعامل مع المتعاملين.

وتم إعطاء تعريف عام وشامل للمؤسسة العمومية في الفكر الإداري الحديث، مع توضيح أهم أهدافها وبيئة عملها، ثم عرجنا لنخصص في هذا الفصل أيضا للتحدث عن واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال التعريف بالقانون الخاص الذي يحكم الوظيفة العمومية الجزائرية، وظائف تسيير الموارد البشرية في النصوص القانونية، التتويه لسمات وأخلاقيات ممارسة تسيير الموارد البشرية من خلال وظائفها في الأخير تطرقنا إلى إطار مقترح لترقية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

بالإضافة إلى ذلك تميزت عملية إدارة الاستبيان بوجود صعوبات وعقبات تتمثل في عدم استقبالي من طرف ثلاث مؤسسات خدمية عمومية نظرا لحساسية العبارات كما قيل لي، عدم تعود الموظفين على ملأ الاستبيانات وإجراء الاختبارات، ضعف الاستيعاب لمعاني العبارات وربطها بالواقع الإداري. كما كانت هذه العملية جد مكلفة من نواحي الوقت، الجهد والمال نظرا لعدم وجود الميل نحو الفعالية والجدية لدى المعنيين وإحساسهم في بعض الأحيان بعدم جدوى التميز الوظيفي وما يرتبط به من دراسات وبحوث متميزة تنصب على دراسة كافة نواحي التميز الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أهمية وجود إطار شامل وحقيقي يضبط علاقة المؤسسة الخدمية في القطاع الحكومي بالمحيط الخارجي بمختلف مكوناته وفعالياته. الأمر الذي من شأنه تحسين ظروف إجراء البحوث والدراسات الميدانية في الإدارات ومختلف المؤسسات من جهة، وكذا استفادة هذه الأخيرة من النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثين واستغلالها لأغراض إبداعية وتنموية للرفي بالإدارة إلى وضع أفضل يتيح فرصا متنوعة لمختلف الأطراف في المشاركة في بناء صرح مؤسساتي جديد، قائم على مبادئ الشفافية، المرونة والأداء الجيد لا رهن السر، البيروقراطية وعدم الفعالية، وعدم تقبل التغيير ومقاومته.

وتوصلنا في الأخير إلى أنه:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، والعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية وعليه فإن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الحوافز- الصحة والسلامة المهنية) تفسر 42.60% من التغيرات التي تحدث في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة والباقي 57.40% راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

✓ واتضح لنا أن المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) وحسب آراء واتجاهات أفراد العينة أنها لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة لدى مؤسسات محل الدراسة محل الدراسة المدروسة.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية لممارسات تسيير الموارد البشرية وللأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية لممارسات تسيير الموارد البشرية وللأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة .

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر حول الأهمية النسبية لممارسات تسيير الموارد البشرية وللأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية حول الأهمية النسبية للممارسات تسيير الموارد البشرية وللأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

✓ لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية لممارسات تسيير الموارد البشرية وللأداء المتميز للعامل لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.

غير أن هناك فروق فرعية دالة إحصائيا نوضحها كآتي:

- توجد فروق دالة إحصائيا أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين فئتي المستوى الوظيفي (الرئيس والمروؤوس) حول الأهمية النسبية للتدريب والتطوير. ولصالح الرئيس مما يدل أن المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة تهتم فقط بفئة الرؤساء الذين يشغلون المناصب العليا في الإدارة بإشراكهم في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحاسوبية في حين أن الفئة المروؤوسين الكثير منهم وحسب آرائهم لم يشاركوا في الدورات التدريبية مما يؤثر سلبا على أدائهم بالمؤسسة الخدمية العمومية، نظرا لكون الميزانية المخصصة للتدريب غير معتبرة وغير كافية؛
- توجد فروق دالة إحصائيا أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول أهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة، ولصالح فئة الإناث حيث المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور أي أن الإناث أكثر إدراكا لأهمية الصحة والسلامة المهنية منهم على الذكور بالمؤسسات العمومية الخدمية.
- توجد فروق دالة إحصائيا أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة.
- توجد فروق دالة إحصائيا أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل/ مستوى جامعي/ شهادات عليا) حول الأهمية النسبية لتقييم الأداء لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة ، فمستوى الأداء يختلف بين المستويات نظرا للتعليم والفهم المدرك للعمل.
- توجد فروق دالة إحصائيا أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الفئات متغير العمر حول الأهمية النسبية للاستقطاب والتعيين لدى المؤسسات العمومية الخدمية محل الدراسة، فالمؤسسات تشترط الآن التشبيب في كل القطاعات.

من خلال المسيرة الطويلة والشاقة في إطار البحث في موضوع التميز في مجال تسيير الموارد البشرية ابتداء من ضبط مفاهيم البحث وفك الرموز إلى وضع تصميم البحث وتقسيماته المختلفة النظرية والميدانية والمنهجية، إلى النتائج والإجابة على فرضيات البحث، لم يقل الباحث بأنه بلغ الكمال أو تمكن من الحسم في هذا الموضوع . وإنما هي محاولة متواضعة وبسيطة لكنها جادة وصادقة في طرق

موضوع يربط بين إدارة التميز وتسيير الموارد البشرية. ومعالجة إحدى جوانب التسيير في المؤسسة العمومية الخدمية.

وفي نهاية هذا البحث نكون قد أجبنا على فرضيات بحثنا، وكخلاصة عامة يمكننا القول بأن التميز في تسيير الموارد البشرية بمؤسساتنا في القطاع العام مازال أمامه تحديات كبيرة يجب أن يتجاوزها من خلال تقبل التغيير، تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي، الاهتمام بالحوافز، تبسيط الإجراءات، بالإضافة إلى دور العاملين في المؤسسة العمومية الذي يجب أن يكون أمينا مع نفسه وزملائه ومع رؤسائه وفي تأدية عمله وفي التعامل مع المتعاملين، أن يكون الموظف ملما بإجراءات وأنظمة عمله، أن يكون الموظف باشا في وجه المتعامل معه. وأن يكون الموظف متمكنا من عمله ومتدربا على القيام به على خير وجه، وهذا لنلتحق بركب التميز وبمعايير نماذج جائزة التميز

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر

1. القرآن الكريم
2. الحديث النبوي

ثانياً: المراجع:

أ- القواميس والمعاجم

- 1- جمال الدين أبو الفضل ابن منظور: **لسان العرب**، تحقيق، أمين محمد عبد الوهاب، والعبدي محمد الصادق، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1996.
- 2- أبي القاسم الطبراني: **المعجم الأوسط**، دار الحرمين بالقاهرة، المجلد 1، 1995، ص 275.

ب- الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم القزاز وآخرون: **SIX SIGMA** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: **أصول الإدارة العامة**، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
3. أحسن بوسقيعة: **الوجيز في القانون الجزائي الخاص جرائم الفساد والمال والأعمال وجرائم التزوير**، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
4. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: **معجم مصطلحات القوى العاملة**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
5. احمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية**، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004.
6. أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية**، من منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتاب، مصر.
7. أحمد ماهر: **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2013.
8. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
9. أحمد ماهر: **التنظيم**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية ، مصر، 2005.
10. أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي**، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 .
11. أميمه الدهان: **نظريات منظمات الأعمال** . ط1 ، مطبعة الصفي، عمان، الأردن، 1992.
12. ايفانز جلوريا: **الحكومة الالكترونية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
13. باري كشوي: **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006،
14. باكال روبرت ترجمة موسى يونس: **تقييم الأداء**، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999.

15. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003.
16. جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
17. جميل توفيق: إدارة الأعمال، مصر، 1978.
18. حسام الملحم، عمار وخيريك: شبكات الانترنت: بنيتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسات، سوريا، دار الرضا للنشر، 2004.
19. حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
20. حسن عادل: زهير مصطفى: الإدارة العامة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1978.
21. حسين عبد الحميد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
22. حسين علي نجيب، وغالب عوض صالح الرفاعي، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب: تطبيق شامل للحزمة spss، ط1، الاهلية، عمان، الاردن.
23. حنفي سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990.
24. خالد الشويبرخ: إدارة الموارد البشرية، 1431.
25. خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 2000.
26. خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
27. خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
28. خالد الهيتيك إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط2، 2000.
29. داوود معمر: مؤسسات الأعمال (الحوافز والدوافع)، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006.
30. ذوقان عبيدات: شبابنا ... أين نحن من العولمة، وزارة الشباب والرياضية، عمان، 2000.
31. رأفت دسوقي: عولمة المدير في العالم النامي، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006.
32. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
33. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
34. رعد الطائي وعيسى قتادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
35. رونالد روبرتسون: العولمة: النظرية الاجتماعية والثقافة الكونية، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 1998.

36. زكرياء الدوري، وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات مؤسسات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.
37. زيد الرماني: اقتصاد العولمة انبهار أم انهيار، مكتبة الرشد، الرياض، 2003.
38. زيد عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، 2009.
39. سعاد برنوطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
40. سعاد برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004.
41. سعاد برنوطي: الأعمال-الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
42. سعد العنتري واحمد صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العالمية، ط 1، 2009.
43. سعيد الظاهري: الابتكار الوظيفي في عصر حكومة المستقبل، العين، 20 مارس 2016، منشور على النت.
44. سليمان الخراشي: العولمة، دار بلنسية للنشر والتوزيع، الرياض، 1419.
45. سميث م داي (د ت): أحد عشر مفتاحا للقيادة الناجحة، منشور على الانترنت.
46. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
47. سهيلة عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
48. سهيلة عباس، علي محمد وعلي حسين : إدارة الموارد البشرية ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
49. شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، جدة، 2012.
50. صالح عودة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
51. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
52. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
53. صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العالمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
54. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 69.
55. طاهر الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، الطبعة الأولى، 2008.

56. عادل حrchوش المفرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
57. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.
58. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.
59. عاطف السيد: العولمة في ميزان الفكر، دراسة تحليلية، فلمنج للطباعة، القاهرة، 2002.
60. عامر الكبيسي: الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة: التحديات والتوجهات، الرياض 2102.
61. عبد الباري درة و زهير الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل، الطبعة الأولى، 2008.
62. عبد الباري درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
63. عبد الجليل الوالي: العولمة وتداعياتها على الوطن العربي: جدلية العولمة بين الاختيار والرفض، بيروت، 2003.
64. عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي: نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2002.
65. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2002.
66. عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2010.
67. عبد العزيز حسن: الإدارة المتميز للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
68. عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001.
69. عبد القادر إسحق إسماعيل: إجابات إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2009.
70. عبد الكريم أبو الفتوح درويش: إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة: شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة، 2006.
71. عبد الكريم بكار: العولمة، دار الإعلام، الطبعة الثالثة، الأردن، 2013.
72. عبد المنعم دهمان: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، 2010.
73. عدلي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2000.
74. على السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988.

75. علي شريف: الإدارة العامة: مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
76. علي الحمادي: تسعة طرق لهندسة الحياة وصناعة التأثير، دار بن حزم، بيروت، دون سنة نشر
77. علي السلمي وعبد الرزاق إبراهيم: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
78. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
79. علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات القاهرة ، دار غريب، 2001.
80. علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
81. علي السلمي: مفاهيم الدارة المعاصرة، ، ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، 2002.
82. علي النملة: تهيئة الموارد البشرية في زمن العولمة منطقة الخليج العربي، بيسان، الرياض، 1434
83. علي النملة: تهيئة الموارد البشرية في زمن العولمة، منطقة الخليج العربي، بيسان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014.
84. عمار بوضياف: الوجيه في القانون الإداري؛ الطبعة الثانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
85. عمار عابدي: القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2008.
86. عمر المقلي، عبد الله إدريس: إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى، الخرطوم، 2006.
87. عمر عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
88. عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
89. عواطف الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
90. فرانسيس فوكوياما، نهاية التاريخ وخاتم البشر، ترجمة حسين أحمد أمين، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993.
91. فريد نجار: إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
92. فؤاد أبو إسماعيل: إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
93. قاسم المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان الأردن، ط1، 2006.

94. كامل بربر: **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1996، كامل محمد المغربي: **الإدارة والبيئة السياسية العامة**، ط1، عمان، 2001.
95. لحسن عبد الله باشيوة، محمد أحمد عيشوني: **روائع التميز المؤسسي (التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، القيادة الرشيدة ،أفضل الممارسات المتميزة)**، الطبعة الأولى، منشور بدار الوراق، عمان، الأردن، 2016.
96. مازن فارس رشيد: **إدارة الموارد البشرية** ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
97. مجيد الكرخي: **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1427.
98. محفوظ جودة: **إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"**، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
99. محمد البرعي، محمد التويجري: **معجم المصطلحات الإدارية**، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1414هـ.
100. محمد الصيرفي: **إدارة الجودة الشاملة**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006.
101. محمد الصيرفي: **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة حورس الدولية، الأردن، 2006.
102. محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ط1، 2009.
103. محمد العدلوني: **مدخل إلى العمل المؤسسي**، قرطبة للنشر والتوزيع، ط3، 2012.
104. محمد القاسم القيروني: **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
105. محمد أنس قاسم، **مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري**، دون دار النشر، القاهرة، 1982.
106. محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
107. محمد شوقي ومحمد إدريس، **الإدارة العامة في ظل المتغيرات الحديثة**، جامعة الزقازيق مصر، 2002.
108. محمد عبد الغني هلال: **مهارات إدارة الأداء**، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996.
109. محمد عبد الله: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، دون سنة نشر.
110. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
111. محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2008.
112. محمد قنحي: **أبجديات التفوق الإداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد، 2000.

113. مدحت أبو النصر: **فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
114. مدحت أبو النصر: **مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
115. مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
116. مدني عبد القادر علاقي: **الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية**، جدة، الطبعة 1، 1981.
117. مسعود هاني العمارين، **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز، التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية**، جامعة مؤتة، 2007.
118. مصطفى شاويش: **إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
119. مصطفى شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005.
120. مهدي السامرائي: **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جديد للنشر، عمان 2007.
121. ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، ط 02، الجزائر، 1998.
122. ناصر لباد: **الوجيز في القانون الإداري** الطبعة الثانية، الجزائر، 2007.
123. نجم عبود نجم: **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات الرياضية**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
124. نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهيتي: **تحليل أسس الإدارة العامة منظور - معاصر دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.**
125. نعيم حافظ أبو جمعة، **التسويق الابتكاري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
126. نور الدين شنوفي: **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، 2011.
127. يحي ملحم: **التمكين مفهوم إداري معاصر**، الأردن، جامعة اليرموك، 2010.

الكتب باللغة الأجنبية

1. A & C Black Publishers Ltd, **Dictionary of Human Resources and Personnel Management**, third edition, London.
2. Alan Brown, **Challenges to Business Excellence: Some empirical evidence**, Nang Yan Business Journal – 1.1 – 2012; Andrzej hunzynski and david buchanan, **organizational behaviour: an introductory text**, 4th ed, prentice-hall Inc, Essex, 2001,

3. Armstrong , M, **Strategic Human Resource Management** ,- A Guide to Action 4th ed ,Kogan Page , london & Philadelphia 2008.
4. CAMERON, K. & D.WHITTON .**Perceptions of organisational effectiveness over organisational life cycle**. Administrative Science Quarterly 523(26) (1981).
5. Chales DEBBASCH, **Science administrative**, Parais, DALLOZ, 1972.
6. Charles-Henri Bessetre Des Horts, **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils**, les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
7. Chitram Lutchman et al: **7 fundamentals of an operationally excellent management system**, CRC Press, Taylor & Francis Group,LLC, 2015 ,
8. Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte (2014), **Global Human Capital Trends 2014**: Engaging the 21st-Century Workforce.
9. Denisi ,A.,& Griffin, R, **Human Resources Management** , Houghton Mifflin co., Boston 2005.
10. E.N. Gladden, **An Introduction to Public Administration**, Staples pressing, 1966,
11. Emerson, R.M, **Power-dependence relations**. American Sociological Review 27 (1962).
12. Gilgeous , V, **Operations and Management of Change** London: Pitman 1997.
13. H. Drummond, **The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About**, Kogan Page, London, 1992.
14. H.Koontz et O'donnell, **Management principes et Méthodes de gestion**, édition Mc.Gawhill. quell 1980 .
15. Hafsi Taieb et Toulouse Jean-Marie, **la stratégie des organisation une synthèse**, ed, transcontinental, Canada, 1997.
16. Hradesky, Jack , (1996). **Total Quality management Hand book** McGraw– Hill , Inc., N.Y.
17. ISO: 9000:2005 QMS Fundamentals and Vocabulary.
18. J- M Peretti : **Gestion des ressources humains** , Ed .vuiber , Paris, 1990.
19. J.PIVETEAU. «L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces) », Ed Insep Consulting, Paris, 2000.
20. Jacques, TEBOUL. « L'entretien d'évaluation. (Comment s'y comporter, comment le mener) ». 2ème édition, Ed Dunod, Paris, 2003.
21. Jean-Marie Peretti: **Ressources Humaines**, 5^{ème} Ed, Ed Vuibert, Paris, 2000.
22. Josephat Stephen Itika, **Fundamentals of human resource management** African Studies Centre, 2011.

23. Josephat Stephen Itika, **Fundamentals of human resource management** African Studies Centre, 2011.
24. Kandula,Srinivas,R.. **Strategic Human Resource Developmant**, Meenakshi Printers Delhi-110006. 2002.
25. Kurtuluş Yılmaz Genç; **Environmental Factors Affecting Human Resources Management**, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 11; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education.
26. Lakhdar SEKIOU, **gestion des ressources humaines**, les éditions d'organisation, Paris, 1980.
27. Mandi J.LUIS, The McKinsey 7S Framework, Mind Tools Ltd, Canada, 2005.
28. Marilyn M. Helms, D.B.A, **Encyclopedia of Management**, 5th ed. Thomson Gale, a part of The Thomson Corporation. 2006.
29. Michael Armstrong: **A Handbook of Human Resource Management Practice**, published by Kogan Page, London and Philadelphia,10th edition.
30. Mondy, W, & Noe ,R. **Human Resource Management** ,9th ed.,Pearson Prentice Hall , New Jersey, 2005.
31. Mondy, W., & Noe,R.,(2005), **Human Resource Management** ,9th ed., Pearson Prentice Hall , New Jersey.
32. Mondy, W.,& Noe, R, **Human Resource Management** , Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
33. Pierre Romelare, **Gestion des ressources humaines**, Armand Colin, Paris, 1993.
34. Pinar, M., Girard, T., “Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms”, The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), 2008.
35. Porter, L. and Tanner, S., **Assessing Business Excellence**, ^{2nd} Edition, Elisvier ButterWorth –Heinemann, 2004.
36. PROCHASKA, J.O& C.C. DI CLEMENTE: **Stages of Change and Modification of Problem Behaviour**. In: M. Hersen, R.M. Eisler & P.M. Miller, eds, **Progress in Behaviour modifications**. Sycamore: Sycamore Press. (1992).
37. Rula Ali Abdullah Al-Damen, **Developing An Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses (JBEAM)**, PhD dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy in Management At Amman Arab University, June 2006.

38. SCHULER, R. S, **The Internationalization of Human Resource Management**. Journal of International Management 6 (2000).
39. Steve RUSSELL, “**ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?**”, Total Quality Management, Vol.11, N0.4-6, July 2000.
40. Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, **Management Excellence** How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead An Oracle Thought Leadership White paper, September 2008.
41. **Webster's Third New International Dictionary**. USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers, 2002 Wheel and Huger,(1998)."**Strategic management and business policy**"",Entering the 20th, century global socity .
42. Williamson, O.E. **Transaction Costs Economics. How it Works, Where it is Headed**. The Economist 146 (1) (1998).
43. Wind,J and Main,Y: **Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century**, kogah page, London, 1999.

ج- المجلات العلمية:

1. أحمد بن عشاوي: "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 2013/03.
2. أحمد عثمان التويجري: "الدين والعولمة"، المجلة العربية، العدد 273 ، شوال 1420 هـ . فبراير 2000م.
3. أحمد علي صالح وعلي موات سعد: "إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي"، دورية الإداري ، العدد (120) السنة الثانية والثلاثون، مسقط، 2010.
4. آمال المجالي: مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.
5. بربر علوي السادة: "العولمة طريق الهيمنة"، مجلة الوعي الإسلامي، العدد 409، ديسمبر 1999.
6. جون بودريو وآخرون: "الإدارة التحويلية للموارد البشرية التحليل الفني وإدارة- المخاطرة لتعظيم عائد الاستثمار البشري"، خلاصات شعاع ، العدد(481)، السنة العشرون، القاهرة، 2015.
7. حمزة محمد الجبوري: "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والثلاثون، 2013.
8. خالد الزريقات وباسين الخرشة: "أثر التعلم التنظيم في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2010.

9. خالد الناصري: "الإدارة العمومية بين إشكالية المضمون ومتطلبات التجديد، ضمن تأهيل الإدارة العامة"، منشورات كريت، 2000.
10. سحر قدوري: "الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، عدد 14، خاص، الجزء الأول، 2010.
11. شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة: "مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
13. عبد الفتاح بوخمخ: "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان، 2000.
14. عبد المعطي عساف: "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، مجلة الإداري، مسقط، العدد 62، مسقط، سلطنة عمان، 1995.
15. عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.
16. عبد الهادي الرفاعي وآخرون: "العولمة وبعض الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عنها"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (1) 2005.
17. علي الضلاعين: "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية" مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
18. فهد السويح: "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، التحلية - العدد 45 - رجب - شوال 1428 هـ.
19. محمد المبيضين: "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي" دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.
20. محمد عابد الجابري: "العولمة والهوية الثقافية"، مجلة المستقبل العربي، العدد 248، أكتوبر 1999م.
21. مراد عطيان، عبد الله أبو سلمى: "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

22. مراد عطيانى، عبدالله أبوسلمى: أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41 ، العدد2، 2014.
23. منصور زويد المطيري: "العولمة في بعدها الثقافي"، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 58، 1999م.
24. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية " وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة ، ديسمبر ، 1999.
25. نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الإصدار الثاني، ذو القعدة 1437 هـ، أغسطس 2016 م.
26. وصفي الكساسبة: "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة، في مدينة تبوك"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد2، 2015.

د-الرسائل العلمية

- 1- إبراهيم محمد أبو سعده: "تأثيرات العولمة والتنافسية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، بحث مرجعي لمتطلبات الترقية لدرجة أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة، جامعة الأزهر، يناير 2006.
- 2- أبوبكر بوسالم: "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014.
- 3- احمد بن عيشاوي: "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 4- بدر بن سليمان آل مزروع: "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 5- بن فرحات مولاي لحسن: "إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، رسالة منشورة، 2012.
- 6- رأفت أبو فرحانة: "أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية"، أطروحة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- 7- سعيد بن نمشة: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه فلسفة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، منشورة، 2007.

- 8- سملاي يحضيه: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 9- عبد العزيز عبد العال: "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.
- 10- عثمان احداون: "مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات"، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994.

هـ- الملتقيات والندوات العلمية

- 1- أحمد طيلب: الأبعاد الاجتماعية الثقافية في تطبيقات الحكومة الالكترونية، الملتقى العلمي الدولي الأول حول "متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول"، الجزائر 13 و 14 ماي 2013.
- 2- أحمد علي صالح ونور الدين حامد: نظرة تحليلية على تجارب عالمية في إدارة الموارد البشرية وانعكاسات الاستفادة منها لتطوير المنظمات العربية، دراسة مقدمة إلى الملتقى الرابع حول تسيير الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية في الهيئات العامة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة الجزائر، 25 - 24 شباط 2015.
- 3- احمد عوني احمد حسن عمر أغا: الأثر التتابعي لإبعاد العولمة وأنماط المدرسة الكلاسيكية في تعزيز الاداء المتميز: دراسة تحليلية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المنظمات الصناعية والخدمية في محافظة نينوى /العراق، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012 جامعة الجنان، طرابلس -لبنان.
- 4- باسم المبيضين: تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 5- بشوع سعاد ، حياة بن سماعيل: تمكين العاملين كإستراتيجية لتحسين الأداء في المنظمات الحكومية بالجزائر، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة 24-25/02/2015.
- 6- بن حمو عبدالله، هاملي عبد القادر: دور تقييم الكفاءات على القرارات بإدارة الموارد البشرية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 24-25/02/2015.

- 7-بودي عبد القادر: الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب . البليدة، يومي 12 — 13 ماي 2010.
- 8-حاتم خير: نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 9-حسين الدوري: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008.
- 10-خليفة عيسى، كمال منصوري: مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 11-راسل قاسم: النموذج الأوربي للتميز المؤسسي 2010، مؤتمر مشاركة أفضل الممارسات، الإمارات العربية المتحدة، 2012/10/15.
- 12-رفيق زراولة: دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، بسكرة، 2005 .
- 13-شوقي جواد، ياسين الخرشة: المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2008.
- 14-صالح الرشيد: نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العرب السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد - دور المدير العرب في الإبداع والتميز شرم الشيخ مصر، 2004.
- 15-صالح بن سلمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر، 2004.
- 16-عبد الفتاح بوخمخ: الرأسمال المعرفي مصدر للتميز في المؤسسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (16 ذو القعدة 1430)، معهد الإدارة العامة في الرياض.
- 17-عبد القادر شلال: دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية" يومي:

- 14-15 أبريل 2009، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- 18- عبد النور ناجي: الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس -لبنان.
- 19- عمر يحيوي، عبد الرزاق بن الزاوي: واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية في ظل التحديات الراهنة، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 24-25/02/2015 .
- 20- فاتن باشا، صباح بنوناس: تقييم أداء العاملين في الإدارة العمومية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 24-25/02/2015 .
- 21- فاطمة ال زهراء طلحي، رحابلية سيف الدين: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية، 17-18 نوفمبر 2015.
- 22- فريد كورتل: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012 جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- 23- لعويبي عبد الوهاب، المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العامة، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005.
- 24- محمد براق ونورالدين كروش: الحكومة الالكترونية: المفاهيم وآليات التطبيق على ارض الواقع، الملتقى العلمي الدولي الأول حول "متطلبات إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: دراسة تجارب بعض الدول"، الجزائر 13 و 14 ماي 2013.
- 25- محمد بن ذهبية، صلاح الدين قذري: معوقات قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة العمومية الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول :أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة - الواقع والتحديات، يومي 14 و 15 فيفري 2017، جامعة غرداية، الجزائر.
- 26- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

27- منى هاكورز: استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في القطاع العام والخاص عمان- المملكة الأردنية الهاشمية، 12-14 أبريل (نيسان) 2008.

28- الهادي بوقلقول: الأداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مداخلة منشورة على النت.

29- هدى صقر: المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي لسابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة، أبريل 2002.

30- الياس قشوط، طويل ياسمينية: التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر- بسكرة - يومي 24 -25/02/2015.

و- التقارير والمناشير

- 1- أحمد عيشوني، مقدمة الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات، 2010.
- 2- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال، 104 دار، طبعة 1429.
- 3- جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي: معايير منظومة التميز الحكومي، منشور في الانترنت.
- 4- دليل برنامج دبي للتميز الحكومي، الإصدار 1-4 11-02-2014،
- 5- دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، المجلس التنفيذي، حكومة دبي، إصدار 1-4 تاريخ 11-02-2014.
- 6- اللجنة العلمية: الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، طبعة أولى، 1436 هـ.
- 7- مجهول المصدر: إدارة التميز دليل المدير الذكي لتحقيق إدارة التميز، منشور على الانترنت.
- 8- محمد جاسم بوحجي: دليل التقييم الذاتي حسب معايير برنامج مركز البحرين للتميز، الكتاب رقم 3- الإصدار الأول.
- 9- محمد عبد الوهاب: مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحبلى الحقوقية.
- 10- محمد عيشوني: الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، الإصدار رقم 2، 2010.
- 11- مصطفى أحمد السيد: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي (د.د)، مصر، 2001.

ز - مواقع الانترنت

1. قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد: إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الحديثة، <http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm>

2. ناصر محمد العديلي: الإبداع والتجديد في منظمات العمل

3. <http://chmq.com/blog/2015/01/21/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D9%81%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84/>

4. سعيد حامد: "بحث مرجعي عن: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، حصري على المنتدى

العربي لإدارة الموارد البشرية: 2006، ص4. من موقع <http://www.hrdiscussion.com/hr80730.html>

5. <http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm>
6. <http://islamfin.go-forum.net/t1531-topic>
7. <http://makkahnewspaper.com/article/130465>
8. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030506.pdf>
9. <http://www.ao-academy.org/ar/>
10. <http://www.hrdiscussion.com/hr64606.html>
11. <http://www.hrdiscussion.com/hr80730.html>
12. <http://www.hrdiscussion.com/hr84546.html>
13. http://www.marocdroit.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A9%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%89%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9_a2858.html
14. <http://www.npi-connect.net/documents/592341/749044>
15. http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/article51.pdf
16. <https://hrdiscussion.com/hr92707.html>
17. <https://www.linkedin.com/pulse/%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-rassel-kassem>
18. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf)
19. <http://www.hrdiscussion.com/hr64606.html>
20. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2/>
21. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2/>
22. <https://gcpc.kau.edu.sa/Pages%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A%D8%B1.aspx> (seen 04/03/2017)
23. <http://www.slideshare.net/SamrinHayat/motivation-and-leadership>
24. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:z1nzcG9xFMJ:www.kantakji.com/media/9021/%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25AC%25D9%2588%25D8%25AF%25D8%25A9%25D9%2581%25D9%258A%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D8%25A4%25D8%25B3%25D8%25B3%25D8%25A7%25D8%25AA%25D8%>

- [25A7%25D9%2584%25D8%25AD%25D9%2583%25D9%2588%25D9%2585%25D9%258A%25D8%25A9.docx+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=dz](#)
25. <http://www.dgep.gov.ae/ar/Program%20Award/BasicConceptsOfExcellence/Pages/Page6.aspx> see (21/06/2016)
26. Tzai-Zang Lee, Ya-Fen Tseng A Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Effectiveness of the Electronic Industries in Taiwan, 2005-12, Institute of mathematical analysis, p183 <http://hdl.handle.net/2433/47960> see (15/11/2016)
27. http://www.marocdroit.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%89%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9_a2858.html
28. ¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr84546.html>
29. <http://chmq.com/blog/2015/01/21/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D9%81%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%A%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84/> (seen 04/03/2017)
30. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjx8bDCwIXSAhXGPRoKHeuXBv4QFghDMAg&url=http%3A%2F%2Fwww.kantakji.com%2Fmedia%2F8905%2F2.doc&usq=AFQjCNH7ly2umzWHU1q1-iG3miqKXW_zWQ

راسل قاسم: نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل

<https://www.linkedin.com/pulse/%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%8>
Publié le 25 avril 2016 [4-rassel-kassem](#)

32. ¹ <https://hrdiscussion.com/hr92707.html>

33. انس حسين بواطنة: العولمة وتطورات العالم المعاصر: العولمة والدولة: انهيارها أم تغير في وظائفها، لوحظ يوم 2016/11/27.

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=226058>

34. بن رزوق جمال: الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة، تم تحميله من الموقع: http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/article51.pdf 24/02/2017.

35. شيوخه الدوسري: التميز والمعلم المتميز، <http://altamauz33.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>

36. علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت 1-3 تموز/ يوليو 2003، الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 3 تم تحميله من الموقع <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan030506.pdf>

37. محمد العوفي: غياب النظرية المؤسسية في الدراسات الاقتصادية، الاثنين 29 ربيع الثاني 1437 - 08 فبراير 2016، <http://makkahnewspaper.com/article/130465> ، اطلع عليه يوم 2016/10/22
38. محمد قطب، دليل إدارة الموارد البشرية، يناير 2014، تم تحميله من الموقع <http://www.npi-connect.net/documents/592341/749044>
39. المعهد التخصصي للدراسات: إدارة الموارد البشرية. <http://www.ao-academy.org/ar>
40. المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2013 المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، اطلع عليه يوم 2016/10/08، www.efqm.org
41. نادر القريوتي: إدارة الموارد البشرية، 2009، <https://staff.najah.edu/.../%20الأول20%التطو20%ر20%>
42. يوسف الطيب: إدارة الصحة والسلامة المهنية، موقع شركة سيف وي للاستشارات www.safewaysafety.com
43. <http://www.kaqa.org.sa> seen 03/03/2017
44. Jean Marie Pretti, **gestion des ressources humaines**, 19 edition Editeur: Vuibert.
Télécharger par: <http://www.decitre.fr/media/pdf/feuillestage/9/7/8/2/3/1/1/0/9782311012323.pdf>
45. John Watson: **Operational Excellence Management System** An Overview of the OEMS, 2010 Downlaod from www.chevron.com
46. **Management and motivation: McGregor's Theory X and Y; Ouchi's Theory Z on-line**, 14th Aug 2007. Available on: <www.management.atworknetwork.com> ,
47. Source: Sumantra Ghoshal, **People Management**, 12 February 2004 .highereducation.com/sites/default/files/SampleChapter_01.pdf
48. The Business Excellence Institute, **BEX Sustainable Business Excellence Framework**, businessexcellence.org, 2015.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	مراحل تطور تسيير الموارد البشرية.....	1
21	تطور وظائف تسيير الموارد البشرية عبر مختلف المدارس.....	2
22	الفرق بين تسيير الأفراد وتسيير الموارد البشرية.....	3
32	نظريات الموارد البشرية.....	4
51	الوظائف التنفيذية حسب جاري ديسلر.....	5
72	أهم التوجهات والآراء حول العولمة.....	6
98	الفرق بين الإبداع والابتكار.....	7
103	أهم المحطات التي مر بها المصطلح.....	8
137	المقارنة بين النظام الإداري القديم والحديث.....	9
165	العناصر التقييم الفرعية لعناصر نموذج الجائزة والدرجات المرجحة التي تعبر عن الوزن النسبي لكل عنصر فرعي.....	10
225	الموظفون الدائمون والمتعاقدون في مديرية الشؤون الدينية.....	11
225	المتعاقدون في إطار برنامج الإدماج المهني والاجتماعي وعقود إدماج ذوي الشهادات.....	12
226	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	13
227	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	14
228	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	15
229	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل.....	16
229	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.....	17
231	ترميز متغيرات الدراسة.....	18
233	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الاستقطاب والتعيين.....	19
234	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني التدريب والتطوير.....	20
234	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث تقييم الأداء.....	21
235	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع التعويضات.....	22
235	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس الحوافز.....	23
236	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس الصحة والسلامة المهنية.....	24

237	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الأداء والإنجاز	25
238	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني المبادرة والإبداع	26
238	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي	27
239	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية	28
240	مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس التكوين المستمر	29
241	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	30
241	قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة	31
243	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة	32
247	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاستقطاب والتعيين	33
249	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التدريب والتطوير	34
251	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث تقييم الأداء	35
252	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التعويضات	36
254	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس الحوافز	37
255	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس الصحة والسلامة المهنية	38
257	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الأداء والإنجاز	39
259	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني المبادرة والإبداع	40
261	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي	41
264	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع المشاركة وتحمل المسؤولية	42
266	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التكوين المستمر	43
268	مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسات محل الدراسة	44
271	الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثاني من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)	45
273	الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثالث من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)	46
276	قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة	47

48	نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	277
49	اختبار معنوية B_0 لنموذج الخطي المتعدد	279
50	اختبار معنوية B_1 لنموذج الخطي المتعدد	280
51	اختبار معنوية B_2 لنموذج الخطي المتعدد	280
52	اختبار معنوية B_2 لنموذج الخطي المتعدد	281
53	اختبار معنوية B_4 لنموذج الخطي المتعدد	281
54	اختبار معنوية B_5 لنموذج الخطي المتعدد	282
55	اختبار معنوية B_6 لنموذج الخطي المتعدد	282
56	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة	284
57	فروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتمييز الإداري للعاملين تعزى متغير الجنس	289
58	فروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتمييز الإداري للعاملين تعزى متغير المستوى التعليمي	292
59	نتائج الفروق باستخدام اختبار Test Scheffe في بعد تقييم الأداء بين مستوياتهم التعليمية (مستوى ثانوي فأقل / مستوى جامعي / شهادات عليا)	294
60	فروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتمييز الإداري للعاملين تعزى متغير العمر	297
61	نتائج الفروق باستخدام اختبار Test Scheffe في البعد الاستقطاب والتعيين حسب متغير (العمر)	298
62	يوضح نتائج الفروق باستخدام اختبار Test Scheffe في بعد تقييم الأداء الفئات (18-25 سنة / 26-35 سنة / 36-45 سنة / 46-55 سنة / 56 فأكثر)	299
63	فروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتمييز الإداري للعاملين تعزى متغير العمر	302
64	فروق اتجاهات العينة نحو أهمية أبعاد تسيير الموارد البشرية نحو الدرجة الكلية للتمييز الإداري للعاملين تعزى متغير المستوى الوظيفي (الرئيس والمرووس)	306

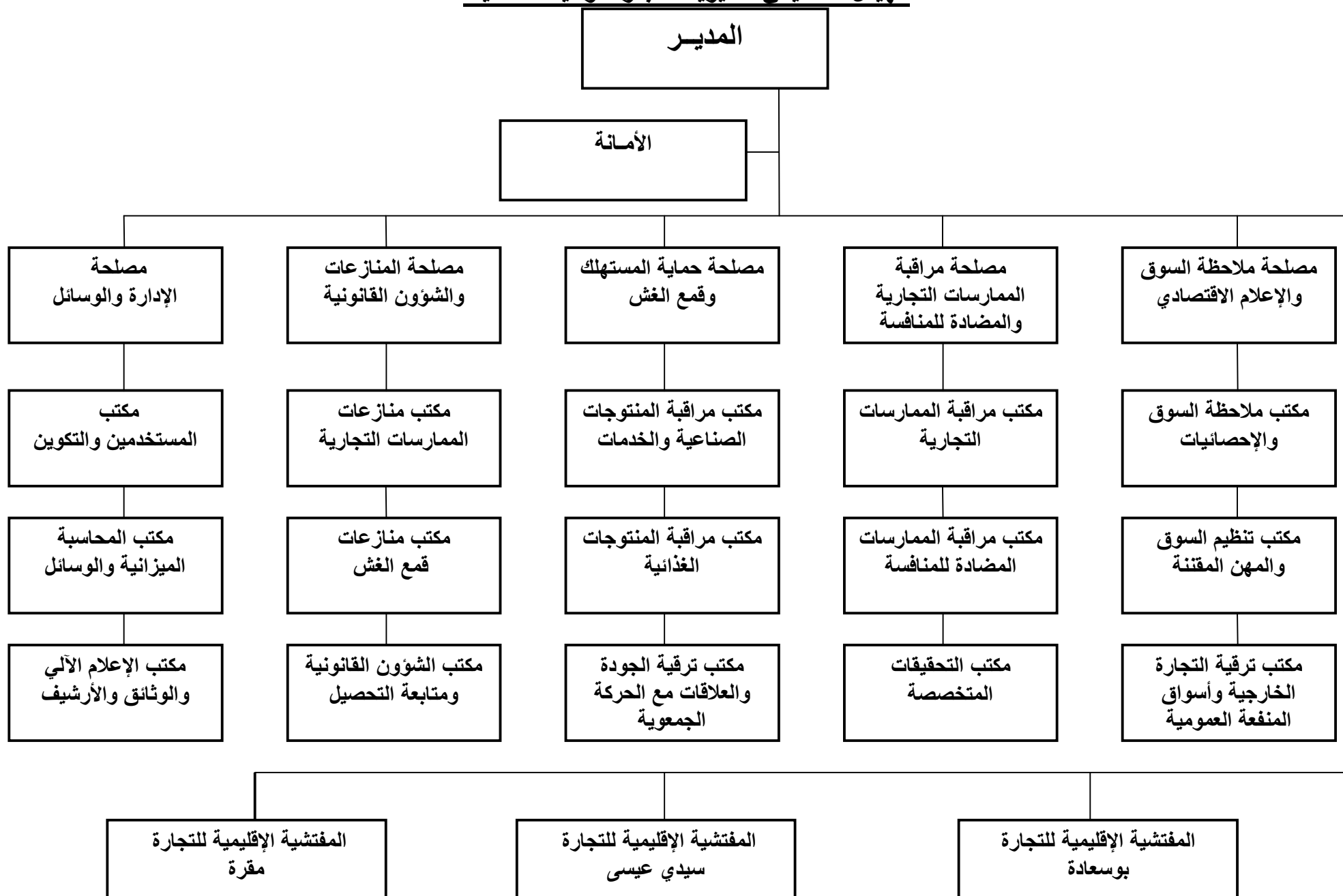
فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مبادئ النظرية السلوكية	26
2	الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية	40
3	العوامل البيئية الخارجية	43
4	محيط بيئات التفاعل الخارجي والداخلي لتسيير الموارد البشرية	45
5	الهيكل الوظيفي	47
6	موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي	48
7	تسيير الموارد البشرية في الهيكل المركزي	49
8	العلاقة بين النشاط والمهمة والوظيفة	52
9	يوضح خطوات تحليل الوظيفة	53
10	خطوات الاستقطاب واختيار للموارد البشرية	54
11	مراحل الاختيار والتعيين	55
12	أنظمة الأجور وتعويض الموظفين	61
13	وظائف تسيير الموارد البشرية	65
14	أهداف تسيير الموارد البشرية	67
15	ارتقائية دور الموازنة بين الدور الجديد والتحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية	68
16	يوضح أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية	69
17	نموذج مقترحاً لتسيير الموارد البشرية للإسهام في تطوير التسيير والإدارة	91
18	نموذج مبسط لإدارة الأعمال وهي تخطيط - عمل وفحص - تنفيذ	111
19	الأعمدة الثلاثة للتميز المؤسسي	112
20	المبادئ الأساسية للتميز	113
21	الأسباب الداعمة للتميز	120
22	يوضح متطلبات إدارة التميز	122
23	يوضح مستويات الأداء المتميز	123
24	يوضح معوقات إدارة التميز	125
25	منظومة المصطلحات ذات العلاقات بالحكومة الإلكترونية	138

151	26	معيار إدارة العمليات وتميز الخدمة
153	27	أبعاد الخدمة المتميزة
160	28	مكونات ثقافة التميز
164	29	حلقة ديمنج لسلسلة تفاعلات الجودة
165	30	نموذج بالدريج
167	31	أنموذج الجائزة الأوربية للتميز
171	32	يوضح نموذج التميز الجزائري
172	33	نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز
195	34	الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية
204	35	تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية
219	36	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة
222	37	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
225	38	الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية بالمسيلة
227	39	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
228	40	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن
228	41	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
229	42	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل
230	43	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي
244	44	لوحة التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة
269	45	مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسات محل الدراسة
272	46	عرض بياني يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثاني من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)
274	47	عرض بياني يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي $\bar{X}$ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات الجزء الثالث من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)
275	48	يوضح لوحة الانتشار للعلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة (مستقلة والتابع)
276	49	يبين اختبار شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية
284	50	يبين نموذج الميداني لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
308	51	يبين نموذج الدراسة الميداني

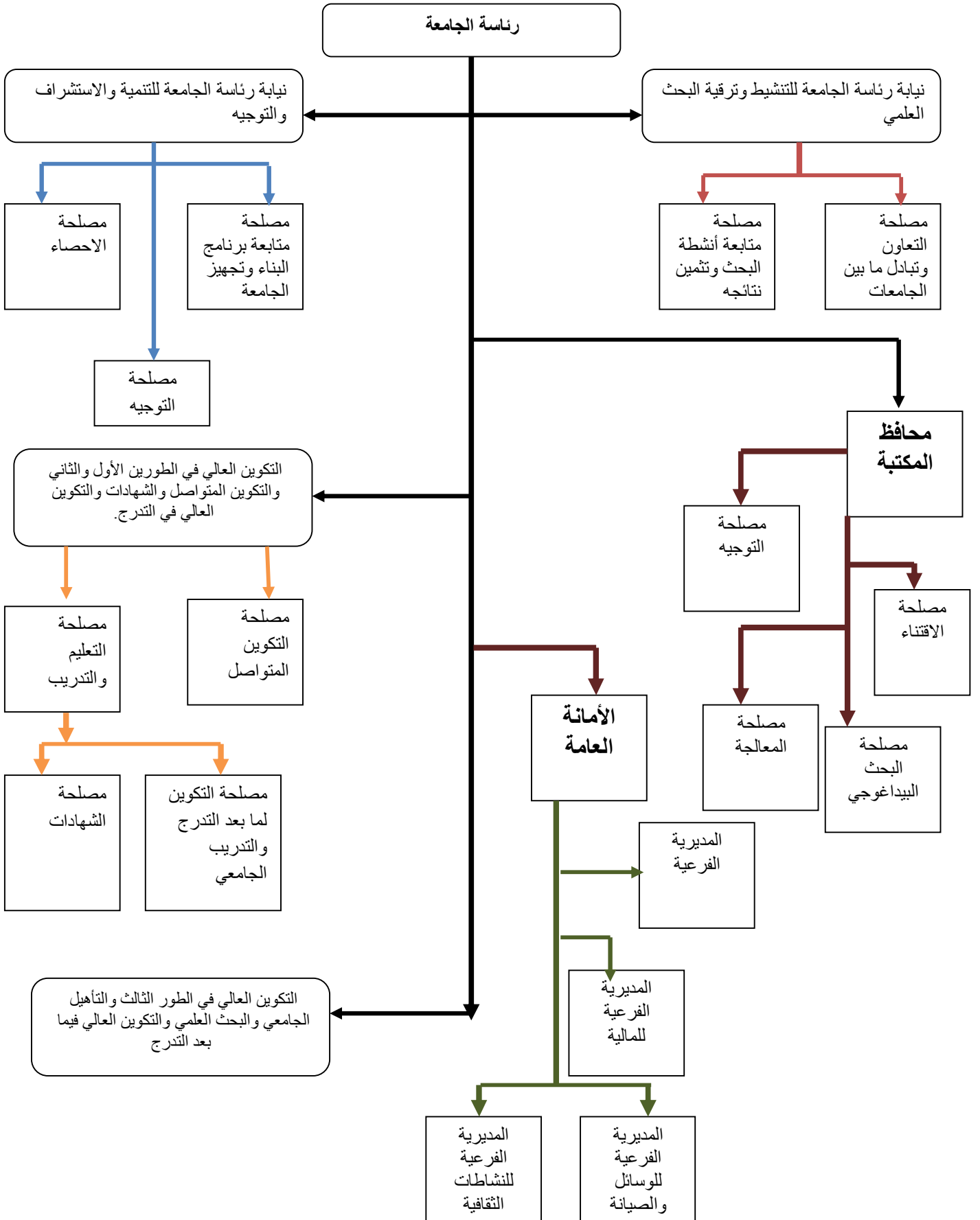
الصفحة	العنوان	رقم الملحق
350	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة	01
351	الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة	02
352	الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية	03
354	الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم	05
364	قائمة أسماء المحكمين	06
-365	خصائص عينة الدراسة	07
409	اختبارات اعتدالية التوزيع	08
	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور	09
	تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كروم باخ Cronbach's Alpha Coefficient	10
	تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split - Half Method	11
	مدى الموافقة على عبارات الاستبيان	12
	اختبار للعينة الواحدة T	13
	اختبار المصاحبة الخطية المتعددة	14
	الانحدار الخطي البسيط	15
	تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي	16
	اختبار الفروقات Independent S. T Test	17
	اختبار الفروقات One Way ANOVA	18

الملحق رقم (01)
الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة

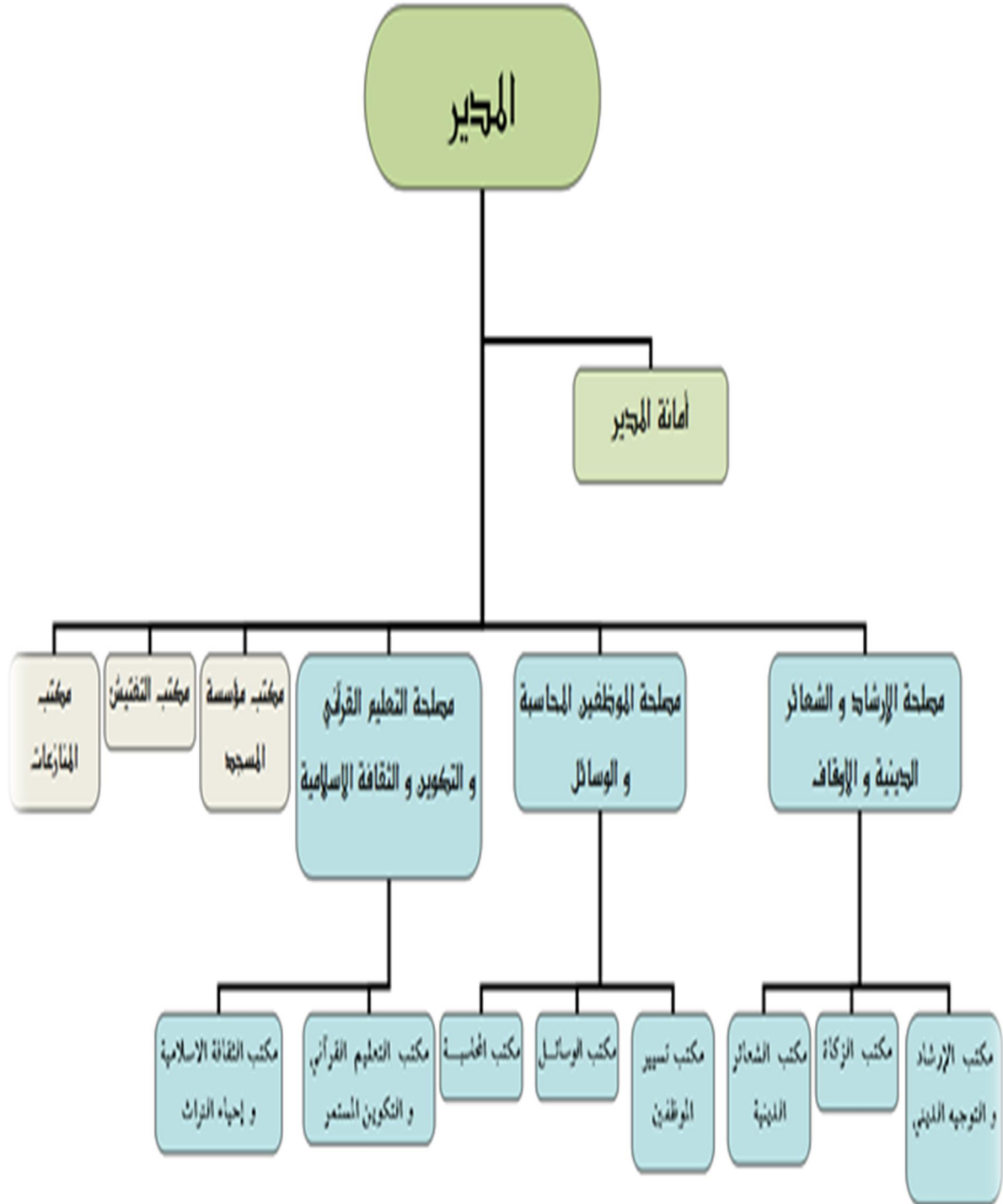


الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة



الملحق رقم (03)
الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية



الملحق رقم 05
الاستبانة في صورتها الأولى للتحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الأستاذ.../

تحية طيبة وبعد...

الموضوع / تحكيم استبانة أطروحة دكتوراه

نحيط سيادتكم علما بأننا نجري دراسة بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في إدارة المنظمات من جامعة محمد بوضياف بعنوان:

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية
دراسة ميدانية لكل من مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية ومديرية التجارة بولاية المسيلة

وذلك بإشراف: أ.د فرحات عباس

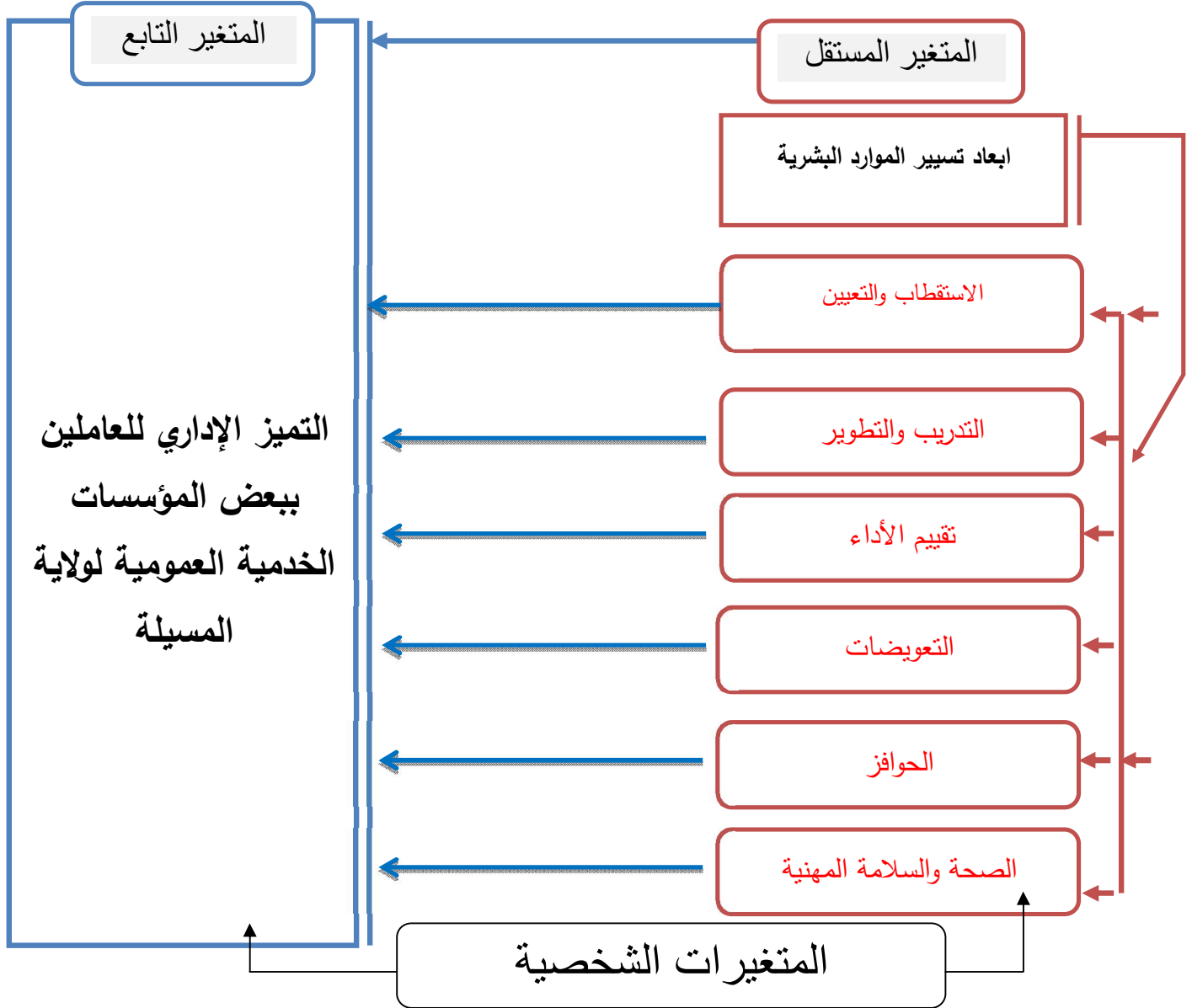
ولما لسيادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانات، فإننا نأمل منكم تحكيم الاستبانة وفق المتغيرات والفرضيات المرفقة، من أجل أخذ ملاحظاتكم وانتقاداتكم بعين الاعتبار لأنها تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الطالبة: غانم هاجرة

إشكالية الدراسة:

هل هناك دور لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية
محل الدراسة (مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية ومديرية التجارة) بولاية المسيلة؟
نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة، 2016

حيث يتكون المتغير التابع من خمسة أبعاد هي (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) × وذلك اعتمادا على النموذج الذي اتت به جائزة دبي للتميز¹.

¹ جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي: معايير منظومة التميز الحكومي، منشور في الانترنت

فرضيات الدراسة:

قامت الطالبة بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: المستوى السائد لممارسات تسيير الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) في مؤسسات الخدمة العمومية ترقى إلى المستوى المطلوب.

الفرضية الرئيسية الثانية: المستوى السائد للأداء المتميز للعامل بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التكوين المستمر) في مؤسسات الخدمة العمومية يرقى إلى المستوى المطلوب.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) على كل بعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية على الأداء والإنجاز (أحد أبعاد التميز الإداري للعاملين).

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية على المبادرة والإبداع (أحد أبعاد التميز الإداري للعاملين).

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية على التعاون والالتزام الوظيفي (أحد أبعاد التميز الإداري للعاملين).

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية على المشاركة وتحمل المسؤولية (أحد أبعاد التميز الإداري للعاملين).

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية على التعلم المستمر (أحد أبعاد التميز الإداري للعاملين).

الفرض الرئيسي الرابعة: يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير- تقييم الأداء- التعويضات- الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين، ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للاستقطاب والتعيين، (أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين.

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للتدريب والتطوير، (أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين.

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لتقييم الأداء، (أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين.

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للتعويضات، (أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين.

يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للصحة والسلامة المهنية، (أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين.

الفرض الرئيسي الخامسة: يوجد تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للتفاعل المشترك بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين.

الفرض الرئيسي السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) (الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التعويضات - الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري للعاملين.

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كمايلي:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.

5- **معامل التحديد R^2** : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

6- **اختبار الصدق والثبات**: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

7- **اختبار الصدق و الثبات** : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

8- **اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة**: يستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي الفرضي، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

9- **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)** لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.
طريقة القياس: استخدمنا طريقة ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة المنظمات
بـعـنـوان:

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في
المؤسسة الخدمية
—دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية
المسيلة—

استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في

تحية طيبة

نضع بين أيديكم الاستبانة الموسومة بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين" دراسة حالة مجموعة مؤسسات خدمية عمومية.

راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم حيث إن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي يتم التوصل إليها، علما بأن كافة لمعلومات الواردة في الاستبانة التي تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير.

المشرف: أ.د فرحات عباس

الطالبة: غانم هاجرة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية: الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

العمر	25-18 سنة	☐	35-26 سنة	☐
	45-36 سنة	☐	55-46 سنة	☐
	56 فأكثر	☐		
الجنس	ذكر	☐	أنثى	☐
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي فأقل	☐	مستوى جامعي	☐
	شهادات عليا (ماستر ماجستير-دكتوراه)	☐		
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	☐	6-10 سنوات	☐
	11-15 سنة	☐	أكثر من 15 سنة	☐
المستوى الوظيفي	رئيس	☐	أمين عام	☐
	مدير عام	☐	مدير	☐
	مؤسس: موظف إداري	☐	مدير فرعي	☐
	رئيس مكتب	☐		
مقر العمل	أذكره:			

الجزء الثاني: ممارسات تسيير الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الاستقطاب والتعيين: عملية ترغيب وجذب للموارد البشرية المتميزة في سوق العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم						
1	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛					
2	تتمتع المقابلة في المؤسسة بالنزاهة والشفافية؛					
3	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج اختبارات الكتابية والشفافية للمتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين؛					
4	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛					
5	تعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل وظائف مهمة؛					
التدريب والتطوير: يهدف إلى جعل الموارد البشرية المتميزة قوة عمل ذات كفاءة، لتلبية مطالب وتحقيق إستراتيجية المؤسسة						

6	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم الحاسوبية؛				
7	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية؛				
8	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة بتدريب الموظفين من أجل الجودة؛				
9	الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة وكافية؛				
10	العملية التدريبية مستمرة ؛				
الفقرة					
بدائل الإجابة					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
تقييم الأداء: يعبر عن نشاط إدارة الموارد البشرية الذي يهدف لإعطاء حكم شامل وموضوعي على عامل معين					
11	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (يعني مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط)؛				
12	عملية تقييم المؤسسة لكم تتم وفق أسس موضوعية؛				
13	ترى أن التقييم وسيلة جيدة للترقية في الدرجات؛				
التعويضات:					
14	تمتلك المؤسسة معلومات على مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية؛				
15	تعتمد المؤسسة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون؛				
16	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛				
17	تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به؛				
الحوافز					
18	تساعد الحوافز الموظفين على الارتباط الوثيق (لتنمية الولاء) والتميز؛				
19	يتم استخدام آلية محددة لحفز الموظفين على تحمل المسؤولية؛				
20	تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية؛				
21	يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية؛				
الصحة والسلامة المهنية					
22	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل؛				
23	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين؛				
24	تعتمد المؤسسة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية؛				
25	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار؛				

الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
- الأداء والإنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية						
26	يحق إنجازات ونتائج أعمال مثيرة للإعجاب؛					
27	يمثل قدوة حسنة لزملائه في مجال البذل والإنجاز؛					
28	يقدم إنتاجًا كبيرًا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع) ؛					
29	ينجز ما تكلف به من مهام في وقت جد قصير؛					
30	على الرغم من تعقيد وصعوبة المهام التي يكلف بها إلا أنه يمتلك ويطبق مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار؛					
31	إنتاج العامل يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نواقص؛					
32	يستفيد من التقنيات المتطورة ويطبق أساليب حديثة لإنجاز مهام عمله؛					
33	يتصف جهوده وإنجازاته بالمثابرة والاستمرارية؛					
- المبادرة والإبداع: يركز هذا المعيار على مدى مبادرة العامل إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات						
34	يقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية؛					
35	يتميز اقتراحاته بالحدثة والريادة والإبداع؛					
36	يمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة؛					
37	لمبادرته واقتراحاته تأثيرات إبداعية واضحة على تطوير الأداء؛					
38	يتابع بحرص مدى تطبيق ما يقدمه من اقتراحات ومبادرات؛					
39	يقدم أفكار وتصورات غير مسبقة؛					
40	يطور معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي؛					
41	مثابر على تقديم مشاريع إبداعية؛					
- التعاون والالتزام الوظيفي: يركز هذا المعيار على درجة تعاون العامل مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين)						
42	يجيد فن التعامل مع الآخرين.					
43	يذهب إلى أبعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم.					
44	إيجابي وصبور جدًا في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استقزارهم.					
45	يقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم.					
46	يبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.					
47	ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها ولكنه يطبقها بمرونة ودون جمود.					
48	يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.					

49	يقدم التزاماته الوظيفية على أية منافع أو التزامات شخصية أو تجارية أخرى.				
50	يظهر ولاء وحرصًا على تحقيق أهداف المصلحة التي تعمل بها.				
ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)
		(1)			
– المشاركة وتحمل المسؤولية: يركز هذا المعيار على مدى حرص العامل على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها / تشارك بها المؤسسة،					
51	يشارك بفعالية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها.				
52	يشارك بحماس في تكوين زملائه خلال العمل أو حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.				
53	يشارك بفعالية في إعداد أنظمة العمل.				
54	يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم.				
55	قادر على التصرف في الحالات غير العادية.				
56	يتحمل المسؤولية ويتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.				
57	يحتاج إلى حد أدنى من الإشراف اللازم لإنجاز المهام.				
التكوين المستمر وهو يشير إلى مدى رغبة وقدره العامل على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة،					
58	يطلع على الأنظمة المطبقة.				
59	يسأل ويستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله.				
60	مستعد لإنجاز مهام مهنية/ ميدانية.				
61	يحرص في الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالإنترنت.				
62	يقبل المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية.				
63	قادر على الاتصال والتواصل الإيجابي والفعال.				

أي اقتراحات أخرى أذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا لتعاونكم

الملحق رقم (6)

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
أ.د بوقرة رابح	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة- الجزائر
أ.د باشيوة لحسن	أستاذ تعليم عالي	جامعة حائل - السعودية
أ.د قرشي عبد الكريم	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة- الجزائر
أ.د يحيياوي نعيمة	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة- الجزائر
أ.د بلعجوز الحسين	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة- الجزائر
د. لقايطي لخضر	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة- الجزائر
د. بلبار موسى	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة- الجزائر
د. زغبة طلال	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة- الجزائر
د. بتغة صونية	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة- الجزائر
د. نارورة بوبكر	أستاذ محاضر ب	جامعة الوادي- الجزائر

CORRELATIONS
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 AAA
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

Correlations		الاستقطاب والتعيين	A1	A2	A3	A4
الاستقطاب والتعيين	Pearson Correlation	1	,832**	,775**	,729**	,666**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Correlations		
		A5
الاستقطاب والتعيين	Pearson Correlation	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=B6 B7 B8 B9 B10 BBB
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

Correlations		التدريب والتطوير	B6	B7	B8	B9
التدريب والتطوير	Pearson Correlation	1	,885**	,830**	,847**	,772**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Correlations		B10	
التدريب والتطوير	Pearson Correlation		,875**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=ccc C11 C12 C13
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

Correlations		تقييم الأداء	C11	C12	C13
تقييم الأداء	Pearson Correlation	1	,877**	,845**	,678**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=DDD d14 d15 d16 d17
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

		Correlations				
		التعويضات	d14	d15	d16	d17
التعويضات	Pearson Correlation	1	,802**	,924**	,827**	,884**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=FFF f22 f23 f24 f25
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

		Correlations				
		الصحة والسلامة المهنية	f22	f23	f24	f25
الصحة والسلامة المهنية	Pearson Correlation	1	,721**	,824**	,759**	,834**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=QAAAA1 QA26 QA27 QA28 QA29 QA30 QA31 QA32 QA33
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

		Correlations					
		الأداء والإنجاز	QA26	QA27	QA28	QA29	QA30
الأداء والإنجاز	Pearson Correlation	1	,334	,818**	,747**	,635**	,437*
	Sig. (2-tailed)		,071	,000	,000	,000	,016
	N	30	30	30	30	30	30

		Correlations		
		QA31	QA32	QA33
الأداء والإنجاز	Pearson Correlation	,723**	,676**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=QBBB QB34 QB35 QB36 QB37 QB38 QB39 QB40 QB41
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

		Correlations				
		المبادرة والإبداع	QB34	QB35	QB36	QB37
المبادرة والإبداع	Pearson Correlation	1	,668**	,815**	,860**	,597**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30

		Correlations			
		QB38	QB39	QB40	QB41
المبادرة والإبداع	Pearson Correlation	,774**	,718**	,671**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=QCCC QC42 QC43 QC44 QC45 QC46 QC47 QC48 QC49 QC50
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

		Correlations					
		التعاون والالتزام الوظيفي	QC42	QC43	QC44	QC45	QC46
التعاون والالتزام الوظيفي	Pearson Correlation	1	,802**	,680**	,692**	,784**	,646**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

		Correlations			
		QC47	QC48	QC49	QC50
التعاون والالتزام الوظيفي	Pearson Correlation	,588**	,660**	,377*	,379*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,040	,039
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=QD51 QD52 QD53 QD54 QD55 QD56 QD57 QDDD
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
Correlations

		Correlations				
		QD51	QD52	QD53	QD54	QD55
المشاركة وتحمل المسؤولية	Pearson Correlation	,480**	,751**	,803**	,722**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

Correlations

		QD56	QD57	المشاركة وتحمل المسؤولية
المشاركة وتحمل المسؤولية	Pearson Correlation	,763**	,605**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=AAA BBB ccc DDD EEE FFF total

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	التعويضات
ممارسات تسيير الموارد البشرية	Pearson Correlation	,805**	,772**	,854**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

Correlations

		الحوافز	الصحة والسلامة المهنية	ممارسات تسيير الموارد البشرية
ممارسات تسيير الموارد البشرية	Pearson Correlation	,734**	,745**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=QAAAA1 QBBB QCCC QDDD QEEEE totat

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		الأداء والإنجاز	المبادرة والإبداع	التعاون والالتزام الوظيفي	المشاركة وتحمل المسؤولية
الأداء المتميز للعامل	Pearson Correlation	,877**	,906**	,882**	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

Correlations

		التكوين المستمر	الأداء المتميز للعامل
الأداء المتميز للعامل	Pearson Correlation	,846**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	5

RELIABILITY
/VARIABLES=B6 B7 B8 B9 B10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	5

RELIABILITY
/VARIABLES=C11 C12 C13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	3

RELIABILITY
/VARIABLES=d14 d15 d16 d17
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	4

RELIABILITY
/VARIABLES=e18 e19 e20 e21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	4

RELIABILITY
/VARIABLES=f22 f23 f24 f25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,786	4

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B6 B7 B8 B9 B10 C11 C12 C13 d14 d15 d16 d17 e18 e19 e20 e21 f22 f23 f24 f25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	25

RELIABILITY

/VARIABLES= QA27 QA28 QA29 QA30 QA31 QA32 QA33
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	7

RELIABILITY

/VARIABLES=QB34 QB35 QB36 QB37 QB38 QB39 QB40 QB41
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	8

RELIABILITY

/VARIABLES=QC42 QC43 QC44 QC45 QC46 QC48 QC49 QC50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	8

RELIABILITY

/VARIABLES=QD51 QD52 QD53 QD54 QD55 QD56 QD57
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	7

RELIABILITY

/VARIABLES=QE58 QE59 QE60 QE61 QE62 QE63
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=QA26 QA27 QA28 QA29 QA30 QA31 QA32 QA33 QB34 QB35 QB36 QB37 QB38 QB39 QB40 QB41 QC42 QC43
QC44 QC45 QC46 QC47 QC48 QC49 QC50 QD51 QD52 QD53 QD54 QD55 QD56 QD57 QE58 QE59 QE60 QE61 QE62 QE63
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	38

RELIABILITY

```

/VARIABLES=QA27 QA28 QA29 QA30 QA31 QA32 QA33 QB34 QB35 QB36 QB37 QB38 QB39 QB40 QB41 QC42 QC43QC44 QC45
QC46 QC48 QC49 QC50 QD51 QD52 QD53 QD54 QD55 QD56 QD57 QE58 QE59 QE60 QE61 QE62 QE63
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	36

RELIABILITY

```

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B6 B7 B8 B9 B10 C11 C12 C13 d14 d15 d16 d17 e18 e19 e20 e21 f22 f23 f24 f25 QA27 QA28 QA29
QA30 QA31 QA32 QA33 QB34 QB35 QB36 QB37 QB38 QB39 QB40 QB41 QC42 QC43 QC44 QC45 QC46 QC48 QC49 QC50
QD51 QD52 QD53 QD54 QD55 QD56 QD57 QE58 QE59 QE60 QE61 QE62 QE63
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

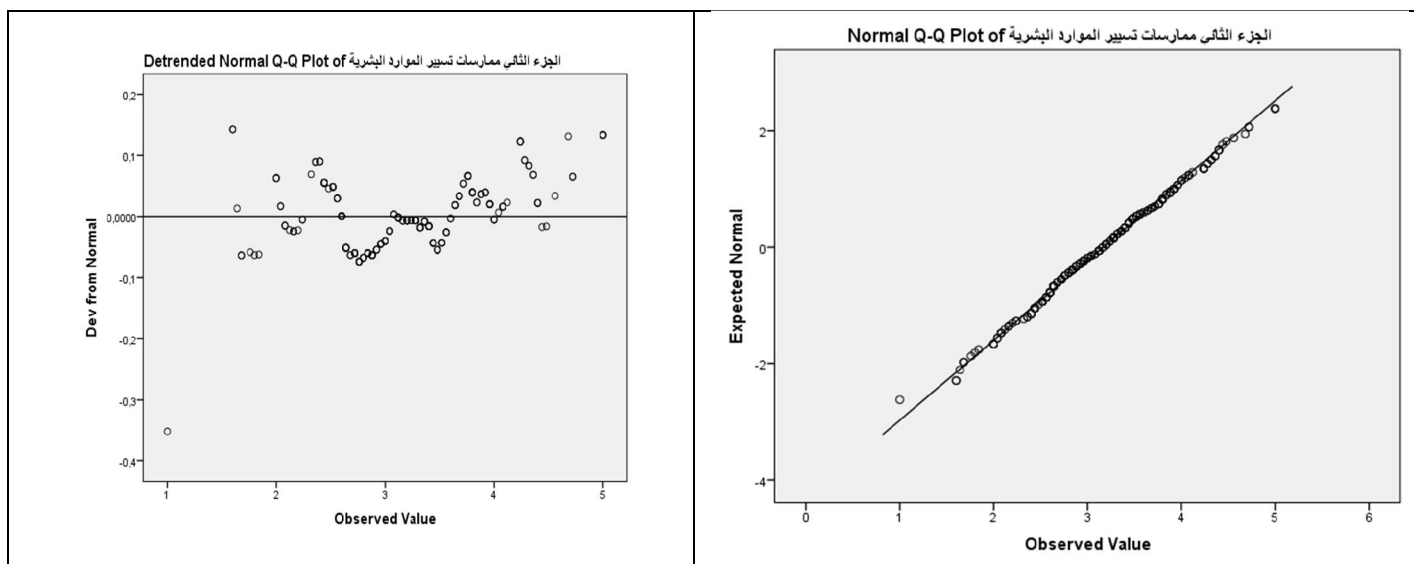
Cronbach's Alpha	N of Items
,883	61

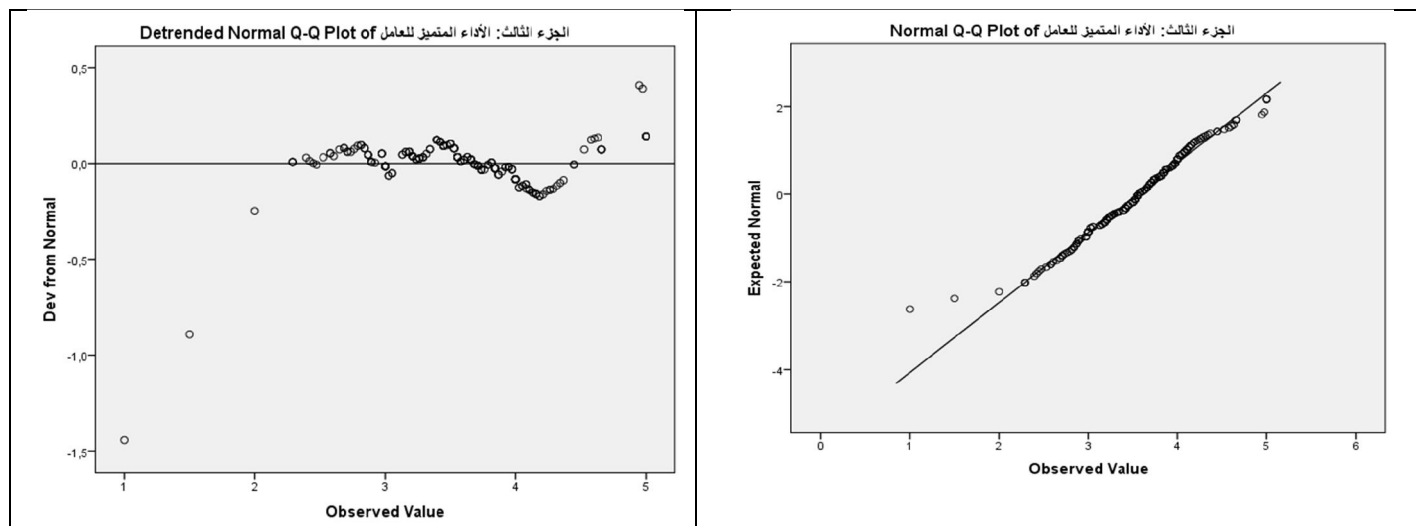
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث	,056	229	,079	,982	229	,005
الجزء الثاني ممارسات تسيير الموارد البشرية	,036	229	,200*	,996	229	,774

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction





DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 AAA
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
 Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	229	1	5	3,38	1,218
A2	229	1	5	3,07	1,192
A3	229	1	5	3,28	1,132
A4	229	1	5	3,00	1,210
A5	229	1	5	3,48	1,252
الاستقطاب والتعيين	229	1,00	5,00	3,2428	,91177
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=B6 B7 B8 B9 B10 BBB
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
 Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B6	229	1	5	3,54	1,118
B7	229	1	5	3,50	1,134
B8	229	1	5	3,28	1,233
B9	229	1	5	3,00	1,170
B10	229	1	5	3,06	1,200
التدريب والتطوير	229	1,00	5,00	3,2760	,95916
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=C11 C12 C13 CCC
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
 Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C11	229	1	5	3,07	1,128
C12	229	1	5	3,12	1,116

C13	229	1	5	3,68	1,158
تقييم الأداء	229	1,00	5,00	3,2882	,92475
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=D14 D15 D16 D17 DDD
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D14	229	1	5	3,07	1,126
D15	229	1	5	2,90	1,235
D16	229	1	5	2,77	1,098
D17	229	1	5	2,94	1,155
التعويضات	229	1,00	5,00	2,9214	,95877
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=E18 E19 E20 E21 EEE
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E18	229	1	5	3,55	1,193
E19	229	1	5	3,10	1,129
E20	229	1	5	3,93	1,066
E21	229	1	5	2,73	1,244
الحوافز	229	1,00	5,00	3,3297	,85258
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QA27 QA28 QA29 QA30 QA31 QA32 QA33 QAAAA1
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QA27	229	1	5	3,61	,943
QA28	229	1	5	3,31	1,058
QA29	229	1	5	3,41	,981
QA30	229	1	5	3,59	,958
QA31	229	1	5	3,12	1,061
QA32	229	1	5	3,31	1,049
QA33	229	1	5	3,57	1,009
الأداء والإنجاز	229	1,00	5,00	3,4167	,78960
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QB34 QB35 QB36 QB37 QB38 QB39 QB40 QB41
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QB34	229	1	5	3,46	,980
QB35	229	1	5	3,26	1,008

QB36	229	1	5	3,27	1,066
QB37	229	1	5	3,33	1,010
QB38	229	1	5	3,38	1,000
QB39	229	1	5	3,16	1,020
QB40	229	1	5	3,48	1,011
QB41	229	1	5	3,34	1,030
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QC42 QC43 QC44 QC45 QC46 QC48 QC49 QC50 QQCCC
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QC42	229	1	5	3,82	,928
QC43	229	1	5	3,76	,917
QC44	229	1	5	3,59	1,042
QC45	229	1	5	3,90	,897
QC46	229	1	5	3,84	,937
QC48	229	1	5	3,57	1,043
QC49	229	1	5	3,46	1,024
QC50	229	1	5	3,76	,965
التعاون والالتزام الوظيفي	229	1,00	5,00	3,7107	,75052
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QD51 QD52 QD53 QD54 QD55 QD56 QD57
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QD51	229	1	5	3,52	,939
QD52	229	1	5	3,38	1,030
QD53	229	1	5	3,44	1,014
QD54	229	1	5	3,53	,976
QD55	229	1	5	3,52	1,037
QD56	229	1	5	3,46	1,086
QD57	229	1	5	3,59	,968
المشاركة وتحمل المسؤولية	229	1,00	5,00	3,4903	,76360
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=QE58 QE59 QE60 QE61 QE62 QE63 QQEEE
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QE58	229	1	5	3,87	,869
QE59	229	1	5	4,00	,761
QE60	229	1	5	3,88	,816
QE61	229	1	5	3,81	,949
QE62	229	1	5	3,64	,975

QE63	229	1	5	3,83	,945
التكوين المستمر	229	1,00	5,00	3,8384	,71335
Valid N (listwise)	229				

DESCRIPTIVES VARIABLES=AAA BBB CCC DDD EEE FFFF ABCDE QAAAA1 QBBB QQCCC QDDD QQEEE QQQQTOTAL
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاستقطاب والتعيين	229	1,00	5,00	3,2428	,91177
التدريب والتطوير	229	1,00	5,00	3,2760	,95916
تقييما لأداء	229	1,00	5,00	3,2882	,92475
التعويضات	229	1,00	5,00	2,9214	,95877
الحوافز	229	1,00	5,00	3,3297	,85258
الصحة والسلامة المهنية	229	1,00	5,00	2,9410	,92499

الجزء الثاني :ممارسات تسيير المواردالبشرية	229	1,00	5,00	3,1691	,72895
الأداء والإنجاز	229	1,00	5,00	3,4167	,78960
المبادرة والإبداع	229	1,00	5,00	3,3362	,83611
التعاون والالتزام الوظيفي	229	1,00	5,00	3,7107	,75052
المشاركة وتحمل المسؤولية	229	1,00	5,00	3,4903	,76360
التكوين المستمر	229	1,00	5,00	3,8384	,71335
الجزء الثالث :الأداء المتميز للعامل	229	1,00	5,00	3,5488	,63410
Valid N (listwise)	229				

T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ABCDE
/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ممارسات تسيير الموارد البشرية :الجزء الثاني	229	3,1691	,72895	,04817

One-Sample Test					
Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
ممارسات تسيير الموارد البشرية :الجزء الثاني	3,510	228	,001	,16908	,0742

One-Sample Test	
Test Value = 3	
95% Confidence Interval of the Difference	
Upper	
ممارسات تسيير الموارد البشرية :الجزء الثاني	,2640

T-TEST

```
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=QQQQTOTAL
/CRITERIA=CI(.95).
T-Test
```

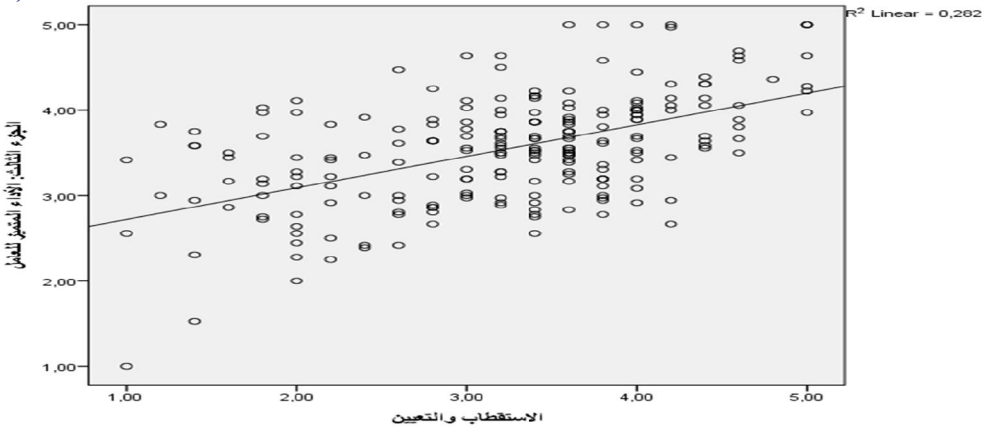
One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء المتميز للعامل : الجزء الثالث	229	3,5488	,63410	,04190

One-Sample Test				
Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الأداء المتميز للعامل : الجزء الثالث	13,096	228	,000	,54876
				95% Confidence Interval of the Difference
				Lower
				,4662

One-Sample Test				
Test Value = 3				
95% Confidence Interval of the Difference				
Upper				
الأداء المتميز للعامل : الجزء الثالث				
				,6313

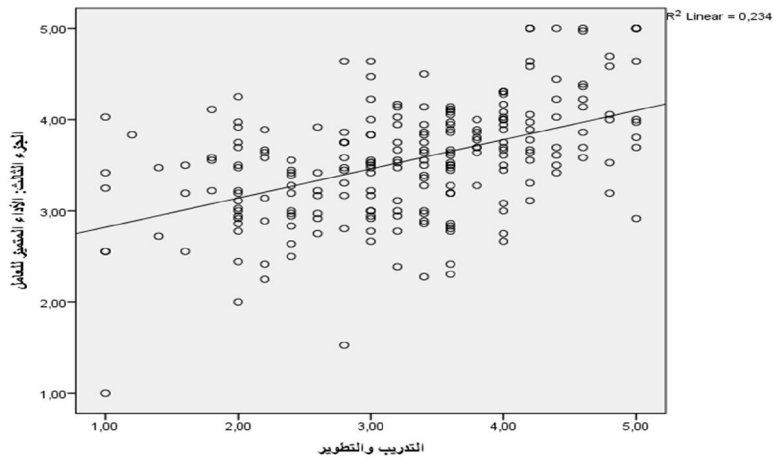
```
GRAPH
/SCATTERPLOT(BIVAR)=AAA WITH QQQQTOTAL
/MISSING=LISTWISE.
```

Graph



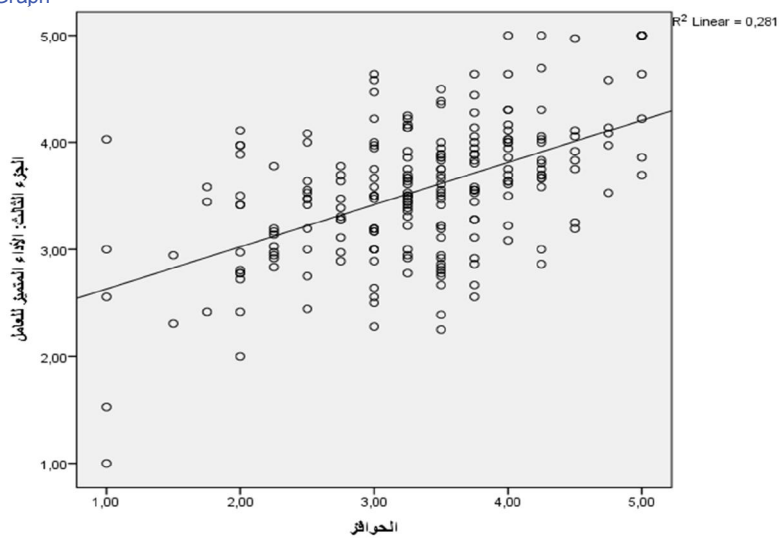
```
GRAPH
/SCATTERPLOT(BIVAR)=BBB WITH QQQQTOTAL
/MISSING=LISTWISE.
```

Graph



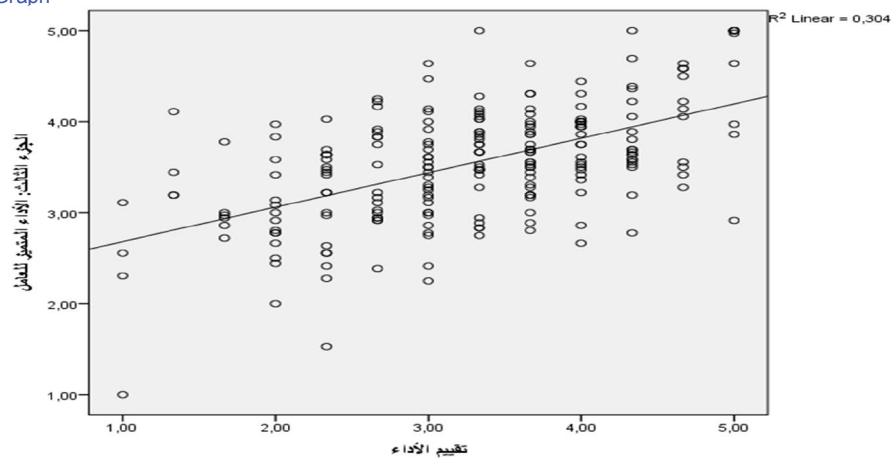
GRAPH
/SCATTERPLOT(BIVAR)=EEE WITH QQQTOTAL
/MISSING=LISTWISE.

Graph



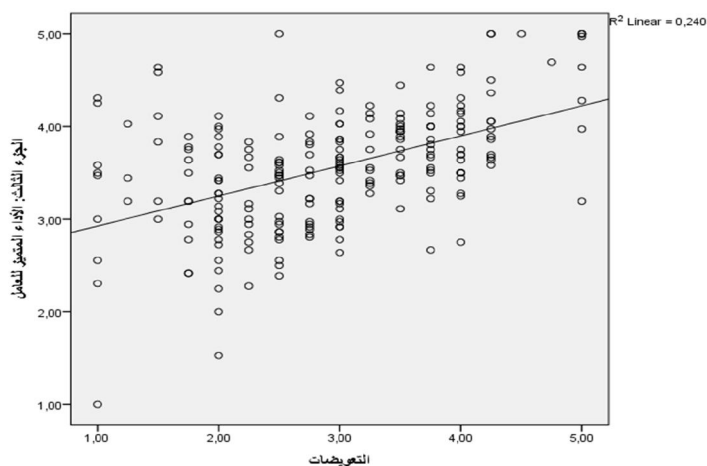
GRAPH
/SCATTERPLOT(BIVAR)=CCC WITH QQQTOTAL
/MISSING=LISTWISE.

Graph



GRAPH
/SCATTERPLOT(BIVAR)=DDD WITH QQQTOTAL
/MISSING=LISTWISE.

Graph



```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QQQQTOTAL
/METHOD=ENTER AAA BBB CCC DDD EEE FFFF
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*DRESID)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
Regression

```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث	3,5488	,63410	229
الاستقطاب والتعيين	3,2428	,91177	229
التدريب والتطوير	3,2760	,95916	229
تقييم الأداء	3,2882	,92475	229
التعويضات	2,9214	,95877	229
الحوافز	3,3297	,85258	229
الصحة والسلامة المهنية	2,9410	,92499	229

Correlations

		الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	تقييم الأداء
Pearson Correlation	الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل	1,000	,531	,484	,551
	الاستقطاب والتعيين	,531	1,000	,615	,637
	التدريب والتطوير	,484	,615	1,000	,536
	تقييم الأداء	,551	,637	,536	1,000
	التعويضات	,490	,565	,549	,618
	الحوافز	,530	,477	,476	,587
	الصحة والسلامة المهنية	,471	,496	,505	,497
Sig. (1-tailed)	الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل	.	,000	,000	,000
	الاستقطاب والتعيين	,000	.	,000	,000
	التدريب والتطوير	,000	,000	.	,000
	تقييم الأداء	,000	,000	,000	.
	التعويضات	,000	,000	,000	,000

	الحوافز	,000	,000	,000	,000
	الصحة والسلامة المهنية	,000	,000	,000	,000
N	الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل	229	229	229	229
	الاستقطاب والتعيين	229	229	229	229
	التدريب والتطوير	229	229	229	229
	تقييم الأداء	229	229	229	229
	التعويضات	229	229	229	229
	الحوافز	229	229	229	229
	الصحة والسلامة المهنية	229	229	229	229

Correlations

		التعويضات	الحوافز	الصحة والسلامة المهنية
Pearson Correlation	الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل	,490	,530	,471
	الاستقطاب والتعيين	,565	,477	,496
	التدريب والتطوير	,549	,476	,505
	تقييم الأداء	,618	,587	,497
	التعويضات	1,000	,571	,564
	الحوافز	,571	1,000	,512
	الصحة والسلامة المهنية	,564	,512	1,000
Sig. (1-tailed)	الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل	,000	,000	,000
	الاستقطاب والتعيين	,000	,000	,000
	التدريب والتطوير	,000	,000	,000
	تقييم الأداء	,000	,000	,000
	التعويضات	.	,000	,000
	الحوافز	,000	.	,000
	الصحة والسلامة المهنية	,000	,000	.
N	الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل	229	229	229
	الاستقطاب والتعيين	229	229	229
	التدريب والتطوير	229	229	229
	تقييم الأداء	229	229	229
	التعويضات	229	229	229
	الحوافز	229	229	229
	الصحة والسلامة المهنية	229	229	229

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز , الاستقطاب والتعيين , الصحة والسلامة المهنية تقييم الأداء , التعويضات , التدريب والتطوير	.	Enter

a. Dependent Variable: الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,653 ^a	,426	,411	,48683	1,998

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية, الاستقطاب والتعيين, الحوافز, التدريب والتطوير, التعويضات, تقييم الأداء

b. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,061	6	6,510	27,468	,000 ^b
	Residual	52,615	222	,237		
	Total	91,676	228			

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

b. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية, الاستقطاب والتعيين, الحوافز, التدريب والتطوير, التعويضات, تقييم الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,700	,149		11,379	,000
	الاستقطاب والتعيين	,121	,052	,175	2,355	,019
	التدريب والتطوير	,066	,046	,099	1,424	,156
	تقييم الأداء	,124	,052	,181	2,385	,018
	التعويضات	,026	,049	,039	,530	,596
	الحوافز	,158	,051	,213	3,112	,002
	الصحة والسلامة المهنية	,077	,046	,113	1,694	,092

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	الاستقطاب والتعيين	,531	,156	,120	,470	2,129
	التدريب والتطوير	,484	,095	,072	,531	1,884
	تقييم الأداء	,551	,158	,121	,448	2,234
	التعويضات	,490	,036	,027	,472	2,120
	الحوافز	,530	,204	,158	,552	1,812
	الصحة والسلامة المهنية	,471	,113	,086	,583	1,716

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير

1	1	6,777	1,000	,00	,00	,00
	2	,052	11,438	,42	,01	,00
	3	,046	12,091	,09	,12	,10
	4	,042	12,726	,01	,05	,35
	5	,032	14,494	,06	,22	,31
	6	,028	15,521	,35	,12	,16
	7	,023	17,354	,06	,48	,07

CollinearityDiagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions			
		تقييم الأداء	التعويضات	الحوافز	الصحة والسلامة المهنية
1	1	,00	,00	,00	,00
	2	,00	,29	,01	,18
	3	,05	,04	,03	,54
	4	,07	,19	,13	,18
	5	,27	,24	,01	,09
	6	,06	,24	,46	,00
	7	,55	,00	,35	,01

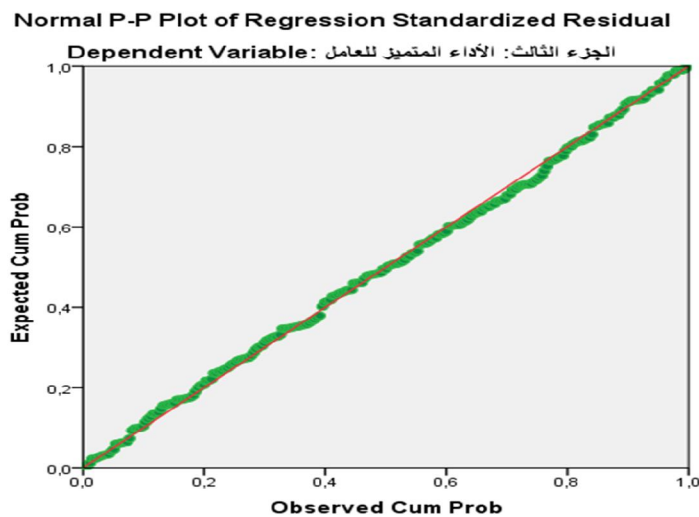
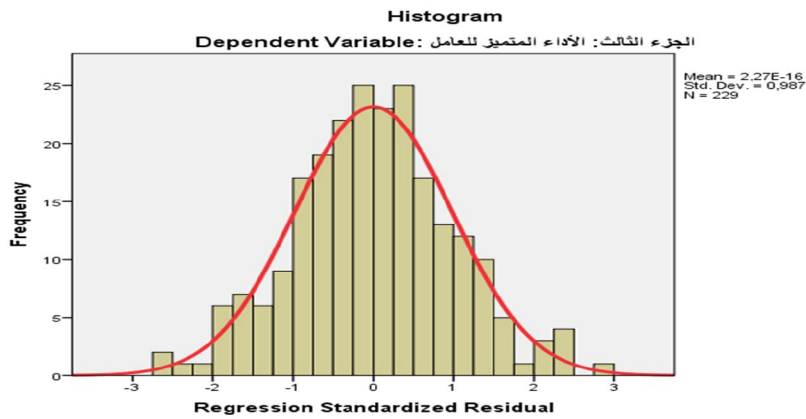
a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2733	4,5661	3,5488	,41391	229
Std. Predicted Value	-3,082	2,458	,000	1,000	229
Standard Error of Predicted Value	,036	,164	,081	,025	229
Adjusted Predicted Value	2,3372	4,5636	3,5472	,41414	229
Residual	-1,30443	1,36908	,00000	,48038	229
Std. Residual	-2,679	2,812	,000	,987	229
Stud. Residual	-2,696	2,901	,002	1,005	229
Deleted Residual	-1,33723	1,45697	,00152	,49823	229
Stud. Deleted Residual	-2,735	2,951	,002	1,010	229
Mahal. Distance	,221	24,766	5,974	4,283	229
Cook's Distance	,000	,077	,005	,011	229
Centered Leverage Value	,001	,109	,026	,019	229

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

Charts



```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QQQTOTAL
/METHOD=STEPWISE AAA.
Regression
```

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستقطاب والتعيين	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الجزء الثالث: الأداء المتميز للعامل

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,531 ^a	,282	,279	,53849

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب والتعيين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,852	1	25,852	89,152	,000 ^b
	Residual	65,824	227	,290		
	Total	91,676	228			

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب والتعيين

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,351	,132		,000
	الاستقطاب والتعيين	,369	,039	,531	,000

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT QQQQTOTAL
 /METHOD=STEPWISE BBB.
 Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب والتطوير	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,484 ^a	,234	,231	,55616

a. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	21,462	1	21,462	69,387
	Residual	70,214	227	,309	
	Total	91,676	228		

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

b. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,501	,131		,000
	التدريب والتطوير	,320	,038	,484	,000

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT QQQQTOTAL
 /METHOD=STEPWISE CCC.
 Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقييم الأداء		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551 ^a	,304	,301	,53029

a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	27,843	1	27,843	,000 ^b
	Residual	63,833	227	,281	
	Total	91,676	228		

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

b. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,306	,130		,000

تقييم الأداء	,378	,038	,551	9,950	,000

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT QQQTOTAL
/METHOD=STEPWISE DDD.
Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعويضات	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,490 ^a	,240	,237	,55406

a. Predictors: (Constant), التعويضات

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,992	1	21,992	71,642	,000 ^b
	Residual	69,684	227	,307		
	Total	91,676	228			

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

b. Predictors: (Constant), التعويضات

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,602	,118		,000
	التعويضات	,324	,038	,490	,000

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT QQQQTOTAL
 /METHOD=STEPWISE EEE.
 Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,530 ^a	,281	,278	,53878

a. Predictors: (Constant), الحوافز

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,782	1	25,782	88,815	,000 ^b
	Residual	65,895	227	,290		
	Total	91,676	228			

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

b. Predictors: (Constant), الحوافز

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,235	,144		,000
	الحوافز	,394	,042	,530	,000

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل: الجزء الثالث

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT QQQQTOTAL
 /METHOD=STEPWISE FFFF.
 Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الصحة والسلامة المهنية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل :الجزء الثالث

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,471 ^a	,222	,218	,56058

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,340	1	20,340	64,725	,000 ^b
	Residual	71,336	227	,314		
	Total	91,676	228			

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل :الجزء الثالث

b. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,599	,124		,000
	الصحة والسلامة المهنية	,323	,040	,471	,000

a. Dependent Variable: الأداء المتميز للعامل :الجزء الثالث