



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي  
\_ دراسة ميدانية بـمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

- صبرينة قاسمي

- رقية ريان بركات

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أ.د/ وهيبة داسي	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ محمد قريشي	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ.د/ دليلة بركان	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي  
\_ دراسة ميدانية بديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالبتين:

- صبرينة قاسمي

- رقية ريان بركات

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	أ.د/ وهيبة داسي	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ محمد قريشي	أستاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ.د/ دليلة بركان	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي : 2024/2023

اللَّهُمَّ انْفَعْنِي

بِمَا عَلَّمْتَنِي وَعَلَّمْنِي مَا يَنْفَعُنِي

وَزِدْنِي عِلْمًا



# الإهداء



الحمد لله السميع العليم ذي العزة و الفضل العظيم  
والصلاة على المصطفى الهادي الصادق الأمين وعلى  
أله و صحبه أجمعين ، و بعد مصداقا لقوله تعالى  
" و لئن شكرتم لأزيدنكم "، نشكر الله العلي العظيم  
القدير الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا  
على إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والإمتنان إلى أستاذنا المشرف  
"أ.د/ محمد قريشي" إلى كل أساتذتي الأفاضل بكلية  
العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، كما  
أتقدم بالشكر إلى عائلتي وأخص بالذكر إلى امي  
وإلى كل من مدني بيد العون من قريب أو من بعيد  
و ساعدني على إنجاز هذا العمل بتعاونهم و  
تشجيعهم لي. شكر خاص للجنة المناقشة الذين  
تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة وبذلو جهدا  
في إثراء هذا البحث.

صبرينة قاسمي



# الإهداء



(وَأَخِرُ دَعْوَانَا وَ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كقنان مخفوفاً بتسهيلات ولكنني وملتتها. أهدي وبكل فخر بحتخرجي:

إلى من منحتني الحياة لي وهبت فلذت كبيدها كل العطاء والحنان، إلى التي ضحتصبرينة قاسمي بكل شيء والتي رعنتني حق رعاية وكانت سندي ومجبي في شدائد، وكانت دعاوتها لي بالتوفيق سبب النجاح والأمل، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي، إلى من علمتي كيف أكون قوية إلى من أحببت الحياة لوجودها وأحببت شقائها لراحته، إلى نبع الحنان أمي أعظم شخص وملاك على قلب وعين أطال الله في عمرها وجزاها كل خير.

إلى من وهبني كل ما يملك لأحقق له أحلامه، إلى من دفعني قدما نحو امام لنيل المبتغى، إلى أعظم وأحن رجل أكرمني الله به، إلى من سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى رجل الذي أمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى مدرستي الأولى في حياة، إلى الذي مني كل ما يملك، ولم يبخل في جهده في تقديم دعمي إلى، سر نجاحي ونور دري أبي.

إلى من أمتلك السعادة بوجودهم وأحسست بمعنى الفرح بهم إلى من تمنيت وجودهم في فرحت تخرجي هذه إلى نور وعفاف، الذين تقاسموا معي متاعب الحياة وجعلهم الله لي سندا في مشواري.

إلى أبي ثاني إلى مصدر قوتي وفخري في حياة إلى الذي أحببته حبا لا يحل مكانه أحد، إلى الذي جعلني واعية بحياة وواجه معي كل أنواع المصاعب، إلى من عرفني معنا الاخوة الحقيقي ومعنى الحب الصادق إلى أخي ضياء. إلى أبني وأحسن انسان في حياة إلى معنى البراءة الحقيقية ومعنى القلب الصافي والنية الخالصة إلى أحمد حبيب قلبي.

إلى من كانت ام ثانية وعمة حنونة ووجه الأرض إلى من ساعدتني ودعمتني لأكون أقوى وأعرف أن الحياة لتزال بخير إلى عمتي الحنونة أطال الله في عمرها وحفظها.

إلى الذين غمروني بالحب وأمدوني دائما بقوة وكنتموا موضع الاتكاء في كل عثراتي الذين رزقني الله بهم لأعرف من خلاهم طعم الحياة إلى صديقاتي وأخواتي ((هنداويرانية، صولى ميساء، عربة أية، عمران وئام، محمدي نجاة))

بركات ريان رقية



# الشكر و العرفان

نتقدم بكل الشكر والعرفان والامتنان للسيد قريشي محمد المحترم، الذي لم يقصر يوماً، ولم يتوانى، ولم يبخل بأي جهد، ولا طاقة من طاقته في سبيل إتمام هذا للعمل على أكمل وجه، وقد ظهر ذلك واضحاً على مدى الوقت في إشرافه على تلك المهام وتيسير كافة السبل وإزاحة العقبات أمام إتمامها وتأديتها، وقد شهد بذلك القاضي والداني، سائلين المولى – عزوجل – التوفيق والسداد له في كل خير وأن يحقق له ما يتمنى ويكون قدوة حسنة لغيره دائماً في إتمام عمله وإتقانه وخدمة مجتمعه.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -، وكذلك مستوى توفر التميز المؤسسي بها، إضافة على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها "الاستقطاب والتعيين، التدريب و تنمية القدرات، الحوافز و التعويضات، تقييم الأداء، الصحة و السلامة المهنية " في تحقيق التميز المؤسسي.

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالمديرية محل الدراسة و البالغ عددهم (237) مفردة ، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (100) موظف و توزيع الإستبانة عليهم، وهذا من خلال عدة زيارات ميدانية، استرد (76) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

قمنا في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، و تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقاييس الإحصاء الوصفي ، تحليل التباين و الانحدار الخطي المتعدد ... الخ.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مستوى توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية و مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة جاء متوسطا لكليهما، كذلك أظهرت لنا النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة في تحقيق التميز المؤسسي و أن بعد الاستقطاب والتعيين وكذا بعد الصحة و السلامة المهنية يعتبرا من الأبعاد أكثر تأثيرا على هذا الأخير بالمديرية محل الدراسة.

خلصت الدراسة إلى العديد من الإقتراحات أبرزها : ينبغي أن يكون محور الموارد البشرية من أهم المحاور الإستراتيجية العامة للمديرية، زيادة التنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية، زيادة الاهتمام بإستقطاب الموارد البشرية ذات الخصائص والمهارات التخصصية الداعمة للإبداع و التمييز ، هناك حاجة ملحة لتوعية العاملين بالمديرية بأهمية التميز المؤسسي، تكثيف عملية عقد الندوات و الدورات التدريبية حول أهمية التميز المؤسسي و كيفية رفع مستواه.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، إستقطاب و تعيين، تدريب و تنمية القدرات، حوافز و تعويضات، تقييم الأداء، صحة و سلامة مهنية، تميز مؤسسي.

## Abstract

---

The study is aimed at identifying the perceptions of the respondents regarding the application level of human resources management practices in the Maintenance Directorate of the Sonatrach in Biskra, in addition to the availability level of its institutional excellence, as well as the impact of human resources management practices dimensions in “recruitment and appointment, training and capacity development, incentives and compensation, evaluation performance, and occupational health and safety” in achieving institutional excellence.

The study population consisted of (237) employees working in the directorate under study. A simple random sample of (100) employees was taken and the questionnaire was distributed to them. Through several field visits, (76) questionnaires were retrieved, suitable for statistical analysis.

In this study, we used the descriptive approach and relied on several statistical methods to analyze the data, including descriptive statistics, analysis of variance, simple linear regression, etc.

This study has achieved a number of results; the most important is the availability of human resources management practices and the achieving institutional excellence in the directorate under study was in the average level. Also, the results showed us that there is a strong relationship between the two variables of the study. Moreover, the presence of an impact of human resources management practices in its five dimensions: “Attractiveness and recruitment, training and capacity development, incentives and compensation, performance evaluation, occupational health and safety in achieving institutional excellence, and that the dimension of attractiveness and recruitment, as well as the dimension of occupational health and safety, are considered among the dimensions that have the most influence on the latter in the directorate under study,.

We conclude this study with many suggestions, most notably that the human resources should be one of the most important general strategic axes of the directorate; increasing the coordination between human resources management functions; and increasing the interest in attracting human resources with specialized characteristics and skills that support creativity and distinction. There is an urgent need to raise the directorate excellence awareness among the employees, intensifying the process of holding seminars and training courses on the importance of institutional excellence and how to raise its level.

**Keywords:** human resources management practices, attractiveness and appointment, training and capacity development, incentives and compensation, performance evaluation, occupational health and safety, institutional excellence.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-	صفحة الواجهة	-
-	ورقة بيضاء	-
-	نسخة من صفحة الواجهة	-
-	دعاء	-
-	الإهداء	-
-	الشكر و العرفان	-
أ	الملخص	-
ب	Abstract	-
ت	فهرس المحتويات	-
ح	قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق	-
1	المقدمة	
24-2	الفصل الاول :الإطار العام للدراسة	
3	تمهيد	
3	إشكالية الدراسة	1-I
4	الدراسات السابقة	2-I
14	نموذج الدراسة	3-I
17	فرضيات الدراسة	4-I
18	التموضع الإستراتيجي	5-I
20	تصميم الدراسة	6-I
21	أهمية الدراسة	7-I
23	هيكل الدراسة	8-I
24	الخلاصة	
53-25	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي	
26	تمهيد	
27	ماهية التميز المؤسسي	1-II
27	نشأة التميز المؤسسي و محاور ظهوره	1-1-II
30	مفهوم التميز المؤسسي و خصائصه	2-1-II

## فهرس المحتويات

34	أهمية و أهداف التميز المؤسسي	3-1-II
35	دوافع و أساليب فلسفة التميز المؤسسي	4-1-II
37	محددات و مبادئ التميز المؤسسي	5-1-II
39	متطلبات التميز المؤسسي و أبعاده و نماذجه	2-II
39	المتطلبات الرئيسية للتميز المؤسسي	1-2-II
41	أبعاد التميز المؤسسي	2-2-II
42	نماذج التميز المؤسسي	3-2-II
50	تحديات و معوقات التي تواجه التميز المؤسسي.	3-II
50	تحديات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي.	1-3-II
52	معوقات تحقيق التميز المؤسسي.	2-3-II
53	الخلاصة	
72-54	الفصل الثالث: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية	
55	تمهيد	
56	ماهية إدارة الموارد البشرية	1-III
56	تعريف إدارة الموارد البشرية و مداخلها .	1-1-III
58	التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية و دوافع بروزها	2-1-III
61	أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها	3-1-III
63	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	4-1-III
65	ممارسات إدارة الموارد البشرية	2-III
65	تخطيط الموارد البشرية	1-2-III
65	الاستقطاب	2-2-III
67	التدريب	3-2-III
67	الحوافز	4-2-III
68	تقييم الأداء	5-2-III
69	الصحة و السلامة المهنية	6-2-III
70	العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي	3-III
70	العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية بالتميز المؤسسي	1-3-III
70	العلاقة بين الاستقطاب بالتميز المؤسسي	2-3-III

## فهرس المحتويات

70	العلاقة بين التدريب بالتميز المؤسسي	3-3-III
71	العلاقة بين الحوافز بالتميز المؤسسي	4-3-III
71	العلاقة بين تقييم الأداء بالتميز المؤسسي	5-3-III
71	العلاقة بين الصحة و السلامة المهنية بالتميز المؤسسي	6-3-III
72	الخلاصة	
<b>103-73</b>	<b>الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و إختبار الفرضيات</b>	
74	تمهيد	
<b>75</b>	<b>تقديم عام لمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -</b>	<b>1-IV</b>
75	عرض مؤسسة الوطنية سوناطراك (الشركة الأم)	1-1-IV
77	لمحة موجزة عن المؤسسة محل التبرص	2-1-IV
<b>85</b>	<b>منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)</b>	<b>2-IV</b>
85	مجتمع الدراسة	1-2-IV
87	مصادر جمع البيانات و المعلومات	3-2-IV
87	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	4-2-IV
88	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	5-2-IV
89	أداة الدراسة صدقها وثباتها	6-2-IV
<b>90</b>	<b>نتائج التحليل الإحصائي للدراسة و اختبار الفرضيات</b>	<b>3-IV</b>
90	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة	1-3-IV
97	إختبار الفرضيات	2-3-IV
<b>99</b>	<b>مناقشة و تفسير النتائج</b>	<b>4-IV</b>
99	مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة	1-4-IV
101	مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	2-4-IV
103	الخلاصة	
<b>104</b>	<b>الخاتمة</b>	
<b>108</b>	<b>قائمة المراجع</b>	
-	الملاحق	

## قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	نموذج الدراسة	(01)
18	مستويات التموضع الإستراتيجي للبحث	(02)
45	مكونات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي	(03)
47	النموذج الأوربي (EFQM) للتميز المؤسسي	(04)
58	مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية	(05)
78	الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة	(06)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	توزيع عدد العمال حسب التخصصات في مديرية الصيانة -بسكرة-	(01)
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	(02)
88	يبيّن معامل الالتواء والتفريط	(03)
89	يوضح درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس ليكرت "LIIKert الخماسي "	(04)
90	يبيّن معاملات الصدق و الثبات	(05)
91	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	(06)
95	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التميز المؤسسي	(07)
97	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(08)
98	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي	(09)

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	قائمة الأساتذة المحكمين
(02)	الإستبيان
(03)	الهيكل التنظيمي

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة حجر الزاوية في العملية الإدارية، و بما لا شك فيه فإن نجاح أي منظمة من المنظمات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه هذه المنظمات من الموارد البشرية، لذا تعتمد المنظمات المعاصرة في تحقيق رسالتها و أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية فهي تشكل الكنز الذي لا يفنى للمنظمات و هذا راجع لما تتمتع به من مهارات و قدرات و ما لديها من طاقات كامنة و دوافع و طموحات.

من هنا فقد أصبحت الموارد البشرية بمثابة العمودي الفقري لنجاح أي منظمة و تحقيق للميزة التنافسية، التي تستطيع العبور بالمنظمة إلى تحقيق التفوق التنظيمي، و إذا ما أريد ذلك فإن الأمر يتطلب رفع كفاءة العاملين، و حصولهم على مستويات أعلى من التعلم و التدريب العالين، و تمكينهم بغية تعزيز ولائهم و انتمائهم و دوافعهم نحو تقديم الأفكار الإبداعية و تحقيق التميز المؤسسي.

ليعد بذلك السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية و حداثة في بيئة رواد الأعمال و صناعات القرار بالمؤسسات الكبرى، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز و التفرد في أدائها المؤسسي، ليعتبر التميز أحد أهم اللغات الهامة التي أصبحت المنظمات المعاصرة تتحدث بها و غدت الشغل الشاغل الأول و الأخير للممارسين و الأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، حتى يمكننا القول إن التميز المؤسسي لم يعد أحد الخيارات أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف و القوى الخارجية، بحيث أصبح التميز و متطلباته في مقدمة الأهداف و الأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في بيئة الشيء الأكيد فيها هو التنافسية المتغيرة.

فتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد و المنظمة على حد سواء، و ذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، بحيث تلعب هاته الأخير أثر جوهري و حيوي في تحقيق التميز، بحيث لا يمكن تحقيق هاته الفائدة إلا في ظل الإهتمام بمجموعة و الاستراتيجيات المناطة بإدارة الموارد البشرية تبدأ من الإستقطاب و الإختيار الكفاءات المتميزة و المؤهلة و المدربة بعناية و الإهتمام بها و العمل بجد نحو المحافظة عليها و صيانتها و تطويرها، و وضع نظام للحوافز و التعويضات تتسم بالموضوعية مع الأخذ بمبدأ الشفافية في الترقيات وفق معايير عادلة تكون واضحة و جلية للجميع، فعبر هاته الجهود يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها الاستراتيجية و تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.



تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عام حول موضوع الدراسة و توضيح الإشكالية الرئيسية لها و الفرضيات التي ستحقق الهدف من هذه الدراسة، إضافة إلى الإشارة لأهمية الموضوع والمنهجية لتقدمه، وحدوده المختلفة كذلك تبيان مختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية و الأجنبية التي لها علاقة بالموضوع مع تحديد مجال الإستفادة منها .

**I-1-إشكالية الدراسة**

يعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره في نجاح و تميز المؤسسات من الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين في ميدان الإدارة بصفة عامة بإدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، وفي ظل ما تشهده بيئة الاعمال في الوقت الحاضر الابتعاد عن قيم العمل الايجابي ونتيجة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل هما ظهرت الحاجة للاهتمام بممارسات الموارد البشرية و مدى تطبيق أبعادها و ذلك للوقوف على أوجه القصور في المنظمة لذا تحتم على إدارة المنظمات وقياداتها إعادة النظر في أساليبها و ممارساتها التقليدية التي تجعلها قادرة على ضمان التميز المؤسسي والبقاء في بيئة شديدة المنافسة، مما حظي الموضوع بدراسات عديدة على الصعيدين العربي و العالمي، عليه و في ضوء ما تقدم يمكن إيضاح و طرح الإشكالية الرئيسية لبحثنا في شكل الصياغة التالية :

"ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك-بسكرة-؟"

تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي سنحاول الإجابة عليها من خلال دراستنا للموضوع ليتم صيغتها على النحو التالي :

- ◀ ما مستوى توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - ؟
- ◀ ما هو مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - ؟
- ◀ ما أثر إختبار إستقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين بالمديرية محل الدراسة ؟

- ◀ ما أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين بالمديرية محل الدراسة ؟
- ◀ ما أثر الحوافز التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين بالمديرية محل الدراسة ؟
- ◀ ما أثر تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين بالمديرية محل الدراسة ؟

◀ ما أثر الصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين بالمديرية محل الدراسة ؟

## I-2-الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحثين من خلال المصادر المتعددة وهذا من أجل التعرف على أهم ما تم التوصل إليه من حيث أهدافها و نتائجها للإستفادة منها في وضع وبناء منهجية للدراسة الحالية .

### I-2-1-الدراساتالمتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية :

#### أولاً:الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة: (علاء عبد الحافظ الزغيلات القراله ، (2018))، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام

التنظيمي في وزارة التربية و التعليم :دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن " .

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده ( الإلتزام الوجداني ، و الإلتزام الاستمراري و الإلتزام المعياري ) بوزارة التربية و التعليم في محافظات الجنوب .
- العمل على زيادة وعي الادارات في مديريات التربية و التعليم و المهتمين بهذا القطاع و المجال نحو أهمية التوجه إلى فعالية و كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارات .
- التأكيد على أهمية الإلتزام التنظيمي للموظف العام من خلال التركيز على أهم العوامل التي تساهم في الإلتزام .
- تقديم مجموعة من المقترحات و التوجيهات و التي من الممكن أن تساهم في تحسين و تطوير أداء الموارد البشرية و تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي في مديريات وزارة التربية و التعليم في محافظات الجنوب .

لقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- هناك إرتباط وثيق بين ( الاستقطاب و التعيين ، تقييم الاداء ، التدريب و التنمية ، الحوافز و المكافآت ، التمكين ) كممارسات لإدارة الموارد البشرية و بين الإلتزام التنظيمي ، و هذا يدل على أن مديريات التربية و التعليم في جنوب الاردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام .

- إن الإعتماد على خطة إستراتيجية للإستقطاب و التعيين لها أثر فعال على كفاءة الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية و بالتالي تؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية و التعليم
- إن الحوافز و المكافآت التي تقدمها وزارة التربية و التعليم لا تتناسب مع توقعات العاملين فيها، على الرغم من أنها حققت المرتبة الأولى في التأثير في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- هناك إقتناع لدى العاملين بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات و تقديم الأفكار و الإقتراحات يساهم في رفع روحهم المعنوية و مستوى إنتمائهم و إلتزامهم التنظيمي في مديرياتهم.
- إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في تحليل طبيعة العلاقة و تأثيراتها بين المتغيرات.

وأوصت الدراسة بضرورة أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والظروف الشخصية أيضا للموظفين، لتحقيق وتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي في هذه المديريات.

## 2. دراسة : (التيمي ، (2017)) ، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمغير مستقبل من خلال (تخطيط الموارد، الاستقطاب و التعيين ، التدريب ، تقييم الأداء ، التعويضات)، على التجديد الإستراتيجي كمغير تابع من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، التأكد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكييف الأعمال، التركيز على التعلم البيئي ، الوعي بقدرة الإدارة الحركية ).

قد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية ( تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب و التعيين ، التدريب ، تقييم الأداء) في البنوك التجارية الأردنية لأنها مرتفعة المستوى، بينما أظهرت النتائج إن الاهتمام بالتعويضات متوسطة المستوى ، أما النتائج المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي، أظهرت بوجود إهتمام بجميع أبعاد المتغير التابع من قبل البنوك التجارية الأردنية في عمان لأنها مرتفعة المستوى و عند إجراء إختبار الإنحدار المتعدد تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية.

و قد أوصت الدراسة بالإهتمام أكثر بنظام التعويضات في عملية تحفيز و الاحتفاظ بالموظفين ذات الكفاءات العالية، بالإضافة إلى الإهتمام بالمزيد من الأبحاث التي تتناول التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل.

### ثانيا :الدراسات باللغة الإنجليزية:

#### 1. دراسة ((Saifalislam،Osman،AlQudah ، 2014)) "HumanResourceManagement Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والعوامل التي تؤثر على التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في الجامعة الأردنية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. أظهرت النتائج الدراسة إلى أن التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير يرتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي للجامعة الأردنية الحكومية.

كما أوصت الدراسة بخطوات تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

#### 2. دراسة ((COLLINS ،CLARK،2003)) " Strategic Human Resource Practices, Top Managementteam Social Networks, And Firm Performance: The Roleof Human Resource Practices In Creatingorganizational Competitive Advantage"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات و عددها 73 شركة، و تكونت عينة الدراسة من 100 مدير عامل في هذه الشركات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات ، وجود تخطيط جيد للعماله ، ووجود معايير للتعين بعيدا عن المحسوبية و يطبق بدرجة مرتفعة، تقوم الشركات باستخدام أساليب حديثة في عملية الاستقطاب و تطبق بدرجة مرتفعة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي.

## I-2-2-الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

### أولاً :الدراسات باللغة العربية:

1.دراسة: (ياسر السيد على محمد شحاتة ،(2021))" أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي : تحليل الدور

الوسيط لاستراتيجية التدريب و التنمية دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية "

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي بالبنوك ، وواقع التميزالمؤسسي وكذلك التدريبوالتنمية في البنوك محل البحث.

- قياس أثر التغيير التنظيميفيالتميزالمؤسسي للبنوك محل البحث.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها:

- وجود أثر إيجابي دال إحصائيا التغيير على التميزجزئيا مما يؤكد مقترح البحث نحو الاهتمام بعملية التغيير، وهذا يؤكد أن هناك دوراً إيجابياً لعملية التغيير في الدعم وقدرته على تحقيق التميز إذامتت طبيقه على أسس منهجية وعلمية سليمة.

- تبين التأثير الإيجابي والمعنوي لكلٍ من إدارة التغيير والتغيير في الهيكل التنظيمي على التدريب والتنمية وبشكل أكثر تحديدايعتبر التغيير في الهيكل صاحب التأثير الإيجابياالأعلى على التدريب والتنمية، يليها إدارة التغيير.

- وجود أثر إيجابي للتدريب والتنمية على التميز جزئياً، حيث التأثيرالإيجابي لتدريب والتنمية على كلٍ من التميز في تقديم الخدمة والتميز في المعرفة.

- عدم معنوية تأثيرالتدريب والتنمية على التميزالقيادي، هذا الأمر يؤكد أن لأنشطة الموارد البشريةالتدريب لها تأثير إيجابي على التميز.

- إن استراتيجيةالتدريب تلعب دور الوساطة في العلاقة بين التغيير والتميز. وهذه النتيجةنتيجةمنطقيةحيث يُعدالتدريب والتنمية آداة في دعم عملية التغيير وتحقيق التميز، حيث يلعب دور ايجابي نحو المعارف والمهارات المرتبطة بعملية التغيير وتحقيقها، من ثم الوصول إلى التميز.

- وجود اختلافات معنوية في درجة تأثير التدريب والتنمية على التميز باختلاف الملكية (عامة - خاصة)، جزئياً وأن تأثير التدريب على كلٍ من التميز القيادي والتميز في المعرفة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالعامّة، فهذا يُعدّ توجه البنوك العامة بالاهتمام بالجانب القيادي والمعرفي بهدف تحقيق التميز.
  - وجود اختلافات معنوية في درجة تأثير التغيير في التميز وفقاً لشكل الملكية جزئياً فيما يتعلق باختلاف أثر إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة بالبنوك الخاصة يفوق ذلك التأثير بالعامّة. وأن تأثير إدارة التغيير على التميز في تقديم الخدمة يختلف بشكلٍ معنوي باختلاف طبيعة ملكية البنك.
- كما توجه الباحث لتقديم مجموعة من التوصيات من خلال ضرورة إهتمام البنوك بالتغيير التدريب و التنمية بغية تحقيق تميز الخدمة المصرفية و العمل على الإعتتماد على الهياكل التنظيمية المرنة و الإهتمام أكثر بالاتصالات المؤسسية .

## 2. دراسة: (النسور، 2010))" أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية

### في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية - "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، و فرق العمل، و التمكين ، و الإتصال و التواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة ، والموارد البشرية، و العمليات، و المعرفة، و التميز المالي ) في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها :

- أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، و الحوار، و فرق العمل و التمكين، الاتصال و التواصل ) كان متوسطاً.
- أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية ( التميز القيادي، و التميز بالموارد البشرية، و التميز بالعمليات، و التميز المعرفي، و التميز المالي ) متوسطاً.
- تمتلك وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، و فرق العمل، و التمكين و الاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي و التميز بالموارد البشرية و التميز العملي و التميز المالي في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05) .
  - وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، و الحوار، و فرق العمل والتمكين ، الاتصال و التواصل ) بتحقيق التميز القيادي و التميز بالموارد البشرية و التميز العملي و التميز المالي في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية عند مستوى الدلالة (0.05).
- كما توصلت الباحثة لطرح مجموعة من التوصيات نذكرها :

- أن تتولى وزارة التعليم العالي دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، و بما ينعكس على مستوى التعلم وذلك من خلال نشر المعرفة و تبادلها بين العاملين، و زيادة مهاراتهم و كفاءتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.
- توصي الباحثة بتعزيز الدعم القيادي المقدم و ذلك من خلال تحفيز العاملين و حثهم على إدخال و تطبيق مضايم منظمة التعلم لما لها من أهمية في تطوير عمل الوزارة و إنجاز الأهداف و تحقيق مستوى عال من الأداء .
- العمل على تحسين عمليات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية الداخلية و ذلك من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة و إعادة هندسة عمليات الأعمال، و مدخل المنافسة المستند على العمليات.

## ثانيا : الدراسات باللغة الإنجليزية

### 1. دراسة (Shireen Elias Awad . Mahmoud A. Abu Samra)(2023)"The Application of Institutional Excellence Standards in Bethlehem's Private Schools Based on Malcolm Baldrige's Model"

هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة مدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم على أساس نموذج مالكولم بالدريج من وجهة نظر أفراد العينة.

- معرفة ما إذا كانت تقديرات أفراد العينة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم على أساس نموذج مالكوم بالدريج تختلف من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

أشارت نتائج الدراسة إلى :

- إن تقديرات المبحوثين لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج مالكوم بالدريج قد جاءت بدرجة عالية و بمتوسط حسابي بلغ (3.90) .

- عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المدارس الخاصة بمحافظة بيت لحم وفق نموذج مالكوم بالدريج تعزى لمتغيرات ( الجنس المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ) بينما توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الموظف الاداري .

### I-2-3 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

أولا :الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة : (خالد بن محمد الدجنة ، (2023))، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
  - كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
  - شغف وتعلق الباحث بدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :
- أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
  - أن مستوى أهمية التدريب والتطوير داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
  - أن مستوى أهمية تقييم الأداء داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين وللتدريب والتطوير ولتقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- وأوصت الدراسة بعدد من النقاط أهمها: مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل، ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة بمهارات العاملين الحالية؛ وأنشطة تدريب وتقييم العاملين، الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين، الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز، زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها واعطائها بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر، نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.

2. دراسة: (حاجي حسين، (2010)) "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التمييز المؤسسي -

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية

أشارت نتائج الدراسة إلى :

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للإستقطاب و التعيين في تحقيق التميز القيادي و التمييز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب و التطوير في تحقيق التميز القيادي و التمييز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي و التمييز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي و التمييز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي و التمييز بتقديم الخدمة عند مستوى الدلالة (0.05) في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

و قد أوصلت الدراسة بما يلي :

- تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للايزو 10015 و المتعلق بتدريب الموظفين.

- السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية باستمرار غلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

ثانيا :الدراسات باللغة الإنجليزية:

1. دراسة (Durria HYDER SIDDEG " (2019)) Human Resources Management And Its Role In Institutional Excellence"

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد التأثير المحتمل للموارد البشرية الإدارة في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة المجمعة من خلال تحقيقها الأهداف التالية:

- التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية في جامعة.
- التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)و تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، والتميز في الخدمة المقدمة) في جامعة.
- يأن المقترحات لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية بنجاح الجامعة
- إظهار مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف تحقيق التميز التنظيمي في جامعة.

أشارت نتائج الدراسة إلى :

- وجود جهد من إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء المنظمة
- تعاملت إدارة المؤسسة مع الموظفين بطريقة إيجابية من خلال تشجيعهم على التفوق و التميز .
- هناك علاقة قوية بين مصلحة إدارة الموارد في التقيماالأداء والتميز المؤسسي .
- تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع والتميز والتنوع وتكافؤ الفرص وتوفير الفرص لدعم المطلوب للعمال في الوقت المناسب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا والتميز المؤسسي .
- أوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات الإدارية بنشر ثقافة التميز بين الموظفين مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء. ويركزون اهتمامهم على تدريب القيادات الإدارية في الجامعة على تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي . كما يجب عليهم اختيار العاملين وفق المعايير العلمية، وتدريب الموظفين لزيادة كفاءتهم، وتوفير البرامج الإلكترونية الشاملة.

## I-2-4-التعليق على الدراسات السابقة :

فيما يخص الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية فكانت معظم الدراسات على إتفاق من حيث الأبعاد المعتمدة في الدراسات ، و هذا ما أدى إلى الحصول على نتائج تصب في منظور واحد. أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي فنجد أن نتائجها كانت تختلف من دراسة لأخرى و نجد أن هذا الاختلاف يعود لإختلاف الأبعاد التي تم الإعتماد عليها في كل دراسة.

و فيما يخص الإختلاف فيما بين ما جاء في الدراسات السابقة و بين الدراسة الحالية تمثل في:

✓ إن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في أبعاد الدراسة ( ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ) ، حيث اهتم البعض بجزء من هذه الأبعاد أو أضاف عليها أبعاد أخرى، و بالنسبة لبيئة التطبيق فقد كانت معظم الدراسات قد طبقت على مؤسسات الإتصال، و مؤسسات التعليم العالي إلا أن دراستنا الحالية قد طبقت على مؤسسة إقتصادية و ذات وزن على إقتصاد الدولة.

## I-3- نموذج الدراسة:

قبل تحديد نموذج الدراسة، يجب التطرق أولا للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة.

### 1. التعريفات الإجرائية:

✓ **إدارة الموارد البشرية:** هي تلك الخلية التي تختص بالأمور المرتبطة بالموارد البشري إنطلاقا من مرحلة البحث عن مصادر القوى العاملة وإختيارها وتهيئتها وتدريبها و تطويرها إلى مرحلة المحافظة من خلال توفير كل الظروف الملائمة التي من شأنها أن تدفع بالموارد البشري إلى بذل الجهد داخل المؤسسة.

✓ **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** ما تقوم به إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بغية تحقيق معدلات أداء أفضل للمؤسسة و منها تحقيق ميزة تنافسية و تتحدد في (الإستقطاب والتعيين ، التدريب و تنمية القدرات ، الحوافز و التعويضات ، تقييم الأداء ، الصحة و السلامة المهنية).

✓ **الإستقطاب والتعيين:** عملية بحث المؤسسة وجذبها للأفراد الذين يمتلكون المؤهلات والمهارات المطلوبة للوظائف الشاغرة في المؤسسة ليتم بعد ذلك تعيينهم.

✓ **التدريب و تنمية القدرات:** هو عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف وقدرات الموظفين العاملين بالمؤسسة لتمكينهم من أداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية بكفاءة أعلى.

- ✓ **الحوافز و التعويضات** : هي مجموع المكافآت تقدمها المؤسسة للموظفين العاملين بها بهدف تحفيزهم لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي و تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ **تقييم الأداء** : هو عملية منظمة تستخدمها المؤسسة لقياس وتقييم أداء للموظفين العاملين بها ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **الصحة و السلامة المهنية** : هي مجال متخصص يهتم بحماية صحة وسلامة الموظفين العاملين بالمؤسسة في مكان العمل من المخاطر المحتملة التي قد تؤدي إلى الإصابات أو الأمراض المهنية و يهدف هذا المجال إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية تساهم في حماية العاملين بالمديرية وتعزيز رفاهيتهم، وكذلك تحسين الإنتاجية والأداء العامل و تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ **التميز المؤسسي** : هو سعي المؤسسة إلى إنجاز نتائج غير مسبوقه تجعلها متفردة و متفوقة.
- ✓ **التميز القيادي** : يشير إلى القدرة الفائقة للقائد بالمؤسسة على توجيه وإلهام وتحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وبكفاءة عالية.
- ✓ **التميز بالخدمة** : هو مفهوم يركز على تقديم المؤسسة لمستوى عالٍ من الخدمة يتجاوز توقعات العملاء، وهذا بهدف تحقيق رضا العملاء وبناء علاقة طويلة الأمد معهم.

## 2. متغيرات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسين هما :

أ. **المتغير المستقل** : هو ممارسات إدارة الموارد البشرية و يتضمن الأبعاد الخمس التالية :

✓ الإستقطاب و التعيين.

✓ التدريب و تنمية القدرات.

✓ الحوافز و التعويضات.

✓ تقييم الأداء.

✓ الصحة و السلامة المهنية.

ب. **المتغير التابع** : الذي يمثله التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة، و يتضمن بعدين :

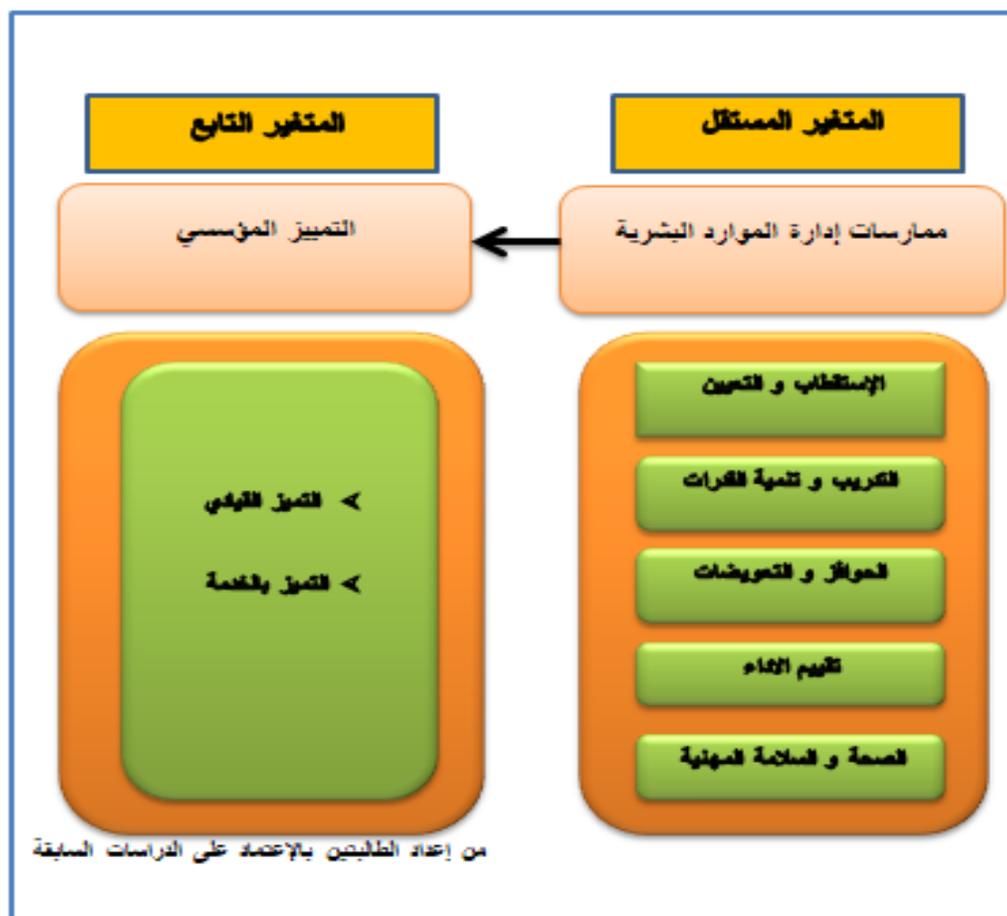
✓ التميز القيادي

✓ التميز بالخدمة

إستكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة ، وتحقيقاً لأهدافها ، لقد قمنا ببناء نموذج افتراضي (الشكل رقم 1))، وليتضمن هذا

الأخير متغيري الدراسة :

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



#### I-4-فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من التساؤلات حول موضوع الدراسة تم وضعه مجموعة من الفرضيات التي تكون منطلق

دراستنا يمكن طرحها فيما يلي :

❖ الفرضية الرئيسية :

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة

لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - .

يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الخمس التالية :

1-:  $H_{01}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب و التعيين في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - .

2-:  $H_{01}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - .

3-:  $H_{01}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز و التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - .

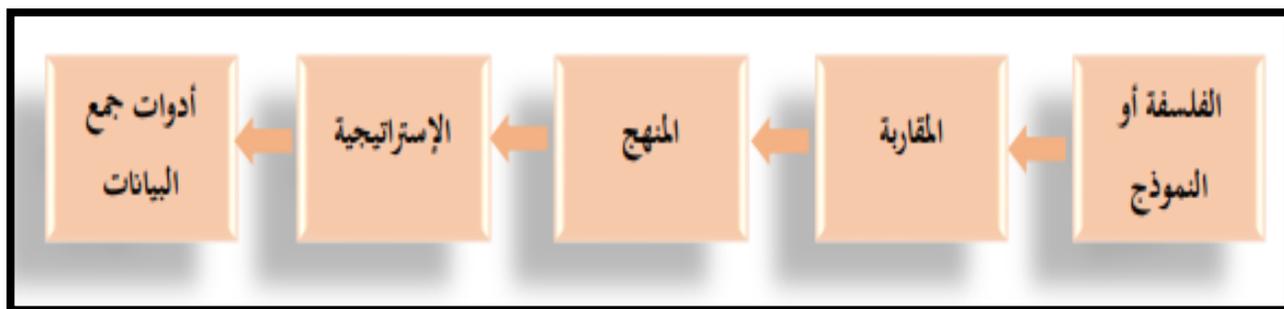
4-:  $H_{01}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - .

5-:  $H_{01}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - .

## I-5- التموضع الابستمولوجي:

يتضمن التموضع الإبستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : مستويات التموضع الإبستمولوجي للبحث



المصدر: (قريشي، شناي، ومغزي لعراقي، 2022، ص569)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي ( Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي و الذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل جدية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة و المكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة ، يمكن إعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة ، و قد تتطور لتصبح نظريات علمية، كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير و التأثير بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

و إعتدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية ، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة ، و ذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة.

و اشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الإفتراضية -الإستنتاجية ، و التي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد ، الأوضاع أو الحوادث التي تقع ، و ذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

و ما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية -الإستنتاجية (The Hypothetico-Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية :

- ✓ الملاحظة (Observation)
- ✓ تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
- ✓ إعداد الإطار أو الجانب النظري.
- ✓ وضع الفرضيات (Hypothesizing).
- ✓ تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- ✓ تحليل البيانات (Data Analysis) .
- ✓ الإستنباط (Deduction) ، و الذي يعني الوصول إلى نتائج و ترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة .

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية ، و هذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري " ممارسات إدارة الموارد البشرية " و " التميز المؤسسي " ، من ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل ، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط و الأثر بين المتغيرين السابقين وإختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، و الوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية.

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا، و هذا بعد جمع البيانات اللازمة ثم تحليلها و تفسيرها ، وتحديد طبيعة العلاقة و الأثر بين متغيرات الدراسة، أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية و تحقيق الأهداف المطلوبة فقد إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة و مفصلة حول الظاهرة المدروسة و الأداة المستخدمة في تفسيرها، و تحديد علاقات الارتباط و الأثر بينهما ، أما لجمع البيانات من مجتمع و عينة الدراسة فقد إعتمدنا على الإستبانة و التي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، ووصف متغيري الدراسة.

## I-6- تصميم الدراسة:

◀ **أهداف الدراسة:** إن الهدف الجوهرى لهاته الدراسة يمكن محوره في إمكانية الكشف عن الأثر الذي يمكن أن تؤديه كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، و هذا بعد الاحاطة بمختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة ، و من ثم التعرف على واقع تطبيقها و ما مدى مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -، و تحديد طبيعة العلاقة بينهما، وفيما يلي عرض لأهم أهداف هاته الدراسة:

✓ التعرف على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة.

✓ التعرف على واقع ممارسات الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة.

✓ التعرف على كيفية تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة.

- ✓ التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ محاولة بناء نموذج افتراضي ، وإختباره للوصول إلى صورة حقيقية تعكس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ تقديم جملة من التوصيات إلى المديرية محل دراسة تساهم في تعزيز إدراك صناع القرار بالمديرية محل الدراسة لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كألية فعالة تسخرها المنظمات وتستثمر فيها بالشكل الصحيح لتجني ثمارها لتصبح فيما بعد مركزا مهم لنجاح أعمالها وأنشطتها وتحقق من خلالها تميزا مؤسسي.
- ◀ نوع الدراسة: "دراسة سببية" علاقة سببية لمعرفة أثر الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -.
- ◀ مدى تدخل الباحث : حولت الباحثين الإمام بجميع و كافة الوقائع والأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس و التغيير فيها أو محاكاتها.
- ◀ التخطيط للدراسة : دراسة غير مخططة (ميدانية).
- ◀ وحدة التحليل (مجتمع الدراسة ) : يتكون المجتمع من العاملين بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-
- ◀ المدى الزمني: تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية (2023 - 2024) و تم جمع البيانات في الفترة الممتدة من ديسمبر (2023) إلى غاية أفريل (2024).

## I-7- أهمية الدراسة:

يستمد الموضوع الحالي أهميته من المتغيرات التي يدرسها في ظل البيئة المعاصرة، إن في ظل سعي العديد من المؤسسات على إختلاف أحجامها و أنواعها نحو التميز المؤسسي أضحي هذا الموضوع من أكثر الموضوعات أهمية وحدائة ونظرا الآن أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تطمح المؤسسات لبلوغها، و لتعتبر بذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد أهم النظم الإدارية التي تتحقق بها الفائدة لكل من الفرد و المنظمة

على حد سواء و ذلك من خلال الإستخدام الأفضل للموارد البشرية ، فتبرز الأهمية النظرية والعملية للموضوع يتسم بالحيوية على النحو التالي :

#### ← الأهمية النظرية :

- ✓ توفير إطار نظري مفاهيمي يضاف إلى المؤلفات العربية في موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي كإعتبارهما أحد أهم المتغيرات الجوهرية في الحياة المنظمة.
- ✓ يعتبر الموضوع ذو قيمة مضافة علمية للكشف عن ممارسات لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ لفت الانتباه إلى الجوانب المهمة المناطة بمجال إدارة الموارد البشرية بغية التوصل للهدف الجوهرية والمنشود الا وهو تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ يمكن إعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول إثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة.

#### ← الأهمية العملية :

- ✓ تتجسد أهمية الدراسة على المستوى الميداني في أنها تحاول التعرف على ممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي و أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيقها الفعال بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -.
- ✓ المساهمة في توضيح الأثر الجوهرية لإدارة الموارد البشرية و مدى فاعلية ممارساتها في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ تكتسب الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تقدمه لعينة الدراسة و مجتمعها، حيث يتم تسليط الضوء على مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ كما تتجلى أهمية الميدانية في كونه تناول قطاع الذي يعد من القطاعات الحيوية في البلد لما له من دور فعال في إحداث تحولات اقتصادية و اجتماعية واضحة في المجتمع فضلا عن التأثيرات في الجوانب الأخرى.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها لدعم أصحاب القرار بالمؤسسة محل الدراسة في وضع الإجراءات والخطط التي يمكن أن تساهم في زيادة

مستوى الشعور بالمسؤولية التنظيمية لدى العاملين ، و التي بدورها تنمي و تعزز سلوك الالتزام التنظيمي والولاء كسلوك إيجابي طوعي يمارسه هؤلاء العاملين تنعكس نتائجه ايجابيا على تميز وتفوق هذه المؤسسات.

✓ إمكانية استفادة المؤسسات مستقبلا من نتائج الدراسة الحالية من حيث تقديم معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي.

## I-8- هيكـل الدراسة:

لقد قسمنا دراستنا إلى أربع فصول متضمنة عدة مباحث ، ففي **الفصل الأول** تمت الإشارة إلى الإطار العام لهذه الدراسة من خلال عرض الإشكالية و مختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى نموذج الدراسة و التموضع الاستمولوجي، و كذلك تصميم الدراسة، وأهميتها ، أما بالنسبة **للفصل الثاني** فقد تم إستعراض الإطار المفاهيمي المتعلق بالظاهرة محل الدراسة ألا و هي التميز المؤسسي بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بالنسبة للمبحث الأول كان تحت عنوان ماهية التميز المؤسسي و المبحث الثاني بعنوان أساسيات التميز المؤسسي أما المبحث الأخير فتمحور حول التحديات والمعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي، أما بالنسبة **للفصل الثالث** فقد تم إستعراض الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بالنسبة للمبحث الأول كان تحت عنوان ماهية إدارة الموارد البشرية و المبحث الثاني بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الأخير فتمحور حول دراسة العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي، آخر فصل تم التطرق إليه في هذه الدراسة كان يخص الجانب التطبيقي منها الذي تم دراسته بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -، و تم تقسيمه لأربع مباحث بحيث تضمن المبحث الأول تعريفا و تقديمًا للمديرية محل الدراسة، و المبحث الثاني وضح منهجية الدراسة المتبعة في حين تم التطرق في المبحث الثالث لعرض نتائج التحليل و اختبار فرضيات الدراسة و أخيرا مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها.

الخلاصة :

تم التعرف في هذا الفصل على إشكالية الدراسة و مختلف التساؤلات الفرعية للموضوع، إضافة إلى صياغة الفرضيات التي تجيب عن تلك التساؤلات من خلال وضع نموذج للدراسة، و كذلك تم الإشارة لمختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية و الأجنبية، و أهمية الدراسة، و حدودها و أهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقت



تمهيد :

لقد أثارت التحولات السريعة و التغيرات الدراماتيكية التي حدثت في القرن الحادي لسعي المنظمات نحو تحقيق التميز على إعتباره مطلباً ملحاً و مهماً، و نتج عن ذلك قدر كبير من التنافس و الصراع بين المنظمات لمحاولة إحراء تغييرات جذرية و توجهات حديثة من خلال وضع الخطط و البرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات ، و يعتبر تحقيق التميز المؤسسي من القضايا المهمة و أحد الداخـل الإدارية الحديثة والشاملة التي تجمع عناصر و مقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة مما حقق لها قدرة عالية لمواجهة المتغيرات ، كما تضمن لها تحقيق الترابط و التناسق الكامل بين عناصرها و مكوناتها و استثمار قدراتها و تحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة و الملاك و العاملين و المتعاملين معها و المجتمع ككل.

بغية تحقيق الهدف الجوهرى لهذا الفصل هو سعيـنا نحو تحديد الاطار المفاهيمي للتميز المؤسسي و تحديد أهميته وكذا التعرف على خصائصه و عرض أهم النماذج و الجوائز في مجال التمييز المؤسسي ، فقد قسم الفصل إلى ثلاث مباحث وهما كالتالي :

**II -1 : ماهية التميز المؤسسي.**

**II-2 : متطلبات التميز المؤسسي و أبعاده و نماذجه.**

**II-3 : تحديات ومعوقات تحقيق التميز المؤسسي.**

## II-1 : ماهية التميز المؤسسي :

يعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم المعاصرة الذي يولى إهتماما كبيرا بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية و إطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي، مما يوفر القدرة على الإبداع و الابتكار في مختلف المجالات الإدارية و التنظيمية و التقنية، و يتطلب العمل الإداري في العصر الحديث في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها مساس في مسار المنظمة لاسيما في المنظمات الادارية المعاصرة للقرن الواحد والعشرين اهتماما استثنائيا من قبل المهتمين في تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، في السعي نحو تحقيق التفوق و التميز باعتباره الأداء الأمثل و الطريق الأنسب والأسرع لمواجهة التحديات المتزايدة و في ظل بيئة أعمال سريعة التغيير، إذ أصبح التنافس جوهريا من أجل الانسجام مع الظروف البيئية، فضلا عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من أجل تعزيز التميز المؤسسي .(علك حافظ و جاسم محمد، 2019، صفحة 211).

## II-1-1 : نشأة التميز المؤسسي و محاور ظهوره:

ترجع فكرة التميز إلى سقراط الذي أشار إلى أن الفرد يقضي حياته في البحث عن ما هو جيد ، فالأفراد دائما يناقشون السمات المميزة لجودة الخدمات و المنتجات فالتميز كمفهوم بدأ الاهتمام به في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين ، عندما ألف الباحثان توم بيتر بيترز وواترمان روبرت كتابهما الشهير (البحث عن التميز) عام 1982 والذي جاء كرد فعل لتمييز الشركات اليابانية منذ ستينيات القرن العشرين، و قد درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة و حددا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة . و لقد تناولت العديد من الدراسات التطور التاريخي لفكر التمييز المؤسسي في الماضي و الحاضر و المستقبل، و يمكن إجمال التطور الذي طرأ على فكرة التمييز إلى مدخل أو مراحل (حقبات) نذكرها : (ياسر ، 2021 ، صفحة 25)

### 1. مرحلة التسيير (فترة الثمانينيات الأولى):

عرفت بالموجة الأولى للتميز، و قد ظهرت في بداية الثمانينيات حيث تغيرات عميقة في الممارسات الإدارية ، الأمر الذي أدى لتراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق، و بناء عليه ظهر : (عزازي و أخرون، 2018، صفحة 522).

أولا :سنة 1980 نموذج (MckInsey 7S)الذي قدمه بيترز وواترمان و الذي يتكون من سبعة عناصر للوصول للتمييز والذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة (الاستراتيجية ، البنية التنظيمية و النظم ) وثلاث عناصر متغيرة (العاملين، القيم المشتركة و الأسلوب الإداري) وأخيرا المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة، و يعبر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم و أفكار ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

ثانيا : في سنة 1981 قام كل من أثور و بسكال بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد على إيجاد الرؤية المستقبلية و القيم للمنظمة .(ياسر ، 2021، صفحة 26)

2. **مرحلة التغيير (فترة الثمانينيات الثانية):** ظهرت هاته المرحلة في منتصف الثمانينيات في فرنسا سنة 1982 فقد طور كل من بيترز وواترمان نموذجهما القديم حيث أكدوا على ضرورة إهتمام المنظمات به ،بالإضافة إلى الإهتمام بالإبداع و القدرة على التغيير والقيادة(ياسر ، 2021، صفحة 26)، بحيث ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد و المجتمع،و من هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الإجتماعية، و تناولت ثلاث أبعاد أساسية للتميز وعي البعد الفردي، التنظيمي والإجتماعي(عزازى و آخرون، 2018، صفحة 522).

3. **مرحلة التعلم (فترة منتصف إلى نهاية الثمانيات):** سنة 1985 قدم الكاتبان أيوستن و بيترز عرض مفاده أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي، و بعد ثلاثة أعوام أضاف بيترز أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير و تغير من خلال القيمة المضافة و الجودة و المرونة . (ياسر ، 2021، صفحة 26)، فإن أهم ما ميز المرحلة الثالثة للتميز هو اضعاء الطابع المنظمي على التعليم ، و قد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على نظم التفكير و النظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية ، و اعتبار العميل في قمة الأولويات ، ووجود رؤية مشتركة للوصول غلى التميز،ومن ثم يعتبر التعلم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة (عزازى و آخرون، 2018، صفحة 522).

4. **مرحلة تطبيق نماذج التميز (فترة التسعينيات إلى بدايات الألفينات):** تعد نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز ، و قد تزايد الإهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح أحد المنظمات جائزة سنوية إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز (عزازى و آخرون، 2018، صفحة 522).

أولا :من سنة 1990-2004 كان هناك جهود من قبل الباحثين و التي أدت إلى تطوير نموذج مبسط هو (4P) حيث شملت معايير للوصول إلى التميز المؤسسي و هي الأفراد، الشراكة و فرق العمل، العمليات، المخرجات، و ركز على الموارد البشرية بشكل أساسي ، وعلى غرار هذا النموذج طورت بعض الشركات نماذج أخرى ، أدخلت فيها معايير الفلسفة وحل المشكلات .(ياسر ، 2021، صفحة 26).

ثانيا :أما في سنة 2006 قام كراج ستيفنز بتطوير نموذج مكون من سبعة محاور للإدارة المتميزة أطلق عليه "نموذج التلفون المحمول للإدارة المتميزة" مشبها الإدارة المتميزة بالتلفون المحمول، وأن الإدارة لكي تكون متميزة لابد

أن تكون متوازنة في محاورها السبعة مثل التليفون المحمول وعلى أساس إذا إستبعد أي جزء من أجزائه سوف يؤدي إلى إختلال توازنه(ياسر ، 2021، صفحة 27).

ثالثا : في سنة 2010 ظهرت النسخة الرابعة و الأكثر إنتشارا في العالم العربي لنموذج التميز الأوروبي (EFQM) و مع بداية سنة 2013 ظهرت النسخة الخامسة و المعمول بها حاليا على صعيد واسع من العالم .

**5.مرحلة التطوير التنظيمي المتكامل :** إتجهت هاته المرحلة لتحقيق مزيد من التكامل بين المداخل و الأساليب، و تتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر و التعلم و نقل المعرفة، و يتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم و تبني مداخل وأساليب الادارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (عزازي و أخرون، 2018، صفحة 522)، من خلال العرض السابق يتبين أن مدخل التميز المؤسسي إرتبطفي ظهوره مع تطور جذور مفاهيم الجودة و إدارة الجودة الشاملة، فالتميز قد ولد من رحم الجودة، ثم تزايد الاهتمام به في نهاية القرن الماضي بهدف تحديد أفضل الممارسات التنظيمية و تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

## II-1-2: مفهوم التميز المؤسسي و خصائصه

يعد التميز المؤسسي من القضايا المعاصرة التي هي محل اهتمام المؤسسات و من الأهداف والغايات الأكثر سعياً لبلوغها لما يحمله هذا المفهوم من معايير التفوق و الانفراد بخصائص تجعل المؤسسة أكثر صموداً في وجه المنافسة الشديدة والبحث دائماً على ما يصعب تقليده.

### 1. مفهوم التميز المؤسسي

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم ، حيث تتواجد مشكلة وضع التعريف والتي تعتبر غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة والتسيير، و ذلك نظراً لإختلاف التوجهات والتيارات الفكرية التي يتناولها العديد من المفكرين، و من هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعاريف المتعلقة بالتميز المؤسسي.

#### أولاً: تعريف التمييز :

◀ لغة: يشير مصطلح التميز: (ياسر ، 2021 ، صفحة 33)

◆ في اللغة العربية إلى الأصل ميز(مَازَ) الشيد -مَيزا : عزله و فرزه (إمتاز) الشيءُ بدأ فضله على مثله (تميزَ) الشيء إمتاز .

◆ أما في اللغة الانجليزية يعرف قاموس(Macmillan) التميز بانه "الجودة للتفرد أو الإمتياز "

◀ اصطلاحاً: يشير مفهوم التميز (Excellence) وفقاً لكل من: (أبو النصر ، 2009 ، صفحة 67).

◆ مرابيل (Mirabile) التميز هو مجموعة من المعارف و المهارات و القدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

◆ دنجل (Dingel) فيرى أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئة متغيرة.

◆ وببساطة ينظر جون سي ماكس ويل (Max Well): إلى التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة .

#### ثانياً: تعريف التمييز المؤسسي :

لقد تعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية للمفهوم و ذلك على النحو التالي :

♦ تفسير التميز المؤسسي بناءً على ممارسات المنظمة: أوضحت المنظمة الأوروبية EFQM إن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على : التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة و ثبات الهدف و إدارة العمليات و إشراك الأفراد والتحسين المستمر و الإبداع، و المنفعة المتبادلة بين الشراكات والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد و المجتمع بأسره، فالتميز يعبر عن إستغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال و الإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف و كفاية المصادر، والحرص على الأداء كما يؤكد ZaïrII أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارستها على الفرص، بدلا من التركيز على المشكلاتو يشير McGregor إلى أن التميز ممارسة علمية نوعية تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي و مرونة العمل فيها ، وإشراك المستخدمين كافة في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ و تحسين العملية نحو تحقيق التميز . (القرزعي ، 2018، صفحة 22)

♦ تفسير التميز المؤسسي على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها : يرى Gilgheous في أن التميز المؤسسي هو تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات و الإرتباط مع زبائنها و المتعاملين معها بعلاقات الدعم و التفاعل، و يشير البعض إلى أن التميز هو السعي في سبيل بلوغ ما يمكن بلوغه من أداء وإتمام العمل على أكمل وجه أيا كانت نوعية هذا العمل، و في أي مستوى من المستويات مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المنظمات، يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، التي تقودها إلى التفرد و التفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها،و هو حالة من تفرد و تفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل و ظهوره بالصورة التي تميز، المنظمة و تبرزها و تعلق شأنها بالنسبة للمنظمات الأخرى، فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة و الإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح و الكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (خالدي و مهاوة، 2021، صفحة 75).

♦ تفسير التميز المؤسسي من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء :يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التي تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات و تجعل المنظمة نموذجا يحتذى به، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الإختيار الأفضل لعملاء مرتقبين، بما يحقق النجاح و التمييز للمنظمة، مما يؤكد Standen أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء و تفهم مطالبهم و إحتياجاتهم و اهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمنظمات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع و يحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن

للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير و إدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، و تخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة و السعي من أجل الفهم والإستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة و المجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الإستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، و لديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنظمات و أصحاب المصلحة (حاجي حسن، ديسمبر 2010، صفحة 40).

و عليه يمكننا أن نعرف التمييز المؤسسي على أنه " مجموع المهارات و الأساليب التي يتميز بها من حيث وصولها لمستويات غير عادية للأداء فتتفرد و تتفوق بها عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة لها و ذلك من خلال قدرتها على الإبداع و الريادة في تقديم خدمات و تحقيق نتائج مرضي و تفوق توقعات العملاء و المساهمين.

## 2. خصائص التميز المؤسسي

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي (المحمدي، 2022، صفحة 65):

**أولاً: قبول الأعمال الصعبة:** حيث يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو و التعلم السريع للمنظمات، و تحسين العمليات و بدء العمل من الصفر.

**ثانياً: توفر القيادة الكفؤة:** حيث إن القيادة الكفؤة تعمل كقدوة و لها دور بارز في تحفيز التميز و التشجيع عليه.

**ثالثاً: تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، و تحمل المنظمة للأزمات و مواجهتها، يساهم في صقل قدرات المنظمة و تميزها.

**رابعاً: الدقة:** يقصد بها دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات ، و بناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة .

و في نفس السياق قدم (Peter Waterman) خصائص التميز المؤسسي في المنظمات الأمريكية المتميزة والمتمثلة فيما يلي (ال عبد الله ، 2022 ، صفحة 236):

- ❖ الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- ❖ الصلة الوثيقة بالمتعاملين و الإستجابة لمقترحاتهم.
- ❖ السماح بالإستقلالية التنظيمية في العمل.
- ❖ الإنتاجية من خلال العاملین بتوفير الثقة و المشاركة.

❖ الإهتمام بقيم المنظمة الجوهرية و بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.

❖ البساطة ضمنية فعالة و مرنة و بإتباع المركزية و اللامركزية.

## II-1-3: أهمية وأهداف التميز المؤسسي

تعتبر التحديات الكبيرة و المتفاوتة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم في ظل النمو المتزايد لتأثير العولمة و أثرها في المجتمع الإنساني بصفة عامة، و زيادة معدلات التنافسية الشديدة و إرتفاع مؤشرات و تسارعه إلى حدوث تغييرات حادة و مستمرة تعيشها المنظمات حاليا، لذلك أصبح تحقيق مبدأ التميز المؤسسي مطلباً محورياً، هدفاً جوهرياً لدى المنظمات الساعية لضمان بقائها و إستمراريتها، كذا السمو نحو تأكيد ريادتها في مجالات و ميادين أنشطتها.

### 1. أهمية التميز المؤسسي

تتبع أهمية التميز المؤسسي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، و تحقيق المنافسة غير المحدودة و حفظ المكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة و القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات و الإبداعات، و يمكن إبراز أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية (بلكبير، 2016، صفحة 168):

- ◀ المنظمات بحاجة إلى وسائل و طرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ◀ المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات ، حتى تتمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية (مثل من ينبغي ترقيته، و من الموظف الذي يتسم بروح المبادرة و التميز في الأداء).
- ◀ المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- ◀ المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، و التمعن في حساسية الدور الذي يقوم به و أهميته في تحقيق الإبداع و التميز في المنظمات (عمران و الجمل ، 2020 ، صفحة 08).
- و منه فإن التميز المؤسسي ضرورة حتمية للتطوير و رفع مستويات الأداء من خلال تطوير قدرات و مهارات العاملين بالمنظمة ، حيث أن تطوير هذه المهارات و القدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق و الإبداع و المبادرة و يشعر كل فرد عامل فيه بان المنظمة ملك له، و هذا الشعور يدفع العاملين غلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات و نجاحها.

### 2. أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي إلى التطوير في الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال رفع مستويات الخدمات و نشر مبادئ إدارة التميز المؤسسي و ممارساته، و العمل على تصميم أفضل النظم في الأداء المؤسسي، حيث أن التميز المؤسسي يحقق أهدافاً كثيرة منها: (أبو سعده و آخرون، 2021، صفحة 56)

- ◀ الإستدامة والنمو والتفوق في الأعمال الداخلية و الخارجية للمؤسسة .
  - ◀ تحقيق الجودة و الكفاءة و الإبداع و سرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
  - ◀ الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تفعيل مصادر القوة .
  - ◀ السعي نحو التطوير و التحسين المستمر.
  - ◀ التركيز على القدرات المحورية و الإستراتيجية في المؤسسة .
  - ◀ تحقيق عوائد و منافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع و تنمية العلاقات معهم و إستثمارها و توظيفها.
  - ◀ العمل على التطبيق الأمثل لأبعاد التميز المؤسسي بما يحقق الاستفادة القصوى من كافة الموارد المتاحة.
  - ◀ العمل على إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء بغية تحسين مستويات الثقة و دعم معنويات العاملين
- لتحقيق الرضا . (محمد خير ، 08-09 مارس 2005، صفحة 02)

## II-1-4: دوافع و أساليب فلسفة التميز المؤسسي

تعد فلسفة التميز المؤسسي منهجا إستراتيجيا يهدف إلى تحقيق التفوق والتميز بالنسبة للمنظمة نظرية منافسيها من خلال تطوير و تنفيذ ممارسات إستثنائية و متميزة في جميع جوانب أنشطتها ووظائفها .

### 1. دوافع تبني فلسفة التميز المؤسسي :

تتبنى المؤسسات في العصر الحديث فكرا إداريا من أجل التميز ولذلك تستجيب للعديد من القوى والدوافع الداعمة للتميز، و يمكن بصفة عامة تحديد أهم هاته الدوافع فيما يلي (مصطفى، 2021، صفحة 374):

**أولا : التغير السريع:** تواجه جميع المنظمات في عصرنا الحديث درجة عالية من التغير ناتجة عن الظروف البيئية الحديثة و السبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغيير ظروف البيئة الخارجية وعلى إعتبار البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المنظمة وتتأثر بها و التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها لذلك فيكون التغيير ضرورة حتمية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية .

**ثانيا : المنافسة بلا حدود:** أدت الآثار الاقتصادية المترتبة على العولمة إلى إتساع المنافسة وذلك بظهور منافسين جدد و إزباد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية و العالمية و المتمثلة بمظاهر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات و منتجات مبتكرة و بجودة عالية و إبداعات متلاحقة .

**ثالثا : الحرص على الجودة :** مما لا شك فيه أن حرص المنظمة على التميز والجودة في تقديم خدماتها يحقق لها الإستقرار و يضعها في مصاف المنظمات الحديثة و يضاعف من فرص بقائها و إستمرارها بشكل أكبر بكثير

من تلك المنظمات التي لم تضع التميز في قائمة أولوياتها ، فالتميز هو التفوق على الآخرين و صار شائع أن التميز هو التفرد و الإختلاف مع التمكين الذي يحقق الظهور على الآخرين و التفوق عليهم .

**رابعا: تطور تكنولوجيا المعلومات :** تسعى القيادة المتميزة إلى إستخدام الموارد والتكنولوجيا الأستخدام الأمثل بحيث يشمل ذلك النظم و الأجهزة الإلكترونية الحديثة والعمل أيضا على تحسين و تطوير ما تمتلكه المنظمة من تلك الأجهزة والنظم و البرامج .

## 2. أساليب فلسفة التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من أساليب التميز المتعددة و التي تحظى بالإهتمام من طرف المنظمات العالمية للتميز في الأداء والتي باستطاعة المنظمات تطبيقها و الاستفادة من إمكانياتها نذكرها (رجب زهران، فيفري 2022، صفحة 1133):

**أولا: الإدارة الإستراتيجية :** تهتم بتشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتدخلة خلال التركيز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة و التسويق و الإنتاج و البحوث والتطوير و نظم معلومات الحاسب الألي بغرض تحقيق نجاح المنظمة من خلال وضع خطط وسياسات طويلة المدى وتخصيص الموارد وصولا لأهداف محددة.

**ثانيا: إدارة الجودة الشاملة:** تهدف إلى تحسين و تطوير الأداء بصورة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل .

**ثالثا: إعادة الهندسة :** تهدف إلى إدخال التحسينات عن طريق رفع فاعلية و كفاءة العمليات المتبعة داخل المنظمات لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات.

**رابعا: القياس المقارن بالأفضل:** من خلال عملية قياس و مقارنة مستمرة لأنشطة المنظمة من جهات أخرى لتعلم الخبرات و الممارسات أفضل.

**خامسا: الاقتصاد السياسي :** يركز هذا الأسلوب على العلاقة بين المؤسسة من ناحية وبيئتها السياسية والاقتصادية من ناحية أخرى .

**سادسا: الإنتاجية :** يعتمد هذا الأسلوب على كفاءة و فاعلية المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات نوعية وكمية مطلوبة بتكلفة تأخذ في عين الإعتبار القدرات المتوفرة .

**سابعا: القيمة المضافة :** يعتمد هذا الأسلوب على قدرة المنظمة على تقديم أداء جديد يعزز تطوير الأفراد ونموهم

**ثامنا: نوعية المستهلك و المنتج :** يعتمد هذا الأسلوب على نوعية المستهلك ، والمنتج من حيث الدوافع والقدرات .

## II-1-5: محددات و مبادئ التميز المؤسسي

إن تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعا عمليا، و مفهوما أساسيا للتنافسية في ظل التغيرات و التحولات المتسارعة و الشاملة لكافة مناحي الحياة، فالتميز المؤسسي يمثل عنصرا أساسيا و الأهم في التميز المرتكز في تحقيق الإنجازات و بالتالي الإنتاج و العائد المأمول فلا مجال أمام المنظمات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف قطاعاتها و إدارتها و تعزيز مساراته نحو التميز الشامل لجل مساراتها و أسسها في العملية، وعليه فيما يلي يمكننا إبراز أهم محددات التميز المؤسسي و كذا مبادئه.

### 1. محددات التميز المؤسسي :

تعتبر محددات التميز المؤسسي على العوامل التي تساهم في تحقيق الفوارق التنافسية والنجاح المستدام للمؤسسات في بيئة الأعمال، إن أهم العناصر التي يتحدد وفقها التميز المؤسسي نذكرها فيما يلي (حواطي و دروم، جانفي 2020، صفحة 169):

**أولاً: التميز من خلال القيادة :** و يتمثل في قدرة القائد المتميزة على صياغة و تطوير رؤية ورسالة المؤسسة ، كما أكدت العديد من الدراسات أن بإمكان القيادة أن تخلق تنافسا داخل بيئة المنظمة ما يحفز الموظفين على العمل بجدية لتحقيق التميز في الأداء مما يؤدي إلى التميز المؤسسي.

**ثانيا: التميز من خلال المورد البشري :** يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز فهو مصدر الثروة ، و أعلى أصل مستدام من أصولها ، حيث يتمثل التميز من خلال جذب و تطوير الموارد بشرية ذات الكفاءات البشرية الموهوبة و المتميزة، و هذا في ظل خلق جو يقوم على أساس تشجيع القدرات الإبداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

**ثالثا: التميز من خلال الإستراتيجية:** للحفاظ على نمو المنظمة و تميزها لابد من تحديد رؤية و أهداف محددة بوضوح مع تفعيل التفكير الإستراتيجي فهي الطريقة الأبرز لمواكبة الظروف التنافسية للمنظمة والسوق، و الإستراتيجيات الراجعة هي تلك التي تغير قواعد اللعبة حسب الظروف المحيطة مما يمنح للمنظمة على الأقل ميزة متوسطة الأجل.

**رابعا: التميز من خلال الهيكل التنظيمي:** يعبر الهيكل التنظيمي عن النظام الرسمي للقواعد والعلاقات التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين ، فالهيكل المتسق و المنسجم من حيث مراعاة التوزيع العادل للسلطات والمسؤوليات من جهة و البسيط و الواضح من حيث المهام، والمرن القابل للتكيف مع مختلف التغيرات البيئية والظروف السوقية، فبالتالي الهيكل التنظيمي الفعال يوجه المنظمة للاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة.

خامسا: التميز من خلال الثقافة التنظيمية: يتطلب تحقيق التميز توافق الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية المنظمة و بيئتها، فالثقافة الإيجابية التي تقوم ببساطة على تشجيع الإبداع و الابتكار، و تعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق في ظل التركيز على القيم و الأخلاقيات فهذا الأمر يكون بمثابة الحافز للتميز، إذ نجد في لب تلك المنظمات الناجحة .

## 2. مبادئ التميز المؤسسي :

إن التميز المؤسسي يقوم بشكل عام على مجموعة من المبادئ نذكرها (السيد عيسى، جويلية 2021، صفحة 143):

أولا: مبدأ ديمقراطية القيادة : هو توسيع دائرة اتخاذ القرار ، و الإهتمام بالإتصالات غير الرسمية لتحقيق المزيد من الفعالية .

ثانيا: مبدأ القابلية للتغيير: يعني وجود مناخ صحي ومواقف إيجابية، و ثقافة كافية لتحفيز المنافسة البناءة الإيجابية.

ثالثا: مبدأ الاستقلالية : و هو الاستقلال الفني و الإداري و المالي واتخاذ ما تراه مناسبا للتميز و الاستمرارية.

رابعا: مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم خدمة متميزة بجودة و ضمان جودة المنتج .

خامسا : مبدأ الإنتاجية: يعني التركيز على آليات و إجراءات تحقيقها مخرجات عالية الجودة و ضمن الموصفات العالمية المعتمدة .

سادسا: مبدأ الابتكار: و يقصد به إيجاد طرق إبداعية و دائمة للتحسين المستمر،

و في نفس السياق قدم (Peter Waterman) مبادئ التميز المؤسسي في المنظمات الأمريكية المتميزة و المتمثلة فيما يلي (ال عبد الله ، أفريل 2022، صفحة 236):

◀ الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

◀ الصلة الوثيقة بالمتعاملين و الإستجابة لمقترحاتهم.

◀ السماح بالإستقلالية التنظيمية في العمل.

◀ الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة و المشاركة.

◀ الإهتمام بقيم المنظمة الجوهرية و بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.

◀ البساطة و الرشاقة في حجم المنظمة و مستويات هيكلها التنظيمية.

◀ رقابة ضمنية فعالة و مرنة باتباع المركزية و اللامركزية.

## II-2: متطلبات التميز المؤسسي و أبعاده و نماذجه

لقد أصبح التميز المؤسسي إحدى أهم المواضيع و الأكثر إنتشارا و نقاشا في الآونة الأخيرة ، إذ يعبر عند مدى فاعلية المنظمة وقدرتها و إمكانيتها في التفوق على مثلتها بالتحسين المستمر في أداء مهامها ، مما يحقق لها هذا الأمر قدرتها على التصدي للمتغيرات و مواجهتها للأوضاع الخارجية المحيطة بها .

## II-2-1: المتطلبات الرئيسية للتميز المؤسسي

التنافسية الشديدة و الظروف القاسية المحيطة ببيئة العمل في هذا العصر جعلت المؤسسات، الشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، عريقة أو ناشئة في تحديات ضخمة و دائمة تهدد وجودها فضلا عن تحقيقها للأرباح، لذلك أصبح تميز المؤسسة عن نظيراتها العاملة في نفس المجال ضرورة ملحة تعزز وجودها في سوق العمل و لا يتأتى ذلك التميز إلا في ظل الأخذ بعين الإعتبار توفير جملة من المتطلبات الأساسية (التنظيمية ، البشرية ، والمادية التقنية وكذا المالية ) نذكرها (الزهراني و حوالة ، مارس 2022، صفحة 107):

### 1. المتطلبات التنظيمية: فيقصد بها جميع الإمكانيات التنظيمية المتعلقة بتنفيذ وتنظيم التميز المؤسسي (الرؤية،

الرسالة، الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي ) وبالتالي المتطلبات التنظيمية تضم قدرة المنظمة على:

- ◀ وضع الخطط و أهدافها الاستراتيجية.
- ◀ توافر هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع التغيرات المناسبة للمنظمة.
- ◀ تطبيق إدارة التغيير و المخاطر.
- ◀ وضوح المهام و المسؤوليات و تحديد الوصف الوظيفي لها.
- ◀ إنشاء قسم يتولى مهام إدارة التميز في المنظمة.
- ◀ توفير بيئة مشجعة على الإبداع و التميز.
- ◀ نشر ثقافة التميز بين العاملين في المنظمة و تعزيز العلاقات مع المستفيدين.
- ◀ وجود نظام للقياس و التقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية.
- ◀ توفير الحوافز المشجعة على الإنجاز المتميز.
- ◀ وضع عدد من القياسات تساعد على تحقيق الكفاءة و إدارة المنظمة و الأفراد بالحكومة والشفافية.
- ◀ تحسين مستويات المساءلة.

2. المتطلبات البشرية: فيقصد بها جميع الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، فبالإضافة إلى المتطلبات البشرية تضم :

- ◀ توافر قيادة فاعلة تمتلك رؤية و قدرة على التخطيط للاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية و استقطابها والتعامل معها بشفافية و تقدير جهودها و إنجازاتها و تمكينها.
- ◀ وجود مختصين أكفاء لبرامج تدريبية عن التميز خاصة بالعاملين.
- ◀ تبني نظام لتقييم الأداء الوظيفي وفق المسمى الوظيفي .
- ◀ وجود نظام للمكافأة و التحفيز وفق الأداء المتميز .
- ◀ قياس رضا الموارد البشرية و تلبية إحتياجاتهم و توقعاتهم المستقبلية .

3. المتطلبات المادية و التقنية: فتعني توافر وسائل و أدوات توضح مهام الموارد البشرية ، وفقا لهذا نجد المتطلبات التقنية و المادية تنحصر في:

- ◀ الحصول على الإمدادات اللازمة .
- ◀ توفر الأدوات و التقنيات الحديثة التي تساعد على تقديم الخدمات.
- ◀ إنجاز الاعمال بطريقة مميزة عن المنظمات الأخرى و ذلك بأقل تكلفة و جهد.
- ◀ تطوير نظم المعلومات الإدارية لتحقيق التميز.
- ◀ تطوير شبكات المعلومات و الاتصالات في المنظمة.
- ◀ تطوير موقع المنظمة على الانترنت.
- ◀ تحديث الحاسبات الإلكترونية في المنظمة و تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات
- ◀ إنشاء مكتبة إلكترونية تساعد على الاتصال بقواعد البيانات العالمية.

4. المتطلبات المالية: فتحدد من خلال :

- ◀ توفير منهجية تحدد الاحتياجات من الموارد المالية .
- ◀ توفير المخصصات المالية لتقديم الخدمات .
- ◀ تطوير برامج لتنمية الإيرادات المالية .
- ◀ بناء شراكات مع المجتمع المحلي .

ووفقا لما سلف يمكن تلخيص متطلبات تبني التميز المؤسسي يتطلب توافر المقومات (المتطلبات) التالية(الخياط، أكتوبر 2019):

- ◀ بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة و نظرتها المستقبلية .
- ◀ هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية .
- ◀ توفير نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة ، يحدد آليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة و معدلات السماح فيها و آلية الرقابة و ضبط الجودة.
- ◀ نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها ، قواعد معالجتها و تداولها و تحديثها و حفظها ، و توظيفها لدعم القرار.
- ◀ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد و آليات لتخطيط ، استقطاب ، تكوين الموارد البشرية تنميتها، توجيه و تقويم أدائها و أسس تعويضها وفق نتائج الأداء .
- ◀ نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي ، و أداء مجموعات و فرق العمل، و وحدات العمل الإستراتيجية والأداء المنظمي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف و معايير الاداء.
- ◀ توافر قيادة فعالة تتولى وضع الاسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج.

## II-2-2: أبعاد التميز المؤسسي

للتصف المنظمة بالتميز فإن هناك معايير و أبعاد يجب عليها تطبيقها نذكرها كالاتي:

### 1. التميز القيادي :

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، و ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، و تشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع و التميز، و ذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية و علاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك إهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الإتصالات المباشرة بينها و بين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، و القدرة على مناقشتها و الوصول 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 و الأفكار 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، و يحس بالمشكلات ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجالقصور و المشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث و التأليف فيها ، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز(البحبيصى، 2014، صفحة 33).

## 2. التميز بتقديم الخدمة :

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم (الغمس، 2016، صفحة 311)، فيسعون لتقديم خدمة متميزة على إعتبارها ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة و تترك إنطبعا إيجابيا لا في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات و يمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء ، و يذهب البعض إلى أبعد من ذلك ، فيقولون أن الخدمة المتميزة لا تقتصر على إرضاء العميل، بل تتجاوز ذلك إلى إسعاده و تحقيق استمرار تلك المشاعر الإيجابية في نفس العميل (بلعيد و آخرون ، 2022، صفحة 288).

## 3. التميز البشرية :

تواجه المؤسسات تحديات متجددة و متغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، و نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح فإنه يتوجب على الإدارات العليا إن تتبنى أسلوب التفويض، و فسح مجال الحرية لموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للأدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، و عند اتخاذ القرارات الحاسمة ، بغية تقديم السلع و الخدمات للمواطنين بكفاءة و فاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد و الأهداف التنظيم، و من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، و الإستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية و عدم تشتيت الجهود فاحترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم و تدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم ، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و اقتدار، وتحديث القوانين و الأنظمة والتعليمات المعمول بها إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمنظمة (ال عبد الله ، أبريل 2022، صفحة 236).

## II-2-3 : نماذج التمييز المؤسسي

إن تحقيق التميز بمنظمات الأعمال يعد جزءا من المتطلبات التي يفرضها واقع اليوم ، فلم يعد ذلك ترفا بل أصبح أمرا حتميا وهو يعتبر وسيلة أساسية للتحسين المستمر، و العمل على بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة و يتم تحقيق ذلك من خلال الأخذ بأفضل الأساليب و الطرق و النماذج الحديثة التي تؤكد أن نجاح جهود التطوير والتحسيني العمل مطلب ضروري ،و أن التمييز المؤسسي إنما هو حق مشروع للجميع بشرط توفير الرغبة الصادقة للتحسين المستمر، وبالفعل هناك نماذج عالمية تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز و مقومات تحقيقه في المنظمات، و من أشهر

تلك النماذج، النموذج الأوروبي للتميز، و النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز) و النموذج الياباني للتميز (ديمنج) و غير ذلك، و فيما يلي عرضاً لأهم تلك النماذج (خيري و آخرون، 2020، صفحة 273).

### 1. نموذج جائزة إدوارد ديمنج (Deming) الياباني للتميز المؤسسي :

← تأسس نموذج جائزة إدوارد ديمنج للتميز في ديسمبر عام 1951م لتخليد ذكرى العالم الأمريكي ويليام إدواردز ديمنج، لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، و تم تصميمها في الأساس لمكافأة المنظمات اليابانية نظير التطورات الضخمة، التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة، و ممارسات التميز من خلال الاتحاد الياباني للعلماء و المهندسين (JUSE) ومع مرور السنوات نمت هذه الجائزة، وأصبحت متاحة للشركات غير اليابانية، بالإضافة على الأفراد الذين قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة، ويعتبر نموذج ديمنج هو الأساس الذي إنطلقت منه فكرة نماذج التمييز (السيوفي، 2019، صفحة 87).

← هدف نموذج جائزة إدوارد ديمنج (Deming) الياباني للتميز المؤسسي: يهدف النموذج إلى تحفيز عمليات الإدارة نحو التحسين المستمر و رفع الإنتاجية، و إنجاز العمل بطريقة إبداعية، وتقليل الحاجة للتفتيش والرقابة الإحصائية على مستوى الإنتاجية، مع إستعمال معايير أكثر ملائمة، و أقل تكلفة بالنسبة للعملاء (السيوفي، 2019، صفحة 88).

← مبادئ نموذج جائزة إدوارد ديمنج (Deming) الياباني للتميز المؤسسي: يركز هذا النموذج على تحقيق مبادئ ديمنج الأتية: (داود و آخرون، أكتوبر 2020، صفحة 277)

- ✓ تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
- ✓ القضاء على الخوف لدى القيادات.
- ✓ عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- ✓ تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
- ✓ الإهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف.
- ✓ كسر الحواجز و منع الحاجة إلى التفتيش.
- ✓ منع الشعارات و التركيز على الإنجازات و الحقائق.
- ✓ إستخدام الحدود القصوى للأداء.
- ✓ تشجيع التعبير عن الشعور بالإعتزاز و الثقة.

2. نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي (MBNQA)

◀ لقد حدد كل من Arifianti & Hasyim نموذج مالكووك بالدريج بأنه :طريقة فعالة لتقييم الاداء، ويتضمن تقييم الأداء سبعة معايير : القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل و إدارة المعرفة، التركيز على المستفيدين، نتائج الأداء (صالح مراد، 2019، صفحة 34).

◀ مكونات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي : يتكون النموذج من ستة أنظمة نذكرها(داود و آخرون، أكتوبر 2020، صفحة 275):

✓ نظام القيادة : ويشمل العمليات الآتية (الاستدامة التنظيمية ، الاتصال، المشاركة، عملية القيادة ، الحوكمة، الأخلاقيات ، مراجعة الأداء التنظيمي ، المسؤولية الاجتماعية ، النتائج و التطوير).

✓ نظام التخطيط الاستراتيجي : و يشمل العمليات الآتية (تطوير الاستراتيجية، تطوير الخطة التنفيذية، تطبيق الخطة التنفيذية ، المصادر الاستراتيجية، تقييم المخاطر، الالتزام بالموارد الاستراتيجية، توزيع و إعادة توجيه المصادر ).

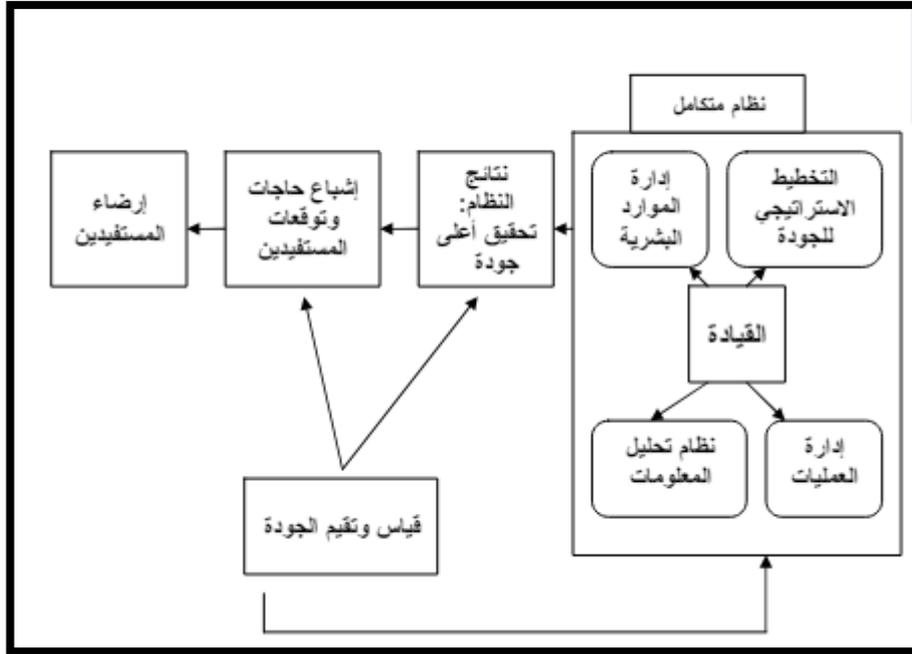
✓ التركيز على العملاء :يشمل العمليات الآتية (تحديد عروض المنتج أو الخدمة، تقسيم العملاء و السوق، تكوين ثقافة العملاء، دعم العملاء، إدارة الشكاوى والاستماع، تحديد رضا العملاء ).

✓ إدارة المعرفة : يضم العمليات الآتية (التحليل للمعلومات ، المراجعة من خلال المقارنات و النقاط المعيارية، اختيار و استخدام معايير الأداء والمعرفة ) .

✓ إشراك العاملين : يشمل العمليات الآتية (إدارة مشاركة العاملين، تقييم مشاركة العاملين، التعيين و الاستخدام و الاستبقاء، النمو المهني، التعليم و التطور، تحسين مناخ العمل، إمكانات و قدرات العاملين ).

✓ التركيز على العمليات : يضم العمليات التالية : ( التطوير و الإبداع في العمليات ، التحكم في العمليات و النظام، تحديد عمليات التشغيل، تكامل العمليات واستدامتها، القبول، التنفيذ، الداعمين و الشركاء).

الشكل رقم (03) : مكونات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي



المصدر: (صالح مراد، 2019، صفحة 34)

◀ يهدف نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي إلى ما يلي: (علي سالم ، يوليو 2021، صفحة 532)

✓ نقل تجارب المنظمات التي حققت التميز المؤسسي للمنظمات الأخرى في كل المجالات التي تسعى على تحسين الأداء و تحقيق التميز.

✓ الإهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر المهمة و الحرجة في المنافسة .

✓ زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز.

✓ المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات و المنافع المتحققة من تنفيذ هذه الاستراتيجية

✓ محاكاة جهود تحسين الجودة و نشر البرامج الناجحة .

✓ تشجيع الابتكارات والتنافسية و التقدم العلمي ، و زيادة جودة المؤسسات الوطنية والقدرة التنافسية .

و في ضوء هاته الأهداف نجد أن تطبيق النموذج يتطلب توافر قادة متميزين قادرين على وضع الخطط الاستراتيجية و

تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، بالإضافة إلى الإهتمام بالموارد البشرية والسعي على تحقيق رضاهم عن أداء المؤسسة و

مشاركة جميع العاملين في وضع و تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، و التركيز على جودة النتائج والتشجيع على التنافس و

الإبتكار والتقدم العلمي للمنظمات.

### 3. النموذج الأوربي (EFQM) للتميز المؤسسي :

« أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) نموذج التميز الأوربي عام 1991 ، ذلك من خلال الإستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي و نموذج ديمنج ، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشر شركة من أكبر الشركات الأوروبية ، ويقوم النموذج على المفاهيم التالوية (ساري ، 2016/2015 ، صفحة 121):

✓ التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة : حيث يتوقف التميز على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية إحتياجات أصحاب المصلحة كافة .

✓ التركيز على العميل : للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات .

✓ القيادة و ثبات الهدف : سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة، و يمكن موظفيها من تحقيق التميز .

✓ الإدارة بالعمليات و الحقائق : الأنشطة المترابطة تؤدي لفاعلية أفضل ، وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصلحة .

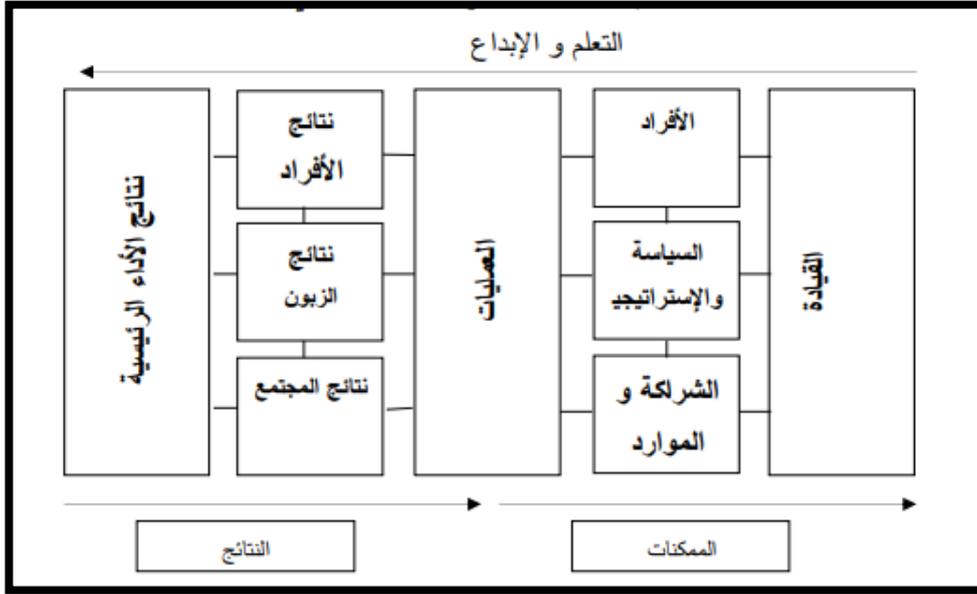
✓ تنمية الأفراد و مشاركتهم : إن القيم المشتركة و الثقافة المبنية على الثقة والتمكين و المشاركة و تدريب الموظفين، تحقق إمكانات أفضل للموظفين .

✓ الاستمرار في التعلم و الإبداع و التحسين : يكون أداء المنظمة أفضل عندما يقوم على إدارة المعرفة في ثقافة تتسم بالتعلم المستمر و الإبداع والتحسين.

✓ تنمية و تطوير الشركات : تصبح فاعلية المنظمة أفضل عندما يكون لها علاقات منفعة متبادلة، و مبنية على أساس الثقة و تبادل المعرفة و التكامل مع شركائها.

✓ المسؤولية الاجتماعية : و يمثل النهج الأخلاقي إتجاه المجتمع.

الشكل رقم (04) : النموذج الأوربي (EFQM) للتميز المؤسسي



المصدر: (ساري ، 2016/2015 ، صفحة 121)

◀ فلسفة النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي : يعتمد نموذج التميز الأوروبي على الإجابة عن ثلاثة أسئلة محورية، حيث يتعلق السؤال الأول بالاتجاه حول سبب و غرض وجود هذه المنظمة ، أما السؤال الثاني يتعلق بألية التنفيذ حول "كيف" تنوي المنظمة تحقيق غرضها وإستراتيجياتها ، أما السؤال الثالث فيتعلق بالنتائج ويطرح تساؤلا حول "ماذا" حققت المنظمة حتى الآن ، و ماذا ستحقق غداً . (الرمثي و ردعان لزهري ، 2022 ، صفحة 62)

◀ أهداف النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي : (الشلهوب، 2023 ، صفحة 149)

- ✓ نشر ثقافة الجودة و تعزيز التبادل المعرفي ، و زيادة الوعي بأهميتها.
- ✓ النظرة الشاملة و المستدامة.
- ✓ تحديد نقاط الضعف و معالجتها و تعزيز نقاط القوة للمنظمة.
- ✓ تحديد مجالات التحسين و وضع الآليات لتحقيق للأهداف المنشودة.
- ✓ التحسين و التطوير المستمرين لتحقيق نتائج عالية.
- ✓ تلبية رغبات العملاء في الوقت المحدد.
- ✓ استغلال الموارد بكفاءة.
- ✓ التحفيز على الابداع و الابتكار.
- ✓ تأهيل المنظمات للحصول على جوائز التميز و الاعتمادات الدولية.
- ✓ التقييم المستمر لأداء المنظمات و العمل على تحسينه.

إضافة إلى النماذج العالمية للتميز المؤسسي، هناك عدة نماذج عربية أهمها (النسور ، مايو 2010، صفحة 39):

### 1. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي في الأردن:

تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية، و تطوير أداء الدوائر و المؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المنظمة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل و المشاركة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، و الأسرة المتكاملة، و تعزيز التنافسية الإيجابية بين المنظمات و الدوائر الحكومية ، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز و الإبداع ، والجودة ، وتوليد ثقافة التميز التي تركز على أسس عالمية للممارسات المثلى، إن الجائزة تمنح للجهة الحائزة عليها، تذكارا يمثل جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي الشفافية، وشهادة شكر و تقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني، وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي :جائزة أفضل دائرة، وجائزة أفضل منظمة ، وجائزة أفضل موظف ، حيث تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث فئات : أفضل موظف إشرافي، و أفضل موظف إداري و فني و أفضل موظف مساند، إن برنامج الجائزة يعد بناءً جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائم التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء و النتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث و التحسين ، ولقد أثبتت نجاعته و نفعه و قابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة .

### 2. جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

حرصت دبي على الإرتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، و تعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع و إطلاق الملكات والقدرات لبناء و دعم إستراتيجية التميز المؤسسي، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي ، كذا الإرتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي و ظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء و روح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، و نشر مفاهيم التميز و الإبداع في الدوائر و الجهات الحكومية ، وتحسين الإنتاجية ، رفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى .(الحياتي ، 2022، صفحة 67)

### 3. النموذج الوطني الجزائري لتمييز المؤسسي :

يعتبر النموذج الجزائري من بين النماذج الرائدة في الدول العربية، والذي أنشأ إقتداءً بنماذج التميز السبابة في الدول المتقدمة، و ذلك لمسايرة التطورات العالمية و تحدياتها، وقد أقتراح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000، و هذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، و بالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 05-20 المؤرخ في 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة و ترقية الإستثمارات ممثلة بقسم الجودة و الأم الصناعي، و يقدم النموذج الوطني للتميز

الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية ، بالإضافة إلى كأس استحقاق و شهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعني بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت مؤسسات كبيرة أو مؤسسات الصناعات الصغيرة و المتوسطة، و قد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة مؤسسات هي: (المليجي، 2012، صفحة 251)

- ◀ الشركة الوطنية للصناعات الدوائيةSAIIDALسنة 2003.
- ◀ الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنةSCIIMATسنة 2004
- ◀ المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير و السكاكين و الحنفياتBCRسنة 2005.
- ◀ المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينةENASELسنة 2006
- ◀ المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنيةELRIIMEسنة 2007.
- ◀ شركة النقل و التجهيزات الصناعية و الإلكترونيةTRANSMEXسنة 2008.

## II-3: تحديات ومعوقات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي.

تواجه منظمات الأعمال مجموعة من التحديات و المعوقات التي تؤثر سلبا على أنشطتها المختلفة مما تتسبب في فشل تنفيذ خططها و برامجها إذا لم تُحسن هذه الإدارات التعامل مع هذه التحديات بديارية و حنكة كي تتمكن من جعلها نقاط قوة و إنطلاق لمسيرة منظمة الأعمال بعد إجراء المعالجة الإدارية لها وفقا لمتطلبات و متغيرات بيئة المنظمة .

### II-3-1: تحديات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي.

تقف أمام التميز المؤسسي في المنظمة تحديات إدارية كثيرة و متنوعة قد تجعل منظمات الأعمال في حالة من عدم الثبات والأستقرار، وقد تعطل أحيانا نشاطها و من هذه التحديات الآتي(الحمدي ، 2022، الصفحات 32-33) :

1. **الاعتمادية:** يُعدّ موضوع الإعتمادية أحد أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال و خاصة عندما يكون ذلك إعتماذاً على منظمات أخرى من أجل : التطوير، التحديث، التدريب السياسة العامة، إذ يؤدي ذلك على أن تكون المنظمة أسيرة لتلك الجهة و تابعة و لا تقوى على اتخاذ قرارات رشيدة لخدمتها بسبب اعتمادها على الغير، لأن واقع الحال يقول بان ليس هناك مؤسسة تحرص على تطوير و تنمية و تنشيط مؤسسة أخرى منافسة.
2. **تداخل العمل الوظيفي و الشخصي:** يجب أن تسعى المنظمة دائما إلى توعية و تثقيف الأفراد العاملين على ضرورة الفصل بين أعمالهم الوظيفية المكلفين بها و بين ظروفهم العائلية و الشخصية و أن ينصب الإهتمام بإنجاز الأعمال المكلفين بها بعيداً عن حياتهم الشخصية ، لأن هذا السلوك يعدّ من الأمراض التنظيمية التي تجعل من الموظف عاجزاً عن تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال و بالتالي ينعكس ذلك على مستوى الأداء.
3. **ضعف دعم الإدارة العليا:** تتكامل الوظائف الإدارية فيما بينها لتجعل نشاط المنظمة منسقاً و موجهاً يسير على وفق خطط و برامج و سياسات هي الأخرى تتكامل مع وظائفها ، جميع هذه الاعمال لا يمكن أن يكتب لها النجاح ما لم يكن هناك دعماً و فهماً و توجيهاً من قبل الإدارة العليا ، لذلك فإن خلو هذه الأعمال من الدعم و التوجيه سيفقد الإدارة العليا بوصلة القيادة و سينتج عن ذلك قرارات هزيلة تصبح من الأمراض التنظيمية المزمنة التي ستعاني منها المنظمة ككل.
4. **إنعدام الثقة:** يتوجب على إدارة المنظمات مَد جسور الثقة و حسن الظن بالأفراد العاملين من ناحية القدرة و الكفاءة و العمل على تنمية و تطوير و تحسين و زيادة مهاراتهم المختلفة بغية خلق كادر مهني متطور يتمتع بمهارات و كفاءات عالية ، عدم لجوء المنظمة إلى العمالة الخارجية التي ستكلف المنظمة الأجور العالية.

5. ضعف الجانب الرقابي: المنظمة المتميزة بحاجة دائمة إلى وجود نظام رقابي متكامل يقع على عاتقه وضع البرامج والسياسات الرقابية لكافة مفاصل النشاط في المنظمة، بمعنى أن وجود نظام رقابي متكامل يتمتع بالمهارة المهنية والكفاءة سيؤشر على نقاط القوة و الضعف في نشاط المنظمة و بالتالي سيتمكن من تشخيص الإنحرافات التي تحصل في مراحل التنفيذ عن ما مخطط لها و يقدم تقريره و معالجته عن هذه الإنحرافات إلى الإدارة العليا لتكون أرضية صالحة لإتخاذ القرارات المناسبة.

## II-3-2: معوقات تحقيق التميز المؤسسي.

تعاني المنظمات بوجه عام من مشكلات تقلل من قدرتها و رغبتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى تطلعات المتعاملين، فقد حدد تلك المشكلات أو المعوقات في العناصر التالية (أحمد و صادق ، 2018 ، صفحة 188):

### 1. المعوقات التنظيمية: تتمثل في:

- ◀ البيروقراطية وما يرافقها من جمود و تعقيد.
- ◀ عدم وضوح الأهداف وعدم مرونة و كفاءة الهيكل التنظيمي.
- ◀ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- ◀ عدم الإستقرار التنظيمي و جمود القوانين.
- ◀ فقدان التحفيز و إنخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.

### 2. معوقات بشرية: تتمثل في:

- ◀ القيادة الإستبدادية والخوف من العقاب في حالة الفشل.
- ◀ عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم و مشجع على التميز و الإبداع.
- ◀ عدم مساندة العمل الجماعي و التمسك بالأنماط المألوفة و المحافظة على الوضع الاجتماعي.
- ◀ ضعف الرغبة في التغيير و تجنب المخاطر.

### 3. معوقات مالية: تتمثل في :

- ◀ عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز.
- ◀ عدم إدارة ممتلكات العامة بكفاءة .
- ◀ عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
- ◀ ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية و الهدر في الإنفاق.
- ◀ ضعف ترشيد عمليات الإنفاق.

### 4. معوقات تكنولوجية: تتمثل في :

- ◀ الإفتقار على قواعد معلومات دقيقة.
- ◀ عدم وجود إدارة لنظم المعرفة.
- ◀ عدم مواكبة التقنيات المستجدة و قدم الأنظمة الإلكترونية.

الخلاصة :

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت في الأونة الأخيرة معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز و التفرد في أدائها المؤسسي، مما يضغط بقوة على القيادات الإدارية لبذل الجهود بغية تحقيق النجاح وإحراز التقدم، من خلال الإعتماد على السرعة والمرونة و الابتكار.

و من أجل تحقيق الهدف الجوهري لهذا الفصل ألا و هو سعينا نحو تحديد الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي وتحديد أهميته وكذا التعرف على خصائصه و عرض أهم النماذج و الجوائز في مجال التمييز المؤسسي، فقد قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث ، بحيث تناولنا في المبحث الأول ماهية التميز المؤسسي من حيث التعرف على محاور ظهوره تعريفه و خصائصه أهميته و أهدافه ، أما بالنسبة للمبحث الثاني فإنه تعلق أساسيات التميز المؤسسي من حيث متطلباته و أبعاده و كذا أهم النماذج و الجوائز العالمية و العربية و الإقليمية التي تبنت فلسفة التميز المؤسسي، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي.



تمهيد :

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم ، والتي أصبحت تشكل ضغوطاً وتحديات على المنظمات فتهدد وجودها و إستمرارها، مما أدى بالمنظمات إلى إعادة النظر نحو مواردها خاصة الموارد البشرية، باعتبارها عنصراً هاماً و الدعامة الأساسية لأي من نشاطات المنظمة فتعد الثروة الجوهرية بالنسبة لها، كون أن هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، لهذا فإن نجاح المنظمة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء يتميزون و المهارات العالية لتحقيق مستويات عالية من الأداء مما ينجر عن هذا وصول المنظمات لما يسمى بالتميز المؤسسي و القدرة على المنافسة داخليا وخارجيا.

و في ظل ما سبق يتضح الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال توفير متطلبات المنظمة من الموارد البشرية، و التي تعتبر رأس مالها و المسؤولية عن نجاحها أو فشلها ، و منه تبرز مدى أهمية هذه الإدارة في تحقيق التميز المؤسسي، و من أجل التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعلاقتها بالتميز المؤسسي قمنا بتبويب الفصل إلى ثلاث مباحث:

**III-1: ماهية إدارة الموارد البشرية**

**III-2: ممارسات إدارة الموارد البشرية**

**III-3: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي**

### III-1: ماهية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المنظمات و أصلا من أصولها، إذ تهتم بأهم مورد فيها وهو العنصر البشري الذي يعتبر أثن مورد لدى المنظمة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين المنظمات من إستقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية، فالموارد البشرية تعني بإختصار الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع (قريعي، مارس 2019، صفحة 02).

### III-1-1: تعريف إدارة الموارد البشرية و مداخلها.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الأفراد ، و التي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارات للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في إختبار نوع القوى العاملة اللازمة ملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها و إيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها .

#### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إستراتيجية الرابط الأساسي بين مختلف وظائف المنظمة والتي تزودها بالكفاءات اللازمة و القادرة على تحمل المسؤوليات و إيجاد الرؤية الصائبة في ظل محيط يتصف بالتعقيد و التحول السريع (تير، 2007، صفحة 48).

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة (بن عنتر ، 2020، صفحة 20)، و برأي فرنش إدارة الموارد البشرية هي عملية إختيار و إستخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية بالمنظمة (الجبالي ، 2016، صفحة 33).

أما شيرمان و جرودن فقد عرفها على أنها الإدارة التي تشمل على عمليات أساسية تؤدي و قواعد يجب أن تتبع و ما على مدير إدارة الموارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة بتزويدهم بحاجتهم من المشورة والرأي ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفعالية و كفاءة أكثر (الكرخي، 2014، صفحة 22).

و بالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أساس أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تسعى لجذب الموارد البشرية و تنميتها و تطويرها و تحفيزهم و تنظيمهم و السعي للمحافظة عليها.

## 2. مداخل إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة مداخل لدراسة إدارة الموارد البشرية هي (الكرخي، 2014، صفحة 23):

**أولاً: المدخل الاستراتيجي :** الذي يتناول الخطة الإستراتيجية أساساً لعمل المنظمة و التي تبتداء برؤية و رسالة المنظمة ثم أهدافها الإستراتيجية و البيئة الداخلية و الخارجية لها و تحديد مواطن القوة و الضعف و الفرص و المخاطر التي تؤثر عليها و تنتهي بوضع البديل الإستراتيجي لها .

**ثانياً : المدخل الإداري :** و يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية للموارد البشرية فيتناول أهداف الإدارة وعمليات الاختيار و التعيين و تحليل الوظائف، و يهتم بالتدريب و تنمية القدرات و تخطيط المسار الوظيفي و تقييم أداء الموظفين ثم ينتقل إلى الأجور و الرواتب و الحوافز و خدمات الموظفين فانضباط الموظفين و السعي لتحقيق أمنهم و رعايتهم.

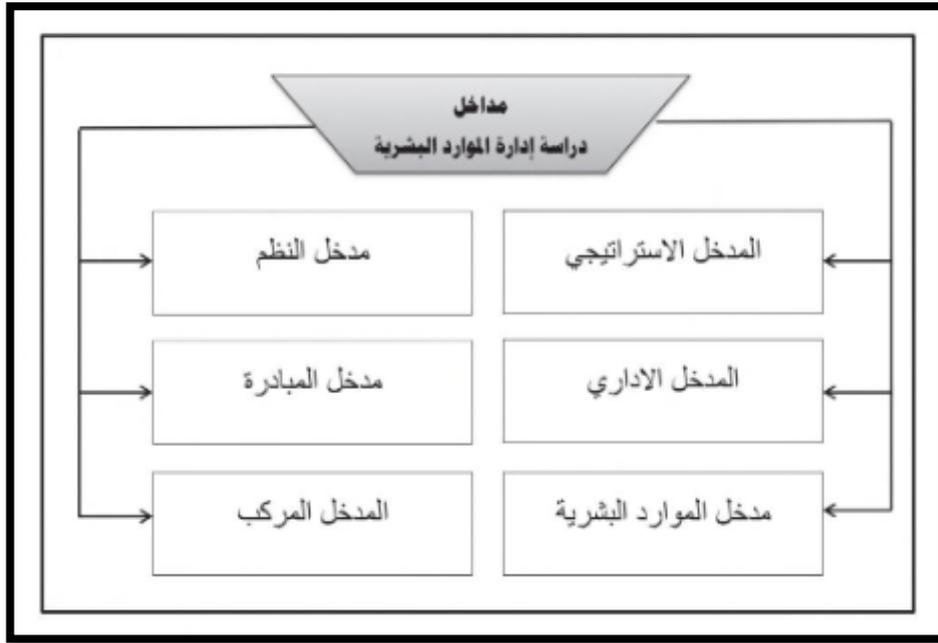
**ثالثاً: مدخل الموارد البشرية :** يولي هذا المدخل إهتمامه بالموظف كإنسان من خلال دراسة حاجاته و تطويره و تنمية إمكانياته و تلبية متطلباته إضافة إلى دراسة المسائل السلوكية له والعمل على إيجاد الحلول الناجمة عن تصرفاته السلوكية وإهتماماته. (الكرخي، 2014، صفحة 24)

**رابعاً: مدخل النظم :** يدرس هذا المدخل العلاقة التي تربط الموارد البشرية ببقية النظم كنظام الإنتاج و التسويق العمليات و القوى العاملة و غير ذلك حيث تلعب هذه النظم دوراً مؤثراً على نظام إدارة الموارد البشرية و في ذات الوقت يؤثر ذلك النظام فيها.

**خامساً: مدخل المبادرة :** و يقوم هذا النظام على حساب التوقعات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة لمواجهتها من خلال مجموعة الوسائل المتاحة أمام المنظمة ، ويسترشد هذا المدخل بالفكر الاستراتيجي و تفعيل و تنمية إمكانيات و قدرات التصور والتحسب للأحداث قبل وقوعها لدى المدراء والقياديين في المنظمة .

**سادساً: المدخل المركب :** هو خليط من المداخل المذكورة سابقاً معتمداً على منطق مواجهة المنظمة لمجموعة من التحديات تأتي من مداخل عدة و خاصة المنظمات التي تواجه مصاعب ومشاكل كثيرة و يتطلب منها العمل وفق المدخل الاستراتيجي كما تستند على ما يقدمه المدخل الإداري وتستعين بمدخل النظم فتتكون لديها مجموعة مناسبة من المداخل التي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات (المحمدي ، 2019، الصفحات 29-30).

الشكل رقم (05) : مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية



المصدر: (المحمدي ، 2019 ، صفحة 31)

### III-1-2: التطور التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية و دوافع بروزها.

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الأفراد.

#### 1. دوافع بروز إدارة الموارد البشرية :

فهناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة و كفرع من فروع علم الإدارة نذكرها (الجبوعه ، 2017 ، صفحة 20):

أولاً : تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات و المعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الانتاجية وخلق القيمة و تعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما وعواطف و ميول ، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .

ثانياً : التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات وإستخدام الوسائل و الأساليب بفعالية كبيرة، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية وجني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و إقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية ، و أن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

ثالثاً : قياس العمل و التخصص فيه ، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل، كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل و تعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء و السام و الملل تلقى على عائق إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل والمعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات و التقدير الذاتي.

صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بساعات العمل والخدمات و ظروف العمل و غيرها.

رابعاً: صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و غيرها(رجب ، 2023 ، صفحة 26).

خامساً: إعلان مبادئ حقوق الإنسان و إنتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة إستغلاله في المجتمعات الصناعية.

سادساً: تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الإجازات و الخدمات والرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك (الجبوعه ، 2017 ، صفحة 20).

## 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي (زواتيني ، 2019 ، صفحة 13):

❖ **المرحلة الأولى : تطورت الصناعة بعد الثورة الصناعية :** وكانت قبل ذلك محصورة في نظام حربي متخصص أو صناعات يدوية تمارس في المنازل بأدوات بسيطة، و بعد ظهور إختراعات صناعية كبيرة تطلب ذلك أيدي عاملة كثيرة للإنجاز الأعمال و تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد هو المصنع ، و كان من جراء ذلك إعتبار الإدارة العامل سلعة تباع و تشتري بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل (ظهور كثير من الأعمال المبرجة التي لا تحتاج إلى مهارة كبيرة بسبب نظام التصنيع).

❖ **المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية:** من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي (محمد ، 2014 ، صفحة 32):

◆ **تطوير حقيقي في الإدارة:** يقصد تايلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بأكثر طريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط و إختصار الأعمال المطلوبة إعتقادا على المواد و المعدات المستخدمة.

◆ **الإختيار العلمي للعمال:** يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، بعد أن تتأكد من قدرات العمال ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم إختيارهم على هذا الأساس.

◆ **الإهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تدريبها:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل ، و تدريب مناسب على العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

◆ **التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

❖ **المرحلة الثالثة : ظهور المنظمات العمالية:** ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات و المواد الثقيلة ، و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل، و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل من عوامل ظهور النقابات.

❖ **المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى :** حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار المجندين قبل تعيينهم، كما طبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم و مع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف و التدريب والرعاية الصحية و الأمن الصناعي، و يمكن إعتبار هؤلاء الطلائع الأولى التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، و تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال بإنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية و الإسكان، و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام الموارد البشرية و كان معظم العاملين بهذه الأقسام من المهتمين بالنواحي الإنسانية و الإجتماعية للعامل (محمد ، 2014، صفحة 32).

❖ **المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:** شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بفضل التون مايو ، واقتنع الكثيرين بأهمية رضا العمال بعملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل.

❖ **المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة إتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العمال و وضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و إنصرافهم والأعمال الروتينية الأخرى (الفهمي، 2021، صفحة 37).

### III-1-3: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها :

شغلت إدارة الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف و المهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وإتخاذها كأسلوب نجاح ونشاط لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطا لا بد منه في تحقيق النجاح لأية منظمة و هذا الأمر أكسبها أهمية . (الحياصات ، مارس 2022، صفحة 641)

**1. أهمية إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي

الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة ، و التي تؤثر على مردوديتها المالية ، و مكانتها الإقتصادية وتظهر

أهميتها من خلال العناصر التالية (بن عنتر ، 2013، صفحة 26):

◀ إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة .

◀ تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياة الفرد و المنظمة وكذلك المجتمع.

◀ الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.

◀ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ، فهو المسؤول عن مستوى الأداء بإعتباره المحرك

والعامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.

◀ العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه و تنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

◀ تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية: تشمل أهداف إدارة الموارد البشرية (الجربوعه ، 2017، صفحة 24):

أولا :أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة :

✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع و الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف و الخدمات ووفق المعايير الكمية و النوعية المحددة مسبقا.

✓ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على رغبتهم في العمل فيها .

✓ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج

ثانيا :أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين :تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى (القحطاني، 2015، صفحة 25):

✓ إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، و توفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية.

ثالثا:أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع :تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلا بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم ، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة . (الجربوعه ، 2017، صفحة 25).

### III-1-4: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرون بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الإقتصادية، الإجتماعية و الثقافية... الخ، هذه التحديات أثرت على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، حيث أنها تملي على القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذو قدرات إبداعية وإبتكارية و يساهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف و الإستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في مجال الأعمال بشكل خاص، يمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي (بن علي و نوري ، مارس 2015، صفحة 308):

#### 1. تحديات العولمة التنافسية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات و نحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرزاتها القيمة المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقيات و المعايير الدولية و معايير العمل السائدة و هذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصدقاء المحلية فحسب ، و إنما العالمية أيضا ، كما ، أن التنافسية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

#### 2. التحديات التكنولوجية :

لقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و تعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل و مواعيد تنفيذه إعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين ، و غيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

#### 3. التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة و المؤثرة على أدائها، و نظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد و الحالة هذه التحسب والاحتياط المسبق لذلك

من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص و التهديدات ومحاولة تجاوز أو تقليل هذه التهديدات، وإقتناص الفرص وإستثمارها، كما و أنه لابد من الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، من أهم المتغيرات البيئة الخارجية المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية والقانونية والتكنولوجية... الخ، وكذلك التغير في القطاعات الإقتصادية بإتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والإتجاهات نحو العولمة، و يتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مختلفة مرنة و سريعة بهدف التقليل من مخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية و عدم فاعلية سياسات استثمارها، فإن السعي لخفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقتي أو الآني ، و ذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته، إذ تحتفظ الإدارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها ، وتقوم بالإتصال بهم عند الحاجة(المحمدي ، 2019، صفحة 39).

#### 4. تحديات الجودة :

أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية ، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة ، حلقات الجودة و الأداء المقارن و يمثل مفهوم الجودة تحديا من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية ، نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة(رجب ، 2023، صفحة 33).

#### 5. التحديات الإجتماعية:

ينبع التحدي الإجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، إذ أن استيعاب العمالة في عصر يشهد إتجاهها قويا، نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات كذلك فإن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد .

#### 6. تحديات تميز الأداء :

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي الإهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، و تحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، و يتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال: التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة ، التركيز على تنمية فرق العمل، تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية(رجب ، 2023، صفحة 34).

### III-2: ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت الظروف و المتغيرات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، إذ إرتبطت بعض هذه الوظائف بالمدرسة العلمية (تايلور)، كالإختيار و التدريب و تحفيز العاملين و تقسيم العمل، فحين إرتبط البعض الأخر من الوظائف بمدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) مثل علاقات العاملين و تفاعلاتهم الإجتماعية و ظروف العمل و السلامة المهنية، و أرتبط تصميم الوظائف و إدارة التوتر في العمل و ما نتج عن هذه الوظيفيتين كرفع دافعية العاملين، برامج نوعية حياة العمل إلا أن جميع الإتجاهات تتفق على أن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في (الإستقطاب و التعيين ، التدريب و تنمية القدرات، الحوافز و دفع التعويضات ، تقييم الأداء، الأمن و السلامة المهنية)(المحمدي ، 2019، صفحة 31).

### III-2-1: تخطيط الموارد البشرية

#### 1. تعريف تخطيط الموارد البشرية و أهدافه

تخطيط الموارد البشرية هو عملية التنبؤ بإحتياجات المنظمة من خلال رسم السياسات، وتحديد الخطط المناسبة لها التي تتعلق بإحتياجاتها من الموارد البشرية في الزمان و المكان المناسب (حسن ، جانفي 2019، صفحة 338)، و يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى (الشهري و بن شحبل ، مايو 2020، صفحة 1252):

- ✓ التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بشكل تفصيلي.
- ✓ تحديد مصادر استقطاب للموارد البشرية و دراستها.
- ✓ الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ تقديم المقترحات و الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية .
- ✓ التنبؤ بأعداد و مستويات و هياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.
- ✓ وضع السياسات و البرامج المتعلقة بالإختيار و التعيين و تنمية الموارد البشرية .

### III-2-2: الاستقطاب :

يعد الإستقطاب و التعيين جزءا أساسيا من الأنشطة المركزية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك لكونها عملية أساسية و محورية لممارسات إدارة الموارد البشرية فهي تحرص بصفة دائمة و مستمرة على جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب، و ممن تتوفر فيهم المؤهلات و الشروط المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المحددة بالشكل المطلوب في المنظمة (الساعاتي و العواسا، 2020، صفحة 95).

فالإستقطاب هو العملية التي تهتم بالبحث عن الأفراد المؤهلين وجذب المترشحين الأكفاء و المؤهلين فقط لشغل الوظائف الشاغرة (محمد هاني ، 2014 ، صفحة 125). و للإستقطاب عدة مبادئ يمكن حصرها في النقاط التالية(سيد علي و بلقاضي ، جانفي 2023 ، صفحة 45):

1. مبدأ معرفة طبيعة سوق العمل: ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقين أو نظرهم للعمل و يظهر من خلال:

✓ **حدود سوق العمل:** لاشك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة التي تستقطب منها ما تحتاج من الموارد البشرية و تتوقف حدود سوق العمل على مؤهلات وإعداد المرشحين للوظائف الشاغرة .

✓ **المهارات المتاحة:** أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق و يحتاجها العمل مما يعني تحديد المجتمع المستهدف و بالتالي معرفة الفئة التي تفضل المنشآت اختيارها وتوظيفها.

✓ **الظروف الاقتصادية:** لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب في نوعية الوظائف و ظروف المرتبات في باقي المنظمات ، و أيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

2. مبدأ حتمية المركزية في الاستقطاب: ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

3. مبدأ حتمية التقليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب: ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الإستقطاب منها و ذلك بغرض الكشف عن تحديد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، كذلك الكشف عن درجة نجاح و فضل كل مصدر و يتم التحليل كميًا ووصفًا، حيث قد يتيح بعض المصادر عدد أكبر من المستقطبين، ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

4. مبدأ عرض معلومات واقعية مسبقة عن المنشأة: يتعين على المنشآت توفير المعلومات تفصيلية كاملة وعن الوظائف التي تضطلع لتعبئتها لتعريف الجمهور الراغب في التقديم للعمل بمزايا، و طبيعة العمل كتحديد الراتب الاساسي و الحوافز و المكافآت و المنافع ، تحديد موضع المنشآت و حجم عملها ، اضافة غلى تحديد مثلا الأمن الوظيفي وفرص الترقية ، و قد تبالغ بعض المنشآت في اظهار أهمية الوظائف بحيث تظهر الوظائف جذابة بشكل واقعي وسرعان ما تبين للمتقدمين عدم واقعية الاعلان و عدم الالتزام بأخلاقية التعامل بصدق مع المتقدمين.

5. مبدأ الإستقطاب عملية مستمرة أو مكثفة : قد ينظر إلى الإستقطاب على أنها عملية مستمرة أو مكثفة على اعتبارها عملية مستمرة أي تتبع بعض المنظمات سياسات تتطلب البقاء على الإتصال بمصادر قوى عاملة بشكل دوري و مستمر، فمن شأن ذلك تحقيق ميزة الابقاء على الاتصال بسوق العمالة كإجراء زيارات دورية أو في نهاية كل عام دراسي لمقابلة خريجي الجامعات و المعاهد... الخ ، ويتولى القيام بهذه الزيارات أو الإتصالات مندوب عن إدارة الموارد البشرية للبحث عن أفضل الخريجين ومحاولة اقناعهم للتقدم للعمل لدى المنشآت.

### III-2-3 : التدريب :

تعد عملية تدريب و تنمية قدرات الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المنظمات و ذلك بسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة(المغربي، 2016، صفحة 39)، و على العموم فالتدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد المتدربين بالمعلومات و المعارف التي تكسبهم مهارة في أداء العمل.(شتانحة ، 2019، صفحة 29).

ويهدف التدريب إلي(إسماعيل ، 2014، صفحة 16):

- ✓ يسعى التدريب إلى إكساب العاملين بمعلومات و بالمعارف وظيفية تتعلق بأعمالهم وأساليب أدائهم كما يهدف إلى صقل المهارات التي يتمتعون بها و تمكينهم من استثمار الطاقات كما يعمل على تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد و ذلك من أجل إتاحة الفرصة للمزيد من التطوير في العمل الإنتاجي.
- ✓ تجديد و تحديث معلومات العاملين الإداريين و تمهيتها لملاحقة التقدم و التطور الذي يحدث من حولهم و تمكينهم من مسايرة التطور العلمي.
- ✓ تنمية الوعي لدى العاملين بحاجة إلى تقبل التغيرات و الاستعداد له ، و بذل جهد لوضع التغيرات.
- ✓ تنمية القدرات على التفكير الابتكاري ، و تنمية رغبتهم في استخدام تلك القدرات استخداماً أفضل من إستخدامهم لها سابقاً مما يمكنهم من التكيف مع المشكلات.
- ✓ رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### III-2-4: الحوافز:

من المهم أن يكون الفرد قادر على العمل ، لكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل و راغباً فيه، و لذلك ففي الأونة الأخيرة زاد الإهتمام بتحفيز العاملين و خلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة بإعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دوراً في معالجة الكثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل(بريشان ، 2018، صفحة 30).

و الحوافز هي أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث الموظفين على أداء متميز بروح معنوية عالية ، فالحوافز بمثابة تلك العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و تقدم نتيجة لأدائه المتميز ، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمنظمة(مضاوي و البليهد، أبريل 2015، صفحة 193).

للحوافز أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية(المغربي م.، 2012، صفحة 298):

- ✓ الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجته للتقدير.
- ✓ إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بينهم.
- ✓ التعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- ✓ تنمية روح المشاركة و التعاون.
- ✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

### III-2-5: تقييم الأداء :

تعتبر وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و المسؤولون بشكل عام و تتبع أهميتها من كون نتائجها تؤثر على الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية مثل التثبيت في الوظيفة ومنح الحوافز والنقل و الترقية و تحديد الاحتياجات التدريبية و توقيع العقوبات التأديبية كما تؤثر نتائجها أيضا في العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم و بينهم و بين رؤسائهم، كما تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال ارتباطه بإنتاجية العمل وفعالية المنظمة و كفاءتها، فمن خلاله يمكن معرفة مستوى أداء العاملين و من ثم مستوى أداء المنظمة ، و هذا يساعدنا في تحديد موقعها التنافسي و تقدير مدى إمكانية استمرارها أو فشلها و تراجع أدائها ، فنتائج هذه العملية الحيوية تقدم لنا تغذية عكسية عن أداء الأفراد و تبصرنا بنقاط القوة و الضعف فيه و من ثم تساعدنا من الناحية الإستراتيجية في وضع خطط و إستراتيجيات لتحسين هذا الأداء مستقبلا و ذلك بمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة و من ثم تحسين أداء المنظمة في المحصلة النهائية(بوكميش، ديسمبر 2010، صفحة 93).

تقييم الأداء هو تلك العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف إنجاز معدلات الأداء المستهدفة(جاد الرب، 2009، صفحة 51)، ولتقييم الأداء أهداف متعددة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مستويات و هي كما يلي (الجبالي ، 2016، صفحة 79):

#### ← أهداف تقييم الاداء التنظيمي على مستوى المنظمة ككل :

- ✓ خلق مناخ يسوده الثقة و التوظيف الاخلاقي بين المنظمة و الموظفين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية و الحيادية في إصدار القرارات و المكافاة.
- ✓ النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم و تطوير و تحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.

- ✓ تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية.
- ◀ أهداف تقييم الاداء التنظيمي على مستوى المدراء :
- ✓ التعرف على مستويات الأداء بالمنظمة بشكل علمي و موضوعي .
- ✓ تنمية قدرات المدراء في مجالات الاشراف و إتخاذ القرارات.
- ◀ أهداف تقييم الأداء التنظيمي على مستوى المرؤوسين :
- ✓ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين و إقناعهم بان الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

### III-2-6: الصحة و السلامة المهنية:

فالسلامة المهنية لا تقل أهمية عن الإنتاج و جودته و التكاليف المتعلقة به ، فقد أصبحت للسلامة المهنية أنظمة وقوانين يجب على العاملين معرفتها كما يجب على الإدارة تطبيقها و عدم السماح للعاملين بتجاوزها، و إن يكون هناك تدريب وإشراف صحيح للعاملين على هذه الأنظمة حتى يمكن تلاقي العديد من مخاطر العمل التي تحدث للعمال في بيئات العمل المختلفة(مشعلي ، 2010/2011، صفحة 58).

الصحة و السلامة المهنية هي مجموعة من الإجراءات و القواعد التي تهدف إلى الحفاظ على الانسان من خطر الإصابة، و الحفاظ على الممتلكات من خطر التلف و الضياع في إطار تشريعي منظم(عزام ، 2020، صفحة 26). و لتحقيق أهداف الصحة و السلامة المهنية عدة وسائل نذكرها: (الهليل و عايش، يونيو 2012، صفحة 92).

1. تحسين بيئة العمل الفيزيائية: و تتمثل في أنظمة البناء و الإضاءة و الصوت و التهوية و درجة الحرارة المناسبة.
2. تأمين وإنشاء أنظمة الأمن و السلامة التقنية: و تشمل أنظمة الإنذار والإطفاء التقنية وكذلك أنظمة ووسائل و أدوات الحماية الشخصية.
3. المراقبة و التفيتيش: و تتعلق باكتشاف الأخطاء المهنية و محاولة السيطرة عليها و إتخاذ الإجراءات والأنظمة ووسائل السلامة سواء كان بحثا فنيا او سيكولوجيا أو دراسات إحصائية.
4. بحوث فنية: دراسة الطرق المؤدية إلى القيام بالعمل بطريقة مثلى تكفل تلاقي الوقوع في الأخطاء ، وكذلك دراسة مخاطر المعدات و إيجاد الوسائل الوقائية لها.
5. بحوث سيكولوجية: دراسة استخدام إستعداد العامل للقيام بعمله و علاقتها بالحوادث.

### III-3: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

يعتبر تحقيق التميز المؤسسي هدفاً أساسياً لأي منظمة تطمح إلى البقاء في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، على اعتبار أهم ما يتوجب على المنظمات القيام به لزيادة قيمتها الاقتصادية عن طريق الاستثمار في مواردها البشرية وليعدى بذلك التحدي الرئيسي أمام تلك الأخيرة اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم و معدلات أدائهم و السعي نحو محافظة عليهم و بذلك تعتبر هاته الممارسات أي ممارسات إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة ، فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي وتطوير القدرات التنافسية ، وفي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و بناء ثقافة متكاملة تعزز التميز .

### III-3-1: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسي

إن تخطيط الموارد البشرية من أكثر العمليات أهمية في تحقيق التميز المؤسسي، و ذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمات و زيادة فعاليتها ، فتوافر الموارد البشرية المدربين و الأكفاء يعد أمراً ضرورياً و حيوياً لنجاح المنظمة و تدعيمها في أداء أنشطتها المختلفة في أفضل مستوى، وهذا لن يتأتى إلا إذا أحسن تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة و تحديد الإحتياجات من الأعداد و النوعيات المختلفة من الموارد البشرية، فحسن تحديد المنظمة للنوعيات و الأعداد المناسبة من الموارد البشرية، و إستقطابها، و إختيارها وتعيين الكفاءات المتميزة و المؤهلة و المدربة ، و العناية بهم والحفاظ عليهم و تطويرهم يكفل تحقيق التميز المؤسسي ، فنجاح أي مؤسسة أو فشلها مرهون بالعنصر البشري ، لذلك تلعب الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات (إبراهيم مطر ، أكتوبر 2019، صفحة 38).

### III-3-2: العلاقة بين الإستقطاب والتميز المؤسسي

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية و حداثة في مجال الإدارة أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها لدعم المزيد من التميز و التفرد في أدائها المنظمي هذا يتطلب توفر موارد بشرية متميزة تعمل على إستغلال الفرص و خلقها ، و قبول الأفكار الإبداعية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة و الأزمات المتعددة ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا في ظل نجاح عملية الإستقطاب و جذب نوع جوهري من الكفاءات (الغازمي ، نوفمبر 2021، صفحة 185).

### III-3-3: العلاقة بين التدريب والتميز المؤسسي

إن التدريب يؤثر على أداء المنظمة من خلال تحسين مهارات العاملين ومعارفهم و قدراتهم بشكل مستمر، كما توجد علاقة مهمة بين التدريب و الأداء المؤسسي إذ أن الاستثمار في التدريب يمكن أن يؤدي إلى فوائد ضخمة للمنظمة بحيث أفاد العديد من الباحثين إن التدريب له دور جوهري و أثر إيجابي على الرفع من معدلات الانتاجية و تحقيق التميز المؤسسي (الصوالحة و آخرون ، جانفي 2020، صفحة 1057).

### III-3-4 : العلاقة بين الحوافز والتميز المؤسسي

يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على اهتمامها بالعنصر البشري ، الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و أدائها ، بغرض تعظيم أرباحها و البقاء في السوق و تحقيق التميز في ظل المنافسة الشديدة ، و من العوامل التي تساعد على ذلك دراسة أداء الأفراد و كيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم و رضاهم، و أدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة ، فإذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدرة على العمل و الرغبة فيه ، و الاختيار و التوجيه والتدريب أنشطة ذات علاقة بالقدرة ، فإن الحوافز يمثل وسيلة لإثارة الرغبات و الحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة ، إذ أصبح لزاماً على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق التميز المؤسسي(خلوح و زعزوع، جوان 2015، صفحة 232).

### III-3-5 : العلاقة بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي

في الآونة الأخيرة و مع التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة زادت المنافسة بين المؤسسات بكافة أشكالها، و هذا مما فرض على تلك المنظمات قياس و تقييم مستويات الأداء حتى تصل للجودة و التميز المؤسسي من خلال التعرف على نقاط الضعف و الإنحرافات و معالجتها لما يدعم ذلك التحسين المستمر و يحقق التميز المؤسسي(صالح غريب، أكتوبر 2023).

### III-3-6 : العلاقة بين الصحة و السلامة المهنية والتميز المؤسسي

بعد العنصر البشري في منظمات الأعمال من أهم مواردها و إذا ما كان متميزاً فهو يشكل ميزة تنافسية للمنظمة و لا يمكن تقليده من قبل باقي منظمات الأعمال ، و لكونه العنصر البشري هو مصدر الإبداع والابتكار والتغيير فتبلغ أهميته مكانة عالية ، و هذا ما يجعل من الضروري توفير بيئة مناسبة و تراعي الظروف الصحية و النفسية للعاملين مما يخلق لهم الأمن المهني مما يدعم دافعيتهم للعمل بجد و الإبتكار و توجيه المؤسسة نحو التميز(أبو عراي، يناير 2019، صفحة 04).

## الخلاصة :

يعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية، و تأثيرها على نجاح و تميز المؤسسي من الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين , حظيت بدراسات عديدة على المستوى العالمي ، من أجل ذلك لقد تناولنا في هذا الفصل و تعرفنا فيه عن أهم المحاور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم الأهمية، أهم محطات الظهور و أهم التحديات والمشكلات التي توجهها هذا بالنسبة للمبحث الأول أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد خصص لتحديد الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ( تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب و التدريب و التقييم الاداء و الامن و السلامة المهنية )، في حين المبحث الثالث خصص لدراسة طبيعة العلاقة القائمة بين كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وفقا لإطارها النظري.



### تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم و الأبعاد النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة و تكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة نجاول في هذا الفصل توضيح أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على التمييز المؤسسي و ذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات الإقتصادية و يقع إختيارنا على إحدى مديريات مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة -بسكرة-) ، هذا نظرا للعديد من الإعتبارات منها لكونها إحدى أهم المؤسسات الإقتصادية التي فرضت توقعها على الصعدين الإفريقي و العالمي ، ذلك من خلال إحتلالها المركز الثاني عشر عالميا و الأولى إفريقيا، و نظرا لكون قطاع المحروقات بالجزائر يوفر ما يقارب 98 بالمئة من العائدات للدولة من جهة، و كذا على اعتبارها من أهم المؤسسات و الأكثر تهافا للظفر بأحد منصبها لينسب هذا الامر لمجموع المميزات ذات الخصوصية التي تمنحها المؤسسة لعاملها مقارنة بالمؤسسات الإقتصادية الأخرى.

كمحاولة منا وفق دراستنا الحالية نسعى إلى إدراك مجموع الممارسات التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة بغية قدرتها على تحقيق الريادة و التميز المؤسسي.

ووفقا لهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث و التي هي كالاتي :

**1-IV: تقديم عام لمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -**

**2-IV: منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)**

**3-IV: تحليل محاور الدراسة و اختبار الفرضيات**

**4-IV: مناقشة و تفسير النتائج**

**1-IV : تقديم عام لمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -**

تعتبر مؤسسة سوناطراك أهم شركة محروقات في الجزائر و في إفريقيا ، فهي تختص في التنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب و التحويل و تسويق المحروقات و بالرغم من الصعوبات و العراقيل التي يعاني منها الإقتصاد الجزائري ، تسعى جاهدة إلى الرفع من مستواها و ذلك لمحاولة تطويرها، و تحقيق الفعالية و الكفاءة المرغوبة و سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة حول مؤسسة سوناطراك (الشركة الأم) ، و كذا مديرية الصيانة بسكرة سواء فيما يخص التعريف بها و كذا تاريخها و التنظيم الهيكلي لها .

**1-1-IV : عرض مؤسسة الوطنية سوناطراك (الشركة الأم)**

**1-1-1-IV : تعريف مؤسسة سوناطراك :** سوناطراك هي شركة عمومية جزائرية يوجد مقرها بمدينة الجزائر العاصمة (جنان الملك ) "حيدرا"، تعبر عن نموذج جزائري على المستوى العالمي، شكلت لإستغلال الموارد البترولية في الجزائر ،هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جوانب الغنتاج، الاستكشاف، الاستخراج، النقل والتكرير، و قد تنوعت أنشطتها البتروكيمياوية و تحلية مياه البحر، حيث تتوفر شركة سوناطراك على رأس مال مبلغه مائتان و خمسة و أربعون مليار دينار ، موزعة على مائتان و خمسة و أربعون ألف سهم قيمة كل واحد مليون دينار تكتبها و تحررها الدولة ، و تحتل سوناطراك المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة لسنة 2004 ، حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة و المناجم الجزائرية.

**2-1-1-IV : نشأة مؤسسة سوناطراك:** بقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الجزائري الصادر قبل الاستقلال ، و المكرس لإحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري ، أنشأت الحكومة الجزائرية باسقلالها إدارة للطاقة و المحروقات ، تضمن مراقبة و تسيير هذا القطاع ، كما تسعى لإنهاء السياسة النفطية السائدة، و من أجل دعم هذه الإدارة صدر المرسوم التنفيذي رقم 491/63 الصادر في : 1963/12/31 ، المقرر لإنشاء المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات (SONATRACH) ، و إنطلاقا من الإتفاق الجزائري -الفرنسي الناتج عن مفاوضات 1964 لتنظيم قطاع المحروقات و تطوير الصناعة الجزائرية ، تم إستبدال قانون النفط الصحراوي باتفاق شراكة يضمن مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل و تسويق المحروقات عبر كل مراحل هذه الصناعة بالجزائر ، و ينهي إحتكار الشركات الفرنسية لها ،هذا الدور انطلقا من القرار رقم :292/66 الصادر بـ 1966/09/22 من النقل و التسويق إلى شركة وطنية للبحث ، إنتاج، نقل ، تحويل ،وتسويق المحروقات .

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

أما في 1971/02/24 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية ، فأصبحت سوناطراك بذلك يد هذه السلطة على القطاع ، و في 1981 أعيد هيكلتها تبعا للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية منها بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها وظائف تكميلية .

و قد توالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقوي من المنظور الإقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني والدولي ، حاضرة في العديد من الدول منها : البيرو ، انكلترا ، ايطاليا ، مالي ، النيجر ، مصر و ليبيا.

كما يقدر حجم العمالة لمجمع سوناطراك بحوالي 120 ألف ، و يحتل الصدارة عالميا.

### • التسمية :

و قد جاءت تسمية سوناطراك اختصارا للشركة العامة لأبحاث و إنتاج و نقل و تحويل و تجارة الهيدروكربونات

**(Societies national pour la recherché, la production ,le transport; la transformation ;et la commercialization des Hydrocarbures.p.a) SONATRACH.**

تسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث ، الإنتاج ، النقل ، تحويل المحرقات و تسويقها.

◀ شركة (So) – Société

◀ وطنية (Na) – Nationale

◀ نقل (Tra) – Transport

◀ تسويق (C) – Commercialisation

◀ المحروقات (H) – Hyhocarbures

**IV-1-1-3 : أهداف مؤسسة سوناطراك:** لمؤسسة سوناطراك مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها تبرز أهمها في النقاط التالية :

◀ الإبقاء على نمو سوناطراك و تعزيز قيادتها في الجزائر و إفريقيا و مكانتها بين قادة الصناعة و التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة و الغازية .

◀ الإسراع و الإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها القانون الجديد للمحروقات للتقدم إلى المعايير العالمية.

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

◀ التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

◀ تنويع أنشطة المصب (AVAL) و رفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر و خارجها.

◀ تنمية مختلف النشاطات في الجزائر و في الخارج مع شركات جزائرية و أجنبية و الاشتراك في رأس المال و في القيم المنقولة الأخرى .

◀ دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات و كل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.

◀ الإستمرارية في جعل أنشطة المنبع (AMONT) أساس تقدم سوناطراك ، محور أساسي لتوسيع إحتياجات الجزائر و تدعيم نشاطات في الخارج .

◀ الإستمرار في التحكم و تخفيض التكاليف لضمان البقاء :الأولى في الجزائر ، الأولى إفريقيا ، و قاعدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطية، و في الصدارة العالمية.

◀ تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.

**IV-1-1-4 : نشاط مؤسسة سوناطراك:** إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقا إستوجب من سوناطراك القيام بعدة

مهام منها :

◀ تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات ، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من أولوياتها.

◀ تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة و الغازية و الطاقة عامة.

◀ نشاط المنبع ( الاستكشاف و التنقيب)

◀ نشاط المصب ، الانتاج النقل و التسويق.

**IV-1-2 : لمحة موجزة عن المؤسسة محل التبرص**

**IV-1-2-1 : التعريف بمؤسسة:** تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الإقتصادية

في الجزائر ، و من أنجح المؤسسات الوطنية ، فلها تاريخها و مكانتها على المستوى الوطني ، لذلك سنحاول التعرف

على المؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة بسكرة و على نشاطها الإقتصادي.

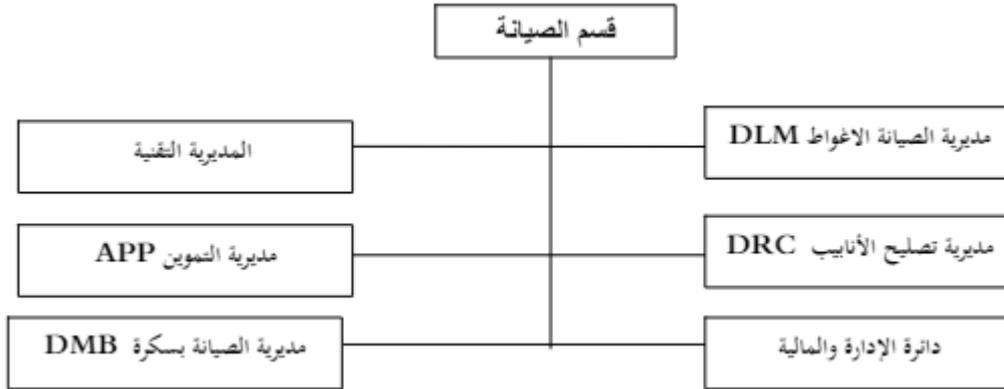
يضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول و الغاز على امتداد 16000 كلم وهذه

الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة و متطورة ن و تعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

بدون أخطار، ومكلف بما حاليا قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة و قسم الإستغلال للعمليات العادية و البسيطة، وينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات ، كما هو موضح في الشكل رقم (06) التالي :

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة



المصدر : من وثائق المؤسسة

يلاحظ من الشكل رقم (06) إن إحدى المديريات التابعة لقسم الصيانة هي مديرية الصيانة بسكرة و تقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة ، و قد مرت في تطورها بالمراحل التالية :

❖ أنشئت سنة 1977 ، حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977، و كان الاستلام النهائي لها في مارس 1980 و كانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية .

❖ من 1979-1989 : تم إنشاء قسم بسكرة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة ، و كذا التمويل بقطع الغيار .

❖ سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الاغواط (DMN) التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي قاعدة الأغواط و قاعدة حوض الحمراء و قاعدة بسكرة .

❖ من 1990-2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة .

❖ جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB) Direction Maintenance Biskra ، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط ، و ذلك بالقرار رقم DG / 206 ، مرجع 589- A المؤرخ في 2002/06/12 .

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

و تقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م<sup>2</sup> ، في شكل مباني موزعة كمايلي /

◀ ورشات تقنية و مخزن.

◀ مبنى إداري.

◀ مبنى إداري تقني.

◀ مبنى للحماية.

◀ مستودع.

و قد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO9001) و هذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الإقتصاد الجزائري ، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004 وتحصلت عليها في جويلية 2005 و أصبحت تحصل عليها كل سنة .

و تعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية و على الإعلام الآلي و على برنامج متخصص في التسيير من أجل تسيير أكثر عقلانية .

يقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة حسب تصريح مدير الموارد البشرية بمديرية الصيانة بسكرة بـ **211** عامل دائم، منهم تقنين و إداريين بالإضافة إلى **26** عامل مؤقت و هم موزعين على النحو التالي :

الجدول رقم (01) : توزيع عدد العمال حسب التخصصات في مديرية الصيانة - بسكرة - (2024/04/20)

النسبة (%)	العدد	البيان
5.907%	14	الإطار العليا
51.054%	121	الإطار
29.957%	71	أعوان التحكم
2.109%	05	أعوان التنفيذ
10.970%	26	المتعاقدين
100%	237	المجموع

المصدر : بناء على المعلومات المقدمة من طرف مسؤول الموارد البشرية بالمديرية

و نلاحظ من الجدول إن الإطارات و أعوان التحكم هم الأغلبية، و هذا لكون المهندسين و التقنين هم أساس نشاط الوحدة، ما يفسر كون الوحدة وحدة صيانة قاعدتها الأساسية هي اليد العاملة.

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

### IV-1-2-2 : النشاط الإقتصادي لوحدة الصيانة بسكرة :

إن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة هي صيانة الهياكل التالية :

← GK1:40 حاسي الرمل / سكيكدة

← OK1:34 حوض الحمراء / سكيكدة

← GO1:GO2/48 حاسي الرمل / واد الصفصاف / تبسة نحو ايطاليا

و هذا يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية ، تدخلات ميدانية تصليح الأجهزة و الآلات التقنية ) في مختلف المنشآت و على الخطوط التالية :

← نشاط نقل بالانابيب.

← أنشطة المحروقات (إنتاج ، توزيع).

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

← تشخيص و صيانة قطع الغيار ، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.

← صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالانابيب.

← المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

← إعداد ووضع حيز التنفيذ نظام و إجراءات الصيانة و معايير الآلات و التجهيزات المرتبطة بالنشاط.

### IV-1-2-3 : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (وحدة الصيانة بسكرة) :

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية الرئيسية و الفرعية والوظائف، و يبين أشكال الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة داخل الوحدة و هذا ما يوضحه

الملحق رقم (03):

و تتبع مديرية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي :

أولا : مدير الصيانة: هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة، و المسؤول على :

← إعداد و تحديث سياسة و أهداف المؤسسة.

← التخطيط الاستراتيجي و رقابة أهداف المؤسسة.

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

◀ توزيع الموارد و الوسائل بالمؤسسة .

◀ وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة ، تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة .

ثانيا : الأمانة : تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة و التي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة، كما تهتم بالصادر و الوارد من مدير المؤسسة على مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

ثالثا :دائر التمويين و النقل : و هي المسؤولة عن :

◀ تمويين المؤسسة بالموارد الأولية ، قطع الغيار ، الآلات و التجهيزات الضرورية للنشاط مع إحترام الجودة و الوقت  
تسيير المخزون و الجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات و القوانين المطبقة.

◀ تسيير و صيانة مستودع النقل ( السيارات، الآلات الشاحنات).

◀ خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.

◀ ضمان تحسين عمليات التمويين.

رابعا :دائرة الإدارة و الاتصال :هي المسؤولة عن :

◀ تقييم إحتياجات المؤسسة للعمال و إعداد خطط التعيين و التكوين في إطار الموازنات المعتمدة.

◀ تسيير ملفات العمال في المؤسسة.

◀ تضمن الخدمات الإجتماعية ، طب العمل ، التنشيط الاجتماعي و الرياضي.

◀ تسيير و متابعة النشاطات المرتبطة ب: الفندقة ، الإطعام و صيانة التجهيزات.

◀ تسيير وسائل الإتصالات (هاتف ، فاكس ، تليكس...).

◀ التكلف بمهام النقل و الإطعام و المبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وكذلك إجراءات

الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.

◀ تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.

◀ تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

◀ تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

خامسا :دائرة المالية: هي المسؤولة عن :

- ◀ التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة في الإطار الموازنات المعتمدة و احترام الإجراءات و النصوص القانونية حيز التنفيذ.
- ◀ إعداد المخطط السنوي و على المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة و متابعة تنفيذها.
- ◀ تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن و الموردين.
- ◀ إعداد الميزانيات المالية و المحاسبية للمؤسسة .
- ◀ إعداد العقود و الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- ◀ تسيير تأمينات المؤسسة و الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- ◀ إعداد و متابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال بالإدارة القانونية المركزية.
- ◀ تسيير و متابعة ممتلكات المؤسسة.
- ◀ متابعة الاحترام القانوني لكل العقود الممضاة على مستوى المؤسسة.

سادسا :دائرة الكهرباء و الآلية : هي المسؤولة عن :

- ◀ القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء و الآلية.
- ◀ الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوائر.
- ◀ المساعدة في عمليات تحيث التجهيزات .
- ◀ القيام بأعمال حول نظام الحماية .
- ◀ القيام بأعمال الكهرباء الصناعية و الالكترونية .
- ◀ المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات .
- ◀ تحسين عمليات الصيانة في الورشات و الخدمات المقدمة للزبائن .

سابعا :دائرة المنهجية و الاعتماد :هي المسؤولة عن :

- ◀ إعداد مخطط العمل السنوي و الأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة
- ◀ استقبال طلبات العمل و برمجتها و تقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ .
- ◀ تسيير و تحديث برامج و إجراءات الصيانة .

◀ تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة.

◀ إعداد و تحليل نسب الصيانة.

◀ تحليل و تحديث تكاليف الصيانة.

◀ إجراء دراسات خاصة على الصيانة .

◀ تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.

◀ تحسين العملية التجارية و الخدمات المقدمة للزبائن .

◀ قياس و متابعة رضا الزبائن ، و المعالجة الفعالة لاحتياجاتهم .

ثامنا : دائرة الميكانيك الصناعي: هي المسؤولة عن :

◀ القيام و الإشراف على عمليات الآلات الواردة .

◀ الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات ، المحركات ، الآلات الضاغطة ) .

◀ المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات .

◀ صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنايب .

◀ تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.

◀ مراقبة مطابقة القطع المصنعة.

◀ القيام بالتشخيص ، تحليل ، قياس و خبرة القطع الثمينة (PIeces Nobles).

◀ تحسين التدخلات الميدانية و الخدمات المقدمة للزبائن .

تاسعا : مركز الإعلام الآلي: هي المسؤولة عن :

◀ تسيير و إدارة و صيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.

◀ الصيانة القبلية و البعدية لأنظمة الإعلام الآلي.

◀ تسيير و إدارة و استغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.

◀ تسيير و إدارة و استغلال قواعد معطيات البرامج.

◀ تسيير و إدارة و استغلال شبكة الإعلام الآلي.

◀ مساعدة و تكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي.

◀ الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

◀ تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

عاشرا: مصلحة الحماية و المحيط : هي المسؤولة عن :

◀ تطبيق سياسة الحماية و المحيط و الأمن لمجمع سوناطراك .

◀ توضيح وظيفة الحماية و المحيط و الأمن في المؤسسة من خلال التوعية و التكوين .

◀ حماية الممتلكات البشرية و المادية من خلال برامج وقاية .

◀ الوقاية من الحوادث و الحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية ، و تصرفات العمال و طرق العمل الخطيرة و التوصيات الضرورية .

◀ مراقبة و متابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط .

**IV-1-2-4 : أهداف و مهام مديرية الصيانة بسكرة :**

تتلخص أهداف و مهام مديرية الصيانة بسكرة فيما يلي :

**أولا : أهداف مديرية الصيانة بسكرة:** يمكن تلخيص الأهداف الحالية المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الإستراتيجية المتبعة كما يلي :

◀ إنجاز مخطط الصيانة .

◀ إحترام الآجال المتفق عليها في الإنجاز.

◀ تقليص تكاليف الصيانة .

◀ إستلام قطع الغيار في أجالها المحددة .

◀ تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط (TRC).

◀ التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة .

**ثانيا : مهام مديرية الصيانة بسكرة:** بالنسبة لمهام مديرية الصيانة بسكرة فستتطرق إليها في النقاط الآتية :

◀ صيانة المستويات 3.4.5 للأجهزة الخاصة بالصيانة .

◀ التدابير الإجرائية للمراقبة و الصيانة للمستويات 1.2 للأجهزة النشاط بالتنسيق مع المديرية الجهوية .

◀ فحص و ترميم القطع و تجديد الأعضاء الأساسية للآلات و المحركات القوية .

◀ تصنيع قطع الغيار لاحتياجات النشاطية .

إعادة تأهيل و تطوير المحركات الكهربائية و محولات الضغط المنخفض و المتوسط و تجهيزات الصناعية للنشاط و المشاركة لإعادة تأهيل و تجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط و طرق استعمال خاضعة للمقاييس الدولية. و وضع نظام و آليات لتدابير الصيانة مع مقاييس العتاد و الأجهزة المرتبطة بالنشاط .

## 2-IV : منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

### 1-2-IV : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من غالبية العاملين بإستثناء أعوان الأمن بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - ، و البالغ عددهم (237) عامل و عاملة ، و هذا حسب ما تم الحصول إليه من قبل رئيس مصلحة التوظيف و التكوين بالمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك محل الدراسة .

#### 1. عينة الدراسة

إعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في إختيار عينة الدراسة و التي بلغ حجمها (100) مفردة، و هذا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع، و قد تم توزيع 100 إستبانة كاملة من خلال عدة زيارات ميدانية، و تم إسترداد منها (85) استبانة، و بعد فحصها استبعد منها (09) نظرا لعدم إستفائها شروط الإجابة الصحيحة، و بالتالي فإن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (76) إستبانة .

#### 2. البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	61	80.3%
	أنثى	15	19.7%
	المجموع	76	100%
العمر	أقل من 30 سنة	03	3.90%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	31.6%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	38	50.0%
	من 50 سنة فأكثر	11	14.5%
	المجموع	76	%100

26.3%	20	تقني سامي	المؤهل العلمي
28.9%	22	ليسانس	
30.3%	23	مهندس	
11.8%	09	ماستر	
00%	00	ماجستير	
2.6%	02	دكتوراه	
<b>%100</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
10.5%	08	عون تنفيذي	مجال الوظيفة الحالية
14.5%	11	عون تحكم	
75.0%	57	إطار	
<b>%100</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	
3.9%	03	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة بالمؤسسة
25.0%	19	05 سنوات – أقل من 10 سنوات	
22.4%	17	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
48.7%	37	من 15 سنة فأكثر	
<b>%100</b>	<b>76</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

حسب نتائج الجدول رقم (02) أن :

(80.3%) من أفراد عينة الدراسة هم الذكور ، فحين أن (19.7%) كانت من الإناث فهذا التباين راجع لطبيعة عمل المديرية المتمثل في الصيانة ، أما بالنسبة لمتغير العمر يتضح أن الافراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (3.90%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (31.6%)، و نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 على أقل من 50 سنة) كانت (50.0%)، و (14.5%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر)، و عليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من فئة الشباب في متوسط العمر المؤهلين والقادرين على العمل و العطاء.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (30.3%) منهم حاصلين على شهادة مهندس، و(28.9%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما نسبة حاملي شهادة تقني سامي كانت (26.3%)، في حين الحاصلين على شهادة ماستر بلغت نسبتهم (11.8%) و اقتصرت نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة الدكتوراه على

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

فردين فقط من عينة الدراسة و هو ما نسبته (2.6%)، و عليه فإن المديرية محل الدراسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و عند ملاحظة سنوات الخبرة بالمؤسسة لدى الباحثين نجد أن (3.9%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(25.0%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (22.4%) من الباحثين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الباحثين الذين فاقت خبرتهم (15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (48.7%) و عليه فإن هذه النتيجة تدل على أن غالبية عينة الدراسة خبرتهم كبيرة و يتوافق هذا الأمر مع الفئة العمرية الموجودة بالمديرية محل الدراسة و الذين غالبيتهم يفوق نسبتهم 40 سنة.

### IV-2-3 : مصادر جمع البيانات و المعلومات :

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات :

- 1. البيانات الأولية :** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة الدراسة ، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package For Social Science) ، بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2. البيانات الثانوية :** قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات والمنشورات الورقية و الإلكترونية ، والوسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

### IV-2-4 : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها و إختبار الفرضيات ، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة و هي:

- 1. مقياس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures)** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2. تحليل التباين للانحدار: (Analysis of variance)** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

3. تحليل الإنحدار المتعدد: (Multiple regression analysis) وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الاستقطاب و التعيين ، التدريب و تنمية القدرات ، الحوافز و التعويضات ، تقييم الأداء ، الصحة والسلامة المهنية ) على المتغير التابع وهو التمييز المؤسسي.
4. اختبار كوجروف سمرنوف (1-sample K-S) : لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranach's Coefficient Alpha) : و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
6. معامل صدق المحك : و ذلك لصدق أداة الدراسة.

### IV-2-5 : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة :

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distrlbutlon)، تم حساب معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) ، و كانت النتائج في الجدول رقم (03) كالتالي :

الجدول رقم(03) يبين معامل الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الاستقطاب و التعيين	-0.793	0.566
التدريب و تنمية القدرات	-0.928	0.571
الحوافز و التعويضات	-0.513	0.269
تقييم الأداء	-0.634	-0.319
الصحة و السلامة المهنية	-1.428	4.719
ممارسات إدارة الموارد البشرية	<b>-0.671</b>	<b>0.229</b>
التمييز القيادي	-0.668	-0.089
التمييز بالخدمات	-0.525	0.067
التمييز المؤسسي	<b>-0.522</b>	<b>-0.116</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن معامل الإلتواء لكل المتغيرات محصور بين ((-0.671)،(-0.522)) و هو ينتمي إلى المجال [ +3 ، -3 ] ، بينما معامل التفلطح لكل المتغيرات محصور

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

بين ((-0.116،0.229)) و هو ينتمي إلى المجال [ +7 ، -7 ] هذا يدل على أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ، و هذا يعد شرطاً أساسياً لإختبار الفرضيات .

### IV-2-6 : أداة الدراسة صدقها وثباتها :

1. أداة الدراسة : تتمثل أداة الدراسة في الإستبانة ، حيث تم إعدادها بناء على دراسة : (ال عبد الله ، 2022) ودراسة (أبو خشيم ، 2020)، دراسة (الهدابي و آخرون ، 2019)، دراسة (بن عيشي وبن واضح ، 2018)، دراسة (حاجي حسن ، 2010) .

و ذلك بهدف إختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث " ممارسات إدارة الموارد البشرية و " التمييز المؤسسي " .

و تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما :

◀ **القسم الأول** : يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية و هي (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في المؤسسة) .

◀ **القسم الثاني** : يضم محاور الإستبانة أو الدراسة، و يتكون من (37) عبارة موزعة على محورين رئيسيين :

• **المحور الأول** : خاص بممارسات إدارة الموارد البشرية و يحتوي على (25) عبارة موزعة على خمس أبعاد : (الاستقطاب و التعيين ، التدريب و تنمية القدرات، الحوافز و التعويضات، تقييم الأداء، الصحة و السلامة المهنية) .

• **المحور الثاني** : خاص بالتمييز المؤسسي ، و يحتوي على (12) عبارة موزعة على بعدين ( التمييز القيادي، و التمييز بالخدمات )، و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة .  
الجدول رقم (04) يوضح درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس ليكرت "LIKERT" الخماسي .

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran , 2004,p.197)

2. **صدق أداة الدراسة** : يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في الدراسة إعتدنا على "صدق المحك" حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، وذلك كما هو موضح في الجدول (04) إذ نجد

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.987) و هو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض و أهداف هذه الدراسة ، كما نلاحظ أيضاً أن معامل الصدق لمتغيري الدراسة كبير جدا يتراوح بين (0.982-0.980).

3. ثبات الأداة : يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج ، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، و من خلال الجدول رقم (04) فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، حيث النتائج كما يلي :

الجدول رقم(05) يبين معاملات الصدق و الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
ممارسات إدارة الموارد البشرية	25	0.961	0.980
التمييز المؤسسي	12	0.966	0.982
الاستبانة ككل	37	0.975	0.987

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.975) و هو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض الدراسة، كما يعتبر معامل الثبات لمحوري الدراسة مرتفع جداً و مناسب لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

### 3-IV : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة و اختبار الفرضيات

#### 1-3-IV : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة ، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "ممارسات إدارة الموارد البشرية" و " التمييز المؤسسي"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن كل عبارة من (1 - أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من التوفر، و من (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولين (05) و (06) تلك النتائج كما يلي :

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

1. ما مستوى توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمديرية محل الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (06)

الجدول رقم(06): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
<b>أولاً: الاستقطاب و التعيين</b>					
		<b>3.673</b>	<b>0.660</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>
1	يتم استقطاب الموظفين بناء على احتياجات المديرية من الموارد البشرية	3.89	0.793	1	مرتفع
2	يستند استقطاب الموظفين إلى معايير موضوعية .	3.74	0.681	2	مرتفع
3	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف المديرية ككل .	3.54	0.972	4	متوسط
4	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المتاحة و المتاحة للجمهور	3.53	0.973	5	متوسط
5	تتكون لجنة الانتقاء من أشخاص ذو كفاءات و خبرات عالية جدا .	3.67	0.900	3	مرتفع
<b>ثانياً: التدريب و تنمية القدرات</b>					
		<b>3.418</b>	<b>0.932</b>	<b>4</b>	<b>متوسط</b>
6	تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتي التدريبية بـ صور دورية ومستمرة .	3.37	0.991	4	متوسط
7	تسعى الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تغيير سلوك الموظفين نحو التميز.	3.28	1.053	5	متوسط
8	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي.	3.39	1.008	3	متوسط
9	تساهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بزيادة فرص كثيرة للتعلم و اكتساب خبرات جديدة .	3.54	0.944	1	متوسط
10	تدرك الإدارة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات و تطوير القدرات .	3.51	1.039	2	متوسط
<b>ثالثاً: الحوافز و التعويضات</b>					
		<b>3.632</b>	<b>0.756</b>	<b>3</b>	<b>متوسط</b>
11	يشكل الراتب الذي احصل عليه حافزاً قوياً للعطاء أكثر .	3.84	0.895	2	مرتفع
12	تم تطوير نظام الحوافز والمكافآت بشكل مستمر.	3.41	0.996	4	متوسط
13	تحرص المديرية على خلق مبدأ التناسب بين الراتب و المجهود الذي يبذله لأداء مهامه .	3.25	1.133	5	متوسط

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

متوسط	3	1.016	3.64	توفر المديرية نوادي رياضية و ثقافية و دور حضانة لصالح أطفال الموظفين بالمؤسسة .	14
مرتفع	1	0.622	4.01	تقدم المديرية تأمينات اجتماعية و صحية مناسبة للموظفين .	15
متوسط	5	0.982	3.221	رابعا: تقييم الأداء	
متوسط	4	1.033	3.20	تعتمد المديرية على تقارير نظام تقييم أداء الموظفين في اتخاذ القرارات	16
متوسط	3	1.044	3.24	تحرص المديرية على تشجيع الإبداع و تكافئ المبدعين في عملهم .	17
متوسط	1	1.050	3.26	تستخدم المديرية طرق مختلفة لتقييم الاداء.	18
متوسط	5	1.120	3.16	تقدم الحوافز بناء على النتائج تقييم الأداء.	19
متوسط	2	1.156	3.25	تعمل الادارة على وضع معايير للتقييم الأداء.	20
مرتفع	1	0.749	3.929	خامسا : الصحة والسلامة المهنية	
مرتفع	3	0.754	3.93	توفر المديرية معدات الوقاية الشخصية للموظفين حسب مواقعهم.	21
مرتفع	5	0.936	3.76	تهتم الادارة بإجراء رصد شامل لكل أدوات العمل منمعدات بيئة العمل.	22
مرتفع	1	0.728	4.05	يوجد نظام للتعويضات و تأمين عن إصابات للموظفين.	23
مرتفع	2	0.916	3.99	هناك تجهيزات ( اضاءة و تهوية ...) جيدة.	24
مرتفع	4	0.969	3.91	تعتمد المديرية على المنشورات الارشادية لتوجيه الموظفين في كيفية استخدام معدات الوقاية .	25
متوسط	-	0.688	3.575	ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن بُعد :

**1. الصحة و السلامة المهنية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.929) بإنحراف معياري (0.749) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل توفراً "مرتفعاً" أيضا ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.76-4.05) بانحراف معياري محصور ما بين (0.73-0.97)، تفسر هذه النتيجة أن مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة- تولي إهتماما مرتفعا بتوفير نظام للتعويضات و تأمين عن إصابات للموظفين وكذلك تهتم بإجراء رصد شامل لكل أدوات العمل منمعدات بيئة العمل.

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

2. الإستقطاب و التعيين: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.673) بانحراف معياري(0.660) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل تفرقا تراوح ما بين " متوسطا ومرتفعا " ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين(3.53-3.89) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.68-0.973)، و هذا يدل على أن مديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة- يتم إستقطاب الموظفين فيها بناء على إحتياجات المديرية من الموارد البشرية وكذا يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المتاحة و المتاحة للجمهور.

3. الحوافز و التعويضات: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.632) بانحراف معياري (0.756)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "متوسطة" ، كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة تفرقا تراوح ما بين " متوسطا ومرتفعا " ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.25-4.01) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.622-1.133)، و هذا ما يدل على أن مديرية محل الدراسة تهتم بتقديم تأمينات اجتماعية و صحية مناسبة للموظفين كما أنها تحرص على خلق مبدأ التناسب بين كل من الراتب و الجهود التي يبذلها اموظفين لأداء مهامهم.

4. التدريب و تنمية القدرات: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.418) بانحراف معياري (0.932)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر " متوسطة" ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة توفر "متوسطة" ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28-3.54) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.94-1.05)، و هذا ما يدل على ما السعي الجاد من قبل المديرية في تحديد الإحتياجات التدريبية لتغيير سلوك الموظفين نحو التميز كما أن الدقة في تحديد الإحتياجات التدريبية تساهم في زيادة فرص كثيرة للتعلم و إكتساب خبرات جديدة .

5. تقييم الأداء: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.221) بانحراف معياري (0.982) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر " متوسطة" ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

البعد أنها تشكل توفراً " متوسطاً"، أيضاً حيث ترواحت المتوسطات ما بين (3.16-3.26) وترواحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (1.03-1.16)، و هذا ما يدل على أن المديرية تستخدم طرق مختلفة لتقييم الأداء كما أنها تقدم الحوافز بناء على النتائج المتوصل إليها من عملية تقييم الأداء.

و بناء على ما تقدم يتضح لنا أن مستوى توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعادها الخمسة مجتمعة بـ (3.575) و بانحراف معياري (0.688) .

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

2. ما مستوى توفر التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (07)

الجدول رقم(07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التميز المؤسسي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى التوفر
01	تهتم المديرية بتنظيم الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم .	3.37	1.153	7	متوسط
02	توفر المديرية المواد اللازمة للموظفين لتقديم أفكار متميزة جديدة .	3.26	1.112	11	متوسط
03	تعمل المديرية على تحفيز الموظفين لتحقيق الإبداع و التميز.	3.21	1.111	12	متوسط
04	يقوم القادة بتسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المديرية و نشر قيم الجودة في الأداء.	3.32	1.134	9	متوسط
05	توفر الادارة للموظفين أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية .	3.47	1.000	5	متوسط
06	تشجع الادارة على العمل بروح الفريق الواحد و تحثهم على الابداع والتحسن المستمر .	3.29	0.856	10	متوسط
07	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط و تحسين مستمرين .	3.51	0.856	4	متوسط
08	تعتمد المديرية على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها .	3.74	0.789	1	مرتفع
09	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة و الراحة	3.55	0.915	3	متوسط
10	تقوم المديرية بالرقابة بشكل دوري و مستمر على مصالحتها لتحسين البيات تقديم الخدمات .	3.57	0.869	2	متوسط
11	تقوم المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المختلفة .	3.37	1.031	8	متوسط
12	تشجع المديرية التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات	3.39	1.108	6	متوسط
	التميز المؤسسي بشكل عام	3.421	0.869	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن :

العبارة رقم (08) التي تنص على "تعتمد المديرية على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها"، جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم على هذه العبارة (3.74) بانحراف معياري قدره (0.789)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن العبارة تشير إلى نسبة توفراً "مرتفعة"، في حين جاءت العبارة رقم (03) التي تنص على "تعمل المديرية على تحفيز الموظفين لتحقيق الإبداع و التميز" بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم على هذه العبارة (3.21) بانحراف معياري قدره (1.111)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن العبارة تشير إلى نسبة توفراً "متوسطة".

و الشيء الملاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن باقي عبارات التميز المؤسسي أيضاً من أنها تشكل توفراً متوسطاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.26-3.57) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (1.112-0.869).

و بناءاً على ما تقدم يتضح أن مستوى التميز المؤسسي ككل بالمديرية محل الدراسة جاء متوسطاً ووفقاً لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التميز المؤسسي مجتمعة (3.421) بانحراف معياري (0.869).

IV-3-2: إختبار الفرضيات

1. إختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على الآتي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".  
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (08) يبين ذلك:

جدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000 <sup>a</sup>	35.537	8.138	5	40.691	الانحدار
		0.229	70	16.030	الخطأ
			75	56.721	المجموع الكلي

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

معامل الارتباط (R) = 0.847

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.717

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) (35.537) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (71.7%) من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي وذلك بالإعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ )، وهي قوة تفسيرية جيدة، بناء على هذا يتضح لنا جليا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - .  
وبهذا نستدل على ملاءمة أو صلاحية النموذج المقترح والذي من خلاله نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (09) الموالي.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين	0.688	0.131	0.523	5.273	0.000*
التدريب وتنمية القدرات	0.599	0.830	0.642	7.208	0.000*
الحوافز والتعويضات	0.812	0.095	0.706	8.569	0.000*
تقييم الأداء	0.671	0.670	0.758	9.992	0.000*
الصحة والسلامة المهنية	0.831	0.094	0.716	8.833	0.000*
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1.013	0.880	0.802	11.538	0.000*

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 18

لإختبار الفرضية الرئيسية بأبعادها المختلفة ، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد حيث أوضحت نتائج هذا التحليل ما يلي :

1. وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية كمجموعة في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - ، حيث بلغت قيمة T (11.538) بمستوى دلالة (0.000) و هو أقل من المستوى المعتمد، و تدل قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.847$ ) على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين محل الدراسة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل بديلتها التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - "، و هذا لأن المديرية تهتم بمواردها البشرية من حيث جذب أكفئ الموارد و السعي نحو المحافظة عليها و تنميتها و هذا في سبيل تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.

2. عند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على نحو مستقل في تحقيق التميز المؤسسي تبين ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب و التعيين في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - ، و هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.000) و أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نقبل بديلتها التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب و التعيين في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.000) و أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نقبل بديلتها التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز و التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.000) و أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و نقبل بديلتها التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز و التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.000) و أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نقبل بديلتها التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.000) و أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و بهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و نقبل بديلتها التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة".

#### IV-4 : مناقشة و تفسير النتائج

##### IV-4-1 : مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

أولا : مناقشة و تفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

أوضحت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير " ممارسات إدارة الموارد البشرية" كان ضمن المتوسط هذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.575) بإنحراف معياري قدر ب (0.688) ، هذه النتيجة تفسر الأثر المهم الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - من أجل تحقيق التميز المؤسسي ، و قد شكلت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كذلك توفرا متوسطا، حيث جاء إهتمام صناع القرار بالمديرية محل الدراسة بممارسة الصحة و السلامة المهنية نظرا لطبيعة مهام المؤسسة.

إضافة لذلك كانت الأبعاد الفرعية لهذا المتغير تشير لنسبة توفر ترواحت بين المتوسط و المرتفع، بحيث شكل بعد الاستقطاب والتعيين، فقد شكل نسبة توفر مرتفع و عليه نستنتج أن المديرية تولى عملية الإستقطاب و التعيين عينة خاصة بغية الحصول على أفضل الكفاءات ذات المهارات الجوهرية، في حين جاء بعد التدريب و تنمية القدرات بنسبة توفر متوسطة و هذا ما يشير إلى أن المديرية تسعى لتنمية و تطوير قدرات مواردها البشرية و مهاراتهم من خلال توفير دورات تدريبية سنوية أو عند الحاجة.

أما بالنسبة لبعد الحوافز و التعويضات فقد كانت نسبة توفره متوسطا كذلك هي الأخرى و هذا راجع لكون مدى وعي صناع القرار بالمديرية محل الدراسة بأهمية الحوافز و التعويضات كدليل على تقدير الجيد للمرؤوسين من جهة ونظر المدى قدرتها على التحكم في سلوكيات الأفراد لإثارة المزيد من الاهتمام تجاه تحقيق التميز المؤسسي.

فحين كان بعد تقييم الأداء فقد كانت نسبة توفره متوسطاً و هذا راجع لحرص المديرية على متابعة أداء الموارد البشرية و تقييمه لكون هاته الأخيرة تعد الركيزة الأساسية لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية بالمديرية .

أما فيما تعلق ببعد الصحة و السلامة المهنية فقد كانت نسبة توفره مرتفعة و هذا لكون أن الإستثمار في الصحة و السلامة المهنية أمرا بالغ الأهمية لحماية الموارد البشرية مما يضمن إستمرارية المديرية و تجنب الإضطرابات المهنية والمخاطر والإصابات.

#### ثانيا: مناقشة و تفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز المؤسسي

جاءت إتجاهات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي متوسطة وفقا لمقياس الدراسة ، و هذا بدلالة المتوسط الحسابي لإجاباتهم بحيث بلغ (3.421) و إنحراف معياري قدره (0.602)، و هذه النتيجة تفسر أن تحقق تميزها المؤسسي من خلال سعيها الدائم نحو توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها و كذا تشجيعها على العمل بروح الفريق الواحد و تحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.

### IV-4-2 : مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

إن هدفنا الرئيسي من خلال هذه الدراسة هو التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي و أي الممارسات الأكثر فعالية، حيث أكد لنا مبحوثين في الدراسة على وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية كمجموعة في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة.

و من خلال إختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى عدة نتائج و التي يمكن تفسيرها كآآتي :

✓ تهتم مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة - باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة كون عملية الاستقطاب والتعين تستند على معايير موضوعية.

✓ تسعى المديرية من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تغيير سلوك الموظفين و هذا راجع لإدراكها أن التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات و تطوير القدرات نحو التميز.

✓ مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك تحرص على خلق مبدأ التناسب بين الراتب و الجهود الذي يبذله العاملين لأداء مهامهم .

✓ تحرص المديرية أيضا على إستخدام طرق مختلفة لتقييم الاداء.

✓ تهتم المديرية توفير بيئة عمل صحية وملائمة في ظل توفير كل معدات الوقاية الشخصية للموظفين كل حسب مواقعهم.

✓ تُخضع المديرية عمليات الخدمات المختلفة المقدمة إلى عمليات ضبط و تحسين مستمرين.

✓ يسعى القادة لترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المديرية و نشر قيم الجودة في الأداء.

✓ توفر المديرية كل الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للموظفين لتقديم أفكار متميزة جديدة.

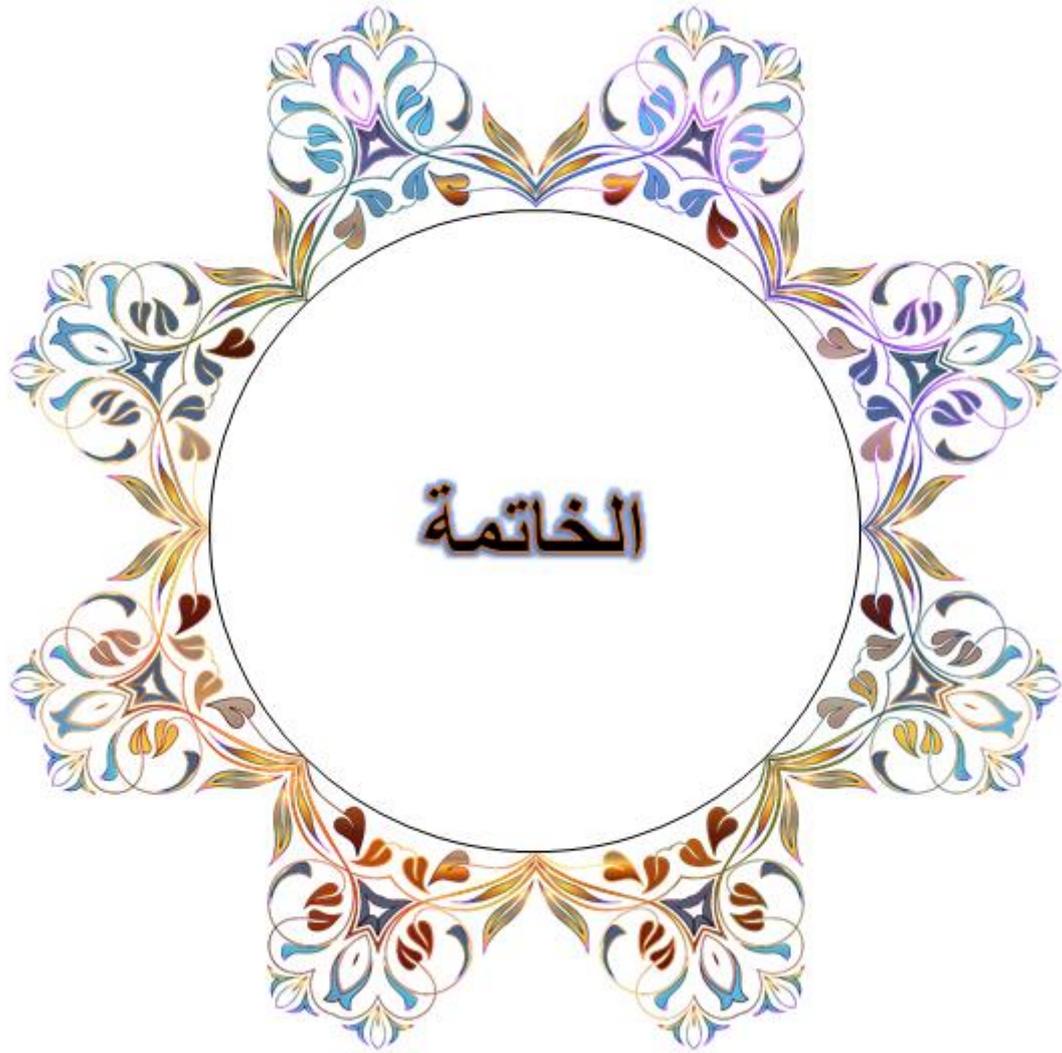
ولتأكيد ما سبق تم الإطلاع على التقارير السنوية للشركة والتي تزامنت مع مناسبة ستينيتها، حيث صرح الرئيس العام للشركة أن مؤسسة سوناطراك تولي اهتماما بالغا برفاهية موظفيها، وينتج ذلك عن مراعاتها للأخلاق والعدل كمبدئ عام للشركة، حيث تتمتع الشركة بتقاليد عريقة تندرج تحت إطار تكفلها بالشؤون الاجتماعية.

كما صرح أن مؤسسة سوناطراك تعتبر الصحة والسلامة وحماية البيئة من مهامها الرئيسية، وهذا يجعل مديرية الصيانة فرع بسكرة تهتم بالصحة والسلامة تلقائيا حيث تعتبر من المهام الرئيسية الموكلة لها، وذلك بهدف ضمان الحماية المستمرة للأشخاص والبيئة وضمان سلامة منشأتها خاصة بحكم حساسية وظائفها.

وتولي المديرية اهتماما كبيرا بتكوين وتطوير المهارات والمهن الأساسية وتكثيفها، فضلا عن الأهمية البالغة التي توليها لتأهيل الأجيال الصاعدة من العمال والإطارات لضمان تنمية الخبرات واستدامتها، وسبق للمؤسسة تنظيم أشغال العصف الذهني حول موضوع التكوين في خدمة المهنيين بحاسي مسعود بتاريخ 06-08 ماي 2024 سعيا لتبادل الأفكار والأطروحات التي تعنى بالتكوين وتطوير المهارات لبلوغ أهدافها المسطرة في هذا المجال.

## الخلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجراها حيث تناولنا الإطار المنهجي للدراسة من خلال التعرف على صلاحية و صدق أداة الدراسة و على عينة الدراسة التي تكونت من (76) مفردة من مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، بعد جمع البيانات تم تحليلها بغية معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-، و قد أوضحت الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة من خلال ممارستها، و التي تبين بأن هدفها الأساسي التي تسعى لبلوغه هو توفير كفاءات في المديرية بشكل مستمر في ظل السعي للمحافظة عليها وتنميتها ، مما يخدم هذا الأمر مصالح المديرية و يرفع من مستويات أدائها و تحقيق هدفها نحو التميز المؤسسي.



## الخاتمة

من خلال الفصول السابقة حاولنا معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، و قد بينت الدراسة الأهمية البالغة لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الخصائص التي تتمتع بها، والهدف الأساسي الذي تسعى لبلوغه هو تحقيق التميز المؤسسي بشكل دائم و مستمر في محيط دائم التغيير و التقلب، كما أبرزت هذه الدراسة أيضا أهمية التمييز المؤسسي على إعتباره المحرك الأساسي لتعرف على مستويات نشاط المؤسسة، و نقطة الإنطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، كما أن قدرة أي مؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد على مدى فعالية مواردها البشرية و التي من خلالها تحقق التميز المؤسسي.

### 1. النتائج :

من خلال دراستنا تم التوصل إلى عدة نتائج نذكرها :

- ✓ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بمستوى توفر متوسطة .
- ✓ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستقطاب و التعيين جاءت بمستوى توفر مرتفعة.
- ✓ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب و تنمية القدرات جاءت بمستوى توفر متوسطة .
- ✓ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الحوافز و التعويضات جاءت بمستوى توفر متوسطة .
- ✓ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تقييم الأداء جاءت بمستوى توفر متوسطة .
- ✓ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الصحة و السلامة المهنية جاءت بمستوى توفر مرتفعة.
- ✓ أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التميز المؤسسي جاءت بدرجة جاءت بمستوى توفر متوسطة .
- ✓ وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية كمجموعة في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك - بسكرة -.
- ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (71.7%) من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي

## الخاتمة

---

- ✓ وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) للاستقطاب و التعيين في تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لتدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لحوافز و التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة.

### 2. الإقتراحات :

و في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، نقدم الاقتراحات التالية :

- ✓ ينبغي أن يكون محور الموارد البشرية من أهم المحاور الإستراتيجية العامة للمديرية.
- ✓ زيادة التنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية .
- ✓ زيادة الاهتمام بإستقطاب الموارد البشرية ذات الخصائص والمهارات التخصصية الداعمة للإبداع والتميز.
- ✓ هناك حاجة ملحة لتوعية العاملين بالمديرية بأهمية التميز المؤسسي .
- ✓ تكثيف عملية عقد الندوات و الدورات التدريبية حول أهمية التميز المؤسسي و كيفية رفع مستواه.

### 3. آفاق الدراسة :

على ضوء ما سبق من النتائج التي توصلنا إليها لاحظنا وجود نقاط يمكن أن تمثل آفاقا للبحث، و بالتالي فإن دراستنا يمكن أن تكون تمهيدا لمواضيع أشمل في هذا المجال، نذكر منها:

- ✓ دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ أثر معايير الصحة و السلامة المهنية على الأداء التنظيمي.
- ✓ متطلبات تحقيق التميز الإداري بمؤسسات التعليم العالي .
- ✓ دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المؤسسة المتعلمة .



## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية	
الكتب	
01	أبو النصر ,مدحت .(2009). الأداء الإداري المتميز. القاهرة ، جمهورية مصر العربية : المجموعة العربية للتدريب والنشر و التوزيع
02	أبو النصر , مدحت محمد. (2012). الإدارة بالحوافز. القاهرة ، جمهورية مصر العربية : المجموعة العربية للتدريب والنشر
03	إسماعيل ,محمد الصادق .(2014). تخطيط التدريب و دوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة و الخاصة : . المجموعة العربية للتدريب و النشر ., القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
04	الجبالي , حمزة .(2016). تنمية الاداء الوظيفي والاداري.الاردن ، عمان : دار الاسراء للنشر والتوزيع .
05	الخربوعة ,مصطفى .(2017). إدارة الموارد البشرية.الاردن ، عمان : دار النفيس للنشر و التوزيع.
06	الساعاتي ,شوقي ناجي جواد و آخرون .(2020). إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. الاردن ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ,
07	السيويي ,بسمة عدنان .(2019). تدريب من أجل الأزدهار .القاهرة ، جمهورية مصر العربية : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
08	الشلهوب ,شروق بنت شفيق .(2023). السعادة المؤسسة -دليل عملي للتطبيق .-القاهرة ، جمهورية مصر العربية : دار كيان للنشر و التوزيع ,
09	الفهمي ,مرزوق بن مطر .(2021). إدارة الموارد البشرية -المهام و السياسات و الإجراءات و نماذج العمل .- المملكة العربية السعودية ، جدة : شركة تكوين للنشر و التوزيع ,.
10	القحطاني ,محمد دليم .2015. إدارة الموارد البشرية -نحو منهج استراتيجي متكامل.-المملكة العربية السعودية ، الرياض : العبيكان للنشر ,
11	القرزعي ,مها أحمد .(2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم -نماذج دولية و عربية و محلية .-الجيزة ، جمهورية مصر العربية : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
12	الكرخي ,مجيد .(2014). إدارة الموارد البشرية .الاردن ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع.
13	الكلالدة ,طاهر .(2008). تنمية و إدارة الموارد البشرية.الاردن ، عمان : دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.
14	المحمدي ,سعد علي ربحان .(2019). إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة .الاردن ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
15	المحمدي ,سعد علي ربحان .(2022). إدارتا التميز وجودة صورة المنظمات المعاصرة .الاردن ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . ,
16	المغربي ,محمد الفاتح محمود .(2016). ادارة الموارد البشرية .الاردن ، عمان : دار الجنان للنشر و التوزيع

## قائمة المراجع

17	المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2012). أصول الإدارة و التنظيم. الاردن، عمان : دار الجنان للنشر و التوزيع ،
18	المليحي، رضا إبراهيم. (2012). إدارة التميز المؤسسي - بين النظرية و التطبيق. -القاهرة، جمهورية مصر العربية : عالم الكتاب ،
19	بريشان، معروف جميل. (2018). تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة. الاردن، عمان : دار الكتاب الثقافي للنشر و التوزيع،
20	بن عنتر، عبد الرحمن (2020). ادارة الموارد البشرية - المفاهيم والاسس ، الابعاد والاستراتيجيات. الاردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،
21	جاد الرب، سيد محمد. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء " الاطر المنهجية و التطبيقات العملية ". مصر، القاهرة : دار الفكر العربي ،
22	رجب، أحمد. (2023). إدارة الأفراد و الموارد البشرية. الجيزة، القاهرة : وكالة الصحافة العربية ،
23	زواتيني، عبد العزيز. (2019). تنمية المورد البشري في التنظيم. الاردن، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي ،
24	شتاتحة، عائشة. (2019). التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم و مبادئ. الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
25	عبد الفتاح، محمود أحمد. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة، جمهورية مصر العربية : المجموعة العربية للتدريب و النشر ،
26	محمد، هاني محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الاردن، عمان : دار المعترف للنشر و التوزيع ،
27	ياسر، محمد خليل. (2021). مركز التميز للمؤسسات التعليمية و التربوية في ضوء نماذج و جوائز التميز العالمية. الإسكندرية، القاهرة : دار إضافة للنشر و التوزيع ،
<b>الدوريات و المقالات</b>	
01	ال عبد الله، فراس عبد القادر، (2022)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (كلية السلام الجامعة الاهلية في بغداد انموذجا)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (68)
02	إبراهيم مطر، محمد محمد، (2019)، تخطيط الموارد البشرية -مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية.، المجلد 108(01)
03	أبو سعده، أحمد رياض سيف النصر وآخرون، (2021)، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 15(15)
04	أبو عرابي، طارق غالب، (2019)، أثر معايير الصحة و السلامة المهنية على الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، المجلد 2019(28)
05	أحمد، دنيا علي حامد وصادق، محمد فكري فتحى، (2018)، متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام :دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية.، المجلد 18(02)
06	بلعيد، حياة وآخرون، (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13(01)

## قائمة المراجع

07	بن علي ، عائشة ونوري ، منير ،(2015)، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة،مجلة المالية والأسواق،المجلد 02(01)
08	بوكميش ،لعلى ،(2010)، طرق تقييم أداء العاملين .مجلة الحقيقة ، المجلد 93(04)
09	تير ،رضا ،(2007)،اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل :نموذج سبي .مجلة الوقاية و الأرغونوميا. المجلد 01(01)
10	حرارية .عتيقة ،(2017)،الصحة و السلامة المهنية في الجزائر مع التشريع إلى التثقيف،مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، المجلد 02 (03)
11	حسن ،عبد الستار ،(2019)،تخطيط الموارد البشرية في قسم التعليم المهني لمحافظة الانبار حتى عام 2023 باستخدام نماذج السلاسل الزمنية ،مجلة الاكاديمية العلمية العراقية.، المجلد 20(28)
12	حواطي ،وردة ودروم ،أحمد ،(2020)،السلوك الإبداعي و مساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي -دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة و الاغواط ،مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال،المجلد 06(03)
13	خالدي ،فراح ومهاوة ،أمال ،(2021)،مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 06(01)
14	الخياط ،وثام محمد كامل،(2019)،التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأروبي .EFQM.مجلة كلية التربية.المجلد 108(04)
15	داود ،خيربي عبد الرؤف وأخرون،(2020)، تحقيق التميز في التعليم الجامعي الأزهري على ضوء التوجهات المعاصرة .مجلة التربية، المجلد 05 (188)
16	رجب زهران ،إيمان حمدي ، (2022)،متطلبات تطبيق معايير النموذج الأروبي للتميز المؤسسي (EFQM)في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، المجلد 02(94)
17	رزيق ،كمال وحيدر ،أحمد عباس،(2013)،مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية.مجلة الاقتصاد الجديد.، المجلد 04(09)
18	الرمثي ،سعد بن مبارك محمد وردعان لزه ،نوزاء مبارك ،(2022)،تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأروبي للتميز EFQM2020جامعة عين شمس ،مجلة كلية التربية.، المجلد 04(46)
19	الزهراني ،نوال أحمد وحوالة ،سهير محمد ،(2022)،متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوي بجامعة عبد العزيز في ضوء النموذج الأروبي (EFQM)، مجلة العلوم التربوية و النفسية.، المجلد 06(13)
20	سيد علي ،ذهبية وبلقاضي ،الامين ، (2023)،أهمية تكنولوجيا المعلومات في استقطاب الموارد البشرية،مجلة التحولات الاقتصادية.المجلد 03(01)
21	السيد عيسى ،أحمد،(2021)،دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع -دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف.مجلة البحوث.، المجلد 43(03)
22	الشهري ،فاطمة بنت محمد وبن شحبل ،سلوى بنت حمد ،(2020)،واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.،المجلة التربوية ،المجلد 73(73)

## قائمة المراجع

23	صالح غريب , منى محمد .،(2023)، تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIS) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية بالتطبيق على شركات القطاع العام للبتول،المجلة المصرية للدراسات التجارية،المجلد 47(04)
24	صالح مراد , أسماء مراد،(2019)،معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية ، المجلد 12(02).
25	الصوالحة , أيوب أحمد وأخرون،( 2020 )، أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية .مجلة دراسات و أبحاث.مجلد 12(01)
26	العازمي , منيرة جعيلان،(2021)،القيادة المتميزة مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت ,المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 05(24)
27	عزازى , عبد الله محمد عبد الله وأخرون،(2018)،تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي،مجلة كلية التربية بينها، المجلد 06(116)
28	عزام , علا فاروق صلاح،(2020)،قواعد السلامة و الصحة المهنية في قانون العمل -دراسة مقارنة في النظامين المصري و الأمريكي،مجلة الحقوق للبحوث القانونية و الاقتصادية.، المجلد 02(01)
29	علك حافظ, عبد الناصر وجاسم محمد ,نسرين(2019) ، دور استراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في دائرة البحث و التطوير ,مجلة الدنانير .، المجلد 01(16)
30	علي سالم , طه عبد الباسط،(2021)،متطلبات اعتماد المؤسسات التعليمية في مصر على ضوء النماذج العالمية للجودة-دراسة تحليلية،مجلة كلية التربية.، المجلد 01(127)
31	عمران ,ميساء والجمال ,سمير سليمان،(2020)،رأس المال البشري و دوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا (فلسطين).،المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات،المجلد 04(01)
32	قريبني , أحمد،(2019)،إدارة الموارد البشرية (المفهوم ، التطور و الاستراتيجية).مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01(02)
33	طلال صالح،(2022)،إدارة الموارد البشرية و أهميتها بتطوير العمل .الحياصات ,المجلة العربية للنشر العلمي ,المجلد 02(41)
34	لحلوح , سامية وزعزوع , فطيمة،(2015)، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة موبليس للاتصالات -وكالة باتنة -الجزائر ,مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 27(01)
35	مصطفى , أمل محمد،( 2021)، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي )بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس .،المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، المجلد 52(01).
36	مضاوي , محمد والبليهد ,نوره محمد،(2015)،الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن ,المجلة التربوية،المجلد 40(40)
37	وسيم إسماعيل وعائش ,علاء محمد حسن،(2012)،تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة و الصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين -دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .- الهابيل،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية.، المجلد 20(02)

## قائمة المراجع

38	محمد خير ,حاتم عثمان، 09-08 مارس 2005، نحو أداء متميز للحكومات (تجربة جمهورية السودان)، قسم علوم التسيير ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
<b>رسائل الماجستير و أطاريح الدكتوراه</b>	
01	ساري ,أحلام ، (2016/2015)،مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي و الجزائر.، أطروحة الدكتوراه في إدارى الأعمال،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بوضياف ، المسيلة ، الجزائر
02	البحيصى ،عبد المعطى محمود ،(2014)،دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،عمادة الدراسات العليا ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، غزة .
03	حاجي حسن ,عبد المحسن أحمد ،(2010)،ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال..-،قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، عمان.
04	الغمس ,وسام بنت مشعل ،(2016)،دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسين،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية،قسم الادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، الرياض.
05	مشعلي , بلال ،(2011/2010)،دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق و البلاستيك.،رسالة ماجستير في الاقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قسم الاقتصاد ، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر.
06	النسور , أسماء سالم ،(2010)،أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان .
07	هيثم عبود سلطان ،(2022)،دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات و المعلوماتية في البصرة-، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي،قسم إدارة الاعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ، البصرة ، العراق.
<b>المراجع باللغة الأجنبية</b>	
<b>Books</b>	
01	Sekaran, U. (2004), "Research Methods of Business a Skill Building Approach". 4 th ed, John Wiley & Sons, Inc, United States of America: Hermitage Publishing Services.

## قائمة المراجع

Articles	
01	Saifalislam, K. M., Osman, A & AlQudah, M.K.(2014).Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. <b>Journal of Business and Management</b> .Volume 16(05).
02	Shireen Elias Awad andMahmoud A. Abu Samra.(2023).The Application of Institutional Excellence Standards in Bethlehem's Private Schools Based on Malcolm Baldrige's Model . <b>Journal of Educational and Psychological Sciences</b> • Vol 07( 31).
03	Durria HYDER SIDDEG.(2009)•Human Resources Management And Its Role In Institutional Excellence. <b>Journal Of Organizational Behavior Research</b> . Vol 04( 02).
04	Collins •Clark ,(2003)Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage•Academy of Management Journal Vol 46(6)



## الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة المحكمين

الرتبة العلمية	اللقب و الإسم	الرقم
أستاذ	محمد قريشي	(01)
أستاذ	نوال شنافي	(02)
أستاذ	عادل بومجان	(03)

## الملاحق

الملحق رقم (02): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسةكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبيان

سيدي الفاضل...، سيديتي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمديرية الصيانة سوناطراك-بسةكرة -" وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتمكم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الاستاذ:

\*قرشي محمد

من إعداد الطالبتين :

\* قاسمي صبرينة

\* بركات رقية ريان

السنة الجامعية 2023/2024 .

## الملاحق

### ➤ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-  
فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1/ الجنس:

ذكر  ، أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 سنة  ، من 30 أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  ، من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

تقني سامي ،  ماستر

ليسانس  ، ماجستير

مهندس  ، دكتوراه

4/ مجال الوظيفة الحالية:

عون تنفيذي

عون تحكم

إطار

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات،  5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات - أقل من 15 سنة،  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

## الملاحق

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية : في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة- " ، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	ممارسات إدارة الموارد البشرية و عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: الاستقطاب و التعيين</b>						
01	يتم استقطاب الموظفين بناء على احتياجات المديرية من الموارد البشرية .					
02	يستند استقطاب الموظفين إلى معايير موضوعية .					
03	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف المديرية ككل .					
04	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المتاحة و المتاحة للجمهور .					
05	تتكون لجنة الانتقاء من أشخاص ذو كفاءات و خبرات عالية جدا .					
<b>ثانيا :التدريب و تنمية القدرات</b>						
06	تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتي التدريبية بصور دورية ومستمرة .					
07	تسعى الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تغيير سلوك الموظفين نحو التميز.					
08	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي.					
09	تساهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بزيادة فرص كثيرة للتعلم و اكتساب خبرات جديدة .					
10	تدرك الإدارة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات و تطوير القدرات .					
<b>ثالثا الحوافز و التعويضات</b>						
11	يشكل الراتب الذي احصل عليه حافزا قويا للعطاء أكثر .					
12	تم تطوير نظام الحوافز والمكافآت بشكل مستمر.					
13	تحرص المديرية على خلق مبدأ التناسب بين الراتب و الجهود الذي ابذله لأداء مهامه .					
14	توفر المديرية نوادي رياضية و ثقافية و دور حضانة لصالح أطفال الموظفين بالمؤسسة .					
15	تقدم المديرية تأمينات اجتماعية و صحية مناسبة للموظفين .					
<b>رابعا تقييم الأداء</b>						
16	تعتمد المديرية على تقارير نظام تقييم أداء الموظفين في اتخاذ القرارات .					

## الملاحق

					17	تحرص المديرية على تشجيع الإبداع و تكافئ المبدعين في عملهم .
					18	تستخدم المديرية طرق مختلفة لتقييم الاداء .
					19	تقدم الحوافز بناء على النتائج تقييم الأداء .
					20	تعمل الادارة على وضع معايير للتقييم الأداء .
<b>خامسا :الصحة و السلامة المهنية</b>						
					21	توفر المديرية معدات الوقاية الشخصية للموظفين حسب مواقعهم .
					22	تتم الادارة بإجراء رصد شامل لكل أدوات العمل منمعدات بيئة العمل .
					23	يوجد نظام للتعويضات و تأمين عن إصابات للموظفين .
					24	هناك تجهيزات ( اضاءة و تهوية ... ) جيدة .
					25	تعتمد المديرية على المنشورات الارشادية لتوجيه الموظفين في كيفية استخدام معدات الوقاية .

**المحور الثاني :التميز المؤسسي** : فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستويات التميز المؤسسي بالمديرية محل الدراسة، و نرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

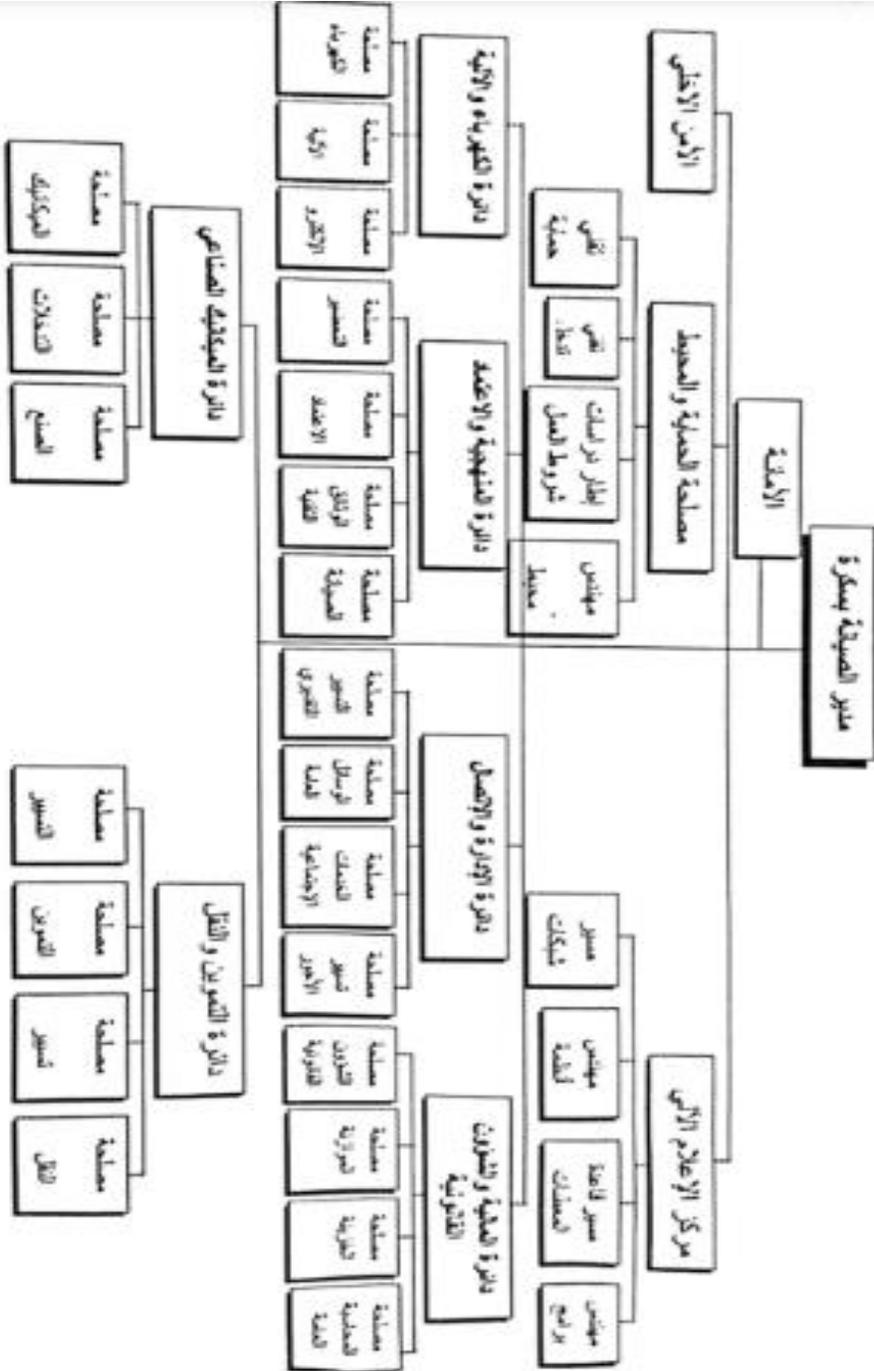
أبعاد التميز المؤسسي و عبارات القياس					رقم بارة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
<b>أولا : التمييز القيادي</b>						
					26	تتم المديرية بتنظيم الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم .
					27	توفر المديرية المواد اللازمة للموظفين لتقديم أفكار متميزة جديدة .
					28	تعمل المديرية على تحفيز الموظفين لتحقيق الإبداع و التميز .
					29	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المديرية و نشر قيم الجودة في الأداء .
					30	توفر الادارة للموظفين أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية .
					31	تشجع الادارة على العمل بروح الفريق الواحد و تحثهم على الابداع و التحسين المستمر .
<b>ثانيا :التميز بالخدمات</b>						
					32	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط و تحسين مستمرين .
					33	تعتمد المديرية على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها .
					34	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة و الراحة .

## الملاحق

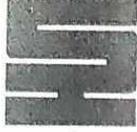
					تقوم المديرية بالرقابة بشكل دوري و مستمر على مصالحها لتحسين اليات تقديم الخدمات .	35
					تقوم المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المختلفة .	36
					تشجع المديرية التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات .	37

## الملاحق

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك-بسكرة-



سوناتراچ



sonatrach

Direction Générale  
Direction Affaires Sociales  
Région de Biskra

N° 218 /R.BSK/2024

Mlle GASMI SABRINA  
Etudiante 2 Année Master  
UNIVERSITE DE BISKRA

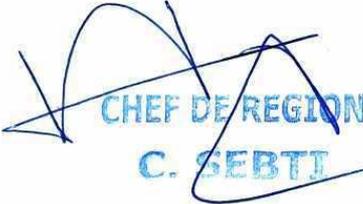
Biskra, Le : 10/03/2024

Objet : A/S votre demande d'autorisation de distribution un questionnaire

Réf : V/ envois du 06/03/2024

Faisant suite à votre demande demande d'autorisation pour distribuer un questionnaire au sein de la Région ASL BISKRA, nous avons le regret de vous informer que nous ne pouvons donner une suite favorable à votre demande.

Le Chef de Région

  
  
CHEF DE REGION  
C. SEBTI



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00452 / لد.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: مديرية الصيانة للشركة الوطنية سونطراك  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- قاسمي صبرينة
- 2- بركات رقية ريان
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 18-04-2024



ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... عاشق ساسيا حسيروند

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... 200848328 الصادرة بتاريخ: ..... 2016/12/19

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر التسلي

تحت عنوان: أثر ضمانات إدارة الموارد البشرية على تحصيل  
التسليم المؤسسي دراسة ميدانية لمدى تأثير الضمانات المؤسسية لحوادث بسكرة -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ..... 2024/05/24

إمضاء المعني بالأمر



## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرتة في: 29/05/2024

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### وذن بالطبع

أنا المحضري أسفله الأستاذ: محمد قرني

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس-للطالب (ة): 1. ميريتة قاسم

2. رقية بانا بركات 3. -----

الدرجة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

عنوان: الترشحات لمدراء إدارة الموارد البشرية في حقبة اليمين المؤتمن

دراسة ميدانية لمدراء الموارد البشرية في سونازك - بسكرة

أرخص بطبع للمذكرة المذكورة.

الأستاذ المشرف

