جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تحت عنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص نقد إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:
- ياسين حمداني
- محمد بعيليش

إشراف الأستاذ:
أ.سمير بن عمور

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الاستاذ	الجامعة	الصفة
أ.سمير بن عمور	جامعة المدية	مقررا

السنة الجامعية: 2019 / 2020



شكر و عرفان :

بسم الله الرحمن الرحيم

ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد . سورة لقمان الآية:12

أول ما نبدأ به شكر رب العزة و السلام المؤمن الكريم الجليل شكرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على تتبعه ورعايته الربانية لنا فالحمد لله الذي أعاننا للوصول إلى هذه الدرجة.

ليس أكرم من هذه اللحظات نجدها لنسجل جزيل شكرنا وفائق تقديرنا لكل من وجهنا و شجعنا لإنجاز هذه المذكرة.

ويشرفنا أن نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذ

الذي لم يتردد في الإشراف على هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة الذي له الفضل الكبير في هذا العمل....

ولا ننسى كل أساتذتنا ومعلمينا بجميع الأطوار...

جزآهم الله عنا كل الخير

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

أشكركم جميعا.

الاهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى سندي في هذه الدنيا الزوجة الكريمة التي كانت خير معين

إلى فلذة كبدي ريان وعلاء

إلى أخواتي بارك الله فيهن وجزاهن خير جزاء

إلى صهري العزيز حسين و زوجته خيرة

إلى شريكي في مذكرة و رفيق دربي الدراسي ياسين حمداني

إلى أستاذي الذي أطال صبره علينا وكان خير مؤطر لنا الأستاذ

بن عمور سمير

إلى زملائي الطلبة دفعة 2020/2019.



الإهداء

بكل إنحناء, بكل تواضع و بكل إعتراف للجميل أهدي ثمرة عملي هذا إلى :

من لهما الفضل علي بعد الله عز و جل جلاله و رسوله صلى الله عليه و سلم **الوالدين الكريمين**

إلى إخوتي

إلى روح الفقيدة جدتي الغالية رحمها الله

إلى كل ضحايا فيروس كورونا

إلى أعز أصدقائي : كل من اعتز بيهم

إلى زميل العمل : محمد بعيليش

إلى كل من أعتز بصداقتهم و إلى كل زملائي طلبة ماستر تخصص إدارة أعمال .

ياسين

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب الاختيار تعيين والتدريب تقييم الأداء الأجور والحوافز الصحة والحوافز المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي(التمييز القيادي، التمييز بتقديم الخدمة) في بعض المديرية التجارة لولاية المدية ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت(45)فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام SPSS ،تكونت عينة الدراسة من (144) من موظفي المديرية التجارة.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الفا كرو نباخ معامل الارتباط سوبرمان لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في المديرية التجارة لولاية المدية كان مرتفعا في أبعاد ومنخفض في أبعاد أخرى وان تطبيق أبعاد التمييز المؤسسي في المديرية التجارة لولاية المدية كان مرتفعا ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (05.0) وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج الأجور والحوافز وذلك ا رسم سياسة واضحة المعالم فيما يخص تحفيز الموظفين بغرض الوصول لتمييز المؤسسي الهادف.

الكلمات المفتاحية: إدارة موارد بشرية، ممارسات إدارة موارد بشرية، تمييز مؤسسي، مديرية التجارة، ، تميز قيادي.

Summary:

The study aimed to identify the effect of the practice of human resources management (recruitment, selection, training, performance evaluation, wages and incentives, health and professional incentives) on achieving institutional excellence (leadership discrimination, service provision discrimination) in some of the trade directorate of the state of Medea. To achieve the goal of this study, the researcher designed a questionnaire that included (45) paragraphs, in order to collect primary information from the study sample, and in light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses tested using SPSS. The study sample consisted of (144) employees of the Trade Directorate.

Many statistical methods were used, including the Alpha Crow Nach Superman correlation coefficient to achieve the study objectives, and after conducting the analysis process for the study data and its hypotheses, the study reached a number of results, the most important of which were: The level of human resource management practice in the Trade Directorate of Medea state was high in dimensions and low in dimensions Other and that the application of the dimensions of institutional discrimination in the trade directorate of the state of Medea was high and the presence of a statistically significant effect of the moral of the practices of human resources management in achieving institutional excellence at the level of significance (05.0) and the most important recommendations were the need to pay more attention to programs of wages and incentives and that is to draw a clear policy Milestones in terms of motivating employees to achieve meaningful institutional distinction.

Key words: human resource management, human resource management practices, institutional discrimination, trade directorate, leadership excellence.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**–**
الإهداء	**–**
ملخص باللغتين	**-**
فهرس المحتويات	**-**
قائمة الأشكال	**–**
قائمة الجداول	**–**
مقدمة	أ–ج
الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	
تمهيد الفصل	**9**
المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية	**10**
المطلب الأول: النشاة والتطور إدارة الموارد البشرية	10
المطلب الثاني: تعريف ادارة الموارد البشريةو خصائصها	13
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها	15
المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية والأنشطة الإدارية الخاصة بها	20
المبحث الثاني: ممارسات الإدارة الموارد البشرية	**27**
المطلب الأول:الاستقطاب الاختيار والتعيين	27
المطلب الثاني: : التدريب وتقييم أداء العاملين	37
المطلب الثالث: الأجور والحوافز	51
المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية	54
خلاصة الفصل	**59**
الفصل الثاني: التميز المؤسسي	
تمهيد الفصل	**60**
المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي	**61**
المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي	61
المطلب الثاني: مبادئ التميز المؤسسي	62
المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي ومداخله	64

المطلب الرابع: اهمية التميز المؤسسي	65
المبحث الثاني: أبعاد التميز المؤسسي	**66**
المطلب الأول: معايير التميز المؤسسي	66
المطلب الثاني: ابعاد التميز المؤسسي	67
المطلب الثالث: اهم جوائز التميز المؤسسي	71
المطلب الرابع : متطلبات التميز المؤسسي	75
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المدية	
المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية المدية ووظائفها وهيكلها التنظيمي	**78**
المطلب الأول: : لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية	78
المطلب الثاني: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية	80
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية	81
المبحث الثاني: **أدوات التحليل الإحصائي**	90
المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	90
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	107
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	122
خاتمة	**123**
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم 1	مصادر الاستقطاب	30
الشكل رقم2	المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي	75
الشكل رقم3	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية	83
الشكل رقم4	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	102
الشكل رقم5	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	103
الشكل رقم6	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي	104
الشكل رقم7	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة	105
الشكل رقم8	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	107

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول		
رقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم1	اختبار كلمجروف–سميرنوف ($K-S$) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	91
الجدول رقم2	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	92
الجدول رقم3	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	96
الجدول رقم4	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.	98
الجدول رقم5	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	99
الجدول رقم6	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	101
الجدول رقم7	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	102
الجدول رقم8	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي	103
الجدول رقم 9	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفة	105
الجدول رقم 10	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	106
الجدول رقم 11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية.	107
الجدول رقم 12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الاستقطاب والتعيين	108
الجدول رقم 13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب التطوير	110
الجدول رقم 14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تقييم الأداء	112
الجدول رقم 15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التعويضات	114
الجدول رقم16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الصحة والسلامة المهنية	116
الجدول رقم17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التميز المؤسسي	118

قائمة الأشكال والجداول

الجدول رقم18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التميز القيادي.	119
الجدول رقم19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التميز بتقديم الخدمة.	121
الجدول رقم20	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز المؤسسي	123
الجدول رقم 21	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز القيادي	125

مقدمة

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية. وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية على السواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة. وقد أورد تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم 1991م تحديات التنمية، أنه قد حدث تقدم كبير في توفير الرفاهية للبشر خلال القرن الماضي، وأن هذا التقدم قد حدث جنبا إلى جنب مع النمو الاقتصادي. وقد اهتمت حكومات العالم بتحسين نوعية الحياة بتوفير التعليم والرعاية الطبية والصحية وتوفير مياه الشرب النقية وبرامج التغذية، وعيادات تنظيم الأسرة وغيرها من أشكال الاستثمار في البشر. وقد وضح من مؤشرات التنمية في العالم أن تكثيف الاستثمار في البشر أمر منطقي ومرغوب فيه ليس فقط من الناحية الإنسانية، بل أيضا من حيث عائده الاقتصادي البحت.

وقد انتقل هذا الاهتمام المتزايد بالمورد البشري من الحكومات إلى منظمات الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها، حيث تبينت الإدارة النابهة والساعية إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح، أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو الأفراد المدربين ذوي الكفاءة والمقدرة والرغبة، وأنه مهما توافرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استغلالها.

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

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة وثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها

فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى ادخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره.

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشر باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم كما ان نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين إن الاستفادة من الموارد البشرية والاستثمار فيها يتطلب حسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها.

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل المجهود لتحقيق النجاح واحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

ان إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية؛ فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات فقد زاد 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 إدارة الموارد البشرية من تدريب واستقطاب وتعيين وتحفيز وغيره.

مشكلة الدراسة

يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات كفاءة عالية والتخصص بجانب القيام بعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام الأجور والمكافآت والحوافز العادلة وتقويم أدائها، وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مديرية التجارة لولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية:

- ✓ فيما تتمثل ممارسات ادارة الموارد البشرية ؟
- ✓ ماهي ابعاد التميز المؤسسي ؟
- ✓ ما هي العلاقة التي تجمع بين الإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والحوافز، الصحة والسلامة المهنية) على التميز المؤسسي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على أبعاد التميز المؤسسي عند مستوى (α =0.05) داخل مديرية التجارة لولاية المدية. ؟

ويتفرع من هذا السؤال سؤالين فرعيين:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)على التميز القيادي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز بتقديم الخدمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية؟

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى**: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز المؤسسي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

- **الفرضية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على أبعاد التميز المؤسسي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والحوافز، الصحة والسلامة المهنية) على التميز القيادي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية.
* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والحوافز، الصحة والسلامة المهنية) على التميز بتقديم الخدمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

أهمية الدراسة

- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية التجارة لولاية المدية.
- أهمية نتائج الدراسة لمدرية التجارة لولاية المدية عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.
- جعل تميز المؤسسي ثقافة راسخة وفلسفة تعتمد عليها المديرية بتقديم خدمتها للأفراد.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية التجارة لولاية المدية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ✔ التعرف على مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية المدية.

- ✔ التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء؛ الأجور والحوافز؛ الصحة والسلامة المهنية)، في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✔ التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة في مديرية التجارة لولاية المدية: بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية المدية.
- ✔ بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية التجارة لولاية المدية.

الحدود الدراسة

الحدود العلمية: من خلال طبيعة الدراسة والمشكلة المحدودة يمكن استخراج العناصر التالية:

المنغير المستقل : ممارسات ادارة الموارد البشرية

المتغير التابع: التميز المؤسسي

الحدود الزمنية :من 15 جانفي الى 02 مارس

الحدود المكانية: مديرية التجارة لولاية المدية

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** عبد المحسن احمد حجاجي حسن 2010م، أجريت دراسة بعنوان" ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بجامعة الشرق الأوسط" وقد درس فيها الباحث مدى تأثير التميز المؤسسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات المعلومات ومن بين أهداف هذه الدراسة ما يلي: التعرف على أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية[1].

[1] عبد المحسن احمد حجاجي حسن 2010 أجريت دراسة بعنوان" ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات بجامعة الشرق الأوسط

- **الدراسة الثانية:** عمام ريم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة الحالة بعض بنوك ولاية الاغواط جامعة الاغواط هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي[1].
- **الدراسة الثالثة:** عبد الكريم أبو الفتوح الدرويش إدارة الموارد البشرية في الظل اتميز المؤسسي ط1 مركز بحوث شرطة الشارقة الشارقة الامارات العربية المتحدة 2010م، تهدف هذه الدراسة لدور الفعال التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في سلك الامن وتعرف على الأثر التي تحققه ممارستها في هذا السلك لكي يحقق خدمة متميزة[2].

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المراجع بسبب تداعيات الازمة الصحية التي شهدتها البلاد والعالم أجمع (وباء فيروس كورونا المستجد) وإجراءات الحجر الصحي.
- ندرة المراجع التي تطرقت لموضوع التميز المؤسسي.
- صعوبة توزيع الاستبيان على العاملين نظرا للإجراءات صارمة التي اتخذتها الدولة في إطار محاربة فيروس كورونا.

أ. منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في مديرية التجارة لولاية المدية واختبار العلاقات التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، باعتبار هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفاً دقيقا وشاملاً، والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات معتمدة في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات ومقترحات.

ب.مصادر جمع المعلومات

سيعتمد البحث في الجانب العملي على جمع البيانات من افراد:

[1] عمام ريم ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة الحالة بعض بنوك ولاية الاغواط جامعة الاغواط

[2] عبد الكريم أبو الفتوح الدرويش إدارة الموارد البشرية في الظل اتميز المؤسسي ط1 مركز بحوث شرطة الشارقة الشارقة الامارات العربية المتحدة 2010

1. **مصادر أولية:** عينة البحث من خلال الاستبيان الذي أعده الباحث.
2. **مصادر ثانوية:** حيث تشتمل هذه المصادر على الكتب العربية والأجنبية والدوريات ورسائل الدكتوراه والماجستير.
3. **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين الذين يصل عددهم الى (232) في مديرية التجارة لولاية المدية.
4. **عينة البحث:** تتكون عينة مديرية التجارة من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من عينة البحث الأساسية النهائية والبالغة (144) من العاملين في مديرية التجارة.
5. **متغيرات الدراسة:** تتمثل متغيرات البحث في الآتي:

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتضمن الابعاد التالية:
  - الاستقطاب الاختيار والتعيين
  - التدريب
  - تقييم الأداء العاملين
  - الحوافز والأجور
  - الصحة والسلامة المهنية
- **المتغير التابع:** ويتمثل في التميز المؤسسي.

هيكل البحث :

الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في البحث

سيعتمد البحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي** :وفيه سيتم قياس وتحليل النسب المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان تشتت الإجابات عن قيم الوسط الحسابي لها وكذلك لبيان آراء عينة البحث في متغيراتها وتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة.
- **اختبار كرونباخ الفا** :لاختبار قياس اتساق مجالات أداة البحث المستخدم في قياس المتغيرات التي اشتمل عليها البحث.

- **معامل الارتباط بيرسون**: لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
- **تحليل الانحدار** :لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- **حساب الدرجة التائية T-TEST**:للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين من حيث الخصائص الديموغرافية للعينة.

الفصل الأول

ممارسات إدارة

الموارد البشرية

تمهيد الفصل

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

أصبح موضوع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإنشاء المؤسسات ناجحة يحتل حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها، خاصة مع تزايد المكانة التي يحتلها المورد البشري في هذه المؤسسات مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي بات يلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية.

❖ المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

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

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية نستعرضها كالتالي:

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية؛**

اتسمت هذه المرحلة بممارسة الانسان للأعمال اليدوية البسيطة التي يحتاجها لتوفير متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة، وهذه المرحلة لم تشهد أي نظم للعمالة[1].

- **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية؛**

أدى التطور الصناعي الذي رافق الثورة الصناعية في بدايات القرن السابع عشر إلى التقليل من حجم الاعتماد على العنصر البشري وطاقاته، وازداد التوجه نحو الآلة والمكينة إضافة إلى التركيز على الرقابة وتخصيص الأعمال، فأصبح هناك انحراف في رؤية العمل نحو الاهتمام بالعاملين، وازدادت أساليب الرقابة والضغط في العمل عليهم، وأيضا طول فترات العمل، وقلت الأجور، وبدا التركيز على التوجيه السلبي للعاملين والمتمثل بالتوبيخ والزجر، وقد يصل في بعض الاحيان الى الضرب، كل تلك الأمور والظروف كانت سببا لظهور العديد من الذين نادوا بضرورة توجيه الأنظار نحر العاملين والاهتمام بهم، وكان من أبرز المنادين بذلك هم رواد المدارس العلمية والفكرية، والذين نادوا بضرورة رسم قواعد وأسس وأطر لإدارة العاملين في المصانع[2].

[1] تم الطلاع عليه في موقع http://www.uobabylon.edu.iq/ بتاريخ 2020/07/16على ساعة 23.55

[2] الخليفة قصي القحطان إدارة الموارد البشرية في المنشاة السياحية والفندقية قسم علوم فندقية والسياحية كلية عقبة الجامعية جامعة بلقاء التطبيقية 2009 ص 70

- **مرحلة الادارة العلمية؛**

من أهم التطورات التي ساهمت في بروز أهمية إدارة الموارد البشرية؛ انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصّل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المؤسسة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
2. **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعدّه (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة–يتم اختيارهم.
3. **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلاّ بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
4. **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجر وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيّته[1].

- **مرحلة الاتحادات العمالية؛**

نظرا للمشاكل التي خلفتها مرحلة الثورة الصناعية بالنسبة للعمال وشعورهم بعدم الاستقرار وضياع حقوقهم باشروا بتنظيم أنفسهم في شكل اتحادات ونقابات عمالية للمطالبة بحقوقهم من زيادة للأجور وتحسين لظروف العمل والاهتمام بالتدريب التقني وبالطبع انضمت أعداد كبيرة من العمال إلى هذه النقابات والاتحادات مما جعل منهم قوة كبيرة مؤثرة تمكنت من الضغط على الحكومات حيث وصل الأمر إلى إجبار الدول على سن القوانين لحماية حقوق العمال، وأهم نتائج هذه المرحلة التغير الكبير في نظرة الإدارة إلى العمال، فبعد أن كان ينظر الى العمال على أنهم عنصر من عناصر الانتاج مثل الآلات والمواد الخام وليست لديهم حقوق تحول الأمر

[1] د. محمد بن علي شيبان العامري تم الطلاع عليه في موقع https://sst5.com/ بتاريخ 16/07/ 2020 على ساعة 21:55

إلى النظر إليهم على انهم عنصر مشارك في العملية الإنتاجية ومن أهم العناصر المشاركة ولابد من معرفة المشاكل التي يواجهونها ويعملون على حلها[1]

- **المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى؛**

قبل سنة 1914 لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن في الواقع، إدارة الموارد البشرية يديرها أرباب العمل أنفسهم. إن الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل، يعود إلى انتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، وكان ذلك متداخلا ومرتبط بتحولات الجهاز الاقتصادي لتلك المرحلة.

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، حيث تعتبر هذه الطلائع الأولى هي التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل[2].

- **المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية؛**

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في المجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب من قبل تون مايو، وقد اقنعت الكثرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

[1] تم الطلاع عليه في الموقع https://www.et3lemdelivery.com/ بتاريخ 2020/07/16على ساعة 21:47

[2] لمين علوطي **أثر التكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة** أطروحة لنيل شهادة الدكتورة كلية علوم التسيير جامعة الجزائر 2008 ص 138

- **المرحلة السادسة: من الحرب العالمية الثانية حتى الان؛**

في هذه المرحلة اتسع نطاق الاعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت التدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم إضافة الى الأعمال للروتينية[1].

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها

اختلف العلماء و الباحثين في هذا المجال على عدة تعريفات و ميز كل منهم ادارة الموارد البشرية ببعض الخصائص سنذكرها كالاتي :

الفرع الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد للإدارة الموارد البشرية وفيما يلي نقدم بعض التعريفات: عرفها د. مصطفى نجيب شاويش على انها: النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة مهنية ممكنة[2].

ويمكن تعريفها أيضا بانها تمثل الإدارة الوظيفية الأساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات المتعددة بشكل يتوافق مع استخدام استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها[3].

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على انها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه[4].

---

[1] حسونة فيصل **إدارة الموارد البشرية** ط2 دار أسامة لنشر والتوزيع عمان الاردن 2011 ص9-13

[2] د مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الافراد**، دار وائل لنشر والتوزيع عمان، الاردن ص12

[3] د محمد عمر وصفي العقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي**، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005 ص14

[4] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة السيد احمد عبد المتعال، مراجعة د حسن عبد الجودة، دار المريخ لنشر وتوزيع، الرياض، السعودية 2003 ص34.

إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المؤسسة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل[1].

أيضا "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"[2].

وكذلك "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الإفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[3].

كل هذه التعاريف التي سبقت قد اشتركت في نقطة محددة هي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة لذلك إذا أردنا إعطاء تعريف شامل فسيكون كالاتي:

هي الأداة التي تستعملها المؤسسة من اجل الاستفادة بأكبر قرد ممكن من طاقات مواردها البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من قبلها، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الوظائف الأساسية التي تلعب دورا محوريا في سبيل تحقيق الهدف المرجو.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الموارد البشرية:

يجب أن يتوفر لدى مديري الموارد البشرية القدرة على التخطيط وتنفيذ الاعمال الرئيسية التي:

- تساعد المديرين على فهم الحاجة الى تغيير أنماط الإدارة السابقة.

[1] عن موقع ويكيبيديا تم اطلاع عليه في 2020/06/21 /14:59

[2] د.أ احمد ن **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل** :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مجلة البشائر الاقتصادية المركز الجامعي تندوف، الجزائر المجلد الرابع، العدد 3 2019/02/7 ص 562

[3] سليمان حمادة يوسف المبيضين **قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية** المساهمة العامة الأردنية أطروحة دكتورا في فلسفة إدارة الاعمال كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية 2010ص13

- تساعد المديرين على تنفيذ التغيرات في الإجراءات والممارسات التي تمكن المستويات الدنيا من تحمل مسؤوليات أكثر، وكيفية تنفيذ المهام.
- تساعد المديرين على خلق المناخ الذي يوحي بالثقة عند التعامل مع المرؤوسين.
- تساعد المديرين على وضع النظم والشروط والمزايا التي تظهر المساواة بين الموارد البشرية بغض النظر عن مراكزهم[1].

- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية لفروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل مع اتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.

- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات او مناطق جديدة.

- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وارشاد طول الوقت وفي كل الظروف.

- قبول التنوع وتحمل اعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها او في العملاء في مجالات العمل والمسؤوليات[2].

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

تلعب ادارة الموارد البشرية اهمية بالغة في مختلف الوضائف و العمليات سنبرزها في حديثنا التالي :

الفرع الأول: أهمية ادارة لموارد البشرية

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية والتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

[1] د عصام الدين امين أبو علفة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية نظرية والتطبيقية** لناشر: [د. م.: د. ن.] 2002 ص 26

[2] الأكاديمية العربية البريطانية التعليم العالي خصائص الموارد البشرية متوافقة مع المنافسة تم اطلاع عليه www.dbahe.uk 1/03/2020 16.38

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة النشاطات للإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
- تساعد على (كشف) تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين[1].
- تزويد الموارد البشريّة بالمؤهّلات المتنوعة والمناسبة؛ عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تُساهم في تطور الإنتاج نوعاً وكمّاً.
- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبيّة، وتوفير الأجور والمحفزات التي تدعم أفضل أداء وتزيد من مُعدّل الإنتاجيّة. تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإداريّة والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذيّة.
- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسيّة الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكلٍ سلبيّ على الفاعلية والكفاءة المنشأة. المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء، ونسب الحوادث التي تُؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمعدّلات الأُخرى.
- تقديم المساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحلّ أي مُشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.[2]

[1] د نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، تخصص اقتصاد والنقل الخدمات، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة

[2] تم اطلاع عليه في الموقع https://mawdoo3.com/ 21/06/2020/15.56

هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم، ومنه أهمية الجهاز الإداري المتخصص الذي وفر له قصد تلبية حاجاته، وتحقيق طموحاته ما ساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء، وأهم هذه الأسباب:

- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين، ما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعيا من ذي قبل، ما تطلب وجود خبراء ومتخصصين ووسائل حديثة لتعامل مع هذه الفئة.
- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية نظرا لما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، وعدم التفريط فيها من خلال إجراءات تقوم بيها إدارة المتخصصة.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني؛ حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف مما تطل وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على التنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.
- الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافاتهم وكفاءاتهم وكذا جنسياتهم، مما استلزم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

وكحوصلة لما سبق يمكننا القول ان أهمية إدارة الموارد البشرية تقبع في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بزيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات، بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب[1].

[1] ا عبد المحسن الشبانه **إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل بيئة الاعمال الجديدة** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية جامعة زيان عاشور الجلفة 2(22) ص 141

الفرع الثاني: اهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية اهداف مسطرة تسعى لتحقيق هذه الاهداف كي تعطي دفعة للمنظمة لتحقيق أهدافها هي الأخرى، نلخص اهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

تهدف إدارة الموارد البشرية الى مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح من خلال الافراد العاملين بها أو بمعنى آخر الى زيادة فعالية المؤسسة[1].

ويمكن تقسيم اهداف الموارد البشرية الى جانبين هما: المؤسسة والافراد؛

- **أهداف المؤسسة**: هي التي تسعى لها المؤسسة في إدارة مواردها البشرية وهي أهداف تنظيمية تتمثل في:
  - ✓ الكفاءة والفعالية.
  - ✓ التجانس.
  - ✓ الاستقرار.
  - ✓ تطوير وتنمية المهارات.
  - ✓ تحقيق الانتماء والولاء.
- **أهداف الأفراد**: أما الهداف الافراد تخلص فيما يلي:
  - ✓ فرص عمل جديدة.
  - ✓ ظروف ومناخ عمل جيد.
  - ✓ العدالة في الأجور والمعاملة.
  - ✓ فرص للتقدم الوظيفي.
  - ✓ تقدم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها[2].

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من الخلال الهدف العام والأهداف الفرعية؛

- **الهدف العام**: هو استمرارية الأداء في المؤسسة بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية.

---

[1] عبد الوهاب، سمير والبرادعي، ليلى. **إدارة الموارد البشرية** تمركز دراسات واستشارات الإدارة العامة القاهرة مصر 2006 ص15

[2] علاقي مدني عبد **القادر إدارة الموارد البشرية** ط2 دار زهران لنشر والتوزيع جدة المملكة العربية السعودية 1999 ص67

- **الأهداف الفرعية:** هي التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام، فهي تتجسد في:
  - ✓ التوفيق بين الافراد (الموارد البشرية) والوظائف المطلوبة.
  - ✓ ديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة (الدافع/حافز).
  - ✓ توفير المعارف والاكتساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية.
  - ✓ التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية.
  - ✓ تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية[1].

بالإضافة لما سبق ذكره للموارد البشرية أهداف اجتماعية؛

أ. **الاهداف الاجتماعية:** تقوم النقابات العمالية بتمثيل العاملين اتجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور وساعات العمل وظروفه، إذ يشارك العاملون في إدارة النقابة ويدعمون نشاطاتهم وذلك بسبب أن :

* النقابة تقدم لأعضائها ضمانات للعمل بما يحقق لهم العدالة الاجتماعية.
* التأثير على الإدارة في إجراء التغيرات التي يرغب فيها العاملون.
* النظر إلى النقابة كجهة مسؤولة عن حل المشاكل التي يوجهها العاملون[2].
* التقليل من ضغوط العمل، بحيث توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها العامل، والتي تنعكس على سلوكه وأدائه داخل المؤسسة، ومنها: الضغوطات الفردية التي تتعلق بحياة الفرد الخاصة وبالأحداث التي تؤثر في أسرته وعاداته الاجتماعية تنعكس على أدائه داخل المؤسسة[3].

رفع الروح المعنوية للأفراد :تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية للأفراد حتى تضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ولأجل ذلك توجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح المعنوية التي تعطي لها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة ويجب توفيرها:

- ✓ لابد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائما موضع تقدير من قبل الإدارة.

---

[1] المغربي عبد الحميد **دليل الإدارة الذكية لتنمية الإدارة الموارد البشرية** ط1 المكتبة العصرية لنشر وتوزيع المنصورة مصر 2007 ص15

[2] – سهيلة محمد عباس، علي حسين على، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص .31

[3] مصطفى محمود أبو بكر: **إدارة الموارد البشرية** "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص148.

- ✓ وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل عامل في عمله.
- ✓ وجوب تحرر العامل من القلق، ومما يساعده على ذلك شعوره بالاطمئنان في الاحتفاظ بوظيفته.
- ✓ لا يجب أن يشعر العامل بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعدالته.

إذا ما تحققت هذه العوامل وترسخت في أفكار أفراد المؤسسة، ارتفعت روحهم المعنوية وهذا ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي[1].

المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية والأنشطة الإدارية الخاصة بها

حتى تصل ادارة الموارد البشرية لذروتها العملية يجب ان تستفيد من بعديها اثنين وانشطتها وهذا ماسنستخلصه فيما يلي :

الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية

ويمكن أن يتلخص في نقطتين اثنين:[2]

1. **البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:** حيث تسعى المؤسسة في إطار اهتماماتها الاستراتيجية إلى الحصول على الطاقات البشرية اللازمة ذات الكفاءة العالية بغية تحقيق أهدافها المتنوعة. ويعني التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تخطيط سياسات الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتنمية وتعويض...الخ، والتي يجب أن تتوافق جميعها مع المخطط الاستراتيجي للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.
2. **مجال تطبيق إدارة الموارد البشرية:** حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جانبين اثنين:

- السهر على احترام التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل وقواعد الصحة والأمن ومراقبة مدى مطابقة الإجراءات الداخلية للإطار القانوني المنظم لها، كما تسهر على تطبيق الالتزامات القانونية التي يمليها محيط المؤسسة من نصوص تشريعية وتنظيمية واتفاقية، إضافة إلى الالتزامات القانونية التي يتم إعدادها داخل المؤسسة نفسها.

---

[1] كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع «مجد"، بيروت، لبنان، 1997، ص 19.

24 :P. charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN. Paris, 1999, p : 31-311

- المتابعة الإدارية للعمال مثل: تسيير الملفات الفردية الخاصة بالعمال، الأجور، نظام التقاعد، ساعات العمل، العطل...الخ، حيث ينبغي أن تؤمن في هذا الصدد علاقات متينة مع المتعاملين الخارجيين والهيئات الاجتماعية (الضمان الاجتماعي، صناديق التقاعد، صناديق الاحتياط، المصالح الطبية...الخ).

إضافة إلى هذين الجانبين القانوني والإداري، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد مختلف سياسات الأفراد المتعلقة بالعمل، التقييم، التعويض، الأجر، التدريب، العلاقات المهنية والاتصال الداخلي.

الفرع الثاني: أنشطة إدارة الموارد البشرية

1: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط عملية مهمة في سبيل تحديد امكانيات لازمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة نستعرض اهم ماجاء في عملية التخطيط في موارد البشرية:

ا-تعريف تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية، ويعرف كذلك بأنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية[1].

يرى (Walker,1989) أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارة متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات[2].

[1] احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الجامعية 2001 ص 23

[2] تم اطلاع عليه في موقع مهارات النجاح https://sst5.com/Article/ 2020/06/29 على 22:37

ب –أهمية تخطيط الموارد البشرية

هناك عدد من الظروف والعوامل التي تساهم وتتضافر جميعها لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي والوطني أو على مستوى المؤسسة، ومن هذه العوامل:

- **الظروف والتغيرات التكنولوجية:** تعيش المنظمات اليوم عصر الإبداع التكنولوجي والتغيرات السريعة في مختلف الوسائل والآلات والأدوات وأساليب العمل والتفكير الإنتاجي والتسويقي والإداري، نتج عنه تغير كبير في نوع وطبيعة الوظائف اللازمة والمهارات والتخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغيير، في استخدام الحاسوب مثلا في الوقت الحاضر ودخوله جميع مجالات العمل والأداء الإنتاجي والتجاري والخدمي، أوجد وظائف جديدة لم تكن سابقا في هيكل العمل في المنظمات.
- **توفير الاحتياجات من الموارد البشرية:** إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المؤسسة وملاءمتها مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين ليلة وضُحاها بل إنّ ذلك يستلزم وقتا طويلا من الإعداد والتدريب والتهيئة والاختيار والتعيين، ممّا يستلزم استجابة الموارد البشرية لهذه التغيرات والتطورات قبل مدة زمنية ليست بالقصيرة[1].
- يؤدي الى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي الى الموازنة الكفؤة بين وظائف ونشاطات ادارة الموارد البشرية واهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الاداء الفردي والتنظيمي[2].

وفي الأخير يبقى أهم عنصر في كل ما سبق هو: تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة لإشباع دوافعهم واستغلال قدراتهم.

[1] د صفوان محمد المبيضين، د عائض بن شافع الاكلبي **التخطيط في الموارد البشرية**، اليازوري لنشر والتوزيع، 2015 ص 43

[2] عن موقع جامعة بابل، تخطيط الموارد البشرية –الأهمية –الخطوات –الأساليب،2020/06/29 على 22:30، http://www.uobabylon.edu.iq/

ج –مراحل تخطيط الموارد البشرية:

إنّ عنصر التخطيط يشكل حجر الأساس في تمكين المنظمات من وضع خططها الشاملة والفرعيّة، ويضمن دراسة عميقة للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، ممّا يساعد في الحصول على مخرجات أعمال غاية في الدقّة، وفيما يلي سنستعرض أبرز المراحل التي يتمّ من خلالها التخطيط للموارد البشرية في المؤسّسات:

- **الهيكل الوظيفي؛**

يبدأ التخطيط للموارد البشرية من مرحلة وضع الهيكل الوظيفي، وتوزيع المناصب والأدوار على الموظفين، وتقسيم الأعمال عليهم، بصورة تتناسب مع متطلبات العمل المختلفة، ابتداءً من مجالس الإدارة انتقالاً إلى المدراء الفرعيين والرؤساء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام المختلفة، وكذلك الموظفين بدرجاتهم المختلفة كلٌ حسب موقعه، أمّا فيما يتعلّق بالقطاع العام فيتمّ العمل من خلال مجالس الوزراء انتقالاً إلى المدراء العامين، ومدراء الدوائر المختلفة، والموظفين الآخرين في كافّة وزارات الدولة وقطاعاتها[1].

- **التّعيين؛**

بعد الانتهاء من تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد نوع الأشخاص المطلوبين لشغل هذه الوظائف، فإن الخطوة التالية تتمثل في جذب الأشخاص إلى المؤسسة، محاولة أن يتم اختيار أفضل الأشخاص للتعيين في الوظائف الموجودة بطريقة عادلة ومنصفة. ويتم من خلال هذا الفصل تغطية المراحل المختلفة لهذه العملية[2].

[1] صالح رزان مراحل تخطيط الموارد البشرية تم الطلاع عليه في موقع https://mawdoo3.com/ 2020/06/30 على 00:09

[2] باري كشواي إدارة الموارد البشرية الترجمة دار الفاروق لنشر والتوزيع ط عربية الثانية 2006 ص 20

- **التقييم الوظيفي؛**

يُعتبر تقييم الأداء للموظف أو مراجعة مستوى أدائهم من أحدث الأساليب التي يَتمُّ تطبيقها داخل المنظمات أو المنشآت حاليًّا؛ بهدف معرفة إنتاجية الموظف، حيث يعتمد التقييم على القيام بإعداد تقارير دورية ومستمرة يدخل فيها نوع من الأرقام؛ لمعرفة مستوى الموظف[1].

- **تصميم الأجور؛**

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسّبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات الأُجور للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة[2].

- **وضع برامج للتدريب والتمكين:**

نعني به تطوير أداء العاملين ومنحهم بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهدهم بالاستخدام الفعّال لهذه الصلاحيات[3].

2- تنظيم الموارد البشرية

ا-تعريف تنظيم الموارد البشرية:

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنظيم جهود جماعة من الأفراد وتنظيمها وتنسيقها من أجل تحديد هدف محدد وتحقيقه وذلك من خلال :

* تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
* تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات.

[1] مجلة سدتي النسخة الرقمية العدد 6052 2020/06/23 الشركة السعودية لنشر والأبحاث.

[2] د مخلوف سعاد، د شريك ويزة مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها مجلة الأبحاث النفسية والتربوية المجلد 9 العدد 4سبتمبر 2018 ص 222-238

[3] د حمود حيمر معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين مجلة ميلاف للبحوث والدارسات مقبول لنشر مركز الجامعي ميلة عبد الحفيظ بوصوف

* تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة وتوضيح العلاقات الإدارية.
* تجميع الأفراد وتحديد قنوات الاتصال.

وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها يجب أن تكون على أعلى مستوى من التنظيم كوحدة تنظيمية متكاملة.

ب-العوامل المؤثرة في تنظيم الموارد البشرية :

هنالك العديد من العوامل التي يمكن من خلالها تحديد شكل ونوع التنظيم المناسب لهذه الوظيفة والتي بناءا عليها يتم القيام بإعداد هيكل تنظيمي مفصل لمختلف النشاطات، ومن بينها:

- ✓ دورة الأعمال.
- ✓ حجم المؤسسة.
- ✓ كثافة عنصر العمل عن غيره من عناصر الإنتاج.
- ✓ مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
- ✓ توفر الكفاءات البشرية[1].

3- توجيه الموارد البشرية (التنفيذ)

تتضمن هذه العملية سلسلة من الاعمال التي يقوم بها المدراء والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وتشمل:

- شرح وتنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- تحفيز الافراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والشكاوى داخل المؤسسية[2].

[1] عن موقع تسير الموارد البشرية https://grhumaines.home.blog/ تم اطلاع عليه بتاريخ 2020/07/10 على ساعة 23:28

[2] د خالد رجم، رشيد مناصريه، العربي عطية محاضرة بعنوان إدارة الموارد البشرية منشورة تخصص مناجمنت كلية الاقتصاد جامعة قايدي مرباح ورقلة الجزائر 2017/2016 ص 14 -15

4- الرقابة على الموارد البشرية

كي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا:

- ✓ عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى آخر.
- ✓ عدد العمال الذين تم فصلهم.
- ✓ عدد الغيابات.
- ✓ عدد الحوادث المهنية.
- ✓ تطور إنتاجية العامل[1].

[1] سعيد بلوم **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجيستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة منتوري قسنطينة ص 43

❖ المبحث الثاني: ممارسات الإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة كونها وبصفة عامة تساهم في تعزيز فعالية المؤسسة، وهذه الأهمية لا يمكن تحقيقها الا من خلال الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية وهنا تظهر أهمية ممارستها سواء على مستوى الاستقطاب التعين الاختيار التدريب والتحفيز تقيم الأداء الصحة والسلامة المهنية.

المطلب الأول: لاستقطاب لاختار والتعيين

ثلاث آليات تعتبر هي مفتاح ادخال الموارد البشرية الكفؤة الى المؤسسة من أجل صنع مسارها المميز كيف ذلك ؟ هذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب:

الفرع الأول: الاستقطاب

للاستقطاب عدة تعاريف نستعرضها فيما يلي:

1-تعريف الاستقطاب:

إنه عمل أول نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها الشركة[1].

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة. وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن وجود دليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة[2].

[1] د يوسف مصطفى الكافي إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي ط1 مكتبة المجتمع لنشر والتوزيع عمان 2010 ص 11

[2] د احمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية 2004 ص 141

يعرف الاستقطاب بالبحث واستمالة الأفراد المميزين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، وجذب مجموعة كافية من الأفراد، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل فيكونون القاعدة التي يتكون منها الهيكل الإداري والتنفيذي للمؤسسة[1].

2 –أهمية الاستقطاب

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

ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف[2].
- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة .
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الافراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

[1] – همشري، عمر احمد. الادارة الحدّيثة للمكتبات ومراكز المعلومات.عمان: دار الصفاء للنشر، 2001.ص292.

[2] د عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية الاستراتيجية كلية التجارة جامعة القاهرة 2003 ص 238

- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي .
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب[1].

3. الهدف من عملية الاستقطاب

إن عملية الاستقطاب تهدف الى ايصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) من اجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، اذ انه كلما ازداد عدد المتقدمين، توافرت فرص اكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات ملء الوظيفة او الوظائف المطلوب إشغالها، هذا من جهة، كما أن ادارة الموارد البشرية تسعى من الجهة الأخرى الى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها للحيلولة دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار. أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار الى أدنى قدر ممكن[2].

4. مصادر الاستقطاب

ينقسم الاستقطاب إلى مصدرين هما: مصدر داخلي (لوحة الإعلانات، المدير، المباشر زملاء المهنة)، ومصدر خارجي (الإعلان التقدم، بطلب الوظيفة، الاستقطاب الالكتروني)[3].

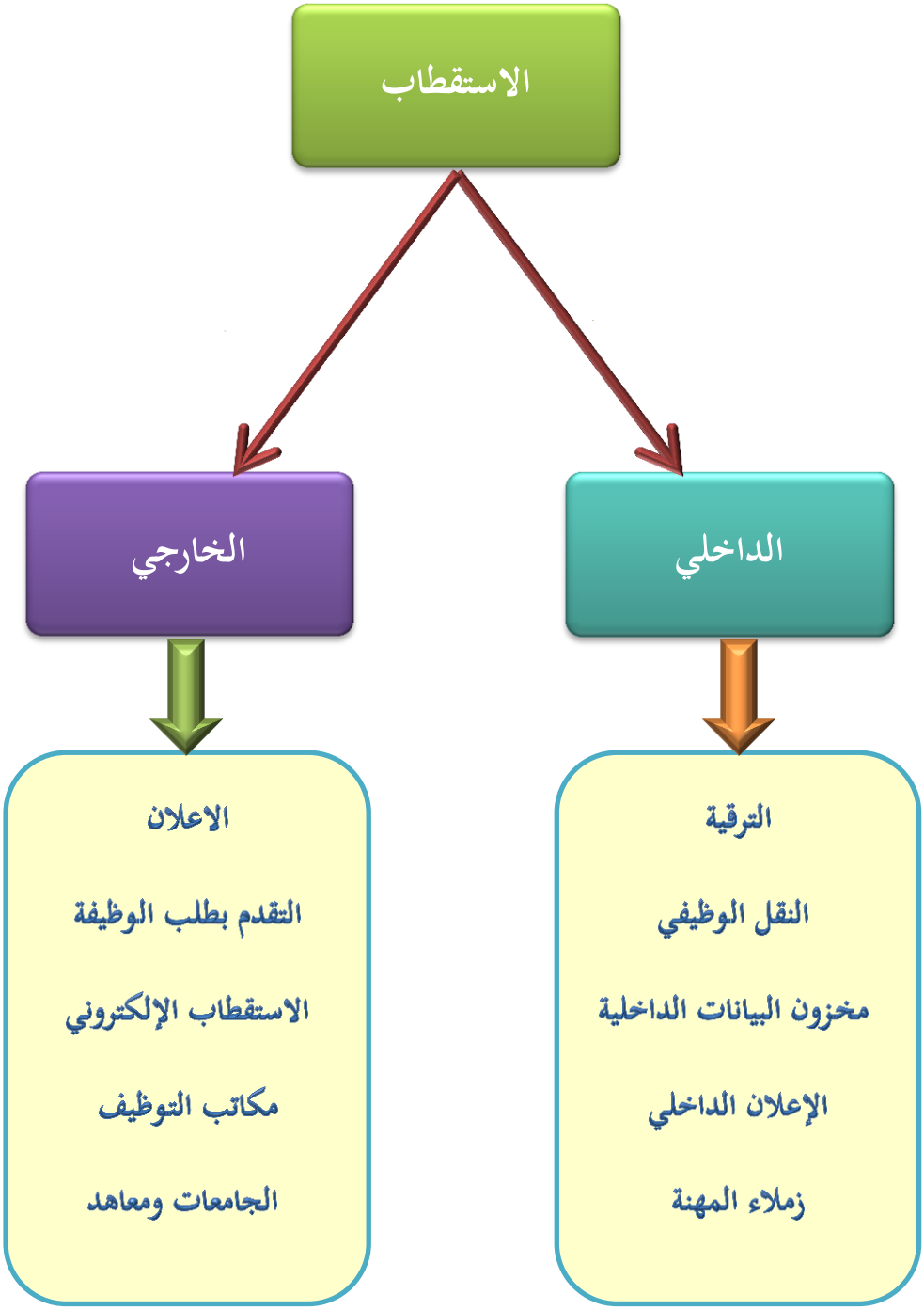
كما يوضح لنا الشكل التالي:

[1] بدر بن احمد بن علي العمري استقطاب الموارد البشرية المجلة العربية لنشر العلمي العدد 15 2 من كانون الثاني 2020

[2] نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع الأردن عمان 150

[3] د عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية الاستراتيجية مرجع سبق ذكره ص 259

الشكل(1): مصادر الاستقطاب[1].



المصدر : من إعداد الطالبين

[1] د محمد عادل زايد مرجع سبق ذكره ص 259

أ. مصادر الاستقطاب الداخلية

تتعدد المصادر الداخلية لتتضمن المصادر التالية:

- **الإعلان الداخلي**: هو طريقة تسمح للمنشأة بالإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة، ويتيح للموظفين الاستجابة والتقدم لهذه الوظائف. ويتم الإعلان عن الوظائف من خلال لوحة الإعلانات أو النشرة الإخبارية للموظفين، أو إرسال رسائل إلكترونية للمديرين والموظفين من خلال موقع الشركة على الإنترنت. ويحتوي الإعلان على بيانات عن الوظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها، والمواصفات المطلوبة في شاغلها. وقد يشتمل على بيانات عن المرتب الأساسي.
- **مخزون البيانات الداخلية**: هي طريقة أو وسيلة تمكن المنشأة من الاحتفاظ ببيانات ومعلومات كاملة عن العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنشأة، وتاريخ تعيينهم بالمنشأة، وتاريخهم الوظيفي، ووظائفهم الحالية، ونوع ومستوى تعليمهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وتقارير تقييم أدائهم، وهواياتهم ...الخ[1].
- **الترقية**: وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضا أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالتربية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية[2].

ب. المصادر الاستقطاب الخارجية

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

- **الإعلان الخارجي**: تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف والمجلات ووسائل الإعلام المرئية أو السمعية أو الإعلان عن طريق الانترنت، وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد أو الاعتماد على الانترنت، أما في

[1] د مصطفى كامل نفيسه محمد باشري دعاء محمد رستم إدارة الموارد البشرية كلية التجارة القاهرة 2018 ص 148

[2] جبلي فاتح الترقية الوظيفية والاستقرار المهني مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية كلية علوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينةص104

حالة الوظائف التخصصية النادرة قد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو الإشارات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المؤسسة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر[1].

- **التقدم بطلب للوظيفة:** وتعتبر من المصادر الرئيسية العديد من المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمؤسسة، حيث يقوم المتقدم بتعبئة النموذج الخاص بطلب التعيين، وإرساله إلى المؤسسة مرفقا به السيرة الذاتية له[2].
- **مكاتب التوظيف:** وهي نوعان إما مكاتب عامة (تديرها الدولة) وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، وتعتبر همزة وصل بين المنظمات وبين طالبي العمل، وأما مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة[3].
- **الجامعات والمعاهد:** تساهم الجامعات والمعاهد في استقطاب الأفراد العاملين لشغل وظائف في المؤسسة، وخاصة الإطارات الفنية منهم، وذلك من خلال الاتصال المباشر بين المؤسسة والجامعات والمعاهد العالية.وغالبا ما تقوم المؤسسة بإبرام عقود مع المراكز التعليمية السابقة الذكر للاستفادة من الطلبة المقبلين على التخرج والراغبين في التعيين[4] .
- **الاستقطاب الإلكتروني:** نظام يمد الباحثين عن عمل بمعلومات مكثفة عن منظمات الأعمال وما بها من وظائف شاغرة كما انه يسمح لهم بالتسجيل في المواقع الخاصة بهذه المنظمات عبر الإنترنت ويقدم الهم السرعة في الحصول على النتائج[5].

5. القائمون على عملية الاستقطاب:

يمثل القائمون على الاستقطاب أحد العناصر المؤثرة على جودة عملية الاستقطاب. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة القائمين على الاستقطاب على جذب أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة، نذكر منها:

---

[1] د احمد ضيف هواري فاطمة المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد راس مال البشري مجلة افاق العلوم جامعة الجلفة العدد 3 2019/03/19 ص349 -365

[2] د بسيوني محمد البرادعي مهارات التخطيط الموارد البشرية ط1 ايتراك لنشر والتوزيع مصر 2005 ص 41

[3] عن موقع جامعة بابل http://www.uobabylon.edu.iq/ تم اطلاع عليه بتاريخ 2020/07/4 على 1:06

[4] دبون عبد القادر مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكييف مع التغير التكنولوجي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علوم التسيير جامعة دالي براهيم 2009 ص 125

[5] . Raymond, L. ،looking ahead : emerging priorities and recrutement ،vol.1. no5 ، 2012 ، pp 24

– **الخبرة الوظيفية:** يمكن أن تفاضل المؤسسة بتكوين لجنة للاستقطاب من مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أو من المديرين من كافة التخصصات الأخرى (مثل الإنتاج أو التسويق أو التمويل وخلافه)، ومن الطبيعي أن تزداد جودة عملية الاستقطاب في الحالات التي يكون فيها القائمون على الاستقطاب على درجة عالية من التخصص والإلمام بطبيعة الوظائف الشاغرة.

– **القدرة على إجراء المقابلة:** تمثل مقابلات التوظيف عملية هامة من عمليات الاستقطاب والاختيار، ومن الضروري أن تتوافر لدى القائمون على الاستقطاب المهارات الأساسية للمقابلات. ومن أهم هذه المهارات؛ مهارات التحدث وتحقيق الاتصال الفعال مع الغير، لإدارة الاجتماعات.

– **الإلمام بسوق العمل:** إن التفهم القائم على الاستقطاب بظروف العمالة وسوق العمل يمكن أن يساهم بشكل كبير في واقعية عملية الاستقطاب، فمن الطبيعي أن تزداد توقعات القائمون على الاستقطاب بالنسبة للمهارات التي يجب توافرها في شغل الوظائف في الحالات التي تتوافر فيها العمالة الماهرة، أما في الحالات التي تكون فيها سوق العمل ضيقة، فإن تلك التوقعات يجب أن تكون أقل[1].

الفرع الثاني: عملية الاختيار والتعيين

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

1. تعريف عملية الاختيار والتعيين

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء الموظف الاكثر كفاءة للشغل وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حاليا للانتقاء للوظيفة المعلن عنها[2].في عملية الاختيار (طلب التوظيف، المقابلة، الاختبارات، الفحوصات الطبية)، أما التعيين فهو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل للعملية التي يتم بمقتضاها توجيه المورد البشري الجديد إلى وظيفته، حيث تتناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيف الشاغرة ..ويتم تعريفه بمسؤولياته و مهامه، أنظمة العمل و غيرها و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها[3].

[1] د محمد عادل زايد مرجع سبق ذكره 267-268

[2] محفوظ احمد جودة ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010، ص135

[3] نفس المرجع، ص153

عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المؤسسة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة، ويتضح ذلك من خلال دراسة إجراءات الاختيار والتعيين[1].

أن المفهوم العلمي لمسألة الاختيار هو اختيار أفضل العناصر البشرية التي انطبقت عليها الشروط الأساسية والثانوية من قنوات متعددة، بهدف تعيينهم داخل المؤسسة وتسكينهم بالوظائف الشاغرة بقصد تحقيق المزيد من الكفاءات الإنتاجية، لتحقيق أهداف المؤسسة[2].

2. أبعاد عملية الاختيار والتعيين:

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

* الفرز والمفاضلة بين مجموعة من طالبي الوظائف.
* التقييم والتنبؤ بأداء المرشحين للوظائف واتجاهاتهم وسلوكهم وفترة بقائهم في المؤسسة[3].
* عملية قانونية من حيث وجوب المعاملة للموظفين الموجودين داخل المؤسسة والمترشحين بطريقة عادلة ومنصفة وتلتزم بالإجراءات القانونية والنقابية مثل إعداد عقد العمل، التزام ساعات العمل، وغيرها[4].
* اقتصادية من ناحية إجراءاتها ونتائجها بحيث تكون تكاليف إجراءاتها قليلة جدا نسبة إلى ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من تكاليف أداء وسلوك متدني من قبل الموظف.
* قرار مخاطرة من ناحية أنها تتضمن أخطاء محتملة مثل قبول شخص غير مؤهل للوظيفة أو رفض شخص مؤهل للوظيفة.

[1] أبو شيخة نادر إدارة الموارد البشرية ط1 دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 2000ص80

[2] د هنيئة أبو بكر المدنيني واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات جامعة الزاوية ص 3

[3] د نصر الله حنا **إدارة الموارد البشرية** دار زهران لنشر والتوزيع عمان 2002ص 121.

[4] باري كشواي **إدارة الموارد البشرية** مرجع سبق ذكره ص 59.

* استراتيجية من ناحية استقطاب واختيار الكفاءات القادرة على وضع الخطط وتنفيذها وتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة للوظائف الإدارية[1].

3. مسؤولية عملية الاختيار والتعيين

للاختيار والتعيين مسؤولية مشتركة بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية يقع عليها العبء الأكبر في وضع سياسات الاختيار والتعيين وتنفيذها، إلا أنه لا يمكن إنجاز هذه المهمة بدون تعاون ومساعدة والتكامل مع الأقسام الأخرى في المؤسسة وخاصة الأقسام ذات العلاقة بالشواغر الوظيفية، حيث يقع على المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين على الوظائف الشاغرة دور كبير في هذه العملية[2].

4. أهمية الاختيار والتعيين

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

- **أهميتها للمنظمة:**

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

إن إتباع سياسات الاختيار والتعيين التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيرا بسمعة المؤسسة ويزيد من ثقة المجتمع المحلي بها[3].

- **أهميتها للموظف:**

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

---

[1] الهيتي خالد **إدارة الموارد البشرية** دار وائل لنشر والتوزيع عمان 2003 ص 129

[2] جاري ديسلر إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 41

[3] نصر الله إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص122

عند اختيار الموظف وفقا لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وذلك من خلال إدراكه أحقيته بالوظيفة وجدارته بها وقدرته على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن المؤسسة لن تتخلى عنه[1].

5. خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية الاختيار والتعيين بمجموعة من الخطوات وهي:

× **استمارة الطلب:**

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

× **الاختبارات:**

إن الاختبارات ما قبل الوظيفة التي أثبتت فائدة في مجال المكتبات هي تلك التي تقيس بعض المهارات اليدوية أو مدى أهلية الشخص لدخول مهنة، كما أن الإخفاق في الاستعانة بمثل هذه الاختبارات قد يكلف المكتبة الكثير، ليس فقط من ناحية الإنتاج، بل أيضا في محاولات تدريب الشخص على القيام بمهام بوظيفته، ولقد أدت العيوب التي تتسم بها الطرق التقليدية في التعيين إلى قيام العديد من مؤسسات المعلومات بالبحث عن أمور أكثر موضوعية يمكن من خلالها توقع الأداء، وبناءًا على ذلك فان هناك مجموعة متنوعة من الاختبارات التي تم تصميمها لتفي بهذا الغرض الاختبارات السيكولوجية و هي تقوم على أساس تطبيق الإجراءات القياسية على المتقدمين للعمل بطريقة يمكن من خلالها قياس استجاباتهم[2]. وأما في اختبارات الذكاء التي تعد أقدم أنواع الاختبارات ولم يعد هناك من يستعين بها في هذه الأيام التحقيق أهداف خاصة لعملية الاختبار[3].

[1] المدهون محمد إدارة وتنمية الموارد البشرية الطبعة 1 غزة 2005 ص 66

[2] –البنهاوي، محمد امّين. إدارة لعاملين فيً المكتبات. العربيً للنشر والتوزّيع، القاهرة 1984. ص20.

[3] كشوار، باري. إ مرجع سبق ذكره، ص80–79.

- **المقابلة الشخصية:**

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

- **حصر المرشحين الفعليين للوظيفة:**

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

- **إجراء الفحص الطبي:**

وذلك للتأكد من خلو المرشح من المشاكل صحية معينة.

- **إصدار أمر التعيين:**

يعد التأكد من ملائمة المرشح للوظيفة يتم إصدار أمر التعيين وغالبا ما يكون على أساس التجريب لمدة محددة ثم بعدها تستعين هذه المؤسسة من خدمات هذا الشخص بدون تعقيدات إدارية أو قانونية ويصبح الموظف دائما[1].

المطلب الثاني: التدريب وتقييم أداء العاملين

تغطية نقاط الضعف وزيادة كفاءة الإنتاجية للعملين وتحليلها من اجل تدارك الخطاء وتصحيحها ومن اجل تحقيق ذلل تستعمل المؤسسة آليتين تحققان الهدف:

الفرع الاول: التدريب

نستعرض اهم ماجاء في في عملية التدريب:

[1] جربي عبد الحكّيم. إثر استراتيجية التنمية الموارد البشرّية في تحقّيق الميّزة التنافسية المستدامة لي لمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدلي الصناعة الأدوية فرع قسنطينة: رسالة ماجستّير: إدارة الأعمال الاستراتيجية: سطّيف: جامعة سطّيف2013 ص206

1. تعريف التدريب:

عرّف التدريب على أنه العملية منظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. كما أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة[1].

كما يمكن القول إن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال[2].

كما عرفه يزن تيم هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها...أو هو تلك العملية المؤسسة المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم[3].

وكخلاصة لما سبق يمكن تعريف التدريب مزيج من المعارف والمهارات ومجموعة أساليب تواصلية وسلوكية يحكمها أسلوب فكري شخصي او مؤسسي لتحقيق محصلات يومية تحقق بدورها نتائج مستقبلية[4].

2. أهمية التدريب[5]:

حيث أن عملية التدريب تتمحور حول ثلاث أبعاد على النحو التالي:

---

[1] باسمة حسن أبو سلمية مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية رسالة ماجيستر كلية التجارة تخصص إدارة اعمال جامعة إسلامية غزة فلسطين 2007 ص .15

[2] أ. ليلى بوحديد دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت بباتنة مجلة الباحث الاقتصادي العدد 3 جوان 2015 ص50

[3] د يزن تيم الدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة دار الأجيال لنشر والتوزيع 2011 ص 111

[4] نوفل المصارع مستشار في الداء الذاتي والمؤسسي والتطوير. الكويت

[5] عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011، ص109-110.

أ. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

- ~ زيادة الإنتاجية من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة .
- ~ ربط أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.
- ~ تطوير إمكانيات المؤسسة.
- ~ يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية .
- ~ يساهم التدريب في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها .
- ~ يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة .
- ~ يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات.

ب. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين :

- ~ تحسين قدرات الأفراد وتطوير إمكانياتهم.
- ~ تنمية أداء العاملين من اجل التَميّز.
- ~ يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- ~ يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتطوير.
- ~ يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المشروعات الصغيرة.

ت. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

- ~ قبول الأفراد للتكيف مع التغيرات.
- ~ تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- ~ زيادة ولاء العاملين للمنظمة[1].

3. أهداف التدريب:

- ○ تنمية مهارات وقدرات التفكير التأملي الخاص بالمتدربين، إضافة إلى تنمية قدراتهم البحثية، وذلك من خلال المشاغل أو بحوث العمل أو الدورات التدريبية.

[1] صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، 1999، ص 139

- إيجاد فئة ثانية مؤهلة يمكن منحها مزيداً من المسؤولية لتحل محل الشخصيات القيادية التي تنتقل إلى أماكن أخرى أو تتقاعد، أو الاعتماد عليها في عملية تفويض السلطة.
- المساهمة في إعادة التوزان العددي والنوعي إلى هيكل العمالة، فإذا حدثت زيادة في معدل العمالة في قطاع أو تخصص معين، فيمكن بوساطة التدريب التحويلي تجهيزهم وتأهيلهم لتخصصات أو تخصص آخر يسد العجز بهم.
- تنمية وتطوير وعي المتدربين حول المستجدات التربوية، وتفهم وإدراك الأسس والتوجهات الحديثة التي بُنيت وقامت عليها المؤسسة.
- الاستفادة من مهارات وخبرات ومعارف المصادر البشرية في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين في مجال الميدان التربوي. تعريف المتدربين بأدوارهم المتنوعة والمختلفة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من القيام بتلك الأدوار بكفاءة وفاعلية.
- إتاحة المزيد من الفرص للمتدربين لإدراك العلاقة الوثيقة والقوية بين التطبيق والنظرية في مجال التربية والتعليم.
- رفع مستوى الوعي لدى المتدربين بالحاجة والضرورة إلى تقبل عملية التغيير والاستعداد لها، وبذل المزيد من الجهد لوضع هذه التغيرات التربوية تحت موضع التجربة والاختبار، بالإضافة إلى الإسهام في التجديد والتطوير[1].

4. مبادئ عملية التدريب:

هناك خمسة مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب، وهذه المبادئ هي:

1. **التدريب نشاط مستمر**: حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.
2. **التدريب نظام متكامل**: حيث يعتبر التدريب كيانا متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين،

[1] اسراء عبد القادر **أهداف التدريب** تم اطلاع عليه في موقع https://mawdoo3.com/ 2020/07/14 على 23:20

كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

3. **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

- المتدرب وهو عرضة للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.
- الوظائف التي يشغلها المتدرب وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغير في نظم وسياسات وأهداف المنشأة.
- المدربون يتغيرون كلما تتغير الأوضاع الفنية والإدارية بالمؤسسة.

4. **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفء والتي تتمثل في:

- وضوح الأهداف والسياسات.
- توافر الموارد المادية والبشرية.
- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.

5. **تدرج التدريب:** ويقصد به أنه يتناسب مع ما يقوم به الأفراد من أعمال، ومع قدرتهم على التعلم والتطبيق. فمثلا: ليس من المجدي إقامة دورة تدريبية في الإدارة الاستراتيجية لبعض العاملين في الإدارة التنفيذية، الذين لم يمارسوا بعد مسؤوليات تخطيط ولا يتوقع أن يمارسها في المستقبل القريب[1].

5. خطوات إعداد البرنامج التدريبي

- ◊ تحديد الموضوعات التدريبية.
- ◊ تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- ◊ إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية.
- ◊ تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.
- ◊ تحديد أساليب التدريب.
- ◊ تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- ◊ إعداد المدربين.

[1] د. الفارس، سليمان وآخرون. إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، محاضرات ومنشورات جامعة دمشق، دمشق (2003، ص184)

- ◊ تحديد مكان التدريب.
- ◊ تحديد فترة التدريب.
- ◊ توفير مستلزمات برنامج التدريبي[1].

6. شروط نجاح عملية التدريب:

- خبرة المدرب في موضوع التدريب.
- المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب.
- مهارات الاتصال.
- الصفات الشخصية[2].
- قبول الإدارة لنشاط التدريب على اقتناع حقيقي بأهميته.
- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق اهداف التدريب فالمدرب عنصر مهم في نجاح او اخفاق التدريب.
- اختيار المتدرب عملية اساسية في نجاح التدريب ولابد ان تتوفر لدية الرغبة والاستعداد.
- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة[3].

7. معوقات التدريب:

- افتقاد الرؤساء والقادة الإيمان بأهمية التدريب ودوره في تنمية المؤسسة، إضافة إلى سيادة الاعتقاد بينهم من أن صغار الموظفين وبعد خضوعهم للتدريب سيتفوقون عليهم بفضل استزادتهم معرفيا من خلال برامج التدريب، الأمر الذي يخلق فجوة بينهم وبين صغار الموظفين ما يؤدي إلى عدم إعطائهم الفرصة، وهذه تمثل معوقات ترتبط بأبعاد ذاتية ونفسية.
- وجود اعتقاد سائد بين العاملين يفيد بأن الخضوع لدورات تدريبية يمثل عدم قدرتهم على القيام بعملهم، وهذا يؤكد افتقادهم للفهم السليم لأهمية التدريب وماهيته، ومدى منفعته لهم وللمنظمات التابعين لها على حد سواء، وهذا يؤدي بهم إلى النظر سلبا للتدريب وكأنه يقلل من مقدرتهم ومكانتهم[4].

---

[1] محمد بن دليم قحطاني إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل مكتبة العبيكان ال رياض2008 ص 142

[2] د محسن محمد وصفي تم اطلاع عليه www.kenanaoline.com05/04/2020/19.44

[3] دبيان عبد الجبار التدريب الارشادي رسالة ماجيستر كلية الزراعة تخصص ارشاد زراعي ونقل تقنيات بغداد 2017 منشورة

[4] خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 108.

- عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعدادا جيدا ومناسبا يمكنهم من فهم العملية التدريبية، أو فهم نفسية العامل المتدرب، فالتدريب علم له منهجه وأصوله العلمية، ومبادئه وأدواته وأساليبه، لهذا فعدم وجود مدربين متخصصين يحول دون تحقيق الهدف المرجو منه.
- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية، فقد لا يتوفر لبرنامج التدريب[1].

8. القائمون على التدريب:

يجيب أن يتأكد جميع رؤساء الإدارات والمديرون المشرفون أن مرؤوسيهم يتلقون تدريبا كافيا حول الجودة، إضافة إلى ذلك فإن الأعضاء المدربين يجب تشجيعهم على نشر معلوماتهم بما يتفق مع مبادئ التدريب، وبهذه الطريقة، يمكن أن تنتقل معرفة الجودة انتقالا واسعا داخل الإدارة[2].

الفرع الثاني: تقييم الأداء العاملين

1. تعريف تقييم أداء العاملين:

كما عرفه د عمر وصفي عقيلي؛ بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها، وخلال فترات زمنية محددة ومعرفة. يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوّة والضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلا ويمكّنه من أداء عمله بفعالية، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع عامة[3].

عرفه د مصطفى كامل؛ هي كل الإجراءات التي تساعد في تحمي مراجعة مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل[4].

---

[1] بلهي حسينة علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظارهم رسالة لنيل شهادة ماجيستر كلية علوم الاجتماعية جامعة عنابة 2006 منشورة

[2] محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، الطبعة 4، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة 2006ص 45

[3] د عمر وصفي عقلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة مرجع سبق ذكره ص 105

[4] د مصطفى الكامل إدارة الافراد والعلاقات الصناعية مركز جامعة القاهرة التعليم المفتوح القاهرة ص 32

يمكن تعريف تقييم الأداء بانه تلك العملية التي من خلالها تستطيع الإدارة تقديم المعلومات بأداء الأنشطة داخل المؤسسة والتي من خلالها يمكن الحكم على الأداء بواسطة مجموعة من المعايير[1].

وكخلاصة لهذه المجموعة من التعاريف: تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، ولإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسن الذي طرأ على أدائه لها. ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة وفاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية[2].

2. أهمية تقييم الأداء

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم[3].
- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلي كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.

[1] إسماعيل يحي التكريتي واخرون محاسبة الإدارية قضايا المعاصرة دار حامد لنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن 2007 ص 23-24

[2] علي محمد ربابعة إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات ط1 إدارية دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان الأردن 2003ص 85

[3] د الشريف محمد إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار النهضة انشر والتوزيع القاهرة 2004ص 178

- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة[1].

3. أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام: في تقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقويم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.
- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: في نظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها[2].
- انّ أحد أهم الأهداف لتقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة والضعف لكل موظّف، لتأهيله بشكلٍ يتناسب مع الوظيفة التي يقوم بها.
- التدريب هو ثاني خطوة بعد القيام بتعيين نقاط القوّة والضعف للموظّف، والذي يعتبر أيضاً من أهداف التقييم التي تسعى لتزويد الموظفين بالبرامج والتطبيقات التي تقدّم لهم فائدة.
- يهدف تقييم الأداء للموظفين لمنح المدراء تقارير كاملة وشاملة عن الموظفين، للقيام بزيادة الأجور والمرتبات، إضافةً للترقيات، كما يمكن تحديد الموظفين الأكفاء من غيرهم وتسلمهم مهام ومسؤوليات جديدة[3].

[1] عباس سهيلة محمد إدارة الموارد البشرية دار وائل لنشر والتوزيع عمان الأردن 2006 ص 87

[2] المسكيني على إدارة الموارد البشرية ط1الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 1997ص87

[3] تم الاطلاع عليه في موقع https://mawdoo3.com/ بتاريخ 2020/07/16 على ساعة 00:31

4. طرق تقييم الأداء

أولا: الطرق التقليدية[1]:

أ. طريقة الترتيب البسيط؛

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداءًا إلى الأسوأ أداءًا، بحيث يكون كل الأفراد العاملين في القسم على دراية بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء الأفضل، كما تعد هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ومن مزاياها سهولتها ووضوحها.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة كطريقة من طرق تقييم الأداء؛

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث تعدد مرتبته بين زملائه في العمل. فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ت. طريقة التدرج كطريقة من طرق تقييم الأداء؛

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين بحيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، يمكن تصنيفها الى ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء الممتاز، توضع هذه التصنيفات من قبل الأداء أو المقيم ومن ثم يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه.

ث. طريقة التدرج البياني كطريقة من طرق تقييم الأداء؛

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث يكون لكل صفة خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات من قبل المقيم الذي نضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الفرد.

1 تم الاطلاع عليه في الموقع .wwwhttps://www.aiacademy.info/7/04/2020/21.00

ج. طريقة قوائم المرجحة كطريقة من طرق تقييم الأداء؛

تعتمد هذه الطريقة قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الفرد بناء عليها وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على السؤال بنعم أو لا ويضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة أو تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس ويتم حساب النقط التي حصل عليها الفرد العامل بجدول محدد للتقديرات.

ح. طريقة الاختيار الإجباري كطريقة من طرق تقييم الأداء؛

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل، وهذه التنقيات للصفات تجمع من قبل الإدارة وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم.

خ. طريقة المواقف الحرجة كطريقة من طرق تقييم الأداء؛

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث إلاّ أنها تتطلب جهدا كبيراً وتسهر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء العاملين بالإضافة إلى انخفاض الموضعية لأنها يمكن أن تكون المواقف السلبية مؤقتة إلاّ أنها سجلت في قائمة التقييم[1].

ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة

أ. مقياس التدرج على الأساس السلوكي؛

يعتمد هنا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مأخوذ من الواقع العمل الفعلي ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه الصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية وهذا يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

[1] تم الاطلاع عليه في الموقع .wwwhttps://www.aiacademy.info/7/04/2020/21.00

ب. مقياس الملاحظات السلوكية؛

يمكن استعمال هذا المقياس كتكملة منطقية للمقياس السابق وهذا بإحصاء وتحليل عدد كبير من السلوكيات الإيجابية أو السلبية يمكن إعداد قائمة بالسلوكيات الهامة ومعيار تبين مستويات الأداء تهيأ المعيار في مطبوعة ولا يبقى على المقوم إلا اختيار الأنسب منها ووضع علامة على السلوك الذي يعكس جيدا ملاحظة عن العمال موضوع التقييم.

ت. طريقة الأداء بالأهداف؛

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة وتقييم الأداء فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد وبعد إذن يلتقي الرئيس والمرؤوس لمناقشة مدى إنجاز الأهداف المحددة وبهذا يكون أساس التقييم هو النتائج المتحققة.

ث. طريقة مراكز التقييم؛

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم، حيث أن إجرائها يساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوى في أدائهم مما يقودهم لتطوير الأداء، وان السمات والصفات الأساسية في طريقة مراكز التقييم هي مهارات للتخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية وتوجيه التفكير ومقارنة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال[1].

5. الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

- **تأثير الهالة:**

يَحدث تأثير الهالة حين يتم الاعتماد على صفة أو جانب واحد لدى الموظف في كامل التقييم. فإن كان الموظف له جانب إيجابي مميز، أو تفوق في مهمة معينة، يُعمم ذلك على كل المهام الأخرى. ربما لكون المقيِّم منبهر بهذا الجانب، أو لأنه يجده من وجهة نظره الأهم. فيطغى على رأيه في أداء الموظف ككل.

[1] تم الطلاع عليه في موقع/https://ar.wikipedia.org/07/04/2020/21.08

مثال موظف خدمة عملاء يحقق أعلى معدل في حل التذاكر. وبسبب تميز هذا الموظف ونجاحه في هذه المهمة يتم تقييمه بشكل إيجابي في بقية مقاييس تقييم الأداء. رغم كونه يواجه صعوبات في التعاون مع زملائه وفي العمل معهم بروح الفريق.

سُمي التأثير بالهالة تشبيها بهالة النور التي تحيط في المخيلة بالأولياء أو القديسين.

- **تأثير القرن:**

تأثير القرن أو تأثير القرون؛ وهو التوأم الشرير لتأثير الهالة، وعكسه هذا التأثير يؤدي لشيطنة كل أفعال الموظف وتبني آراء سلبية عنه في المطلق بسبب صفة سيئة أو جانب سلبي واحد لديه. ربما تكون استنتجت الآن أن اسم التأثير مُستوحى من قرون الشيطان.

- **النزعة المركزية:**

تتمثل في الميل لإعطاء علامة متوسطة للجميع. رغم استحقاق البعض لعلامات أعلى والبعض الآخر لعلامات أدنى. قد يكون السبب اعتقاد المقيِّم أن تصرفه هذا أفضل للجميع، فيساوي بينهم دون الإضرار بأحد. في الواقع هذه المساواة وإن بدت سهلة وبريئة، إلا أنها ليست عادلة بالتأكيد وتحبط المميزين كما قد تؤدي لتراجع في أدائهم. من أسباب هذا التأثير أيضا افتقار المقيِّم لمعلومات كافية عن الموظفين تتيح له الإدلاء بتقييمات دقيقة. إضافة خانة محايدة لا تؤثر في التقييم تحل هذه المشكلة.

قد يكون سبب ظهور نزعة مركزية في تقييم الأداء، استهانة المشاركين فيه بأهميته. وهنا من الضروري التوقف وإعادة مراجعة نظام التقييم والتأكد من فهم الموظفين والمدراء لأهمية تقييم الأداء وأهدافه[1].

- **تأثير المِرآة:**

هذا التأثير يجعلنا نقيّم الأفراد الذين يشبهوننا تقييما إيجابيا. من الطبيعي في بيئة العمل أن نقابل من يشاركوننا نفس الصفات والاهتمامات وربما الخلفيات الاجتماعية أو الفكرية. التناغم الشخصي بين أفراد الفريق له نتائج إيجابية بالتأكيد. لكنه يحتاج انتباها كي لا يؤدي وعلى الخصوص بين المدير والموظف لعلاقة محاباة

[1] تم اطلاع عليه في موقع/https://www.heyatodawen.com/07/04/2020/21.30

ومحسوبية. التفاهم والتناغم الشخصي لا يجب أن يؤدي لتفضيل البعض عن الآخر لأسباب غير متعلقة بالأداء. وربما الذهاب بعيدا لغاية تقييم من يختلف عنا في أفكاره وسماته الشخصية سلبا.

- **تأثير الحالة النفسية والعواطف الشخصية:**

مشاعرنا الشخصية يمكن أن تؤثر بشكل ملحوظ على آرائنا في التقييم مشاركتك في التقييم مثلا بعد أن تلقيت خبر نجاح مشروع عملت عليه، قد تختلف عن مشاركتك في حالة توصلك بخبر فشله أو بخبر سيء عموما وإن كان متعلق بحياتك الشخصية لا يعني ذلك أن لا نشارك في تقييم الأداء في حالة وجود حالة نفسية خاصة نمر بها سعيدة أو حزينة يكفي غالبا الانتباه لحالتنا النفسية أثناء التقييم والوعي بالتأثير الذي من الممكن أن تتسبب به على آرائنا ومراجعتها بدقة قبل الإدلاء بها.

- **تأثير التشدد وتأثير التساهل:**

خطأ شائع أن يتم إعطاء تقييمات منخفضة بشدة للجميع أو تقييمات مرتفعة بغض النظر عن الأداء الحقيقي للأفراد التشدد في التقييمات قد يكون بسبب تركيز المقيِّم على الأوجه السلبية فقط لدى الفرد قد يتشدد مدير مع أفراد فريقه ويجعل تقييماتهم متدنية اعتقادا منه أن هذا سيجعلهم يبذلون مجهودا أكبر لتحسين أدائهم السيئ حسب نتائج التقييم التشدد قد يرجع أيضا لتأثير الحالة النفسية أو عدم الاستلطاف والانسجام مع الفرد على مستوى شخص أما التساهل بإعطاء تقييمات مرتفعة لا تعبر عن أداء الفرد يرجع للرغبة في إيصال شعور بالامتنان والشكر لمن نُقيمهم قد يقيم مدير كل أفراد فريقه تقييما مرتفعا اعتقادا منه أن هذا الأمر سيجعل منه مديرا محبوبا يغفل المدير أو الزميل في هذه الحالة أنه قد يضيع على من قيمهم فرص حقيقية للمساعدة وتطوير أوجه النقص في أدائهم.

- **تأثير النتائج الأخيرة:**

خطأ قد يقع فيه الموظف قبل أسبوع من التقييم قد يضرب كل المجهود والنجاحات التي حققها خلال أشهر عرض الحائط. فيؤثر هذا الخطأ على تقييمه سلبا والعكس صحيح في حالة نجاحه وتميزه في مهمة قبل تقييم الأداء مع تدني أدائه لأشهر سابقة إن تسجيل الملاحظات والتغذية الراجعة التي قدمت للموظفين عند حدوثها، للتمكن من الرجوع إليها في موعد تقييم الأداء السنوي أو النصف سنوي يساعد على تجنب هذا الخطأ.

- **تأثير الصور النمطية والأحكام المسبقة:**

تقييم الأداء هو في الأساس إدلاء بأحكام وآراء حول الأفراد بناء على معلومات ووقائع. لكن ماذا إن كانت لدينا أحكامنا المسبقة والمعدة عنهم بناء على صور نمطية نعتمدها؟

تقييم الموظفين بناء على عرقهم، جنسيتهم، جنسهم، معتقداتهم وتوجهاتهم الدينية. وعموما أخذ صفة أو فعل لفرد من مجموعة ثم تعميمه على كل الأفراد المنتمين لنفس المجموعة بغض النظر عن طبيعة هذه المجموعة والصفة أو الفعل، هو تحيز يُفقد تقييم الأداء مصداقيته وفعاليته. وتحتاج الشركة أن تكون واضحة وصريحة في رفض مظاهر القوالب النمطية والأحكام المسبقة والتحيز ضد الأفراد. للحفاظ على بيئة عمل سليمة وإيجابية.

كلما كان تقييم الأداء يعتمد على معايير موضوعية وقابلة للقياس، أكثر من اعتماده على الآراء والتصورات الشخصية، كلما تم تجنب التأثيرات السابقة وغيرها من الأخطاء التي تضر بأهدافه وبالنتائج المرجوة منه[1].

6. القائمون على عملية تقييم الأداء:

- الرئيس المباشر.
- تقييم الزملاء.
- تقييم من خلال لجان.
- التقييم الذاتي[2].

المطلب الثالث: الأجور والحوافز

إن تقييم كل وظيفة ومنح مقابل لكل أداء متميز هدف تسعى المؤسسة لتطبيقه من خلال تصميم نظام اجر وحوافز فعالة لذلك.

[1] محمد الصيرفي قياس وتقويم أداء العاملين حورس لنشر والتوزيع الإسكندرية 2008ص55

[2] عباس، انس عبد الباسط، **إدارة الموارد البشرية** دار المسيرة لنشر والتوزيع ط1. عمان الاردن: 2011.ص، ص288-287.

1. تعريف الأجور والحوافز:

- **تعريف الأجور:** يمكن تعريفها على أنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الأجر نقديا أو حقيقيا، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمله خلال فترة زمنية معينة[1].
- **تعريف الحوافز:** تحديد وتقدير إسهامات الأفراد العاملين لغرض القيام بالتوزيع العادل والمتساوي للأجور والمكافآت المباشرة وغير المباشرة مقابل تلك الإسهامات[2]. "هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في حاجاته"[3].

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

2. أهمية الأجور والحوافز

ب. أهميتها بالنسبة للفرد؛

يعتبر ما يقبضه الفرد كأجر من مؤسسته نظير الجهد الذي يبذله مهما جدا له وذلك لعدة أسباب أهمها؛

ان الأجر يعتبر محددا رئيسيا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي وكمثال بسيط على ذلك: الفرد الذي يتحصل على دخل مرتفع نسبيا بمقدوره اقتناء جهاز كمبيوتر لأفراد أسرته وخاصة أنه أصبح من الضروريات في عصرنا هذا، وهذا ما يساهم في رفع مستواهم الثقافي، عكس الفرد الذي يكون له دخل محدود نسبيا والذي لا يكفيه حتى لسد حاجياته اليومية. كما أن المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع يتأثر إلى حد كبير ببعض الرموز مثلا، السكن الّذي يعيش فيه، نوع السيارة التي يمتلكها، نوعية الملابس.

---

[1] سومر أديب ناصر، "**أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا**: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٣ص33

[2] تم الاطلاع عليه في موقع http://www.uobabylon.edu.iq/ 2020/04/09

[3] علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية**، دار المعارف، القاهرة، دون سنة نشر، ص:364.

من خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مدخلاته (الجهد الّذي يبذله) مع المخرجات (الأجر الّذي يحصل عليه) لذا من الضروري أن يكون هناك تقارب بينهما حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهدا أقل ويحصل على أجر أكبر من أجره، فتكون مساهمته في نشاط المؤسسة شكلية فقط فلا يهمه نموها ولا استمرارها[1].

ت. أهميتها بالنسبة للمؤسسة:

تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فقد تصل أحيانا إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإنّ المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى، المنافسة أو المماثلة لها، كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب، والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية الّتي تهتم بها الإدارة الّتي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات[2].

ث. أهميتها بالنسبة للمجتمع:

للأجر أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رخائه، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مداخيل الأفراد، وباعتبار الضرائب مورد هام لخزينة الدولة، فإنها تمكنها من تنفيذ عدة مشاريع كبناء مستشفيات ومدارس وغيرها، وبتوفر السيولة النقدية لدى الفرد تمكنه من تحسين مستواه المعيشي الصحي والاجتماعي، فالعائلات الفقيرة تمنع أبنائها من التعليم نظرا لما تعانيه من مشاكل اقتصادية لذلك فإن الدولة تلجئ إلى إنشاء مصانع في المناطق الفقيرة بهدف امتصاص البطالة الموجودة فيها وتوفير مداخيل نقدية لبعض أفرادها، مما يساهم في تطورهم وتطوير المنطقة ككل[3].

1 صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مرجع سبق ذكره ص367

[2] راشد البراوي، **الموسوعة الاقتصادية**، دار النهضة العربية، مصر، طبعة01، 1997، ص18

[3] عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 1999، ص127، 128.

3. طرق دفع الأجور

- **دفع الأجر على أساس الزمن:** تعتبر هذه الطريقة من أهم وأقدم وأبسط الطرق في دفع الأجور، وأكثرها استعمال بحيث يتم دفع الأجور بناءا على هذه الطريقة على أساس الفترة الزمنة التي يقضها الأفراد في العمل وذاك بغض النظر عن الإنتاج كالساعة أو اليوم...الخ.
- **دفع الأجر على أساس الإنتاج:** يتم الدفع بناءا على هذه الطريقة على أساس الإنتاج المتحقق العملة الإنتاجية، مما يجعل هذه الطريقة قابلة للتطابق في المؤسسات التي يكون فها الإنتاج ملموس.
- **الأجور التشجيعية:** يختلف نظام الأجور التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في انه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة إنتاجهم.[1]

4. أهداف الأجور والحوافز:

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

تعزيز القدرة التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة[2].

المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية

1. تعريف الصحة والسلامة المهنية:

" تعتبر الصحة والسلامة المهنية كمجموعة من الإجراءات الوقائية والعلاجية التي تؤدي إلى توفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر، وذلك بتوفير الحماية المهنية للعمال بإزالة الخطر إلى أقصى حد، وتوفير بيئة العمل

[1] خضيرة، كأضم. محمود. ادرأه الموارد البشرية.ط4 عمان: دار المسّيرة، 2011.ص226.

[2] تم الاطلاع عليه في الموقع http://kenanaonline.com/ 20.29/2020/04/09

الآمنة من حيث الإضاءة، الرطوبة، درجة الحرارة المريحة للعمل وحماية المؤسسة بما في ذلك للآلات ومعدات والمواد المستعملة وحمايتها من التلف استعمالها استعمالا صحيحا"[1].

"عرفت منظمة العمل الدولية السـالمة المهنية"Occupational safety " على أنها جميع الممارسـات والأنشطة التي تهدف إلى حماية الأفراد، المواد، المكائن، المعدات، المباني والبيئة العامة من التعرض للحوادث وظروف العمل غير الملائمة"[2].

"وكما عرفت السلامة المهنية بأنها "جميع الأنشطة الهادفة إلى حماية الأفراد العاملين والمواد والأجهزة والمكائن والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل". أي أن السلامة المهنية ترتكز على تقديم الخدمات والتجهيزات والإنشاءات ووضع الترتيبات اللازمة لحماية جميع عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري"[3].

2. أهمية الصحة والسلامة المهنية:

تكمن أهمية الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:

* إيجاد بيئة عمل صحية وخالية من المخاطر.
* توفير نظام للصحة والسلامة المهنية في أماكن العمل وذلك من خلال توفير المستلزمات الضرورية للعمال مثل الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام سجلات نظامية لتسجيل الاصابات أو الحوادث أو الأمراض.
* لا تقتصر آثار الحوادث والأمراض على الجانب المادي بل يمتد أثرها الى مشاعر النفسية للعاملين وكذلك الزبائن المتعاملين مع الوحدة الاقتصادية لذلك يجب تقليل الآثار النفسية الناجمة عنها[4].
* زياد العمر الإنتاجي للآلات والمعدات المستعملة في الإنتاج.
* زيادة انتاجية العمال بالحد من الحوادث المتوقعة.

[1] مشان عيد الكريم **دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية علوم التسيير لجامعة محمد بوضياف المسيلة 2018 ص 16-17

[2] حسين نورالدين عزت تطبيق **نظام ادارة الصحة والسالمة المهنية على وفق المواصفة OHSAS 18001:2007على مختبرات الكلية التقنية** / كركوك مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد، ا جامعة الموصل. العراق المجلد (39،) العدد (125)2007 ص14

[3] أ.سلامة سالم مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات -العدد السادس عشر -2حزيران 2009 ص148

[4] حمودة خضير كاظم وخرشه ياسين كاسب **إدارة الموارد البشرية** ط 4 دار المسيرة عمان 2011 ص 226-227

* زيادة طول فترات التشغيل لألالت مما يؤدي الى تخفيض تكلفة الإحلال.
* منع توقفات العمل الناتجة عن الأعطال بسبب الحوادث[1].

3. أهداف الصحة والسلامة المهنية:

- ✓ تدريب العامل التدريب المناسب بما يتناسب والمهام الموكلة إليه.
- ✓ توفير العدد الملائمة والمساعدة للمهمة.
- ✓ إيجاد العلاقة الحقيقية بينه وبين الآلة التي يعمل عليها.
- ✓ استعمال معدات الوقاية الشخصية.
- ✓ إجراء الفحوصات الطبية الابتدائية والدورية[2].
- ✓ ضمان عدم حرمان العمال من أسباب الصحة بسبب ظروف عملهم.
- ✓ حماية العمال في عملهم من الأخطار الناتجة عن وجود عوامل تضر بصحتهم.
- ✓ إلحاق العامل بالعمل الذي يتلاءم مع استعداده البدني والنفسي لتحقيق الانسجام بين العامل والعمل[3].

4. برامج الصحة والسلامة المهنية:

أ. برامج السلامة:

تعد سلامة بيئة المؤسسة ميزة تنافسية ، اذ ان البرامج الجيدة تساهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة امام العاملين فيها والزبائن الخارجيين والمجتمع بصورة عامة انطلاقا من هذه الحقيقة فان الاهتمام بسلامة بيئة العمل لابد ان يأخذ الحيز الكبير من اهتمام الادارة بمختلف مستوياتها وبصورة خاصة مدير الصحة والسلامة المهنية الذي هو جزء من ادارة الموارد البشرية ، كما ان مدير الموارد البشرية لابد ان يتبنى مسؤولية تصميم وتنفيذ برامج السلامة وكذلك تدريب المشرفين والمديرين في ادارة سلامة اماكن العمل وفق السياسات والقواعد المحددة.

---

[1] أ. مشان عبد الكريم الاتفاقيات والتشريعات الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية جامعة محمد بوضياف – المسيلة العدد 11 سبتمبر 2018 ص 159

[2] د، انس عبد الباسط، **الصحة والسلامة المهنية في المنظمات اليمنية** دراسة ميدانية البلقاء للبحوث والدراسات العدد 2 المجلد 12 جامعة الحديدة 2007 ص 201

[3] د فاتح زعيتر د كامل قاسمي **مساهمة إدارة النفايات الطبية في تحقيق السلامة المهنية للعاملين في المؤسسة صحية** دراسة حالة مستشفى بلحسن رشيد برج بوعريريج مجلة الاقتصاديات العمال والتجارة العدد 6 سبتمبر 2018 ص 154

ب. برامج مساعدة العاملين:

ظهرت هذه البرامج سنة 1940م وهي تعتبر من أهم برامج السلامة المهنية التي تهدف إلى تقديم النصح والإرشاد للعاملين الذين لديهم مشاكل نفسية وبدنية تؤثر على أدائهم والقيام بهذه البرامج (برامج مساعدة العاملين)، يتطلب تكاليف عالية في المدى القصير وبعد العمل بها تستطيع المؤسسات استرجاع هذه التكاليف أضعاف مضاعفة، تكمن أهمية هذه البرامج في المحافظة على صحة العاملين وتقليل تكاليف الصحية التي تتحملها المؤسسات وذلك من خلال الوقاية من الأمراض.

ت. برامج الخدمات الاستشارية:

تعد برمج الخدمات الإرشادية من قبل إدارة الموارد البشرية، حيث تراعى في تصميمه الجوانب التالية:

~ **الخدمات الإرشادية المباشرة:** تكون بالتفاعل المباشر بين المرشدين والعاملين ويأخذ المرشد النفسي الدور الأساسي والفاعل في هذه العملية من خلال الاستماع للمشاكل النفسية التي يعاني منها العامل، ويعمل المرشد على مناقشة العمال على عملهم ويحفزهم على العمل من خلال تخفيف من حدة هذه المشاكل أو حلها. تعتبر الخدمات الإرشادية المباشرة فاعلة في حالة توفير الكفاءة والمهارة اللازمة لدى المرشد، كذلك في حالة كون الفرد العامل غير متمكن من فهم المشكلة ولا يستطيع تحليلها ويعاني من صعوبات كبيرة في ذلك.

~ **الخدمات الإرشادية الغير مباشرة:** المبدأ الأساسي لهذا النوع هو أن الفرد أكثر معرفة بمشكلة من أية جهة أخرى والمرشد هنا يقوم بالتوجيه فقط ومساعدة العاملين في توضيح أفكارهم ومساعدتهم أيضا على الاسترسال في الحديث لتوضيح أبعاد ومتغيرات المشكلة.

ث. برامج الوقاية من الامراض:

تزايدت في السنوات الاخيرة التكلفة الصحية للعاملين مما ادى الى سعي المنظمات لتقليلها من خلال برامج الوقاية من الامراض، ان هذه البرامج تؤثر على سلوك العاملين وانماط حياتهم الصحية.

ونظرا لأهمية هذه البرامج في الحفاظ على صحة العاملين وتقليل التكاليف الصحية التي تتحملها المنظمات، فقد سعت معظم المنظمات الى تبني هذه البرامج الوقائية[1].

[1] ثناء عبد الكريم عبد الرحيم محاضرات في إدارة البيئة كلية علوم والاقتصاد جامعة بابل العراق 2018

خلاصة الفصل

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغيرات و تطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثريات البيئة المتغيرة التي وجدت فيها تلك المنظمات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اعتنائها واهتمامها بمواردها الداخلية من جهة أخرى، ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها وأهدافها ونشاطها وبيئتها، وأصبح أهم ما يشغل الإدارة هو البقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة و أهلا للرغبة في العمل و التعاون الفعال.

الفصل الثاني

التميز المؤسسي

تمهيد

يشهد العالم وبشكل مستمر تطورات متلاحقة وسريعة أثرت في بيئة الأعمال ووضع المنظمات، حيث تطلب منها أن تتواكب في أدائها مع ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث لم يعد البقاء في السوق للمنظمات الأصلح فقط، بل للمنظمات المحققة للتميز والتي تتسم بالمقدرة التنافسية.

وارتكازا إلى الدور الذي تضطلع به القيادات التنفيذية في المنظمات وتحملها القدر الأكبر من المسؤولية في تخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات والتي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها؛ فإن الأمر يتطلب نبذ التقاليد الإدارية الموروثة التي لا تعتمد على الفكر الإداري المتطور ، ولا تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة، والاهتمام بتجديد وتنمية مهارات هذه القيادات ودعمها بالمنهجية العلمية المستجدة في الفكر الإداري، والتجارب الناجحة للممارسات القيادية التطبيقية، بما يمكنها من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة وتوفير وسائل ابتكاريه وإدارة تنموية مستدامة لزيادة الإنتاجية والتوجه نحو الأداء المؤسسي متميز.

المبحث الأول: ماهية التميز المؤسسي

في هذا المبحث سنلقي نظرة شاملة على تميز المؤسسي من خلال التطرق لمختلف تعريفاته ودراسة خصائصه ومبادئه وفيما تكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة.

❖ المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي

ينقسم هذا المطلب إلى فرعين الفرع الأول وهو التميز والفرع الثاني هو التميز المؤسسي:

1. تعريف التميز:

" نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأفراد، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع في إطار الإبداع الإداري والتحسين المستمر"[1].

والمصطلح الذي يصف إجمالي الجهود التي تبذلها المؤسسات من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها ممن يشاركوها في تقديم نفس الخدمة أو المنتج سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدول[2].

يُنْظر إلى صفة التميز باعتبارها مهارةً جيدة أو سمةً إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفياً وإجرائياً، حسب تعريفات خبراء التنمية البشرية وعلماء النفس ومختصي الدراسات الاجتماعية؛ وتنطبق صفةُ التميز على أداء وشخصية الفرد كما ينطبق على أداء فريق العمل أو الجماعة، إضافة إلى انطباقه على الجانب التنظيمي، متمثلاً في التميز المؤسسي[3].

[1] مها أحمد القرزعي،فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك «،الجيزة 2018 ص21

[2] محمد محمدي تم الاطلاع عليه في الموقع https://www.linkedin.com/ بتاريخ 2020/07/18 على ساعة 23:10

[3] الدكتور محمد عبد الله نصيرات تم الطلاع عليه في موقع https://edara.com/ بتاريخ 2020/07/18 على ساعة 23:13

2. تعريف التميز المؤسسي:

عرفه الدكتور محمد الصيرفي بأنه "الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفء الموجه أداء أية مهمة بطريقة متميزة"[1].

يعرف التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"[2].

"تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتربط مع عملائها، والمتعاملين معها بعالقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"[3].

"حالة من الأبداع والتفوق وتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات بما ينتج إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها كافة أصحاب المصلحة[4].

❖ المطلب الثاني: مبادئ التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من المبادئ يجب على كل مؤسسة التقيد بيها من اجل تحقيقه نستعرضها فيما يلي:

أ. المبدأ الأول: التركيز على النتائج

وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها ومخرجات أعمالها وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسات. وتشمل هذه الفئات المتعاملين والموردين والموارد البشرية والشركاء الاستراتيجيين والمجتمع وذلك كحد أدنى، ومطلوب أن يتم التعرف على متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع هذه

[1] محمد الصيرفي التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر. 2009ص6

[2] Pinar, T. M and Girard, A.)2002), "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future," The Learning Organization, Vol. 15 No. 4:294-308

[3] نهال موسى شحدة حجازي التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي رسالة ماجيستر في إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية جامعة الازهر غزة ص 43

[4] علي السلمي.)2001 .)إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة2001 ص80

الفئات والعمل على تحقيق التوازن بينها لتحقيق رضاهم جميعا ثم لكسب ولائهم، وحسب هذا المبدأ مطلوب أن تشعر كل فئة بالقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لها، وكذلك أن يكون هناك توازن بين النتائج المقدمة لكل فئة منها.

ب. المبدأ الثاني: التركيز على المتعاملين

تدرك المؤسسة المتميزة أن سبب وجودها الرئيسي هو لتقديم خدمات للمتعاملين. بحيث لا تكتفي بتوفير متطلباتهم الأساسية والمتعلقة بفعالية وظيفة الخدمة بل تتعدى ذلك إلى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية.

ت. المبدأ الثالث: القيادة بالرؤيا ضمن الشفافية والمصداقية

يسعى قادة المؤسسات المتميزة إلى تحديد توجه استراتيجي يعبر عن متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات المعنية ويوازن بينها، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة ذات قيم مشتركة تضمن التفاف الموظفين حول هذا التوجه ومعايشته والالتزام بتحقيقه.

ث. المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات

تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة الاستراتيجية المعتمدة.

ج. المبدأ الخامس: النجاح من خلال الموارد البشرية

تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها واستقطابها للعمل على تمكين مواردها البشرية من خلال توفير التدريب المناسب وتخويل الصلاحيات اللازمة لها لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة.

ح. المبدأ السادس: التعلم والتطوير والإبداع المستمر

تعمل المؤسسات المتميزة على مشاركة تجاربها الإيجابية والسلبية مع مواردها البشرية والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي هذا بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى وكل ذلك يتم من خلال توفير أجواء التحفيز والشفافية والاحترام لجميع الآراء والاقتراحات.

خ. المبدأ السابع: بناء الشراكات

تؤمن المؤسسات المتميزة بضرورة بناء الشراكات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمحيطة بها. فهي تقوم باختيار شركائها بطريقة تضمن قيمة إضافية لجميع الفئات المعنية وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الأطراف. وهذه الشراكات قد تعقد مع إحدى فئات المتعاملين أو المجتمع أو الموردين. ولضمان نجاح الشراكة تعمل الأطراف في المؤسسة سويا على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال الدعم الفني وتقديم الموارد والمعارف اللازمة في أجواء من الثقة والاحترام والشفافية والانفتاح.

د. المبدأ الثامن: المسؤولية تجاه المجتمع

تتبنى المؤسسات المتميزة منهجيات أخلاقية تتسم بالشفافية تجاه جميع الفئات المعنية تهدف الى تحقيق التشريعات والمبادرات الوطنية فهي تعمل على تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة مثل الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية، وفي هذا العام تم توجيه الاحتياجات المجتمعية في المملكة نحو توفير الطاقة والمياه بشكل رئيسي[1].

❖ المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي ومداخله

تتمتع المنظمات التي تحقق، تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

- **قبول الأعمال الصعبة**، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- **توفر القيادة الكفؤة**، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

[1] د محمد عبد الله القضاة تم لاطلاع عليه في موقع https://www.ajlounnews.net/ تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/07/20 على ساعة 22:31

- **تحمل المصاعب،** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة لأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- **الخبرات البعيدة عن العمل،** إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، الاكتساب التميز في الأداء.
- **برامج التدريب،** إن النظام المعياري السائد في المنظمات ألنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشره من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة[1].

❖ المطلب الرابع: أهمية التميز المؤسسي

وتكمن أهمية التميز المؤسسي فيما يلي:

- ✔ مؤسسات المعلومات بحاجة إلى وسائل وطرق التعرف العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ✔ مؤسسات المعلومات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ قرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار وروح المبادرة والتميز في الأداء.
- ✔ مؤسسات المعلومات بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل مؤسسات المعلومات أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع مؤسسات المعلومات والمنافسة
- ✔ مؤسسات المعلومات بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أو جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في مؤسسات المعلومات[2].

[1] Grote,D.(2002)"The Performance Appraisal Qustion AndAnswer Book Survival Guide For Managers", United States Of America pp25.

[2] سالم النسور ، أسماء . أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة الماجستير إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن ،2010.ص32-33

المبحث الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

يجب أن نضع في حسبان كيفية خلق فائدة تامة من بعدين أساسيين لتميز المؤسسي حيث سنرى كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقديم لهذين البعدين من اجل التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين المتغيرين

❖ المطلب الأول: معايير التميز المؤسسي

قبل الغوص في حيثيات هذا المطلب يجب أن نعرف نقطة مهمة وهي أن هنالك مجموعة من القواعد والقوانين التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أكبر إدارة فعالة لها واتبعاها مجموعة من معايير التي تتوافق مع الهيكل القانوني والإطار قانوني للدولة وهي كالاتي:

1. **الحرص على حماية حقوق حملة الأسهم**، وكذلك حقوق أصحاب المصالح ذوي العلاقة الوثيقة بالمؤسسة، بما في ذلك الحكومة، والمجتمع المدني، والموردين، والجهات المموّلة وغيرها.
2. **القدرة على المنافسة**، وذلك بتقديم منتجات وخدمات ضمن المواصفات المطلوبة، وفي الأوقات المحدّدة، وضمن احتياجات المستهلكين، بأسعار معقولة لا تزيد عن الأسعار التي يطرحها المنافسون في نفس القطاع الذي تعمل ضمنه المؤسسة.
3. **يجب تفعيل دور لجنة المراجعة الداخليّة في المؤسسة**، لكي تكون مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية السنويّة التي تعدّها الإدارة، ومراجعتها وتقييمها. وضمان فاعلية وقوة إجراءات فرع إدارة المخاطر في المؤسسة.
4. **وجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية فيها**، وذلك عن طريق كفاءة إجراءات التعيين، التي تضمن اختيار الموظفين الأكفاء. ووجود برامج تدريب وتأهيل مستمر للموظفين.
5. **ضمان شعور الموظفين بالأمان الوظيفي**، والحرص على منح رواتب ملائمة، تتناسب مع طبيعة العمل وإنتاجية المؤسسة، والأداء، مع وجود نظام حوافز للإنجاز المتميز. يساعد الفصل بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية على منع الفساد.

6. **التنوع في الإدارة العليا في المؤسسة من حيث الجنس والعرق والدين،** يساهم إلى حد كبير في الحلول دون القيام بالتصرّفات والسلوكيّات غير الأخلاقية ويخلق ثقافة التزام جماعيّ وإحساس عالي بالمسؤولية لدى العاملين.
7. **يجب أن تقوم ثقافة المؤسسة على الإبداع الابتكار،** وأن تحول دون جعل العلاقة نفعيّة مع الموظفين أي استعرافهم للحصول على أكبر كمية إنتاج، مقابل أجر مادي، بل يجب خلق نوع من الولاء والانتماء لديهم اتجاه المؤسّسة، وكذلك الحرص على إطلاق العنان لإبداعهم والبعد كل البعد عن البيروقراطية التي تقوم على فرض القرارات من امن الجهات العليا إلى الجهات الأدنى في الإدارات[1].

❖ المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

الفرع الأول: التميز القيادي

1. تعريف القيادة:

"القيادة هي عملية تحريك الناس نحو هدف، وهي مكونة من ثلاثة عناصر: أولها وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه"[2].

"قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة. بمعنى إن القيادة في الدور الذي يقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين –أفرادا وجماعات –ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة"[3].

"يمكن تعريف القيادة بأنها عبارة عن قيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة يجب أن يتبّع الأفراد هذه الطريقة وينفذونها"[4].

[1] 24/07/2020 https://mawdoo3.com/23-35

[2] د بوقندورة يمينة د ابريعم سامية ماهية القيادة الإدارية مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية المجلد 4 العدد 2 جامعة زيان عاشور الجلفة ص 558

[3] د صاحب عبد مرزوك الجنابي استراتيجيات القيادة و الإشراف دار اليازوري لنشر والتوزيع 2019 ص 23

[4] تم الاطلاع عليه في موقع https://mawdoo3.com/ بتاريخ 2020/07/22 على 23:08

2. أهمية القيادة

لقد حضيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والممارسين مندوبي التاريخ وحتى وقتنا هذا. برغم تعدد تعاريف القيادة إلى أنها جميعا تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي و حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

- أن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- مفهوم السلطة والقيادة ويمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.[1]

كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى: ((ولولا دفع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض)). القيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظام. فأهمية القيادة تكمن أيضا في:

- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في E وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ انهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها، ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين[2].

[1] د عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل بدون طبعة بدون الناشر 2006ص 2

[2] د محمد حسين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ط1 دار المسيرة 2008 ص 66

3. التميز القيادي

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

4. سمات القائد المتميز

يسعى كثير من الأشخاص إلى الوصول إلى مراكز قيادية في عملهم، إلا أن الغالبية العظمى من هؤلاء الأشخاص قد لا يعرفون الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلوا بها من أجل الوصول لهذه المراكز. وقد ذكرت جريدة «الديلي ميل» البريطانية أن هناك سبعة صفات أساسية ينبغي أن تتوفر في القائد الناجح، وهي:

1. **التواصل الجيد مع الغير**: يجب أن يكون القائد لديه قدرة على التواصل مع غيره وشرح ما يريد تنفيذه بشكل جيد لفريقه.
2. **القدرة على بناء فريق عمل**: ينبغي أن يتصف القائد بالقدرة على بناء فريق عمل جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي.
3. **الثقة بالنفس**: ينبغي أن يتصف القائد بالثقة في نفسه وفي قدراته حتى يثق به من هم تحت قيادته أيضًا.

❹ **التحلي بروح الدعابة:** فان القدرة على رؤية الجانب المضحك من الأمور يساعد الشخص على تجاوز جميع المشكلات التي يواجهها ببساطة.

❺ **التواضع:** القائد الناجح يتقبل الآراء الأخرى، بل ويتقبل النقد من غيره، خاصة من الفريق الذي يديره، دون مكابرة.

❻ **الإنسانية:** يعتقد كثير من الناس أن القائد الناجح ينبغي أن يكون قاسيًا في التعامل حتى يتم إنجاز العمل بالطريقة التي يريدها، إلا أن الدراسات أثبتت أن القائد الناجح ينبغي أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه، ويحافظ على صحتهم النفسية ليتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه.

❼ **النشاط الدائم:** يجب أن يكون القائد نشيطًا على الدوام وهذا يتطلب منه أخذ قسط كاف من الراحة والنوم لمدة لا تقل عن 7 ساعات يوميًا[1].

الفرع الثاني: التميز بتقديم خدمة

1. تعريف الخدمة

خِدْمَةُ (جمعها خِدْمَات) هي في الاقتصاد والتسويق النظير غير المادي للسلعة توفير الخدمة يعرّف كنشاط اقتصادي لا يؤدّي إلى الملكية، وهذا هو ما يميّزها عن توفير السلع المادية. ويعرف بأنّه العملية التي تحقق الأرباح إمّا عن طريق إحداث تغيير في المستهلك نفسه، أو تغيير في ممتلكاته المادية، أو تغيير في أصوله غير الملموسة[2].

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق: على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"[3].

2. تعريف التميز بتقديم الخدمة

إذ إن الفئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي

[1] /httpdis://www.manhal.net تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/07/22على ساعة 16:45

[2] عن موقع ويكيبيديا https://ar.wikipedia.org/ تم الطلاع عليه في 2020/07/24 على 23:55

[3] هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005 ،ص18

ظل إدارة التميز فإن اللجوء إليهم له نتائج تعد مؤشر على خطا في شيء ما في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور والشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر[1].

3. خصائص الخدمة المتميزة

أ. **سهولة الوصول إلى الخدمة:** موقع الخدمة وإمكانية الحصول عليها.

ب. **ملاءمة الخدمة:** مدى مناسبة نوع وأنماط الخدمة لاحتياجات المجتمع.

ت. **العدالة:** عدالة تقديم الخدمة لمختلف فئات المواطنين.

ث. **الكفاءة:** الاقتصاد في استخدام الموارد وتحقيق مردود عال للأموال الموظفة.

ج. **القبول:** مدى تقبل المواطنين للخدمات المتاحة.

ح. **الفاعلية:** مدى فاعلية الخدمات المقدمة[2].

❖ المطلب الثالث: اهم جواز التميز المؤسسي

- **جائزة ديمنج:**

التي تأسست في ديسمبر من عام 1950م، لتخليد ذكرى ويليام إدوارد ديمينج، تم تصميمها في الأساس لمكافأة الشركات اليابانية نظير التطورات الضخمة التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة. ومع مرور السنوات، نمت هذه الجائزة، بموجب توجيهات الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) باليابانية لتصل إلى مكانتها الحالية، وأصبحت متاحة كذلك للشركات غير اليابانية، ولو كانت تعمل بشكل معتاد في اليابان، بالإضافة إلى الأفراد الذين يُنظر إليهم على أنهم قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة. ويتم بث حفل تسليم الجوائز كل عام في اليابان في التلفاز القومي ويتم تقديم فئتين من الجوائز بشكل سنوي، وهما جائزة ديمنج للأفراد وجائزة ديمنج للتطبيقات[3].

[1] خليفة علي الشروقي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية والأمنية كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا الأكاديمية الملكية للشرطة مملكة البحرين2018 ص65-66

[2] تم الاطلاع عليه في موقع الأكاديمية العربية البريطانية التعليم العالي https://www.abahe.uk/ 2020/08/07 على 00:10

[3] نقلا عن موقع ويكبيديا 2020/07/27 على 22:49

- **جائزة مالكوم بالبريدج**

جودة مالكوم بالبريدج الوطنية جائزة تعترف المنظمات الأمريكية في الأعمال التجارية، والرعاية الصحية، والتعليم، والقطاعات غير الربحية لتميزها في الأداء. جائزة بالبريدج هو الاعتراف الرسمي الوحيد للتميز أداء كل من المنظمات العامة والخاصة الأميركية التي قدمها الرئيس للولايات المتحدة. يدار من قبل برنامج الأداء المتميز بالبريدج ، الذي يوجد مقره في ويديره المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا ، وهي وكالة تابعة لوزارة التجارة الأمريكية. يمكن إعطاء ما يصل إلى 18 جائزة سنويا عبر ستة فئات أهلية للتصنيع والخدمات، والأعمال التجارية الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية، وغير ربحية. اعتبارا من عام 2010م، كان هناك91 منظمة قد حصلوا على هذه الجائزة.

أُنشئت بالبريدج الوطنية للجودة وجائزة برنامج يرتبط بها من قانون مالكوم بالبريدج الوطنية تحسين الجودة لعام 1987م. ويدعى البرنامج وجائزة مالكوم بالبريدج، الذي شغل منصب والولايات المتحدة وزير التجارة في عهد إدارة ريغان، من 1981م حتى وفاته 1987م بالبريدج في حادث سوق للماشية. في عام 2010م، تم تغيير اسم البرنامج إلى برنامج الأداء المتميز بالبريدج لتعكس تطور في مجال الجودة من التركيز على المنتج والخدمة والجودة والتركيز على العملاء أوسع والاستراتيجية التنظيمية الشاملة على التفوق جودة الأداء.

الجائزة تعزز الوعي التميز في الأداء بوصفها عنصرا متزايد الأهمية في القدرة التنافسية. كما أنها تشجع على تقاسم استراتيجيات الأداء الناجح والفوائد المتأتية من استخدام هذه الاستراتيجيات. للحصول على جائزة بالبريدج، يجب على المنظمة أن يكون لها دور طراز نظام الإدارة التنظيمية التي تضمن التحسين المستمر في تقديم منتجات و/أو الخدمات، ويوضح العمليات بكفاءة وفعالية، ويوفر وسيلة لإشراك والاستجابة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. لا تمنح الجائزة لمنتجات أو خدمات محددة.

لدى بالبريدج معايير أداء للتميز يخدم غرضين رئيسيين هما: تحديد المستفيدين بجائزة بالبريدج بحيث من شأنها أن تكون بمثابة قدوة لغيرها من المنظمات والمؤسسات للمساعدة في تقييم الجهود وتحسينها، وتشخيص الأداء العام لإدارة النظام، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين بالإضافة إلى ذلك، تساعد على تعزيز معايير القدرة التنافسية عن طريق الولايات المتحدة منها؛

- تحسين ممارسات الأداء التنظيمي، والقدرات، والنتائج.

- تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بشأن أفضل الممارسات فيما بين المنظمات الأميركية من جميع الأنواع.
- العامل بوصفه أداة للفهم وإدارة الأداء والتخطيط لتوجيه وفرص التعلم معايير بالبريدج للتميز أداء تقديم المنظمات مع نهج متكامل لإدارة الأداء التي تؤدي إلى تقديم قيمة دائمة التحسن للعملاء وأصحاب المصلحة، والمساهمة في الاستدامة التنظيمية.
- تحسين الفعالية التنظيمية والقدرات التعلم التنظيمية والشخصية[1].

- **جائزة الأيزو 9000:**

الأيزو 9000 هي مواصفات الجودة القياسية العالمية الأكثر شمولا التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1987م والتي يمكن أن تستخدم على نطاق واسع، والتي تجمع المواصفات تنسقها في نظام واحد يتضمن المبادئ العامة الرئيسية لأشكال إدارة الجودة وضمان الجودة المتعددة والمتنوعة وقد جاءت التسمية من الحروف الأولى للكلمات المأخوذة من اسم المنظمة الدولية للتقييس باللغة الإنجليزية (ISO: Organisation Standardisation International وهي مشتقة كذلك من الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني يساوي[2].

تُعرف شهادة الأيزو على أنها مجموعة أو عدداً من الشهادات الدالة على تطبيق نظام تأكيد الجودة في المنظمة، أو المؤسسة، أو الجمعية الحاصلة عليها، حيث تمثل ضمان تأكيد لجهة ثالثة بقدرة المنظمة الحاصلة عليها على تلبية المواصفات والمعايير المطلوبة للجودة بخصوص المنتج الذي تقدّمه، إضافةً لذلك فهي تدلّ على أنّ أداءها ونشاطها قد وصل للمستويات التفاوضية، ويجدر بالذكر أنّ هذه الشهادة تقسم إلى ثلاثة أنواع، كما تُطبق كل شهادة في نوع محدد من المؤسسات[3].

[1] نقلا عن موقع https://www.manufacturingterms.com/ 2020 /07/27 على 22:56

[2] 1إياد عبد الله شعبان : إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز،1ط دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 226

[3] نقلا عن موقع موضوع https://mawdoo3.com/ 2020/07/27 على 23:28

- **جوائز التميز المؤسسي على مستوى العربي**
  - **جائزة عبد الله الثاني لتميز**

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 2002/09/04م، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. تهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام والتي ترتكز على ثلاثة أسس وهي: التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية.

تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأسساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة. لمزيد من المعلومات في كيفية الاشتراك ومعرفة معايير الجائزة يرجى زيارة موقع جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية[1].

  - **جائزة دبي للأداء حكومي متميز:**

أمر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي في سبتمبر من العام 1997م، بتأسيس برنامج الاداء الحكومي المتميّز، كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم، ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي وتمكينه من تقديم خدمات متميزة لجميع المتعاملين معه والمستفيدين من خدماته. وقد ساهم برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز بإحداث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، وتم ذلك بفضل تعاون مع الجهات الحكومية (هيئات، دوائر، مؤسسات، ...)، مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي

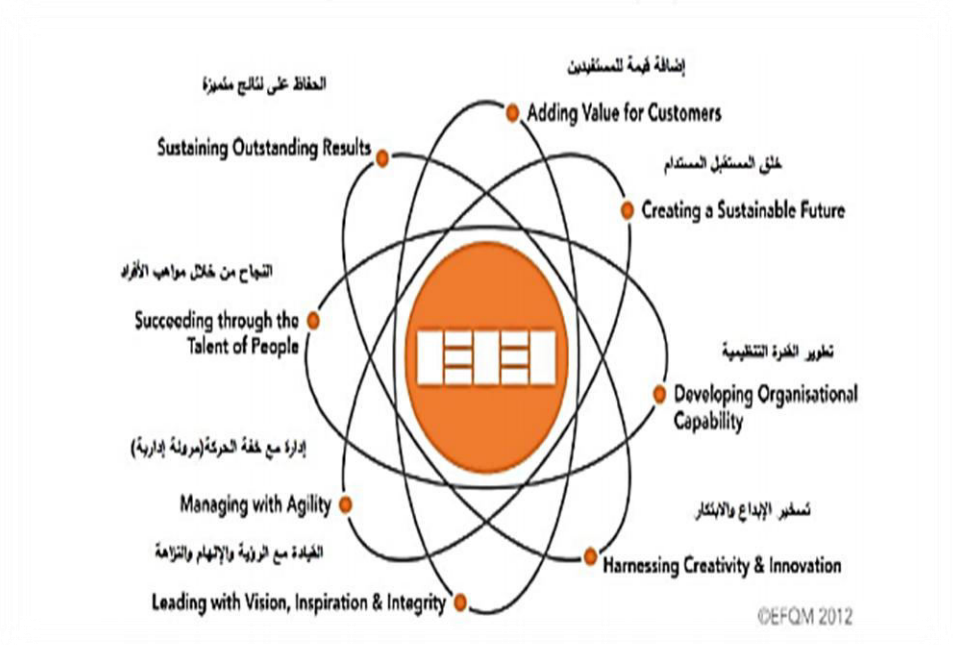
[1] نقلا عن وزارة العدل الأردنية http://www.moj.gov.jo/ 2020/07/28 على 00:002

والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها .كما يحظى برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ومنذ تأسيسه على رعاية ودعم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، حيث يحرص فريق البرنامج على تطوير نظام البرنامج ومراجعة فئاته ومعاييره ومنهاجياته وأساليب عمله بشكل منتظم لمواكبة التغيرات المتجددة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب بكفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي الرؤية؛ تحقيق أداء حكومي متميز عالمي في دبي الرسالة نسعى لأحداث وتأصيل نقلة نوعية في أداء ونتائج وخدمات الدوائر الحكومية في دبي لتصل إلى مستوى رائد عالميًا وذلك من خلال تقديم نماذج إرشادية للتميز ومجموعة مستمرة من مبادرات التحسين وفعاليات التطوير. القيم العدل والإنصاف الابتكار الشفافية العمل الجماعي روح المبادرة النزاهة التعلم والتحسين المستمر[1].

❖ المطلب الرابع: متطلبات التميز المؤسسي

المتطلبات الأساسية هي الحلقة الربط بين كل ما ذكر سابقا لأنها تحتوي على شروط تحقيق كل ما سبق فاذا غاب عنصر سيصعب على مؤسسة تحقيق هدف التميز:

الشكل(2): المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي.



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودةEFQM ،2013

[1] دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي ص.ب 72233 دبي، الإمارات العربية المتحدة الإصدار الأول 2015

- **إضافة قيمة المستفيدين:** فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- **خلق المستقبل المستدام:** حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- **تطوير القدرة التنظيمية:** حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- **تسخير الإبداع والابتكار:** وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- **القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة:** حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخالقها.
- **إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية):** فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتهديدات.
- **النجاح من خلال مواهب الأفراد:** حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- **الحفاظ على نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم[1].

[1] صابرين عماد عرفات ابولبدة **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس** رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا جامعة القدس فلسطين 2018 ص 54 -55

خلاصة الفصل

وكنتيجة للفصل نجد أن التميز المؤسسي له أهمية كبيرة في المؤسسات بصفة عامة كما له عدة أهداف تسعى للوصول إليها، بمجموعة من الخصائص المهمة في مؤسسات وذلك بتحديد عدة عوامل تساعدها على ذلك، وأيضا من خلال التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة اللذان لهما دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الثالث

دراسة حالة لمديرية التجارة لولايـــــــة المدية

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية المدية ووظائفها وهيكلها التنظيمي:

تعمل الجزائر على تطوير اقتصادها من خلال تحسين منتوجاتها والرفع من مستوى الصادرات والتحكم في مستوى الواردات، كما تسعى إلى تطوير علاقاتها الاقتصادية الخارجية والداخلية. وتعتبر وزارة التجارة الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة داخليا أو على المستوى الخارجي، وتختلف مهامها حسب هيئاتها الإدارية. تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-207 المؤرخ في 16 يوليو 1994، بعدما كانت تابعة تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل قم 90-189 المؤرخ في 13 يونيو 1990، وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها[1].

❖ المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية المدية

نشأت مديرية التجارة لولاية المدية في منتصف السبعينات تحت اسم مديرية التجارة والنقل تزامنا مع ميلاد قانون الأسعار الذي صدر في شكل أمر رقم 37/75 بتاريخ 1975/04/29 والذي بقي ساري المفعول إلى غاية صدور القانون رقم 12/89 المؤرخ في 1989/07/05.في بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش. وفي سنة 1986 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 1986/02/19 والذي نص على هيكلة المجلس الولائي وتكوينه من سبعة أقسام وهي:

- قسم تنمية النشاطات للري.
- قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات.
- قسم استثمار الموارد البشرية.
- قسم الصحة والسكان.
- قسم الهياكل الاقتصادية
- قسم التنظيم والتنشيط المهني والوسائل العامة.
- قسم التنظيم الاقتصادي هذا القسم انبثقت عنه مصلحتين: مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية ومصلحة التسويق والأسعار.

[1] نشرية وزارة التجارة، طبعة السداسي الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2011، ص:2.

فالنسبة لهاته المصلحة الأخيرة تسير من طرف رئيس مصلحة خاضع لقسم التنظيم الاقتصادي والذي يخضع بدوره غلى المجلس التنفيذي الولائي تحت رئاسة السيد والي ولاية المدية وهذا المجلس خاضع إلى وزارة الاقتصاد.

هيكل مصلحة التسويق والأسعار: قسمت هذه المصلحة إلى 05 مكاتب وهي:

- ✓ مكتب التنمية التجارية.
- ✓ مكتب الأسعار.
- ✓ مكتب النوعية.
- ✓ مكتب الصفقات والتجارة الخارجية.

تغيير التسمية إلى مديرية المنافسة والأسعار[1]؛ في سنة 1991م، تم تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار على شكل مديريات ولائية ومتفشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش، حيث تفرعت المديرية الولائية إلى خمسة (05) مديريات فرعية وهي:

1. **المديرية الفرعية للأسعار** وتتكون من:
   - مكتب دراسة الأسعار.
   - مكتب المراقبة وتشكيل الأسعار.
2. **المديرية الفرعية لترقية النوعية وقمع الغش** وتتفرع إلى:
   - مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.
   - مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.
3. **المديرية الفرعية للمنافسة** وتتفرع إلى:
   - مكتب ترقية المنافسة.
   - مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
4. **المديرية الفرعية للتنظيم والإعلام التجاري** وتتفرع إلى:
   - مكتب الدراسات والاستهلاك.
   - مكتب العمران التجاري.
   - مكتب الإعلام التجاري والعلاقات العامة.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991 و المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار و صلاحيتها.

5. **المديرية الفرعية للإدارة والوسائل** وتتفرع إلى:

- مكتب المستخدمين.
- مكتب الميزانية والوسائل.

تغيير التسمية إلى مديرية التجارة: لقد صدر مرسوم تنفيذي[1] ينظم المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل مديريات جهوية ولائية، حيث تم تنظيم المديرية الولائية للتجارة في مصالح يحدد عددها من (04) إلى (05) مصالح.

❖ المطلب الثاني: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية:

إن المرسوم التنفيذي رقم409/03 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعمله، يحدد وظائف المديرية الولائية في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وكلفه[2] ب:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والترقية بين المتعاملين الاقتصاديين.
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- متابعة تطوير الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية والاستراتيجية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.
- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 03-409 بتاريخ 10 رمضان 1427 والموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحيتها و عملها، ج ر عدد 68 الصادر في 09 نوفمبر 2003.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 03-409 مرجع سبق ذكره.

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات والنظافة الصحية.
- تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
- المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والمهن المطبقة على المنتوجات والخدمات.
- اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

❖ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية:**

عرف الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة عدة تطورات و لم يكن بالشكل الذي هو عليه في الوقت الحالي، حيث أن مصالحها الخارجية المتمثلة على وجه الخصوص في جهات الرقابة بنوعيها، الجودة و قمع الغش و الممارسات التجارية، كان في بادئ الأمر تحت وصاية وزارة التجارة[1]، و هو الأرضية التي بني على أساسها العمل الذي تقوم به المصالح الخارجية لوزارة التجارة ان ذاك، و استور الوضع على ذلك الحال إلى غاية 1989، حيث و بعد صدور المرسوم التنفيذي و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة والذي انضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الاقتصاد[2]، و في ذلك العام صدرت القوانين التي نظمت المصالح الخارجية لوزارة التجارة ، وكان مضمون هذا القانون مقيدا للتجارة في كون انه يحمل في طياته نظام الأسعار المقننة و نظام التصريح بالأسعار بالإضافة إلى القانون 02/89 المؤرخ في 1989/02/07 الخاص بالقواعد العامة لحماية المستهلك و استمر الوضع إلى غاية 1994 حيث انفصلت مجددا وزارة التجارة عن وزارة الاقتصاد.

وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-415 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة صدر المرسوم التنفيذي المنظم

[1] المرسوم التنفيذي بتاريخ رقم 75-37 بتاريخ 29 أفريل 1975 و المتعلق بالأسعار و قمع المخالفات الخاصة بتنظيم الأسعار.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 89-178 المؤرخ 10 في 16 سبتمبر 1989 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة و الذي إنضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الإقتصاد.

للمصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها. كما تتضمن المديرية الولائية للتجارة فرق تفتيش، يسيرها رؤساء الفرق، وتنظم مصالحها التي عددها (05) خمسة مصالح. تتشكل كل مصلحة من (03) مكاتب على الأكثر ومن اجل تحقيق الرقابة المخولة لها تضع لمديرية الولائية للتجارة فرقا للمرقبة يسير كل فرقة رئيس فرقة.

يهدف هذا المرسوم إلى تحديد تنظيم هذه المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل:

1. مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.
- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

2. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
- مكتب التحقيقات المتخصصة.

3. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.
- مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية.
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية.

4. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

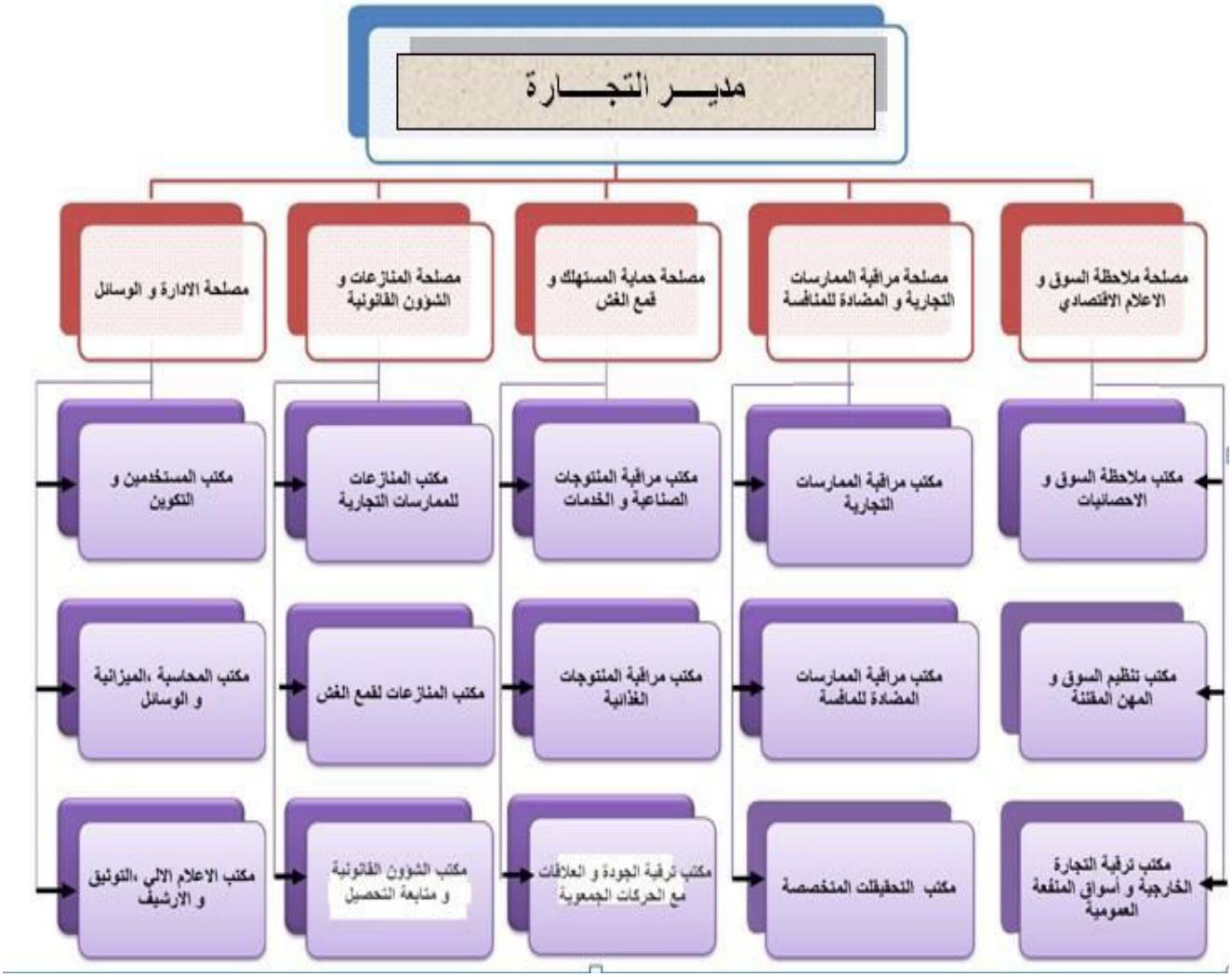
- مكتب منازعات الممارسات التجارية.
- مكتب منازعات قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

5. مصلحة الإدارة والوسائل:

- مصلحة المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية والوسائل.
- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

ولقد ركزنا في بحثنا هذا على مكتب المستخدمين والتكوين باعتباره المسؤول على إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الشكل(03) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية



المصدر: الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية المدية.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 الموافق ل 16 غشت سنة 2011 يتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب.

وظائف وأهداف المديرية الولائية للتجارة

إن المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المتضمن تنظيم المصاغ الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعمله، تحدد ومطالب المديرية الولائية للتجارة في تفيد السياسية الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمالية والجودة وتعليم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وكلفه بـ:

- ✔ السهر على التشريع والتعليم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمسافة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكيفها.
- ✔ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزيه بين المتعاملين الاقتصاديين.
- ✔ المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما بعص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- ✔ متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات المرورية وأو الاستراتيجية.
- ✔ السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- ✔ تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.
- ✔ وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- ✔ متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على مستوى المحلي لاسيما الصادرات من خارج المحروقات.
- ✔ القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- ✔ تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات والنظافة الصحية.
- ✔ تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.
- ✔ اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
- ✔ المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في حال الجودة والنظافة الصحية والمطبقة على المنتوجات والخدمات.

- ✔ اقتراح برامج تكوين وتحسين مستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- ✔ تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

◄ دور ومهام الأعوان المكلفين بالرقابة وحماية المستهلك:

- **أداء اليمين:** "أقسم بالله العلي العظيم أن أقوم بأعمال وظيفتي بأمانة وصدق وأحافظ على السر المهني وأراعي في كل الأحوال الواجبات المفروضة علي" (المادة 11 من المرسوم تنفيذي).

- **دراسة مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش؛** وتضم ما يلي:

أ. **مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات** ويكلف ما يلي:

- تنفيذ تدابير لمراقبة مطابقة المنتجات الصناعية والخدمات لضمان سلامة المستهلك.
- المساهمة في تطوير وتكييف المعايير والأنظمة.
- المساهمة في تطوير وتعزيز جودة وسلامة المنتجات الصناعية والخدمات.
- ضمان تنفيذ التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالجودة والسلامة.
- المساهمة في تنظيم ومراقبة الجودة وقمع الغش بالتعاون مع مصالح القطاعات الأخرى.
- اقتراح التدابير الرامية إلى تحسين فعالية الإجراءات وإجراءات مراقبة الجودة وقمع الغش.

ب. **بمكتب مراقبة المنتجات الغذائية** ويكلف بما يلي:

- تنفيذ تدابير لمراقبة مطابقة المنتجات الغذائية لضمان سلامة المستهلك.
- المساهمة في تطوير وتكييف المعايير والأنظمة.
- المساهمة في تطوير وتعزيز جودة وسلامة المنتجات الغذائية.
- ضمان تنفيذ التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالجودة والسلامة؟
- المساهمة في تنظيم ومراقبة الجودة وقمع الغش بالتعاون مع مصالح القطاعات الأخرى.
- اقتراح التدابير الرامية إلى تحسين فعالية الإجراءات وإجراءات مراقبة الجودة وقمع الغش.
- المساهمة في الشبكة الوطنية للطوارئ.

ت. **مكتب ترقية الجودة وإعلام المستهلك والعلاقات مع الجمعيات** ويكلف بما يلي:

- المساهمة في إعلام المستهلك.
- القيام بأيام تحسيسية وإعلامية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين والمستهلكين.

- تشجيع جمعيات حماية المستهلكين، والمشاركة في تسيير أعمالهم.
- المساهمة في تطوير المعلومات بين المهنيين والمستهلكين وذلك بالتنسيق مع جمعياتهم.

- **مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة** وتتضمن ما يلي:

أ. **مكتب مراقبة الممارسات التجارية** ويكلف ما يلي:

- ضمان احترام شفافية الممارسات التجارية.
- المساهمة في الأعمال المنجزة في إطار مكافحة الغش والتهرب الجبائي وكذا الإخلال بنظام الصرف.
- محاربة الممارسات التجارية اللامشروعة.
- تحديد برامج المراقبة وتقييمها.
- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تحسين فعالية البرامج وإجراءات المراقبة.
- تقييم نتائج أعمال المراقبة المنجزة.

ب. **مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة** ويكلف بما يلي:

- تنظيم رقابة الممارسات المضادة للمنافسة وبرمجتها وتقييمها.
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلق بشروط ممارسة النشاطات المضادة للمنافسة.
- مراقبة المؤشرات المضادة للمنافسة.
- دراسة الأسواق وتقييم درجة المنافسة.

ت. **مكتب التحقيقات المتخصصة** ويكلف بما يلي:

- إعداد برنامج التحقيقات الاقتصادية لكل مصلحة.
- إجراء أي تحقيق ذا طابع اقتصادي بالتعاون مع المصالح النظيرة للقطاعات ذات الصلة.
- برمجة بالتنسيق مع المصالح المماثلة للقطاعات المكلفة بالرقابة بتحقيقات اقتصادية متخصصة.

◄ متابعة سير عملية حماية المستهلك

تحتوي محاضر المعاينة البيانات الآتية:

1. اسم العون الذي يحرر أو أسماء الأعوان الذين يحررون المحاضر وألقابهم وإقامتهم الإدارية.
2. تاريخ المعاينة وساعتها ومكانها أو أماكنها بالضبط.

3. اسم الشخص الذي وقعت لديه المعاينة ولقبه ومحل سكناه أو إقامته.
4. جميع عناصر الفاتورة التي يتم بها إعداد قيمة المعاينات التي وقعت بصفة مفصلة.
5. رقم تسلسل محضر المعاينة.
6. إمضاء القائم أو القائمين بالمعاينة.
7. إمضاء المعني إن كان وإذا رفض الإمضاء يذكر ذلك في المحضر أو في دفتر التصريح.

- **اقتطاع عينات المنتوجات**

يشمل اقطاع عينات المنتوجات على ثلاث عينات، العينة الأولى تسلم إلى المخبر بغية تحليلها والعينتان الأخيرتان تستعملان في الخبرتين المحتملتين ويترتب على كل اقتطاع تحرير محضر حينا يشمل على البيانات السالفة الذكر ويجب أن يحتوي محضر اقتطاع العينات زيادة على ذلك عرضا موجزا يصف الظروف التي تم فيها الاقتطاع وأهمية كمية المنتوجات الخاضعة للرقابة والعينة المقتطعة وهوية المنتوج وتسميته الحقيقية التي تتم بها الحيازة أو البيع وكذلك العلامات والوسمات الموضوعة على الغلاف أو النوعية. ويمكن حائز المنتوج أو ممثله، إن اقتضى الأمر أن يدرج في المحضر زيادة على ذلك كل التصريحات التي يراها مفيدة.

وتحلل العينات المقتطعة لدى مخابر رقابة الجودة وقمع الغش أو أي خبر معتمد العرض وتسجل نتائج التحليل وترسل إلى المصلحة التي قامت باقتطاع العينات خلال أجل 30 بوم ابتداء من تاريخ تسلم المختبر إياها، وإذا تبين من تقرير المخبر أن العينة غير مطابقة للمواصفات التي يجب أن تتوفر في البضاعة تطبق التدابير المنصوص عليها في القانون. يستطيع أعوان الرقابة القيام بتفحص جميع المستندات التجارية والمالية والمحاسبية دون أن يمنعوا من ذلك بحجة السر المهني ويمكنهم أن يشترطوا استلام وحجز المستندات التي تساعدهم على أن في أداء مهامهم حيثما وجدت ومهما كانت طبيعتها ويمكن إضافة المستندات المحجوزة إلى وثائق الإجراءات أو إرجاعها في أجل ان لا تتعدى شهرين وهم الحق في اقتطاع العينات والسلع مقابل إبراء من المسؤولية ويمكن عند الاقتضاء تسليم عينة حضورية للمعني بناءا على طلب صريح منه.

ويمكن لهم القيام بالحجز وعند الضرورة يمكن لهم استدعاء ضابط الشرطة القضائية المختص إقليميا قصد القيام بالحجز، وينبغي لضابط الشرطة القضائية الذي يتم تسخيره لهذا الغرض أن يلبي هذا الطلب وعند الاقتضاء

يطلب تدخل وكيل الجمهورية المختص إقليميا والأعوان حرية الدخول إلى المحلات التجارية وفروعها والمكاتب والملحقات والمخازن وأماك الإنتاج والشحن والتخزين وبصفة عامة إلى أي مكان باستثناء المحلات السكنية.

ويمارس الأعوان مهامهم حتى خلال مرحلة نقل المنتوجات ويمكنهم فتح أي طرد ومتاع بحضور المرسل أو المرسل إليه أو الناقل. وعلى الأعوان المكلفين بالمراقبة أثناء تأدية مهامهم الإفصاح عن وظيفتهم ونقاسم بطاقة التفويض بالعمل. لقد أحسن المشرع فعلا عندما فرض الرقابة على كل مرحلة من مراحل الإنتاج لأن المنتوج الواحد قد يتطلب تدخل عدة مؤسسات وتدخل عدد من المكونات قبل أن يصل إلى المرحلة النهائية وبالتالي يسهل تحديد الطرف المسؤول في حالة تردي النوعية أو فساد المنتوج.

- **طرق تحرير المحاضر:**

- تثبت مخالفات أحكام هذا القانون بواسطة محاضر أو تحقيق قضائي.
- تحرر المحاضر في ثلاث نسخ وفي أقرب أحلى اعتبارا من تاريخ معاينة المخالفة.
- نبين الحاضر دون شطب أو إضافة أو قيد في الهامش تاريخ ومكان المرافقة المعينة وما تم معاينته بصفة ملموسة.
- توضح هوية وصفة أعوان المراقبة وعنوانهم الإداري كما توضح هوية ونشاط وعنوان مرتكب المخالفة، وتضيف المخالفة والأحكام التشريعية التي تخصها وتعاقب عليها وتستند عند الاقتضاء إلى النصوص التنظيمية.
- وينبغي أن يؤكد في المحضر أن مرتكب المخالفة تم إعلامه بمكان وتاريخ تحريره وتم إبلاغه بضرورة اخضر وعندما يتم تحريره بحضور مرتكب المخالفة يوقعه هذا الأخير وتسلم له نسخة منه مقابل إشهاد بالاستلام.

إذن تتخذ السلطة الإدارية المختصة جميع التدابير التحفظية أو الوقائية الرامية إلى حماية صحة وسلامة المستهلك و تقوم هذا الغرض بأي سحب مؤقت أو فاني لتحقيق المطابقة أو تغير الفصد ، وحجز البضائع أو إتلافها إن اقتضى الأمر مع احترام التنظيم المعمول به ، ويتمثل السحب المؤقت في منع حائز المنتوج أو مقدم خدمة معينة من التصرف في ذلك المنتوج ويمكن تطبيق السحب المؤقت على صنف من الخدمات أو على مجموعات من المنتوجات التي أثارت فعلا شكاوى لدى أعوان الرقابة، بعد الفحص أو اثر اقتطاع العينات في كونها غير مطابقة ويجب أن تحرى عليها فحوص تكميلية من شأنها أن تثبت توفرها على المواصفات التي يجب أن

تتوفر فيها قانونا ويترتب على السحب المؤقت تحرير محضر و إذا ، تقع الفحوص التكميلية في أجل (16) يوما أو لم تؤكد عدم مطابقة المنتوج المراقب برفع إجراء السحب فورا غير أن هذا الأجل يمكن تحديده إذا تطلبت ذلك شروط التحليل وإذا تبين أن المنتوج لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة يطبق أحد التدابير الإدارية المنصوص عليها في القانون المعمول به .وقد جاء في نص المادة 22 فقرة 2 انه تنشر الإجراءات الإدارية المتخذة ضد المخالفين وهذا النشر يعمل بدون شك على ردع المحاولات المشابهة الأخرى.

وبعد أن تطرقنا للرقابة الإدارية وإجراءات الرقابة نتطرق الآن إلى الأجهزة التي كرسها وأنشأها القانون التجسيد هذه الرقابة وتأكيد حماية المستهلك .

المبحث الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارة كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت تقيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

❖ المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

الفرع الاول: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبتين باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الاختبارات المعلمية مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05)

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (1): اختبار كلمجروف–سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغير		قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب والتعيين	0.088	144	0.078
	التدريب والتطوير	0.091	144	0.095
	تقييم الأداء	0.109	144	0.128
	التعويضات	0.113	144	0.101
	الصحة والسلامة المهنية	0.116	144	0.085
الدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية		0.209	144	0.111
أبعاد التميز المؤسسي	التميز القيادي	0.216	144	0.193
	التميز بتقديم الخدمة	0.071	144	0.064
الدرجة الكلية لمتغير التميز المؤسسي		0.098	144	0.070

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (1) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (التميز المؤسسي) وأبعاده كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

الفرع الثاني: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1. الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية. بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم فيما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (2):

الجدول رقم: (2) معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الاستقطاب والتعيين	X1	تستقطب المديرية الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	0.509***	001<0.
	X2	تستقطب المديرية الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.	0.694***	<0.001
	X3	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين داخل المديرية.	0.751***	<0.001
	X4	تُعول المديرية كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين.	0.627***	<0.001
	X5	تهتم المديرية بجمع البيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار بهدف استخدامها في المفاضلة والتعيين.	0.773***	<0.001
	X6	تُعول المديرية على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة.	0.670***	<0.001
التدريب والتطوير	X7	تهتم المديرية بإشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	0.811***	<0.001
	X8	عملت المديرية على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.	0.537***	<0.001
	X9	يتوفر لدى المديرية معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين.	0.594***	<0.001
	X10	تؤمن المديرية أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	0.688***	0.001<
	X11	هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.	0.759***	<0.001
	X12	تعير المديرية أهمية كبيرة للإيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.	0.863***	<0.001
تقييم الأداء	13X	تعتمد المديرية على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	0.709***	0.001<
	X14	المعلومات التي تمتلكها المديرية عن أداء العاملين ليست كافية.	0.482**	0.002
	X15	تحتاج المديرية إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية.	0.577***	0.001<

	X16	تهتم المديرية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.	0.683***	<0.001
	X17	تشجع المديرية على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين.	0.741***	<0.001
	X18	تشعر إدارة المديرية بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	0.806***	<0.001
أجور وحوافز	X19	تحتاج المديرية إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية.	0.785***	<0.001
	X20	تمتلك المديرية معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية.	0.628***	<0.001
	X21	تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	0.678***	<0.001
	X22	تهتم المديرية بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.	0.584***	<0.001
	X23	تعمل المديرية على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور بهدف تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الأجور.	0.659***	<0.001
	X24	تشعر المديرية بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به.	.7200***	<0.001
الصحة والسلامة المهنية	X25	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المديرية موثقة ومطبقة بشكل كامل.	0.728***	<0.001
	X26	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المديرية مفهومة لدى العاملين.	0.491**	0.001
	X27	لدى المديرية معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية.	.6340***	<0.001
	X28	تعتمد إدارة المديرية على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية.	0.509***	<0.001
	X29	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المديرية وتحسينها باستمرار.	0.752***	<0.001
	X30	تهتم إدارة الموارد البشرية بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة ب 18001.	0.446**	0.005
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$ *: $P<0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.446, P = 0.005$) للعبارة (X30) التي تعكس بعد الصحة والسلامة المهنية إلى ($SP = 0.863, P < 0.001$) للعبارة (X12) التي تعكس بعد التدريب والتطوير مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التميز المؤسسي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3)

الجدول رقم: (3) معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التميز المؤسسي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد التميز المؤسسي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
التميز القيادي	Y1	تؤكد الإدارة العليا في المديرية على الالتزام بمضامين التميز القيادي.	0.622***	<0.001
	Y2	تتولى الإدارة العليا في المديرية الوزارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.	3***40.7	<0.001
	Y3	تتبنى الإدارة العليا في المديرية الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.	0.571***	<0.001
	Y4	تهتم الإدارة العليا في المديرية بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.	0.639***	<0.001
	Y5	تسعى الإدارة العليا في المديرية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	0.561***	<0.001
التميز بتقديم الخدمة	Y6	تقوم المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	7***00.7	<0.001
	Y7	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	0.423**	0.007
	Y8	تعتمد المديرية على الوسائل التكنلوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	0.700***	<0.001
	Y9	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.	0.648***	<0.001
	Y10	تقوم المديرية بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات.	0.597***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.423, P = 0.007$) للعبارة (Y7) التي تعكس بعد التميز بتقديم الخدمة إلى ($SP = 0.743, P < 0.001$) للعبارة (Y2) التي تعكس بعد التميز القيادي مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد الذي تمثل متغير (التميز المؤسسي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3. الصدق البنائي:

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 متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (4) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-الاستقطاب والتعيين	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2-التدريب والتطوير	0.752***	1	-	-	-	-	-	-	-	-
3-تقييم الأداء	0.639***	0.594***	1	-	-	-	-	-	-	-
4-الأجور والحوافز	0.644***	0.719***	0.608***	1	-	-	-	-	-	-
5-الصحة والسلامة المهنية	0.630***	0.500***	0.678***	0.514***	1	-	-	-	-	-
6-ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.620***	0.726***	0.542***	0.674***	0.597***	1	-	-	-	-
7-التميز القيادي	0.571***	0.633***	0.709***	0.497**	0.614***	0.661***	1	-	-	-
8-التميز بتقديم الخدمة	0.639***	0.500***	0.678***	0.519***	0.716***	0.499***	0.678***	1	-	-
9-التميز المؤسسي	0.594***	0.611***	0.639***	0.551***	0.683***	0.574***	0.678***	0.701***	1	-
10-الدرجة الكلية للاستبيان	0.752***	0.829***	0.753***	0.742***	0.807***	0.768***	0.733***	0.519***	0.740***	1

مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (4) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) مع أبعاده وأيضا مع المتغير التابع (التميز المؤسسي) مع أبعاده، ثم مع الدرجة الكلية للاستبيان (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.829; SP=0.493] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير		معامل ألفا كرونباخ α
أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاستقطاب والتعيين	0.729
	التدريب والتطوير	0.755
	تقييم الأداء	**0.697**
	الأجور والحوافز	0.750
	الصحة والسلامة المهنية	0.718
الدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية		0.836
أبعاد التميز المؤسسي	التميز القيادي	0.722
	التميز بتقديم الخدمة	0.790
الدرجة الكلية لمتغير التميز المؤسسي		0.849
الدرجة الكلية للاستبيان		0.861

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.697;α= 0.849) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.861) للدرجة الكلية للاستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7) باستثناء بعد تقييم الأداء الذي يمثل متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

❖ المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية)، وعلى هذا سيقوم الطالبين بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

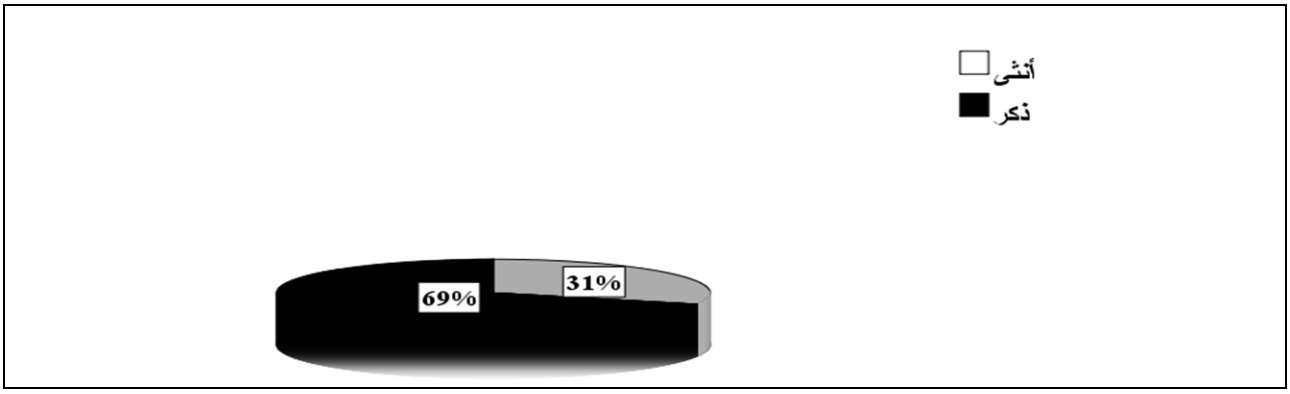
الجدول رقم (6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	100	69
	أنثى	44	31
	المجموع	144	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (6): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (69%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (31%)، وهذا يدل على أن غالبية الموظفين في مديرية التجارة هم من فئة الذكور والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

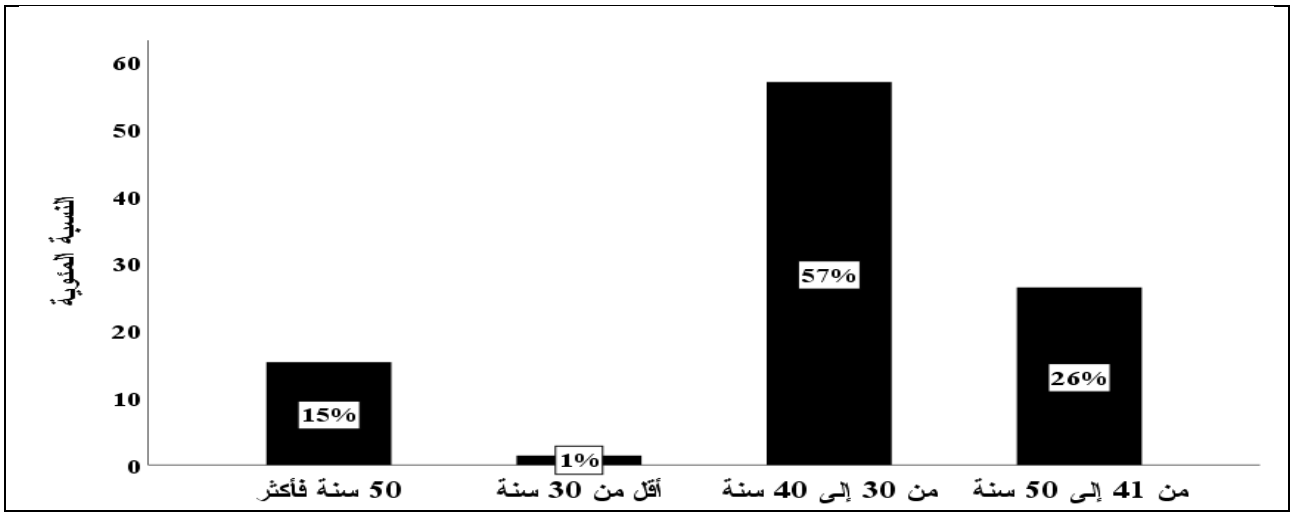
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
العمر	أقل من 30 سنة	02	01
	من 30 إلى 40 سنة	82	57
	من 41 إلى 50 سنة	38	26
	50 سنة فأكثر	22	15
	المجموع	144	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 30 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (82) موظف وبنسبة مقدارها (57%)، تليها الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (38) موظف

وبنسبة (26%)، ثم الفئة العمرية [50 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (22) موظف وبنسبة (15%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى من الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] سوى موظفين اثنين وبنسبة مقدارها (01%). وبشكل عام يمكن القول إن غالبية الموظفين في مديرية التجارة بولاية المدية هم من الفئات الشبابية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي:

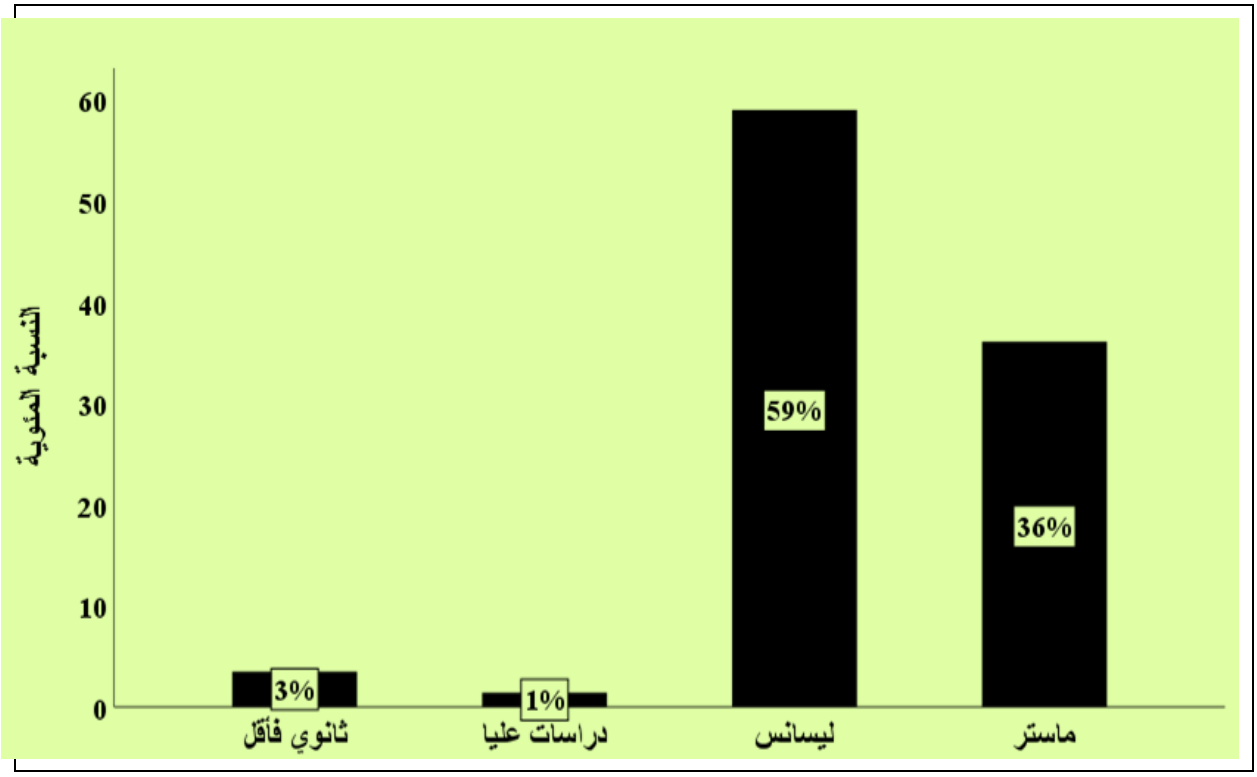
الجدول رقم (8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المستوى الدراسي	ثانوي فأقل	05	03
	ليسانس	85	59
	ماستر	52	36
	دراسات عليا	02	01
	المجموع	144	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس يمثلون المستوى الدراسي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (85) موظف وبنسبة مئوية بلغت (59%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة ماستر بمجموع (52) موظف وبنسبة بلغت (36%)، ثم الموظفين الذي لديهم شهادة ثانوي فأقل بمجموع (05) موظفين وبنسبة بلغت (03%)، في حين بلغ عدد الموظفين من حملة شهادة الدراسات العليا موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (01%). وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين يحملون شهادة ليسانس والماستر وهذا نظرا لطبيعة العمل الذي تمارسه مديرية التجارة والذي يتطلب منها توفير مناصب عمل ذا مستوى تعليمي عالي، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الوضعية الوظيفة

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفة:

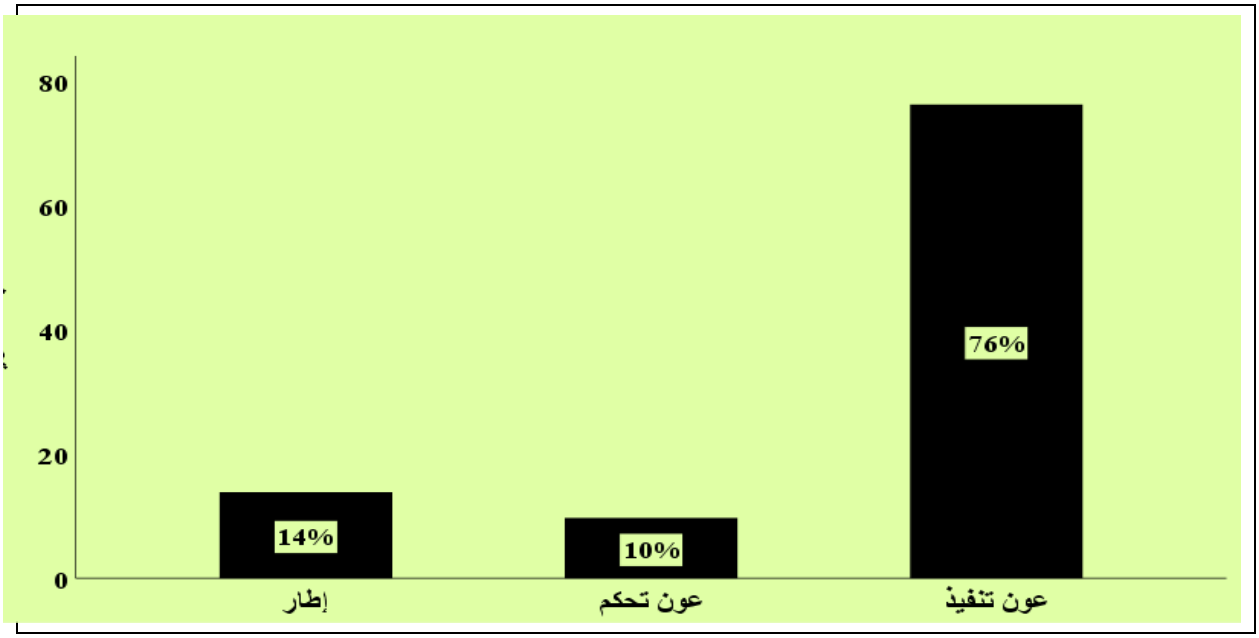
الجدول رقم (9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفة

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
الوضعية الوظيفة	إطار	20	14
	عون تحكم	14	10
	عون تنفيذ	110	76
	المجموع	144	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة عون تنفيذ يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (110) موظف وبنسبة مئوية بلغت (76%)، يليهم الإطارات بمجموع (20) موظف وبنسبة بلغت (14%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى فئة عون تحكم حيث بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة (10%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين في مديرية التجارة هم من فئة أعوان التنفيذ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوظيفة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة:

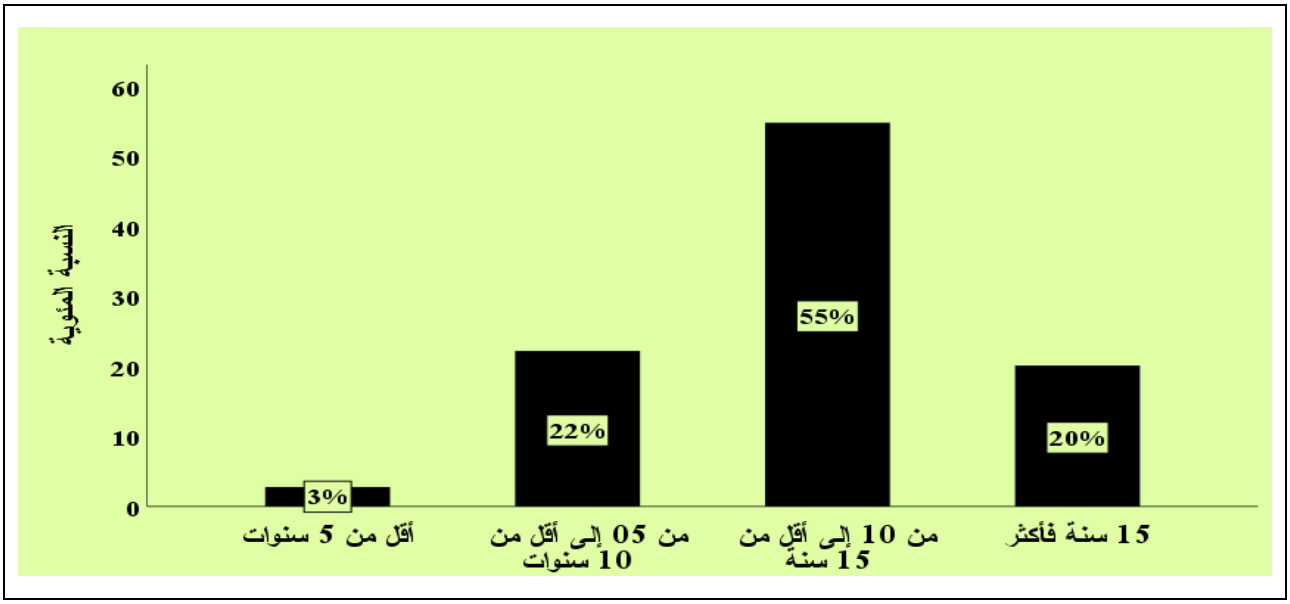
الجدول رقم (10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	04	03
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	32	22
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	79	55
	15 سنة فأكثر	29	20
	المجموع	144	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 10 إلى أقل من 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (79) موظف وبنسبة مقدارها (55%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (32) موظف وبنسبة (22%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [15 سنة فأكثر]، حيث بلغ عددهم (29) موظف وبنسبة (20%)، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (03%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم الموظفين لديهم خبرة مهنة كبيرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل مديرية التجارة بالمدية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8 توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

❖ **المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية.**

يوضح الجدول رقم (11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.49	620.	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.49) وبانحراف معياري قدره (SD=0.62) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية فكانت النتائج على النحو الآتي:

أ. بعد الاستقطاب والتعيين

يوضح الجدول رقم (12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الاستقطاب والتعيين.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الاستقطاب والتعيين

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	تستقطب المديرية الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	3.52	0.83	03	موافق
X2	تستقطب المديرية الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	3.59	0.96	02	موافق
X3	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين داخل المديرية	3.46	1.18	04	موافق
X4	تُعول المديرية كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين	4.06	0.91	01	موافق
X5	تهتم المديرية بجمع البيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار بهدف استخدامها في المفاضلة والتعيين	3.43	1.26	05	موافق
X6	تُعول المديرية على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	3.17	0.85	06	محايد
الدرجة الكلية		3.54	610.	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لبعد الاستقطاب والتعيين جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.54) وبانحراف معياري قدره (***SD***=61.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X4) التي نصت على " تُعول المديرية كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين". كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الاستقطاب والتعيين، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.06) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.91) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X2) الخاصة ب " تستقطب المديرية الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة". بمتوسط حسابي (***M***=3.59) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.96) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X6) المتعلقة ب " تُعول المديرية على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة". على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.17) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.85) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول إن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها في درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الاستقطاب والتعيين داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

ب. بعد التدريب والتطوير

يوضح الجدول رقم (13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب والتطوير.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التدريب والتطوير

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X7	تهتم المديرية بإشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	3.41	860.	04	موافق
X8	عملت المديرية على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	3.55	940.	03	موافق
X9	يتوفر لدى المديرية معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	3.80	0.86	01	موافق
X10	تؤمن المديرية أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	223.	1.22	05	محايد
X11	هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين	3.76	0.99	02	موافق
X12	تعير المديرية أهمية كبيرة للإيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	3.03	1.35	06	محايد
	الدرجة الكلية	3.46	0.71	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لبعد التدريب والتطوير جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.46) وبانحراف معياري قدره (***SD***=71.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X9) التي نصت على " يتوفر لدى المديرية معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين". كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التدريب والتطوير، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.80) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.86) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X11) الخاصة ب " هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين". بمتوسط حسابي (***M***=3.76) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.99) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X12) المتعلقة ب " تعير المديرية أهمية كبيرة للإيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين " على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.03) وبانحراف معياري بلغ (1.35 =***SD***) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول إن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التدريب والتطوير داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

ت.بعد تقييم الأداء

يوضح الجدول رقم (14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تقييم الأداء.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد تقييم الأداء

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X13	تعتمد المديرية على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	3.97	910.	02	موافق
X14	المعلومات التي تمتلكها المديرية عن أداء العاملين ليست كافية	3.52	0.82	03	موافق
X15	تحتاج المديرية إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية	4.39	760.	01	موافق بشدة
X16	تهتم المديرية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	2.60	1.18	06	غير موافق
X17	تشجع المديرية على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	3	1.29	05	محايد
X18	تشعر إدارة المديرية بالرضا عن نتائج أداء العاملين	3.44	0.81	04	موافق
	الدرجة الكلية	49.3	0.59	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لبعد تقييم الأداء جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.49) وبانحراف معياري قدره (***SD***=59.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X15) التي نصت على " تحتاج المديرية إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية". كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد تقييم الأداء، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.39) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.76) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X13) الخاصة ب " تعتمد المديرية على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين". بمتوسط حسابي (***M***=3.97) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.91) معبراً عن عد وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X16) التي نصت على "تهتم المديرية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين". بمتوسط حسابي (***M***=2.60) وانحراف معياري قدره (***SD***=1.18) ما يعني أنه لا يوجد تباين في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول إن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول بعد تقييم الأداء داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

ث.بعد الأجور والحوافز

يوضح الجدول رقم (15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التعويضات.

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التعويضات

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X19	تحتاج المديرية إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية	4	960.	02	موافق
X20	تمتلك المديرية معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية	4.19	0.85	01	موافق
X21	تعتمد المديرية على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	3.71	1.04	03	موافق
X22	تهتم المديرية بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	2.88	70.9	06	محايد
X23	تعمل المديرية على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور بهدف تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الأجور.	3.47	.820	05	موافق
X24	تشعر المديرية بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به	3.60	0.93	04	موافق
	الدرجة الكلية	64.3	400.	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لبعد التعويضات جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.64) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.40) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X20) التي نصت على " تمتلك المديرية معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية". كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التعويضات حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.19) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.85) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X19) الخاصة ب "تحتاج المديرية إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية." بمتوسط حسابي (***M***=4) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.96) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X22) التي نصت على " تهتم المديرية بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية". بمتوسط حسابي (***M***=2.88) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.97) ما يعني عدم وجود انحراف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول إن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التعويضات داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

ج. بعد الصحة والسلامة المهنية

يوضح الجدول رقم (16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الصحة والسلامة المهنية.

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الصحة والسلامة المهنية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X25	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المديرية موثقة ومطبقة بشكل كامل	3.40	1.16	03	موافق
X26	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المديرية مفهومة لدى العاملين	043.	0.75	06	محايد
X27	لدى المديرية معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية	3.51	0.97	01	موافق
X28	تعتمد إدارة المديرية على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية	3.31	0.99	04	محايد
X29	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المديرية وتحسينها باستمرار	3.42	.840	02	موافق
X30	تهتم إدارة الموارد البشرية بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة ب 18001	3.11	0.90	05	محايد
الدرجة الكلية		30.3	460.	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لبعد الصحة والسلامة المهنية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.03) وبانحراف معياري قدره (***SD***=46.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X27) التي نصت على " لدى المديرية معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية". كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الصحة والسلامة المهنية حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.51) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.97) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X29) الخاصة ب "تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المديرية وتحسينها باستمرار". بمتوسط حسابي (***M***=3.42) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.84) معبراً عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X26) التي نصت على "أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المديرية مفهومة لدى العاملين". بمتوسط حسابي (***M***=3.04) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.75) ما يعني عدم وجود تباين في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول إن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الصحة والسلامة المهنية داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير التميز المؤسسي.

يوضح الجدول رقم (17)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التميز المؤسسي

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التميز المؤسسي

التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	643.	370.	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لمتغير التميز المؤسسي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.64) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.37) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير التميز المؤسسي فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد التميز القيادي

يوضح الجدول رقم (18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التميز القيادي

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التميز القيادي.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	تؤكد الإدارة العليا في المديرية على الالتزام بمضامين التميز القيادي	3.59	0.91	04	موافق
Y2	تتولى الإدارة العليا في المديرية الوزارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	3.71	0.75	03	موافق
Y3	تتبنى الإدارة العليا في المديرية الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء	3.82	0.96	01	موافق
Y4	تهتم الإدارة العليا في المديرية بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	3.49	0.70	05	موافق
Y5	تسعى الإدارة العليا في المديرية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.76	0.92	02	موافق
الدرجة الكلية		3.67	480.	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لبعد التميز القيادي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.67) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.48) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y3) التي نصت على " تتبنى الإدارة العليا في المديرية الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء". كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التميز القيادي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.82) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.96) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y3) الخاصة ب " تسعى الإدارة العليا في المديرية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد". بمتوسط حسابي (***M***=3.76) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.92) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب " تهتم الإدارة العليا في المديرية بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم". على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.76) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.92) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول إن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت جميعها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التميز القيادي داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

2. بعد التميز بتقديم الخدمة

يوضح الجدول رقم (20)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التميز بتقديم الخدمة

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد التميز بتقديم الخدمة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y6	تقوم المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	3.88	0.97	01	موافق
Y7	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	3.53	0.82	03	موافق
Y8	تعتمد المديرية على الوسائل التكنلوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3.37	0.89	05	محايد
Y9	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	3.49	1.01	04	موافق
Y10	تقوم المديرية بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	3.74	0.76	02	موافق
الدرجة الكلية		3.60	0.58	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن المتوسط العام لبعد التميز بتقديم الخدمة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.60) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.58) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y1) التي نصت على " تقوم المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة". كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد التميز بتقديم الخدمة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.88) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.97) يدل على

عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y10) الخاصة ب " تقوم المديرية بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات". بمتوسط حسابي (***M***=3.74) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.76) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y8) المتعلقة ب " تعتمد المديرية على الوسائل التكنلوجية الحديثة في تقديم خدماتها". على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.89 =***SD***) ما يدل على عدم وجود تشتت في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول إن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت أغلبها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد التميز بتقديم الخدمة داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

❖ المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز المؤسسي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (20) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز المؤسسي

النموذج	المتغير التابع (*Y*)) التميز المؤسسي (		
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (*X*)	أوزان الانحدار *B*	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
بعد الاستقطاب والتعيين (X_1)	0.149**	0.052	0.005
بعد التدريب والتطوير (X_2)	0.251*	0.095	0.010
بعد تقييم الأداء (X_3)	0.137*	0.059	0.022
بعد الأجور والحوافز (X_4)	0.213*	0.086	0.015
بعد الصحة والسلامة المهنية (X_5)	0.232*	0.100	0.022
الثابت (*i*)	0.243	0.159	0.130
R^2 = 0.791 $F_{(5,143)}$= 104 .295, P <0.001			
مستوى دلالة الإحصائية	**:P<0.01		*:P<0.05

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (*β*) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (التميز المؤسسي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.791$) ما يعني أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية قام بتفسير ما قيمته (80%) من تباين الحاصل في التميز المؤسسي، كذلك تشير النتائج اختبار التباين($F_{(5,143)} = 104.295$ ،$P < 0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = i(243.0) + (0.149)\times X_1 + (0.251)\times X_2 + (0.137)\times X_3 + (0.213)\times X_4 + (0.232)\times X_5$$

حيث:

Y: التميز المؤسسي ; i: الثابت ; X_1: بعد الاستقطاب والتعيين ; X_2: بعد التدريب والتطوير ; X_3: بعد تقييم الأداء ; X_4: بعد التعويضات ; X_5: بعد الصحة والسلامة المهنية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.584) للاستقطاب والتعيين و(B =0.584) لبعد التدريب والتطوير و(B =0.584) لبعد تقييم الأداء و(B =0.584) لبعد التعويضات و (B =0.584) لبعد الصحة والسلامة المهنية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي لمديرية التجارة لولاية المدية بقيمة (0.584) للاستقطاب والتعيين و(0.584) لبعد التدريب والتطوير و(0.584) لبعد تقييم الأداء و(0.584) لبعد التعويضات و(0.584) لبعد الصحة والسلامة.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز المؤسسي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

أولا: الفرضية الثانية

في هذه الفرضية سنقوم باختبار أثر ممارسات إدارة الموارد على أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة)، وعلى هذا تم تقسيم الفرضية الثانية إلى فرضيتين فرعيتين:

- **الفرضية الفرعية الأولى**

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)

على التميز القيادي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز القيادي

النموذج	المتغير التابع (*Y*)) التميز القيادي (		
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (*X*)	أوزان الانحدار *B*	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
بعد الاستقطاب والتعيين (X_1)	0.108*	0.049	0.030
بعد التدريب والتطوير (X_2)	0.225*	0.090	0.013
بعد تقييم الأداء (X_3)	0.150**	0.056	0.008
بعد الأجور والحوافز (X_4)	0.271**	0.081	0.001
بعد الصحة والسلامة المهنية (X_5)	0.186*	0.094	0.048
الثابت (*i*)	0.390*	0.150	0.010
R^2 = 0.797 $F_{(5,143)}$= 108 . *P* <0.001, 110			
مستوى دلالة الإحصائية	**:*P*<0.01		*:*P*<0.05

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (التميز القيادي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.797$) ما يعني أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية قام بتفسير ما قيمته (80%) من تباين الحاصل في التميز القيادي، كذلك

تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(5,143)}$= 108.110, P <0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = i(390.0) + (0.108)\times X_1 + (0.225)\times X_2 + (0.150)\times X_3 + (0.271)\times X_4 + (0.186)\times X_5$$

حيث:

Y: التميز المؤسسي ; i: الثابت ; X_1: بعد الاستقطاب والتعيين ; X_2: بعد التدريب والتطوير ; X_3: بعد تقييم الأداء ; X_4: بعد التعويضات ; X_5: بعد الصحة والسلامة المهنية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.108) للاستقطاب والتعيين و(B =0.225) لبعد التدريب والتطوير و(B =0.150) لبعد تقييم الأداء و(B =0.271) لبعد التعويضات و (B =0.186) لبعد الصحة والسلامة المهنية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز القيادي لمديرية التجارة لولاية المدية بقيمة (0.108) للاستقطاب والتعيين و(0.225) لبعد التدريب والتطوير و(0.150) لبعد تقييم الأداء و(0.271) لبعد التعويضات و (0.186) لبعد الصحة والسلامة المهنية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز القيادي عند مستوى (α = 0.05) داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

- **الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز بتقديم الخدمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز بتقديم الخدمة

النموذج	المتغير التابع (*Y*)		
	) التميز بتقديم الخدمة (		
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (*X*)	أوزان الإنحدار *B*	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
بعد الاستقطاب والتعيين (X_1)	0.144**	0.052	0.006
بعد التدريب والتطوير (X_2)	0.267**	0.095	0.006
بعد تقييم الأداء (X_3)	0.136*	0.056	0.023
بعد الأجور والحوافز (X_4)	0.208*	0.086	0.017
بعد الصحة والسلامة المهنية (X_5)	0.225*	0.100	0.026
الثابت (*i*)	0.248	0.158	0.120
R^2 = 0.792 $F_{(5,143)}$= 105 .290, *P* <0.001			
مستوى دلالة الإحصائية	**:*P*<0.01		*:*P*<0.05

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (*β*) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (التميز بتقديم الخدمة)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.792$) ما يعني أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية قام بتفسير ما قيمته (80%) من تباين الحاصل في التميز بتقديم الخدمة، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(5,143)}$= 105.290, P <0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = i(248.0) + (0.144)\times X_1 + (0.267)\times X_2 + (0.136)\times X_3 + (0.208)\times X_4 + (0.225)\times X_5$$

حيث:

Y: التميز المؤسسي ; i: الثابت ; X_1: بعد الإستقطاب والتعيين ; X_2: بعد التدريب والتطوير ; X_3: بعد تقييم الأداء ; X_4: بعد التعويضات ; X_5: بعد الصحة والسلامة المهنية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت (B =0.144) للاستقطاب والتعيين و(B =0.267) لبعد التدريب والتطوير و(B =0.136) لبعد تقييم الأداء و(B =0.208) لبعد التعويضات و (B =0.225) لبعد الصحة والسلامة المهنية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز بتقديم الخدمة لمديرية التجارة لولاية المدية بقيمة (0.144) للاستقطاب والتعيين و(0.267) لبعد التدريب والتطوير و(0.136) لبعد تقييم الأداء و(0.208) لبعد التعويضات و (0.225) لبعد الصحة والسلامة المهنية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) على التميز بتقديم الخدمة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية التجارة لولاية المدية.

الخاتمة

الخاتمة

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

النتائج والتوصيات والاقتراحات

➢ النتائج:

في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يتوفر في مديرية التجارة مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة.

2- تتمتع مديرية التجارة بمستوى مرتفع من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي، وهذا يعني أن لبعد تخطيط الموارد البشرية مجالاً واسعاً لتحسينه .

3- مستوى الاستقطاب والتعيين في مديرية التجارة حصل على مستوى مرتفع، ويعود ذلك إلى أن الاستقطاب يستند في المديرية إلى معايير موضوعية ووجود توافق ما بين سياسات التعيين وأهداف

المديرية ولاحظت الدراسة وجود نقاط قوة في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

4- حظي التدريب في مديرية التجارة بمستوى مرتفع استناداً لآراء العينة، وتحرص المديرية على أن تكون الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون مرتبطة بطبيعة عملهم .وأن المديرية تقوم بتحديد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح .إلا أنه على ما يبدو على المديرية تشجيع الالتحاق بالتدريب من خلال الحوافز والمكافآت المادية.

5- أظهر الإحصاء الوصفي حصول التحفيز على مستوى متوسط، ووفقاً للعينة فإن الحوافز والمكافآت لا تحدد وفقاً لمعايير موضوعية، وان هذه الممارسة حصلت على الترتيب الثالث من بين الممارسات الأربعة المدروسة.

6- العامل الوحيد الذي كان له تأثير في تقدير التميز المؤسسي هو الجنس في حين لم يكن للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة أي تأثير.

➢ الاستنتاجات

- أظهر الإحصاء الوصفي للمتغير التابع وجود مستوى عال من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة، أو التميز في تقديم الخدمة، كما أظهر تمتع مديرية التجارة بنقاط القوة التالية:
- يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة مصالح المديرية ونشر قيم الجودة في الأداء.
- يوجد بالمديرية سياسة فعالة ومعلنة للاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والإمكانات العالية.
- تخضع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.
- تعتمد المديرية على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة.

اما نقاط الضعف نسبياً فقد تمثلت في:

- انخفاض سياسات تشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمرين.
- عدم قيام المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المتعاملين المتنوعة.

أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تدريب الموارد البشرية في مديرية التجارة، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى، وهي على الترتيب :استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، والحوافز، في حين احتل تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأخيرة .وقد حصلت هذه الممارسة ألا وهي التدريب على مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعني أن هنالك اهتمام عال بالتدريب .ويمكن القول إن مديرية التجارة لديها إدراك كاف لأهمية التدريب وأنها ملتزمة بتدريب وتطوير موظفيها وبشكل مستمر، وهو ما من شأنه التأثير ايجابياً على التميز المؤسسي.

احتل الاستقطاب والتعيين الترتيب الثاني من حيث التقييم وفقا لوجهات نظر أفراد العينة، وكان مستوى التقييم مرتفعا وهو ما يعني أيضاً أن هنالك وعي لا بأس به لأهمية دور السياسة المتبعة في مديرية التجارة المتعلقة بالاستقطاب والتعيين.

أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تحفيز الموارد البشرية احتل الترتيب الثالث من حيث التقييم وبمستوى متوسط وفقا لانطباعات أفراد العينة، وهو ما يعني أن هنالك مجالاً واسعاً لتحسين هذه الممارسة.

- هناك مستوى مرتفع من حيث التقييم لمتغير تحفيز الموارد البشرية في مديرية التجارة.
- أظهر التحليل الوصفي للمتغير الرابع أن تحفيز الموارد البشرية لها أهمية مرتفعة.
- أثبتت الدراسة وجود علاقات تأثيرية موجبة ذات دلالة احصائية لثلاثة من المتغيرات المستقلة كان أقواها ما بين الاستقطاب والتعيين ومستوى التميز المؤسسي، يليها التدريب ثم تخطيط الموارد البشرية.
- وجود تأثير مهم احصائياً ما بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي.

➢ التوصيات والاقتراحات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1- قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر .وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمرين.

2- استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة تدريبية بالتميز المؤسسي.

3- الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة بالمتعاملين مع مديرية التجارة بهدف التعرف على حاجاتهم المتنوعة.

4- هنالك حاجة ملحة لتوعية الموظفين بأهمية التميز المؤسسي.

5- إشراك كافة الموظفين وبكافة مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.

6- يوصى بإجراء مزيد من الدراسات لتأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمتغيرات التي لم يتم تغطيها في هذه الدراسة، كاختبار متغيرات مستقلة أخرى مثل تقييم الموظفين وتمكينهم.

قائمة المراجع :

1. سهيلة محمد عباس، علي حسين على، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
2. أ. ليلى بوحديد دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت بباتنة مجلة الباحث الاقتصادي العدد 3 جوان 2015.
3. أ. مشان عبد الكريم الاتفاقيات والتشريعات الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية جامعة محمد بوضياف – المسيلة العدد 11 سبتمبر 2018.
4. أ.سلامة سالم مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات –العدد السادس عشر –2حزيران 2009 .
5. أبو شيخة نادر إدارة الموارد البشرية ط1 دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 2000ص80
6. احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الجامعية 2001 ص 23
7. إسماعيل يحي التكريتي واخرون محاسبة الإدارية قضايا المعاصرة دار حامد لنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن 2007.
8. إياد عبد الله شعبان : إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز،1ط دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
9. باري كشواي إدارة الموارد البشرية الترجمة دار الفاروق لنشر والتوزيع ط عربية الثانية 2006 .
10. باسمة حسن أبو سلمية مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية رسالة ماجيستر كلية التجارة تخصص إدارة اعمال جامعة إسلامية غزة فلسطين 2007.
11. بدر بن احمد بن علي العمري استقطاب الموارد البشرية المجلة العربية لنشر العلمي العدد 15 2 من كانون الثاني 2020
12. بلهي حسينة علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظارهم رسالة لنيل شهادة ماجيستر كلية علوم الاجتماعية جامعة عنابة 2006 منشورة
13. البنهاوي، محمد امّين. إدارة لعاملين فيً المكتبات. العربيً للنشر والتوزّيع، القاهرة 1984.
14. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم محاضرات في إدارة البيئة كلية علوم والاقتصاد جامعة بابل العراق 2018
15. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة السيد احمد عبد المتعال، مراجعة د حسن عبد الجودة، دار المريخ لنشر وتوزيع، الرياض، السعودية 2003.
16. جبلي فاتح الترقية الوظيفية والاستقرار المهني مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية كلية علوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينةص104

17. جربي عبد الحكّيم. إثر استراتيجية التنمية الموارد البشرّية فيً تحقّيق الميّزة التنافسية المستدامة لي لمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدلي الصناعة الأدوية فرع قسنطينة: رسالة ماجستّير: إدارة الأعمال الاستراتيجية: سطّيف: جامعة سطيّف2013.

18. حسونة فيصل **إدارة الموارد البشرية** ط2 دار أسامة لنشر والتوزيع عمان الاردن2011.

19. حسين نورالدين عزت تطبيق **نظام ادارة الصحة والسالمة المهنية على وفق المواصفة OHSAS 18001:2007على مختبرات الكلية التقنية** / كركوك مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد، ا جامعة الموصل. العراق المجلد (39،) العدد (125)2007.

20. حمودة خضير كاظم وخرشه ياسين كاسب **إدارة الموارد البشرية** ط 4 دار المسيرة عمان 2011 .

21. خضيرة، كأضم. محمود. ادرأه الموارد البشرية.ط4 عمان: دار المسّيرة، 2011.

22. خليفة علي الشروقي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية والأمنية كلية تدريب الضباط قسم الدراسات العليا الأكاديمية الملكية للشرطة مملكة البحرين2018.

23. الخليفة قصي القحطان إدارة الموارد البشرية في المنشاة السياحية والفندقية قسم علوم فندقية والسياحية كلية عقبة الجامعية جامعة بلقاء التطبيقية 2009 .

24. خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

25. د احمد ضيف هواري فاطمة المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد راس مال البشري مجلة افاق العلوم جامعة الجلفة العدد 3 2019/03/19.

26. د احمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية 2004.

27. د الشريف محمد إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار النهضة انشر والتوزيع القاهرة .

28. د بسيوني محمد البرادعي مهارات التخطيط الموارد البشرية ط1 ايتراك لنشر والتوزيع مصر 2005.

29. د بوقندورة يمينة د ابريعم سامية ماهية القيادة الإدارية مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية المجلد 4 العدد 2 جامعة زيان عاشور الجلفة.

30. د حمود حيمر معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين مجلة ميلاف للبحوث والدارسات مقبول لنشر مركز الجامعي ميلة عبد الحفيظ بوصوف.

31. د خالد رجم، رشيد مناصريه، العربي عطية محاضرة بعنوان إدارة الموارد البشرية منشورة تخصص مناجمنت كلية الاقتصاد جامعة قايدي مرباح ورقلة الجزائر 2017/2016.

32. د صاحب عبد مرزوك الجنابي استراتيجيات القيادة و الإشراف دار اليازوري لنشر والتوزيع 2019.

33. د صفوان محمد المبيضين، د عائض بن شافع الاكلبي **التخطيط في الموارد البشرية**، اليازوري لنشر والتوزيع، 2015.

34. د عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل بدون طبعة بدون الناشر 2006.

35. د عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية الاستراتيجية كلية التجارة جامعة القاهرة 2003.

36. د عصام الدين امين أبو علفة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية نظرية والتطبيقية** لناشر: [د. م.: د. ن.] 2002.

37. د فاتح زعيتر د كامل قاسمي **مساهمة إدارة النفايات الطبية في تحقيق السلامة المهنية للعاملين في المؤسسة صحية** دراسة حالة مستشفى بلحسن رشيد برج بوعريريج مجلة الاقتصاديات العمال والتجارة العدد 6 سبتمبر 2018.

38. د محمد حسين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ط1 دار المسيرة 2008.

39. د محمد عمر وصفي العقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي**، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005.

40. د مخلوف سعاد، د شريك ويزة مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها مجلة الأبحاث النفسية والتربوية المجلد 9 العدد 4سبتمبر 2018.

41. د مصطفى الكامل إدارة الافراد والعلاقات الصناعية مركز جامعة القاهرة التعليم المفتوح القاهرة.

42. د مصطفى كامل نفيسه محمد باشري دعاء محمد رستم إدارة الموارد البشرية كلية التجارة القاهرة 2018.

43. د مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الافراد**، دار وائل لنشر والتوزيع عمان، الاردن.

44. د نصر الله حنا **إدارة الموارد البشرية** دار زهران لنشر والتوزيع عمان 2002.

45. د نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية**، تخصص اقتصاد والنقل الخدمات، كلية علوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة .

46. د هنيئة أبو بكر المدنيني واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات جامعة الزاوية.

47. د يزن تيم الدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة دار الأجيال لنشر والتوزيع 2011 .

48. د يوسف مصطفى الكافي إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي ط1 مكتبة المجتمع لنشر والتوزيع عمان 2010 .

49. د. الفارس، سليمان وآخرون. إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، محاضرات ومنشورات جامعة دمشق، دمشق .

50. د.أ احمد ن **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل** :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مجلة البشائر الاقتصادية المركز الجامعي تندوف، الجزائر المجلد الرابع، العدد 3 2019/02/7.

51. د، انس عبد الباسط، **الصحة والسلامة المهنية في المنظمات اليمنية** دراسة ميدانية البلقاء للبحوث والدراسات العدد 2 المجلد 12 جامعة الحديدة 2007 .

52. دبون عبد القادر مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكييف مع التغير التكنولوجي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في علوم التسيير جامعة دالي براهيم 2009.

53. دبيان عبد الجبار التدريب الارشادي رسالة ماجيستر كلية الزراعة تخصص ارشاد زراعي ونقل تقنيات بغداد 2017 منشورة

54. الدكتور محمد عبد الله نصيرات تم الطلاع عليه في موقع https://edara.com/ بتاريخ 2020/07/18 على ساعة 23:13

55. دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي ص.ب 72233 دبي، الإمارات العربية المتحدة الإصدار الأول 2015.

56. راشد البراوي، **الموسوعة الاقتصادية**، دار النهضة العربية، مصر، طبعة01، 1997.

57. سالم النسور ، أسماء . أثر خصائص المنظمة المتعلقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة الماجستير إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن ،2010.

58. سعيد بلوم **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجيستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة منتوري قسنطينة .

59. سليمان حمادة يوسف المبيضين **قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية** المساهمة العامة الأردنية أطروحة دكتورا في فلسفة إدارة الاعمال كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية 2010.

60. سومر أديب ناصر، "**أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا:** دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٣.

61. صابرين عماد عرفات ابولبدة **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس** رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا جامعة القدس فلسطين 2018.

62. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، 1999.
63. عباس سهيلة محمد إدارة الموارد البشرية دار وائل لنشر والتوزيع عمان الأردن 2006 .
64. عباس، انس عبد الباسط، **إدارة الموارد البشرية** دار المسيرة لنشر والتوزيع ط1. عمان الاردن: 2011.
65. عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011.
66. عبد المحسن الشبانه **إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل بيئة الاعمال الجديدة** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية جامعة زيان عاشور الجلفة 2(22).
67. عبد الوهاب، سمير والبرادعي، ليلى. **إدارة الموارد البشرية** نمركز دراسات واستشارات الإدارة العامة القاهرة مصر 2006.
68. عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 1999.
69. علاقي مدني عبد **القادر إدارة الموارد البشرية** ط2 دار زهران لنشر والتوزيع جدة المملكة العربية السعودية 1999.
70. علي السلمي.)2001 .)إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة2001.
71. علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية**، دار المعارف، القاهرة، دون سنة نشر.
72. علي محمد ربابعة إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات ط1 إدارية دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان الأردن 2003.
73. كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع «مجد"، بيروت، لبنان، 1997.
74. لمين علوطي **أثر التكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة** أطروحة لنيل شهادة الدكتورة كلية علوم التسيير جامعة الجزائر 2008.
75. مجلة سدتي النسخة الرقمية العدد 6052 2020/06/23 الشركة السعودية لنشر والأبحاث.
76. محفوظ احمد جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
77. محمد الصيرفي التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر. 2009.
78. محمد الصيرفي قياس وتقويم أداء العاملين حورس لنشر والتوزيع الإسكندرية 2008.

79. محمد بن دليم قحطاني إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل مكتبة العبيكان ال رياض2008 .
80. محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، الطبعة 4، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة 2006.
81. محمد محمدي تم الاطلاع عليه في الموقع https://www.linkedin.com/ بتاريخ 2020/07/18 على ساعة 23:10
82. المدهون محمد إدارة وتنمية الموارد البشرية الطبعة 1 غزة 2005 .
83. المسكيني على إدارة الموارد البشرية ط1الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 1997.
84. مشان عيد الكريم **دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير كلية علوم التسيير لجامعة محمد بوضياف المسيلة 2018 .
85. مصطفى محمود أبو بكر: **إدارة الموارد البشرية** "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
86. المغربي عبد الحميد **دليل الإدارة الذكية لتنمية الإدارة الموارد البشرية** ط1 المكتبة العصرية لنشر وتوزيع المنصورة مصر 2007.
87. مها أحمد القرزعي،فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك «،الجيزة 2018.
88. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع الأردن عمان .
89. نشرية وزارة التجارة، طبعة السداسي الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2011.
90. نهال موسى شحدة حجازي التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي رسالة ماجيستر في إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية جامعة الازهر غزة.
91. نوفل المصارع مستشار في الداء الذاتي والمؤسسي والتطوير. الكويت
92. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
93. همشري، عمر احمد. الادارة الحدّيثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر، 2001.
94. الهيتي خالد **إدارة الموارد البشرية** دار وائل لنشر والتوزيع عمان 2003 .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. 24 :P. charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN. Paris, 1999, p : 31-311
2. 24/07/2020 https://mawdoo3.com/23-35
3. Grote,D.(2002)"The Performance Appraisal Qustion AndAnswer Book Survival Guide For Managers", United States Of America pp25.
4. Pinar, T. M and Girard, A.)2002), "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future," The Learning Organization, Vol. 15 No. 4:294-308
5. Raymond, L. ،looking ahead : emerging priorities and recrutement ،vol.1. no5 ، 2012 ، pp 24

قائمة القوانين والتشريعات

1. المرسوم التنفيذي بتاريخ رقم 75-37 بتاريخ 29 أفريل 1975 و المتعلق بالأسعار و قمع المخالفات الخاصة بتنظيم الأسعار.
2. المرسوم التنفيذي رقم 03-409 بتاريخ 10 رمضان 1427 والموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحيتها و عملها، ج ر عدد 68 الصادر في 09 نوفمبر 2003.
3. المرسوم التنفيذي رقم 89-178 المؤرخ 10 في 16 سبتمبر 1989 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة والذي إنضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الإقتصاد.
4. المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار و صلاحيتها.

قائمة مواقع الانترنت

1. تم اطلاع عليه في موقع/21.30/2020/04/07https://www.heyatodawen.com
2. تم الاطلاع عليه في الموقع
wwwhttps://www.aiacademy.info/7/04/2020/21.00.

3. /httpdis://www.manhal.net تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/07/22على ساعة 16:45
4. اسراء عبد القادر **أهداف التدريب** تم اطلاع عليه في موقع /https://mawdoo3.com 2020/07/14 على 23:20
5. [1]الأكاديمية العربية البريطانية التعليم العالي خصائص الموارد البشرية متوافقة مع المنافسة تم اطلاع عليه www.dbahe.uk 1/03/2020 16.38
6. تم الاطلاع عليه في موقع /https://mawdoo3.com بتاريخ 2020/07/16 على ساعة 00:31
7. تم الاطلاع عليه في موقع /https://mawdoo3.com بتاريخ 2020/07/22 على 23:08
8. تم الاطلاع عليه في موقع الأكاديمية العربية البريطانية التعليم العالي /https://www.abahe.uk 2020/08/07 على 00:10
9. تم الطلاع عليه في الموقع /https://www.et3lemdelivery.com بتاريخ 2020/07/16على ساعة 21:47
10. تم الطلاع عليه في موقع /http://www.uobabylon.edu.iq بتاريخ 2020/07/16على ساعة 23.55
11. تم الطلاع عليه في موقعhttps://ar.wikipedia.org/21.08/2020/04/07
12. تم اطلاع عليه في الموقع https://mawdoo3.com/ 21/06/2020/15.56
13. تم اطلاع عليه في موقع مهارات النجاح /https://sst5.com/Article 2020/06/29 على 22:37
14. تم الاطلاع عليه في الموقع /http://kenanaonline.com 20.29/2020/04/09
15. تم الاطلاع عليه في الموقع wwwhttps://www.aiacademy.info/7/04/2020/21.00.
16. تم الاطلاع عليه في موقع /http://www.uobabylon.edu.iq 2020/04/09
17. د محسن محمد وصفي تم اطلاع عليه www.kenanaoline.com05/04/2020/19.44
18. د محمد عبد الله القضاة تم لاطلاع عليه في موقع
/https://www.ajlounnews.net تم الاطلاع عليه بتاريخ 2020/07/20 على ساعة 22:31

19. صالح رزان مراحل تخطيط الموارد البشرية تم الطلاع عليه في موقع https://mawdoo3.com/ 2020 /06/30 على 00:09

20. عن موقع تسير الموارد البشرية https://grhumaines.home.blog/ تم اطلاع عليه بتاريخ 2020/07/10 على ساعة 23:28

21. عن موقع جامعة بابل http://www.uobabylon.edu.iq/ تم اطلاع عليه بتاريخ 2020/07/4 على 1:06

22. عن موقع جامعة بابل، تخطيط الموارد البشرية –الأهمية –الخطوات – الأساليب،2020/06/29 على 22:30، http://www.uobabylon.edu.iq/

23. عن موقع ويكيبيديا https://ar.wikipedia.org/ تم الطلاع عليه في 2020/07/24 على 23:55

24. عن موقع ويكيبيديا تم اطلاع عليه في 2020/06/21 /14:59

25. نقلا عن موقع موضوع https://mawdoo3.com/ 2020/07/27 على 23:28

26. نقلا عن موقع ويكبيديا 2020/07/27 على 22:49

27. نقلا عن وزارة العدل الأردنية http://www.moj.gov.jo/ 2020/07/28 على 00:002

28. د. محمد بن علي شيبان العامري تم الطلاع عليه في موقع https://sst5.com/ بتاريخ 07/16/ 2020 على ساعة 21:55

ملاحق الدراسة:

1. جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المتغيرالمستقل: ممارساتإدارةالمواردالبشرية	,209	144	,111	,889	144	,155
الاستقطابوالتعيين	,088	144	,078	,970	144	,169
التدريبوالتطوير	,091	144	,095	,957	144	,122
تقييمالأداء	,109	144	,128	,969	144	,223
التعويضات	,113	144	,101	,943	144	,149
الصحةوالسلامةالمهنية	,116	144	,085	,847	144	,096
المتغيرالتابع: التميزالمؤسسي	,098	144	,070	,746	144	,288
التميزالقيادي	,216	144	,193	,948	144	,156
التميزبتقديمالخدمة	,071	144	,064	,697	144	,379
a. Correction de signification de Lilliefors						

2. ثبات الاستبيان

- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,836	30

- **الاستقطاب والتعيين:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,729	06

- **التدريب والتطوير:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,755	06

- **تقييم الأداء:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,697	06

- **التعويضات:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,750	06

- **الصحة والسلامة المهنية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,718	06

- **التميز القيادي:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,722	05

- **التميز بتقديم الخدمة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,790	05

- التميز المؤسسي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,849	10

- الدرجة الكلية للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,861	40

3. البيانات الشخصية والوظيفية

توزيع أفرادعينة الدراسةحسب متغير الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	أنثى	44	30,6	30,6	30,6
	ذكر	100	69,4	69,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

توزيع أفرادعينةا لدراسةحسب متغيرا لعمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	50 سنةفأكثر	22	15,3	15,3	15,3
	أقلمن 30 سنة	2	1,4	1,4	16,7
	من 30 إلى 40سنة	82	56,9	56,9	73,6
	من 41 إلى 50سنة	38	26,4	26,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

توزيع أفرادعينةالدراسةحسب متغيرالمستوى الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	ثانويفأقل	5	3,5	3,5	3,5
	دراساتعليا	2	1,4	1,4	4,9
	ليسانس	85	59,0	59,0	63,9
	ماستر	52	36,1	36,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرالوضعيةالوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	إطار	20	13,9	13,9	13,9
	عونتحكم	14	9,7	9,7	23,6
	عونتنفيذ	110	76,4	76,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

توزيعأفرادعينةالدراسةحسبمتغيرعددسنواتالخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	أقلمن 5 سنوات	4	2,8	2,8	2,8
	من 05 إلىأقلمن 10 سنوات	32	22,2	22,2	25,0
	من 10 إلىأقلمن 15سنة	79	54,9	54,9	79,9
	15 سنةفأكثر	29	20,1	20,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية:

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type
X1	144	3,52	0,83
X2	144	3,59	0,96
X3	144	3,46	1,18
X4	144	4,06	0,91
X5	144	3,43	1,26
X6	144	3,17	0,85
البعد الأول	144	3,54	0,61
X7	144	3,41	0,86
X8	144	3,55	0,94
X9	144	3,80	0,86
X10	144	3,22	1,22
X11	144	3,76	0,99
X12	144	3,03	1,35
البعد الثاني	144	3,46	0,71
X13	144	3,97	0,91
X14	144	3,52	0,82
X15	144	4,39	0,76
X16	144	2,60	1,18
X17	144	3,00	1,29
X18	144	3,44	0,81
البعد الثالث	144	3,49	0,59
X19	144	4,00	0,96
X20	144	4,19	0,85
X21	144	3,71	1,04
X22	144	2,88	0,97
X23	144	3,47	0,82
X24	144	3,60	0,93

البعد الرابع	144	3,64	0,40
X25	144	3,40	1,16
X26	144	3,04	0,75
X27	144	3,51	0,97
X28	144	3,31	0,99
X29	144	3,42	0,84
X30	144	3,11	0,90
البعد الخامس	144	3,30	0,46
المتغير المستقل	144	3,49	0,62

5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التميز المؤسسي

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type
Y1	144	3,59	0,91
Y2	144	3,71	0,75
Y3	144	3,82	0,96
Y4	144	3,49	0,70
Y5	144	3,76	0,92
البعد الأول	144	3,67	0,48
Y6	144	3,88	0,97
Y7	144	3,53	0,82
Y8	144	3,37	0,89
Y9	144	3,49	1,01
Y10	144	3,74	0,76
البعد الثاني	144	3,60	0,58
المتغير التابع	144	3,64	0,37

6. تحليل الانحدار:

- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	السلامة والصحة المهنية، الاستقطابوالتعيين،تقييمالأداء،التعويضات،التدريبوالتطوير.[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : المتغيرالتابع: التميزالمؤسسي			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,889[a]	,791	,783	,14614
a. Prédicteurs : (Constante), التدريبوالتطوير, التعويضات, تقييمالأداء, الاستقطابوالتعيين, الصحةوالسلامةالمهنية				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	11,137	5	2,227	104,295	,000[b]
	de Student	2,947	138	,021		
	Total	14,085	143			
a. Variable dépendante : المتغيرالتابع: التميزالمؤسسي						
b. Prédicteurs : (Constante), التعويضات, تقييمالأداء, الاستقطاب والتعيين, الصحةوالسلامةالمهنية, التدريبوالتطوير						

Coefficients[a]					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	,243	,159		1,525	,130
	الاستقطابوالتعيين	,149	,052	,161	2,846	,005
	التدريبوالتطوير	,251	,095	,255	2,625	,010
	تقييمالأداء	,137	,059	,140	2,313	,022
	التعويضات	,213	,086	,211	2,465	,015
	الصحةوالسلامةالمهنية	,232	,100	,222	2,320	,022
a. Variable dépendante : المتغيرالتابع: التميزالمؤسسي						

- **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز القيادي**

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الصحةوالسلامةالمهنية, تقييمالأداء, الاستقطابوالتعيين, التدريبوالتطوير, التعويضات[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : التميزالقيادي			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,893[a]	,797	,789	,13757
a. Prédicteurs : (Constante), الصحةوالسلامةالمهنية, الاستقطابوالتعيين, تقييمالأداء, التعويضات, التدريبوالتطوير				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	10,230	5	2,046	108,110	,000[b]
	de Student	2,612	138	,019		
	Total	12,841	143			
a. Variable dépendante : التميزالقيادي						
b. Prédicteurs : (Constante), الصحةوالسلامةالمهنية, الاستقطابوالتعيين, تقييمالأداء, التعويضات, التدريبوالتطوير						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,390	,150		2,603	,010
	الاستقطابوالتعيين	,108	,049	,122	2,192	,030
	التدريبوالتطوير	,225	,090	,240	2,505	,013
	تقييمالأداء	,150	,056	,160	2,679	,008
	التعويضات	,271	,081	,281	3,335	,001
	الصحةوالسلامةالمهنية	,186	,094	,187	1,975	,048
a. Variable dépendante : التميزالقيادي						

– **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز بتقديم الخدمة**

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الصحةوالسلامةالمهنية, تقييمالأداء, الاستقطابوالتعيين, التدريبوالتطوير, التعويضات[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : التميزبتقديمالخدمة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,890[a]	,792	,785	,14542
a. Prédicteurs : (Constante), التعويضات, تقييمالأداء, الاستقطاب والتعيين, الصحةوالسلامةالمهنية, التدريبوالتطوير				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	11,133	5	2,227	105,290	,000[b]
	de Student	2,918	138	,021		
	Total	14,051	143			
a. Variable dépendante : التميزبتقديمالخدمة						
b. Prédicteurs : (Constante), الصحةوالسلامةالمهنية, الاستقطاب والتعيين, تقييمالأداء, التعويضات, التدريبوالتطوير						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,248	,158		1,566	,120
	الاستقطابوالتعيين	,144	,052	,157	2,781	,006
	التدريبوالتطوير	,267	,095	,272	2,813	,006
	تقييمالأداء	,136	,059	,139	2,295	,023
	التعويضات	,208	,086	,206	2,420	,017
	الصحةوالسلامةالمهنية	,225	,100	,215	2,256	,026
a. Variable dépendante : التميزبتقديمالخدمة						