

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

المؤسسي.
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية
الريفية
- وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

قسم علوم التسيير

نادية زوزال. <

عيسى خليفي. <

رقم التسجيل:/Master-Ge/GO-GRH/2015
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ

عَظِيمًا﴾ (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وقال الله تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(سورة المجادلة: 11)

صدق الله العظيم .

وعن أبي هريرة قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا ، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقتي في إنجاز هذا العمل.

أوجه جزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف "خليفة عيسى" على تقديم العون العلمي والذي أفادني بنصائحه

دون نسيان كل الشكر والتقدير إلى محكمي استبانة البحث ومساعدتهم لي بتوجيهاتهم ونصائحهم التي كانت عوناً في إتمام هذا البحث ، وإلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة . كما أتوجه إلى كل من الأستاذة أقطي جوهرة والأستاذ بلحسن علي بجزيل الشكر على المساعدة المعنوية والعلمية.

وأشكر كل من قدموا لي يد العون والمساعدة لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

شكراً إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

الإهداء

بكل حب أهدي ثمرة جهدي إلى:

من رفعتني لأعلى المراتب وعلمتني وأرشدتني للصواب وعلمتني أن الصبر مفتاح الفرج وبعد
ظلام الليل تشرق الشمس إلى الشمعة التي أضاعت لي نور طريقي وأسعدتني طول حياتي

صديقتي ورفيقتي، والدتي الحبيبة مليكة حفظها الله

إلى صديق الروح ومصباح العقل إلى من كان بجانبني وشجعني على الرقي والعلم، فمهما كبرت
أنا بين ذراعيه طفلة أبي العزيز رشيد حفظه الله.

إلى تلك العين التي سهرت وماكانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبي، إلى من كان دائما سندا
لي في هذه الحياة رفيق دربي زوجي محمد.

إلى نور حياتي وفلذة كبدي ولدي الغالي إياد.

إلى البرعومة والكتكوتة الغالية نرجس.

إلى من وضعتهم تاج فوق رأسي، إخوتي الأعزاء: عصام، إلياس صلاح الدين

إلى ورود حياتي، أخواتي: سهيلة، لبنى.

إلى أهل زوجي

إلى كل صديقاتي وزميلاتي بالدراسة.

إلى كل أساتذة وطلبة تسيير الموارد البشرية، دفعة 2015

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات.	4
02	الفروق بين إستراتيجتي الترميز والشخصية.	29
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	64

66	نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغروف -سميرنوف.	04
67	درجات مقياس Likert الخماسي	05
67	الحدود الدنيا والعليا لمقياس Likert الخماسي.	06
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تشخيص المعرفة.	07
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد توليد المعرفة.	08
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد خزن المعرفة.	09
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تشارك المعرفة.	10
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تطبيق المعرفة.	11
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة.	12
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي	13
76	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	14
77	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.	15
77	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على التعلم التنظيمي.	16
78	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	17
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	19
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	20
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	نموذج الدراسة.	01
5	الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة	02
20	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka.	03
22	عمليات إدارة المعرفة.	04
23	نموذج Marquardt.	05

24	نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig.	06
25	نموذج Duffy لإدارة المعرفة.	07
26	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.	08
27	نموذج موئل إدارة المعرفة.	09
		10
		11
		12

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين، التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة)، فيما تم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة). و أجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة- إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة ميسرة بلغ حجمها 40 موظفا. و بعد التحليل من خلال البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كل من الاستقطاب والاختيار، تقييم أداء العاملين، لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي.

Abstract:

This study aimed to test the role of human resource management practices in achieving organizational excellence, where the measure of human resource management practices through its dimensions (recruitment, selection, training and development, employee performance evaluation, administrative empowerment, total quality management) as the measure of organizational excellence through its dimensions (Leadership Excellence, Excellence to provide the service) study was conducted at the Bank of Agriculture and Rural Development Badr-agency Biskra- it was to obtain the necessary information through a questionnaire distributed to soft total sample size of 40 employee. Bad analysis through the SPSS statistical program study found group Results of the most important is that all of the recruitment, selection, evaluation of the performance of employees, enabling them administrative role in achieving organizational excellence.

الحق حقة

مقدمة عامة:

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة، متعددة ومتشابكة العناصر، وشديدة التعقيد، أصبحت تشكل ضغوطا على منظمات الأعمال، تهدد وجودها واستمرارها. مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح.

لهذا تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وأهميتها تكمن في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أدائها لمهامها والأنشطة التي تمارسها ولذلك تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها.

فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب و متطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد. لتصبح لديها القدرة على تحقيق التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

و هذا لن يتحقق إلا إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية. فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها المختلفة، و ما نتج عن هذه التحديات من حدوث تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات فقد زاد الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تدريب واستقطاب واختيار وتعيين وغيره.

في ضوء ما تقدم تتضح مدى الأهمية والدور الأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير متطلباتها من المورد البشري الذي يعتبر في وقتنا هذا رأس مال المؤسسة ونجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

❖ الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

إن نجاح المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة وفعالية الموارد البشرية، فإدارة وتطوير هذه الموارد مهمة جدًا لزيادة كفاءتها لتحقيق إنتاجية أكثر ، والحصول على أرباح أعلى ، والوصول لخدمات أفضل ، مما يحقق رضا الموارد البشرية عن أدائها ، ورضا متلقي الخدمة. تتعامل المنظمات مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ وأساليب جديدة، والمؤسسات بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي.

استنادا لما ذكر سابقا يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة-"

و من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك دور للاستقطاب والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي؟
- هل هناك دور للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي؟
- هل هناك دور لتقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المؤسسي؟
- هل هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي؟
- هل هناك دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي؟

❖ أهداف الدراسة:

- محاولة الكشف عن مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهدف الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.
- معرفة ما إذا كان لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما يسمى بالتميز المؤسسي.

❖ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

- أهمية الموضوع المبحوث فيه والمتمثل في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- يعتبر الموضوع ذو قيمة علمية يكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية حديثاً.
- ربط موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي.
- لفت الانتباه إلى الجوانب المهمة التي يجب الاهتمام بها وإعطائها أولوية في مجال إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في تحقيق التميز المؤسسي.

❖ الدراسات السابقة:

➤ باللغة العربية:

1 دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن (2010) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد

البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي:

تطرقت هذه الدراسة إلى ماهية ممارسات والإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الصحة والسلامة) والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم خدمة) فقد حاولت الدراسة الربط بين الجانبين قامت بدراسة حالة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
- يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية فيما يخص بمهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.

- اعتماد شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.

2- دراسة نضال محمد الزطمة (2010) ، بعنوان :إدارة المعرفة أثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة .مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
هدفت الدراسة في التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.
وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير و تحسين الأداء الفردي و المؤسسي للكليات و المعاهد التقنية المتوسطة.
- الاهتمام بتوليد المعرفة و تطوير أساليب تخزينها و توسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة.
- ضرورة تطوير الأداء من خلال تحسين المناخ التنظيمي.

3-دراسة سوزان صالح دروزة (2008) بعنوان :العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة عملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التربية و التعليم الأردنية:
هدفت الدراسة في الكشف على العلاقة و نوع التأثير بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية و التعليم الأردنية.
وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها :
وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها وبين رضا العاملين، و التعلم و النمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة و أفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وبرامج تطبيقاتها، من خلال التدريب و حلقات النقاش والندوات و المؤتمرات العلمية.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي و الفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في وزارة التربية و التعليم الأردنية.

- زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني و الصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة، و تكوين الأفكار والخبرات والمهارات وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

4- دراسة أسماء سالم النسور(2010) بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متمثلة فيما يلي:

- مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطا.

- كان مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية متوسطا.

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى الدلالة(0.05)

باللغة الأجنبية:

1 - دراسة(2008) SIU SHOW بعنوان: resource practices and high

performance work systems an empirical investigation of

:coherent human

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تتكون عينة الدراسة من 248 فردا من الشركات العاملة في هونغ كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات إدارة الموارد البشرية تدعم الأداء فيها، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

❖ **إضافت هذه الدراسة: تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:**

- ربط العلاقة بين المتغيرين (ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي).

- دراسة حالة مختلفة عن الدراسات السابقة .

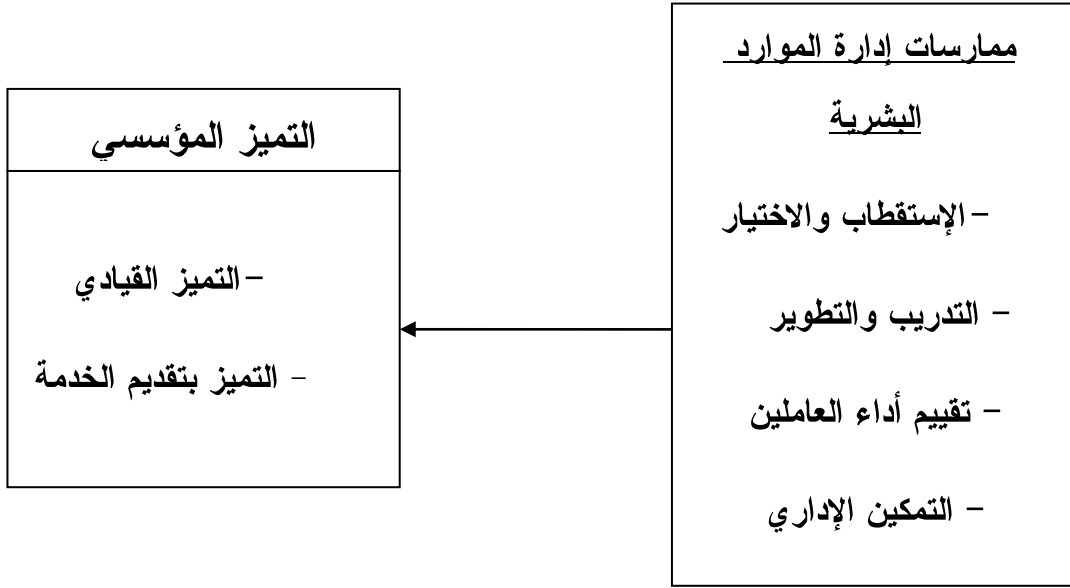
- لم يتم التطرق إلى الموضوع في المؤسسات الجزائية.

- التشابه في الأبعاد لكن الاختلاف في الجانب التطبيقي.

❖ نموذج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



❖ فرضيات الدراسة:

1 الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد دور للإستقطاب والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي.
- لا يوجد دور للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي.
- لا يوجد دور لتقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المؤسسي.
- لا يوجد دور للتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي.
- لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي.

❖ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1 - ممارسات إدارة الموارد البشرية: مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات

الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية

-**الاستقطاب والتعيين:** النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم

الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته.

-**التدريب والتطوير:** يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين

الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر.

أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات و الجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل

وعلى المدى البعيد.

-**تقييم الأداء:** تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال

فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

-**التمكين الإداري:** فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر

للأفراد في المستويات الدنيا.

-**إدارة الجودة الشاملة:** وهو التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها

والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها وذلك لتخفيض

التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات

العمل.

2 - التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير

عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج

عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب

المصلحة في المنظمة.

-**التميز القيادي** : القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها.

-**التميز بتقديم الخدمة**: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.

❖ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

❖ هيكل الدراسة:

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول:
الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية: وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يشمل المبحث الأول مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية ويضم ثلاث مطالب، المبحث الثاني يشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية ويضم أربع مطالب.
الفصل الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث يشمل المبحث الأول التميز المؤسسي طبيعته ومحدداته ويضم أربعة مطالب، المبحث الثاني يشمل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ويضم أربعة مطالب.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة- وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث يشمل المبحث الأول عرض عام للمؤسسة محل الدراسة ويضم أربعة مطالب، المبحث الثاني يشمل عرض وتحليل نتائج الاستبيان، ويضم ثلاث مطالب.

الفصل الأول

الأمطار النظرية لعمارة الإدارة العامة البشرية

تمهيد :

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم موارد المؤسسة و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث دون وجود العنصر البشري باعتباره المتحكم بالموارد الأخرى. ويتوقف نجاحها على حسن استثمارها و العمل على تنمية المهارات وتطوير قدرات الأفراد بها، و عليه وجب

وجود إدارة خاصة تكون مسؤولة على تلبية حاجات الأفراد و كذلك تحفيزهم للقيام بواجباتهم على اكمل وجه فأصبحت إدارة الموارد البشرية الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد الى قدرات تنافسية.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية :

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية.

- المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة) نتيجة اهتمام المؤسسة بمجالات أخرى واهمالها للجانب الخاص بقضايا الافراد و تحقيق اقصى إنتاجية ممكنة منهم، ومع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة واعتبار الموارد البشرية ك رأس مال بشري ظهر ما يسمى بإدارة الموارد البشرية (1) .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية و خصائها:

إن المورد البشري هو العامل الوحيد الذي يصنع أهداف واستراتيجيات المنظمات، والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس، ويصنع لها مستقبلها.

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

- يمكن تعريف هذه الإدارة بأنها " تلك الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير و المكافأة. " (2)

- كما تعرف " بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. " (3)

- وتعرف أيضا " هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها مديرين وقادات و فرق عمل، واختصاصيو الموارد البشرية حيث يساهم كل منهم بدور فعال لإنجاح هذه السياسات والأنشطة. " (4)

ويعرفها FRANCH على أنها " عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة " (5) .

(1) محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد ، عمان 2004 ، ص 20 - 21 .

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان 2005 ، ص 31.

(3) نفس المرجع السابق ، ص 31 .

(4) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، الدار الجامعية ، اسكندرية ، 2001 ، ص 25 .

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 16 .

بالإضافة الى أن daft أشار الى " أنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية و المحافظة عليها ة تطويرها بحيث نتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة و إدارة التغيير " (1).

وعليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها" مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتنظيمهم وحفزهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.وهي جزء حيوي في حقل الإدارة." (2)

ثانياً:خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتمثّل هذه الخصائص فيما يلي: (3)

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفتنانية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق و شرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة مواكبة للمتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.

(1) dafts richard L 2008. **new era of management**,2nded,p379.

(2) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر و التوزيع الأردن 2009، ص 25.

(3) مهدي حسن زويلف، اداية الموايد البريية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 222، 228.

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد بشري ، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، لقد تزايدت أهمية الإدارة نظرا لمساهمتها الفعالة بتحقيق ما تصبوا اليه المنظمة و يتجسد هذا في:⁽¹⁾

- تحقيق أهداف المنظمة والعاملين
- التنسيق بين العمل الإداري و السلوك الإنساني من خلال :
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- توفير ظروف العمل المناسبة.
- وضع نظام عادل للأجور.
- تنمية كفاءة العاملين.
- وضع سياسات مرنة و موضوعية.

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية :

تسعى إدارة الموارد البشرية الى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية ، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة ، و المكافأة المناسبة بمعنى أنها تساهم في تحقيق العدل بين الأشخاص .

- كما تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتميئتها وذلك بزيادة تحفيزها ، وبالتالي مساهمتها في تحقيق إنتاجية المؤسسة و كذا تحسين أدائها و تنافسيتها ، من خلال ذلك يمكننا تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي :⁽²⁾
- أ - تحقيق الكفاية الإنتاجية : يتم ذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي بحوزة المؤسسة ، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسمى المدخلات ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية

(1) عبد الحميد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 11-15.

(2) نفس المرجع السابق، ص 21.

الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التي تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا و محفزا ، و الذي يمكن المؤسسة من أن تكون قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

ب- تحقيق الفعالية : الكفاية الإنتاجية غير كافية لوحدها لتحقيق النجاح والمنافسة للمؤسسة ، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا لدى العملاء ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بمجملات تدريب و توعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة و رضا العملاء.

المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية :

يطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ و تكون موجهة نحو تحسين الأداء ، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية⁽¹⁾ .

لعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها ، وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وبقوة إلى أن تهتم بالموارد البشرية ولا يأتي هذا الاهتمام الا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة و تكوين قوة عمل مستقرة ، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية،البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي ، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات ، الصحة والسلامة العمالية..... الخ.

و عند استخدام هذه الممارسات بالشكل الصحيح في المؤسسات أيا كان حجمها ، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة سيكون بالأمر اليسير⁽²⁾.

المطلب الأول : الاستقطاب والتعيين (التوظيف) :

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جذب المورد البشري المميز والسعي للحصول عليه باعتباره مصدرا للميزة التنافسية وذلك من خلال مايلي:

أولا : استقطاب الموارد البشرية :

1 - مفهوم الاستقطاب :

على المنظمة ان تبدأ بأول خطوة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لمفهوم عملية الاستقطاب . يعرف الاستقطاب بأنه " عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حاليا أو مستقبلا ، انها عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف و الذين يرغبون في شغلها. "

(1) سحر محمد فوطه ، محي الدين القطب ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية ، العدد 14،الأردن ، 2012 ، ص 125.

(2) عبد المحسن أحمد حاجي حسن ، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التمييز المؤسسي، رسالة لأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 ، ص 15 .

و هي أيضا " عملية البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل. "

ان وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وإنما أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لكي يختار بعضهم بعض وفقا لمصالحهم واهتماماتهم⁽¹⁾.

2- أهمية الاستقطاب :

-الاستقطاب جيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة امام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين .

- من خلال الاستقطاب يستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .⁽²⁾

- ان نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة .

3 - أهداف عملية الاستقطاب:

تهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق ما يلي :⁽³⁾

-إيصال معلومات دقيقة الى الراغبين في العمل بالشركة أو المنظمة بأساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك.

- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .

- الاسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف .

- الاسهام في زيادة فعاليته المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين، وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل و كفاءة عالية .

4 - مصادر الاستقطاب : تنقسم مصادر الاستقطاب إلى:

⁽¹⁾ عبد البلوي دردر زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 21.

⁽²⁾ مؤيد سعيد السالم ، مرجع السابق ، ص 172.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق ، ص 173.

4-1- المصادر الداخلية :

يقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة و من أهم هذه المصادر : (4)

أ - الترقية : تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية تكون واضحة ومعلنة ، وقد تصمم هذه الخطة على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى ، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى .

ب - النقل و التحويل : يعتبر النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع لآخر ، من المصادر الداخلية التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها فإنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجور أو المسؤولية أو السلطة .

ج - الموظفون السابقون : يمكن للمؤسسة أن تتبع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل و خاصة الراغبين في العودة إلى العمل، كما يمكن لها أن تتبع سياسة توظيف أبناء العاملين في المؤسسة و يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة .

د - الإعلان الداخلي : عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنها تقوم بنشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمؤسسة ، و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمؤسسة وينشرون تلك الأخبار خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.(1)

تسمح المصادر الداخلية بتوفير الوقت والجهد الممكن ضياعها في حالته اختيار شخص من خارج المؤسسة إلى جانب تقليصها من نفقات الاستقطاب الخارجي إلا أن هذه الطريقة تمنع تجديد ثقافة المؤسسة أي تمنع دخول مهارات ومؤهلات وخبرات جديدة وهذا ما توفره المصادر الخارجية.

4-2- المصادر الخارجية :

بالإضافة إلى البحث الداخلي عن الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، فإنه من المعتاد أن تعطي المؤسسة الفرصة للمؤهلين من المجتمع الخارجي لشغل بعض الوظائف بها ومن أهم المصادر الخارجية للاستقطاب نذكر منها:(2)

(4) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص117-120

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص145.

(2) نفس المرجع السابق، ص 145.

أ - الإعلان : لضمان جني الثمار الموجودة من وراء الإعلانات يجب الأخذ في الاعتبار جانبين على قدر كبير من الأهمية هما :

- وسيلة الإعلان المستخدمة .

- شكل الإعلان .

فعملية اختيار وسيلة الإعلان المناسبة سواء كانت صحيفة محلية او جريدة او تلفزيون ، او الراديو كل ذلك يعتمد بصفة أساسية عن نوعية الوظائف المراد شغلها ، حيث يتم استخدام الصحف عن ما تريد المؤسسة أن تقصر نقاط البحث على المنظمة جغرافية معينة، اما الراديو والتلفزيون تستخدم في حالة وجود العديد من الباحثين عن محل والذين يتواجدون في مناطق جغرافية معينة لا يتم الوصول اليها الا من خلال هاتين الوسيلتين .

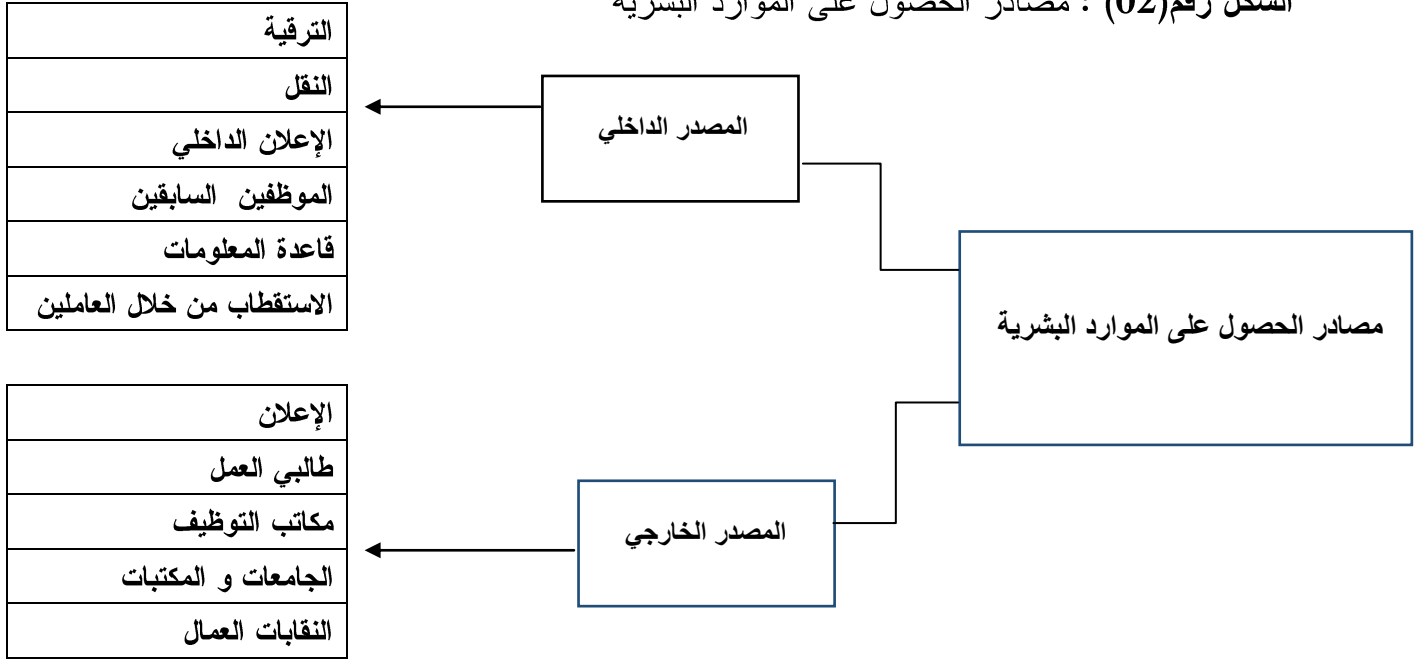
ب - مكاتب التوظيف : يوجد نوعان

-النوع الأول : مكاتب توظيف عامة ، وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة و تشرف عليها ،ويكون هدفهما الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل حيث يتم تسجيل أسماء العاملين لديها و بياناتهم و خبراتهم كشرط للحصول على العمل .

-النوع الثاني : مكاتب التوظيف الخاصة ، تتضمن مستشارين في مجال الاختيار يملكون خبرة لا بأس بها في مجال التوظيف ، كما يملكون معلومات مفصلة بالنسبة لبعض الوظائف المتخصصة ، يمكن للمؤسسة الرجوع الى هذه المكاتب للاستدلال منها على الموارد البشرية التي تتوافر فيها الصفات و المؤهلات الأساسية للنجاح لشغل الوظائف الشاغرة .

ج - الاتصالات بالجامعات و المعاهد : بمقتضى هذا المصدر يتم ارسال مندوبينا عن المؤسسة الى الجامعات و المعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخارجين بالكليات ، وهو يعد بمثابة أحد المصادر للاستقطاب إذ أنه يوفر المورد البشري الذي يتوافر به مستوى طموح عال .

الشكل رقم (02) : مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر : الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي مكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا : الاختيار والتعيين :

هو العملية الثانية بعد الاستقطاب ، بمقتضاه يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة .

انه العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة ، ان المنظمات الناجحة والتي تريد النجاح بشكل متواصل تهتم بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها و في حياة الفرد و تطوره أيضا (1).

2 - معايير الاختيار :

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين ، حيث يتم تحليل ملفه بدراسة المؤهلات العلمية ، خبرته ، تكوينه ، ... ومقارنتها مع متطلبات

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 120.

المنصب الجديد وشروطه ، كما يتم إجراء مقابلات مع المختصين تسمح بالحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المرشح ، مما يسهل عملية الاختيار النهائي ، وعليه فمعايير الاختيار تتمثل في :⁽²⁾

2-1- مستوى التعليم :

تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التأهيل العلمي وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف .

2-2- الخبرة السابقة :

يفضل معظم أصحاب الأعمال المورد البشري الذي لديه خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحق به ، لأن هذه الخبرة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة ، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاحه في العمل مستقبلا ، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها نفس العمل .

2-3- الصفات البدنية :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل أو قوة الذراع أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة ، وعندما ترغب المؤسسة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية لشغل الوظيفة فأنها يجب أن تستند في ذلك الى صفات المورد البشري القائم بالعمل حاليا و الذي يتميز بمستوى أداء مرتفع .

2 - 4 - الصفات الشخصية : تشير الصفات الشخصية الى نمط شخصية العنصر البشري، وتشير بعض البيانات الشخصية الى هذا النمط ، ومن بين هذه البيانات الحالة الاجتماعية والعمر .

2 - 5 - المعرفة السابقة بالشخصية :

تلعب المعرفة بالشخص دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار ، فبمراعاة الشروط السابقة فانه عند تقديم المتقدم للعمل الى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق فيهم ، فانه تكون لديه فرصة أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى .

3 - خطوات عملية الاختيار : تتمثل فيمايلي:⁽¹⁾

3 - 1 - استقبال طلبات العمل: تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة التقديم وتقدميها الى المنظمة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح بالمنظمة وتعرف المنظمة على الفرد ، وتأتي هذه الخطوة عادة بعد اجراء عمليات

⁽²⁾ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 155-158.

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 121

الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي، وعلى المنظمة خلال هذه الخطوة أن تراعي بشكل أولي معلومات تحليل الوظيفة، أو قد تؤدي هذه الخطوة إلى استبعاد المتقدمين غير المناسبين، وفي عملية الاستبعاد على المنظمة أن تبرر للمتقدم أسباب استبعاده.

3-2 المقابلة الأولية :

فيما تحاول المنظمة التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم ، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب اجابته على الأسئلة وقد تأخذ المقابلة الشكل الرسمي والمهيكل وبذلك تعوض عن المقابلة النهائية، أو قد تكون غير رسمية وغير مهيكلة مما يستلزم الأمر اجراء مقابلة نهائية .

3-3 الاختبارات :

لقد أصبحت الاختبارات ذات أهمية شديدة من حيث كونها جزءا من إجراءات اختيار الموارد البشرية ، وتأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة تدعم في نتائجها بعضهما البعض و من بين هذه الأشكال :

- اختبارات القدرات والمهارات

- اختبارات الأداء

- اختبارات الاهتمامات المهنية

- الاختبارات الشخصية .

والصدق والثبات شرطان متلازمان يفضل تحقيقهما في الاختبار لضمان وسلامة موقف المنظمة من ناحية المسؤولية القانونية والاجتماعية .

3-4- المقابلة النهائية :

وهي المرحلة الحاسمة في اختيار الأشخاص لأنها تمكن من :

-تقييم أهمية الأشخاص و ملائمتهم للوظيفة .

- تمحيص المعلومات التي قد تم جمعها من قبل .

- ملاحظة رد فعل عند طالب الوظيفة .

3-5 - الفحص الطبي :

يركز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الامراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها .

3-6- الاختيار الأولي :

تتضمن هذه الخطوة انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت الاختبار الميداني لفترة زمنية محددة ، تتباين الفترة من منظمة الى أخرى حسب طبيعة المنظمة والوظيفة والفرد الذي تم اختياره ولا يوجد وقت معياري لهذه الخطوة حيث أنها تسمى بفترة تحت التجربة لذا فان مدتها تعتمد على دقة واستمرارية عملية المتابعة للفرد ، وتهدف هذه الخطوة إلى الاطلاع الميداني على الخصائص المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد .

3-7- التعيين :

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، اذ قد تتطلب فترة التجريب تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت اشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء و سلوك المتقدم في نهاية الفترة. فعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب للفرد. والتناسب لا يحدد بشكل اعتباطي وانما يقوم على أساس أفضل موائمة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات الفرد و مدى إيفائه بمتطلبات الوظيفة .

المطلب الثاني : التدريب والتطوير :

أولاً : مفهوم التدريب والتطوير:

"التدريب هو تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتطوير ما لديه من مهارات، معارف وخبوات بما يزيده من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل."⁽¹⁾

(1) سعد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004 ، ص443

ويرى عبد العزيز علي حسن أن التدريب هو " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والأفكار الجديدة، تغيير اتجاهاتهم، تنمية مهاراتهم، صقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لمهام عملهم ".⁽²⁾

كما يعرف أيضا " بأنه عبارة عن الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف و خواتم واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعدهم على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية. " ⁽³⁾

وحدد شحادة أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية ومنها: ⁽⁴⁾

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية .
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد واثراء المعلومات .
- يطور الدافعية للأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد .
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .

ثانيا : خصائص التدريب :

يوجد عدد من الخصائص تتمثل فيما يلي: ⁽¹⁾

- 1 -التدريب نشاط رئيسي مستمر: فالتدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المنظمة ولكنه امر ضروري.
- 2 - نظام متكامل : المقصود هنا أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي وليس نشاط عشوائيا فهو نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالآتي :
- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب .
- التكامل في الأنشطة التدريبية .

⁽²⁾ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009 ، ص13

⁽³⁾ أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007 ، ص 15

⁽⁴⁾ شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ، ص 52

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد الباقي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر ، دار الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 208 .

- التكامل في نتائج التدريب .

3- النظرة المستقبلية : ان برامج التدريب لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبإحداث أيدولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة .

4- التدريب نشاط متغير ومتجدد: ويشيد هذا الى ان التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وانما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد .

5 - الشمولية : لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه الى العاملين جميعهم فالكل يعمل على تحسين مهاراته وقدراته وخبراته فكل عامل في عمله او مسؤوليته داخل منظمة له دور فعال في نجاح واستمرارية منظمته .

ثالثاً : أهمية التدريب:

يعد التدريب عملية لا غنى عنها في المنظمات الحديثة لأنها أداة التنمية ووسيلتها ، التي اذا احسن استثمارها وتوظيفها لتنمية معلومات الافراد واصل مهاراتهم والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها تمكن من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج .⁽¹⁾

رابعاً : أساليب التدريب :

ان فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل من بينها الاختيار السليم لأسلوب التدريب المناسب وقد اختلفت هذه الأساليب وتعددت في حين يبقي الهدف واحداً، ألا هو فاعلية أنشطة التدريب وبرامجه وضمان عملية التعلم، وفيما يلي سوف نعرض أهم الأساليب المستخدمة في تدريب وتطوير الموارد البشرية:⁽²⁾

1 - التدريب أثناء القيام بالوظيفة:⁽³⁾

ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب. وفي المستويات الدنيا فان المتدربين قد يكتسبوا خبرات تشغيل الآلة مثلاً عن طريق ملاحظة المشرف.

(1) سف حبيب الطائي واخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 273 .

(2) جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 270.

(3) نفس المرجع السابق، ص 270.

ويمكن أيضا تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضا، والتناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من وظيفة لأخرى يعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل .

ولهذه التقنية عدة ميزات فهي غير مكلفة فالمتدربون يتعلمون أثناء الإنتاج ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة مثل: الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة، وهذه الطريقة أيضا تسهل التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم .

2 - التدريب بالورش: (4)

اصبح كثيرا من أصحاب العمل يلجأون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى، وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالا مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب اثناء العمل. وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها مثل الكهربائي والسباك وتتم عملية التلمذة تحت اشراف رئيس عمل ماهر .

3- التعلم غير الرسمي :

حيث نجد أن حوالي 2/3 التدريب الصناعي لا يتم بشكل رسمي على الاطلاق بل أنه يتم من خلال تفاعلات بين الأفراد تشمل العامل الجديد وزملاؤه. وهذا التعليم يعرف بأنه أي تعليم يتم بدون قصد أو تصميم من الشركة. (1)

4 - التدريب التوجيهي :

وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور التالية : أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة ، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة. (2)

5 - أسلوب المحاضرات :

(4) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 271

(1) جاري ديسلر، مرجع السابق، ص 271.

(2) Craig, Robert. **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development**.New York.Mcgraw-Hill Book Company ,1976,P:7-15

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية ، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في اعداد المادة العملية وعرضها وتفسيرها ، وبذلك فان درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية، كذلك فإن التفاعل بينهم و بين المحاضر (المدرب) ، يكون عند حده الأدنى.(3)

6 – المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث : (4)

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين. وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة .

7 – تمثيل الدور : (5)

يتشابه تمثيل الأدوار إلى حد كبير مع دراسة الحالات لكنه يختلف عنهما في درجة التأثير والمعيشة. وتقوم هذه الطريقة على أساس افتراض موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به وفي الوقت نفسه يعطي متدرب آخر دورا آخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل الأول دور المشرف الذي ضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف .

8 – التعليم بالممارسة : (1)

ترى هذه الطريقة في التدريب أن الأفراد يتعلمون بشكل أفضل إذا فعلوا ومارسوا الشيء المطلوب منهم تعلمه فهي إذن طريقة واقعية و عملية ، أي أن المادة التي يراد تعلمها مأخوذة من الواقع ويطلب من الأفراد دراستها وإبداء الرأي حولها وعادة يتم تقييم الآراء أو الحلول المقدمة بعد الإنتهاء لتحديد الأخطاء والشغرات الموجودة وفيها لغرض الإستفادة منها وتجنبها واقعياً في حالة تعرضهم لها في المستقبل .

خامسا : مراحل العملية التدريبية :

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في : تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية ، يمكن توضيحها كالآتي :

(3) حسن أحمد الطعاني ، التدريب مفهومه و فعاليته بناء البرامج التدريبية و تقويمها ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 75

(4) مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2004 ، ص37

(5) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005 ، ص 340

(1) مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 287

1 - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتعرف بأنها : "مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغييرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية".⁽²⁾

ويرى faulken أن الحاجة للتدريب تظهر في إحدى الطريقتين إما أن يكون عجز في الأداء الحالي أو ظهور احتياجات جديدة نتيجة التغييرات المخططة أو غير المخططة سواء من قبل المنظمة أو من قبل القوى الخارجية التي ولدت الحاجة للتغيير.⁽³⁾

ان الاحتياجات التدريبية هي عملية تقدير لما يفتقده العاملون من مهارات ومعلومات واتجاهات ومحاولة علاجها من خلال البرامج التدريبية المناسبة .

و بالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمستويات التالية:⁽⁴⁾

1- على مستوى المنظمة : ويقصد به أن يتم تحديد مراكز الضعف في أقسام الإدارات المختلفة في المنظمة إلى جانب أولويات الإدارات والأقسام من حيث احتياجاتها الى التدريب .

2- على المستوى الوظيفي: ونعني به الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات والمعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة والخاصة بمهنة ما أو وظيفة معينة .

ولابد من الإطلاع على طبيعة الاعمال (الوظائف) التي تستند للعاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفية .

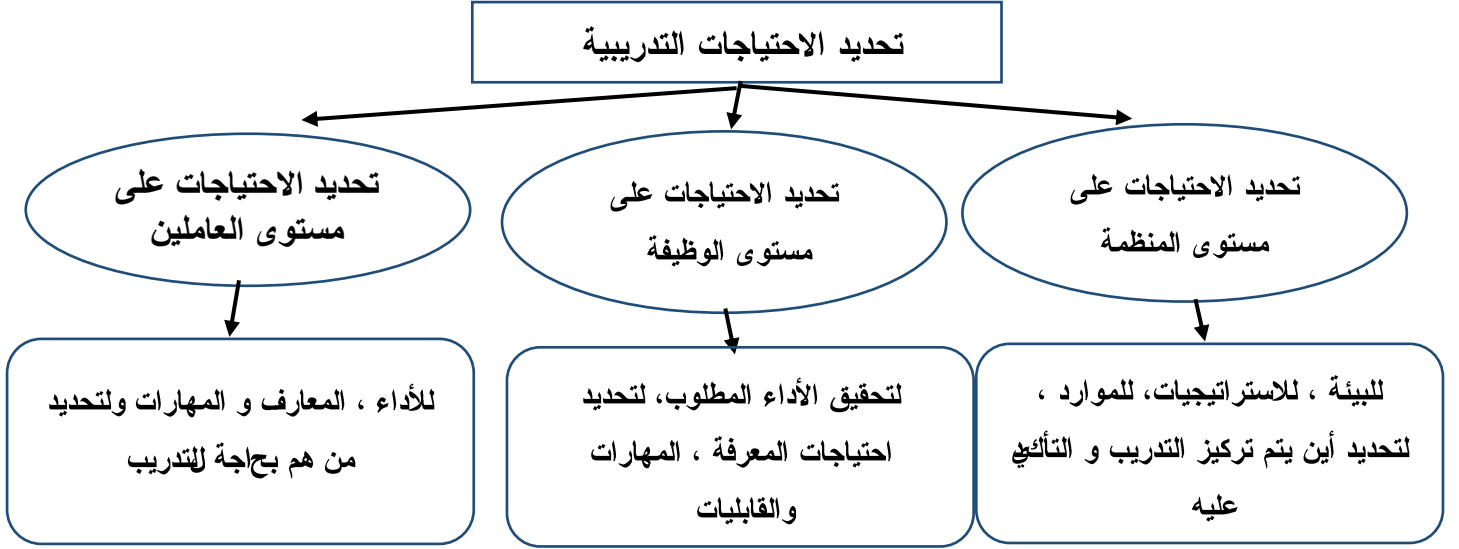
3 - على مستوى الفرد : وهي عبارة عن البحث عن الاحتياجات الخاصة إلى تدريب الأفراد الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوب منهم أدائها في المستقبل بعد الإنتهاء من التدريب. يعد هذا المستوى هاما وأساسيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة حول من يحتاج من الموارد البشرية في المؤسسة إلى تدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه ، أو تدعيم جوانب القوة لديه ، لتطوير أدائه الحالي و تحسينه في المستقبل، ولذا فإن العملية التدريبية تكون بمثابة الدوران في شبه حلقة مفرغة. ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياسا بتحليلي المنظمة والوظيفية .

⁽²⁾ ربابعة على محمد، إدارة الموارد البشرية.تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003 ، ص5

⁽³⁾ faulkener ; **managing training** ; british journal of administration management ; issue 42 ; 2004 ; p 4 .

⁽⁴⁾ مرعي محمد مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية: النظرية و التطبيق ، دار الرضا ، سلسلة العرض للمعلومات ، عمان ، 1999 ، ص 361

الشكل رقم (03): تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر : يوسف حجيم الطائي واخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 300 .

2 - تصميم البرنامج التدريبي :

يلبي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفى هذه الحاجة ، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب .

ومن أهم العناصر التي تراعي في عملية تصميم البرنامج التدريبي ما يلي⁽¹⁾:

- أهداف البرنامج التدريبي
- تحديد المحتوى التدريبي
- تحديد أساليب التدريب
- تحديد المدربين والمتدربين
- تحديد ميزانية التدريب.

⁽¹⁾ صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار دبيوتو للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص66 .

إن تصميم الدورات أو البرامج التدريبية يختلف باختلاف الفوارق المتعلقة بالزمان والمكان أو بالموارد ، فقد يكون الوقت المخصص للتدريب قصير لا يسمح باستخدام أسلوب تدريب معين باعتباره يحتاج إلى وقت أطول.

3 - تنفيذ البرنامج التدريبي : (2)

من المنطقي أن تلي مرحلة التصميم البرنامج التدريبي مرحلة التنفيذ، أي نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج وعليه فإنه يجب على مديري وأخصائيي التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أنه يتم وفق الخطوات التي تم رسمها. ويتضمن تنفيذ البرنامج التدريبي أنشطة هامة تتمثل في :

- الجدول الزمني للبرنامج

- مكان التدريب.

- المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

4 - تقييم برامج التدريب :

ويعرف KIREK BETRIK تقييم التدريب " بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف". (3)

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام. (1)

المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين :

أصبحت عملية تقييم الأداء من المسائل التي شكلت اهتماما متزايدا في المؤسسات المعاصرة، انعكس ذلك على المكانة الوظيفية التي أصبحت تشكلها ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول.

أولا : تعريف تقييم أداء العاملين

(2) نفس المرجع السابق، ص 67

(3) رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية المورد البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 201

(1) رأفت السيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 201.

- "تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به ، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، و يعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه." (2)
- "إن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها." (3)
- كما يعرف أيضا " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة استحقاق معين." (4)
- ووصف البعض عملية تقييم أداء العاملين بكونها " نظام رسمي لقياس وتحكيم التأثير في خصائص الفرد الذاتية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس (5) الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع ."

ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين :

- تتبع أهمية تقييم أداء العاملين من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والإختلاف بين عوامل الإلتلاف و بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها و تطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف .وتبرز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية : (1)
- يساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية .

(2) محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الجاهد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2004 ، ص137.

(3) أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص284.

(4) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والإسكندرية ، 2002 ، ص361.

(5) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ، ص199.

(1) عمرو حامد ، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، ص 123 - 124 .

- يعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، كذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الإستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع الحوافز والمكافآت التشجيعية .
- يساعد على وجود نوع من الإقناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما ، و ذلك يوفر الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز .

ثالثا : أهداف عملية تقييم أداء العاملين :

1 - على مستوى المنظمة : تتمثل فيما يلي :⁽²⁾

- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد .

2- على مستوى المديرين : تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .
- الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعة فيما يتعلق بالعاملين.

⁽²⁾ تحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص136

⁽¹⁾ عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص28.

3 - على مستوى المرؤوسين (الفرد العامل) : تتمثل فيمالي:⁽²⁾

- تعزيز الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة .

رابعا : مراحل عملية تقييم أداء العاملين :

- 1 - تحليل الوظيفية : هي المدخل لعملية تقييم الأداء وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة كما سبق وأشرنا في مجال سابق، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة وسمات شاغل الوظيفة.⁽³⁾
- 2 - تحديد معايير الأداء : بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء .
- 3 - الإعلان عن المعايير : لابد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها و ما هو متوقع منهم.⁽⁴⁾
- 4 - تحديد أساليب تقييم الأداء : ان تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء يعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء.⁽⁵⁾

5 - قياس الأداء : وذلك بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك ثلاثة مصادر للمعلومات :

- التقارير الإحصائية - التقارير الشفوية - التقارير المكتوبة

6- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف بين الأداء المعياري والأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص28.

⁽³⁾ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية :اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل البناني ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 174.

⁽⁴⁾ نفس المرجع السابق، ص174.

⁽⁵⁾ مرسى محمد أبو الحطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة ماجيستر منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، فلسطين، 2009، ص 20.

الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.⁽¹⁾

7 - مناقشة عملية التقييم (التغذية العكسية) :

تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة وبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس وطبيعة المشكلة التي تعترض أداءه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلاً.⁽²⁾

8 - اتخاذ القرارات : بموجب هذه المرحلة وعلى ضوء نتائج التقييم سواء سلبية كانت أم إيجابية ، تتخذ

إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات.⁽³⁾

خامسا : الحوافز وأداء العاملين:

إن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تواكب ما يشهده المحيط الإقتصادي من التحولات السريعة ، نتيجة أدائها المتميز و التحسين المستمر له الذي هو بدوره حسيطة لأداء الأفراد المتميزين في المؤسسة ، الذين يتطور أدائهم بصفة مستمرة من خلال عدة عوامل أهمها نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة والذي يكون من إحدى نتائج تقييم أداء الأفراد العاملين.⁽⁴⁾

أولا مفهوم الحوافز وأهدافها :

1 - مفهوم الحوافز : توجد مفاهيم متعددة للحوافز نذكر منها " إن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء، وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، والحوافز وفقا لهذا المعنى، فإن الحوافز هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة."⁽¹⁾

(1) نفس المرجع السابق ، ص 20

(2) كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 175 .

(3) نفس المرجع السابق ، ص 175 - 176

(4) خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 251 .

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص89

كما تعرف " بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجياتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى ."⁽²⁾

كما تعرف أيضا " أنها قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز و يجعله مستحقا له. " ⁽³⁾

2- أهداف الحوافز : تتمثل فيما يلي : ⁽⁴⁾

- دفع المورد البشري إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة .
- دفع المورد البشري إلى ضبط التكاليف ورشد استخدام الآلات والمعدات .
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- تحقيق مستويات أعلى من الرضا عن العمل وبالتالي تناقص معدلات دوران العمل وانخفاض معدلات الغياب.

ثانيا : أنواع الحوافز: تنقسم إلى:⁽⁵⁾

1 - الحوافز المالية :تتمثل في:

- 1 - 1 الحوافز الفردية : سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده و فعالية أدائه منفردا. أهم الحوافز الفردية تتمثل فيما يلي : - العلاوات السنوية - المكافآت المالية
- الأجر الإضافي.

- 1- 2- الحوافز الجماعية : عندما يزداد تعقيد المنظمة وتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك و تظافر الجهود من أجل تحقيق النتائج الجيدة. تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى، وتتجه المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية .

⁽²⁾ مرسي محمد أبو الحطب، مرجع سابق، ص99

⁽³⁾ عبد العزيز بن سعد القحطاني، مرجع سابق، ص105

⁽⁴⁾ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب القاهرة ، 2001 ، ص 331 .

⁽⁵⁾ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية:الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية،القاهرة، 2007،ص337.

وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالاً عديدة من بينها حوافز المشاركة في الأرباح وحوافز تملك العاملين أسهماً في المنظمة.

2 - الحوافز المعنوية : رغم أن المال حافز هام إلا أنه توجد حوافز غير مالية تهدف إلى إشباع الحاجات المعنوية للمورد البشري. من أهمها : الأمن والاستقرار في العمل، المديح والثناء والتقدير، المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية:

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها منظمات الأعمال وانعكاس ذلك على المنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، ظهرت اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها: إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، تمكين الإداري.

أولاً: إدارة المعرفة: يزداد إهتمام المؤسسات اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والإبتكار وأساساً للرشد الإداري، وساعية أيضاً إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب الفاعلة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة.⁽¹⁾

1 مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لخلفياتهم الفكرية ومن الدراسات التي تطرقوا إليها في هذا الموضوع فقد حدد بعض الباحثين سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهماً واضحاً لإدارة المعرفة، يتمثل السبب الأول بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع أي الحركية السريعة في مجال إدارة المعرفة وعملياتها.⁽²⁾

تعرف إدارة المعرفة على أنها: "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمؤسسة والحصول عليها من مصادرها، وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها."⁽³⁾

أيضاً تعرف على أنها: "جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تملكها المؤسسة، والتي تعتبر هامة

(1) الطوبى الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسوية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول: حول تسوية الموارد البشرية تسوية المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسوية والعلوم التجارية، قسم علوم التسوية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013. 2012، ص15

(2) سليمان فارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلد26، 2010، ص59-85.

(3) علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الواية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص41.

وضرورية لأنشطة الإدارة كصنع القرارات والتخطيط الإستراتيجي من خلال تفاعل أربع عناصر هي : الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية⁽¹⁾.
أيضا إدارة المعرفة هي "جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المؤسسة وعملياتها وتحقق أغراضها"⁽²⁾.

2 أهمية إدارة المعرفة:

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال مايلي:⁽³⁾

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهماتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

3 أهداف إدارة المعرفة:

(1) عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2010، ص37
(2) احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اردب، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص6.
(3) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2008 ، ص60

- إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي⁽¹⁾:
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
 - تحسّن خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تحسّن صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها.
 - تسهل في عملية تقاسم المعرفة،
 - تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية.
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
 - إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام الحكمة و الذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين.
 - تحسّن وضع المؤسسة في مجالات المصاعب و المحافظة على بقائها.
 - تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين .
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات بواقعية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

4 عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها. وعموماً يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة في النقاط التالية:

4-1 تشخيص المعرفة: إن المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم البحث عن مكان وجودها لابتكار المعرفة لابد من الفهم و المقارنة بين الموجودات الحالية في المنظمة، وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.⁽²⁾

4-2 توليد المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو

(1) نجيم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص37

(2) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص196-199.

عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.⁽¹⁾ وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عن عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال معرفي جديد في قضايا جديدة لها صور بصورة ابتكاري مستمرة وفيما يلي توضيح مختصر لعملية توليد المعرفة. و تتم عملية توليد المعرفة من خلال:⁽²⁾

1. المعرفة المشتركة: تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عند مزاوله العمل.
 2. المعرفة الخارجية المجسدة: تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة الشخص من الكتب والرسائل.
 3. المعرفة التركيبية: تتم بتحويل المعرفة الواضحة من خلال الاتصال بين الجماعات.
 4. المعرفة الداخلية: تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية.
- 3-4 تخزين المعرفة:** إن عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة
- الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، و أنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين و توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.⁽³⁾
- 4-4 توزيع والتشارك في المعرفة:** المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل

الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو و تتعاظم لدى كل منهم، لذا تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة وتشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التي تضم النشر المشاركة التدفق التحريك وإذا لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائدا مقابل التكلفة وإنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه مازال يتطلع إلى

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص199.

⁽²⁾ عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006،

ص26

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص58

توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.⁽⁴⁾

4-5 تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسيا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال.⁽¹⁾

ثاني: التمكين الإداري:

لقد أصبح لزاما على المؤسسات التي تريد الاستمرار وإثبات نفسها في دنيا الأعمال، وفي ظل ما تتسهم به هذه الأخيرة من احتدام للمنافسة، انتهاج الأساليب والاستراتيجيات الإدارية المناسبة، ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأية مؤسسة، من خلال دورها الهام في بلوغ هذه الأخيرة لأهدافها.

1 مفهوم التمكين الإداري:

عرفه كاروجوسكي Krajewski: "التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة"⁽²⁾

وعرفه الكبيسي بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم مما يخفف العبئ على المديرين والمسؤولين والحد من تدخلاتهم في التفاصيل والجزئيات وإعفائهم من مهام الرقابة والسيطرة والمحاسبة اليومية، ورسم السياسات وتقويم الأداء والإنجاز والتأكد من تحقق الأهداف والحفاظ على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية واستشرافها للمستقبل المتوسط والبعيد المدى الذي تتطلع إليه."⁽³⁾

كما يعرف أيضا " بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم."⁽⁴⁾

2 مبادئ التمكين الإداري:

(4) نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 7

(1) نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 55

(2) مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 167

(3) عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، دار المهندس، مصر، 2004، ص 136.

(4) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

يتضح معنى التمكين أنه عبارة عن مشاركة المسؤولين والقياديين للسلطة مع العاملين في المؤسسة وفيما يلي سنتطرق إلى أهم مبادئه.

- يعتقد tomas stirr توماس ستير أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ التي تتمثل في:⁽¹⁾
- 1 - **تعليم العاملين Edication**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدورها إلى نجاحها.
 - 2 - **الدافعية Motivation**: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه، النوعية وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
 - 3 - **وضوح الهدف purpose**: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. إن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - 4 - **الملكية Ownerchip**: وه ذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي اتجاه مؤسساتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه، ويقترح stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها "3AZ"، وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي :

السلطة + المساءلة = الإنجاز. Achivemen = Acconotabiliy + Authoriy.

نلاحظ من المعادلة التالية أن المؤسسة تقوم بتشجيع الفرد العامل على امتلاك جزء من أصولها وبالتالي تمنحه نوعاً من السلطة شرط أن تكون مرفوقة بمسؤوليات وجب عليه عدم اهمالها والعمل على انجازها وذلك بغية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينشط فيها.

(1) علاء دهام أحمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 56، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 68

- 5 - الرغبة في التغيير **Willingness** : يعد التغيير أحد أهم عناصر العملية الإدارية في الوقت الراهن وذلك لطبيعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، وتعتمد المؤسسة على التغيير سواء كانت مجبرة أو مخيرة وذلك إن أرادت البقاء في جو المنافسة داخل المحيط الذي تنشط فيه. إذ نجد أن إيمان القيادة بالتغيير أساس من الأسس كما هو إيمان العاملين قبل الشروع بالإجراءات ، لأن نقل موضوع التغيير دون تأمين اتجاهات العاملين الإيجابية في المؤسسة سيثيرهم ضده و يدفع باتجاه مقاومته .
- 6 - نكران الذات **Ego Elimination**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة ينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين، ولكن على المديرين تغيير هذه النظرة، وترك حب الذات وتبني فكرة نكران الذات، لأن الهدف المراد تحقيقه هو المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية الخاصة من أجل إنجاز ترسيخ مفهوم التمكين.
- 7 - الإحترام **Respect**: إن العنصر المحرك للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه، و ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة و عدم الإحترام يؤدي إلى افشال كافة جهود التمكين الإداري.

3 أنواع التمكين الإداري:

ومما تجدر الإشارة إليه أن العديد من الدراسات قدمت وجهات نظر مختلفة بشأن أنواع التمكين شأنها شأن تعريفه و إن من بين هذه الدراسات على سبيل المثال دراسة **duvall 1999** ، التي تقدم التمكين ضمن صنفين:⁽¹⁾

- **التمكين الفردي**: ويقصد به أنه عملية فردية و ذاتية ، تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلقة به، فضلا عن درجات الإلتزام العالية والولاء الذي يكنه للمؤسسة التي يعمل فيها.
- **التمكين المنظمي**: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المؤسسة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب

كما تشير دراسة **lashley** إلى نوعين من التمكين كالآتي:⁽²⁾

- **التمكين الترابطي**: أي التمكين المرتبط والمتعلق بأسلوب الإدارة و فلسفتها.

(1) أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص52

(2) نفس المرجع السابق، ص55

– **التمكين الدافعي:** وهو التمكين الشخصي الذي يخص الحرية و القوة و السيطرة التي يتمتع بها الفرد ومدى اندفاعه نحو العمل و شعوره بالقيمة الذاتية عند تقديمه للمبادرات مع امتلاك قوة الانجاز المتميز.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة:

أدركت العديد من المنظمات مدى أهمية الجودة كسلاح فعال لتحقيق مزايا تنافسية لذا لجأت إلى تبني فلسفة جديدة بشأن الجودة، تعتمد على مشاركة كل فرد داخل المنظمة في البحث عن الجودة، هذه الفلسفة هي إنشاء إدارة الجودة الشاملة.

1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أولاً إلى الفرق بين إدارة الجودة والشاملة والإدارة التقليدية وهذا ما سنحاول توضيحه في الشكل الموالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي ومسطح
اتخاذ القرارات	مركزي	غير مركزي
حل المشكلات	تجنب المشكلات وعدم محاولة إصلاح أي شيء إلا إذا تعطل تماماً وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر ومراقبتها، إتباع أسلوب الفعل للكشف عن المشكلات ومنعها قبل حدوثها.
مصدر المشكلات	العاملون هم دائماً سبب المشكلات الإدارية لذلك فالمديرون يديرون الناس.	العمليات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري.
الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال	يمكن التعامل معها ويتم تحملها بدرجة معينة، والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها.	لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال، يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
التخطيط، التركيز على جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ المشكلة أو حاجة للتحسين.	تخطيط طويل المدى وتفكير استراتيجي، تركيز داخلي وخارجي على العميل، التحسين المستمر.
	المنتجات والخدمات يتم تحديدها	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من

تصميم المنتجات والخدمات	وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء.	قبل فرق عمل مدربة وفقا لمعلومات وبيانات ثم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المديرون والموظفون	المديرون يعرفون أكثر، والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفيا.	الناس الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.

المصدر: علي لرقط، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر -باتنة- ، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 30.

هناك العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة وسوف نتطرق لبعض منها:

إن ديمينج edwards deming الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".⁽¹⁾

لقد عرفها(معهد الجودة الفدرالي بأمريكا) بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل".⁽²⁾

2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد مبادئ ديمينج الأربعة عشر من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في المنظمات الإنتاجية والخدمية، والتي تنص على مايلي:⁽³⁾

- خلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.
- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.
- التوقف عن الاعتماد على التفويض بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء في المنتج من الأساس.

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 122.

(2) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 88

(3) ديل بسترفيدل، كارول وجلين، ماري بسترفيدل، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع،

- التخلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتمادا على السعر فقط، والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة بالإضافة إلى السعر، والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الابتدائية فقط.
- تعريف وتوضيح المشاكل، والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.
- إيجاد طرق حديثة للتدريب وإشراك الإدارة في التدريب.
- إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال.
- طرد الخوف من نفوس العاملين، وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل وبالعكس داخل المؤسسة.
- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.
- التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة حيث أن معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي أوجدت من قبل إدارة المنظمة والتي لا علاقة للموظفين بها.
- إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصا عديدة على العاملين في المنظمة، وبدلا من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع، واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية.
- التشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الأداء وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المنظمة.
- إيجاد برنامج قوي وفعال للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المنظمة.
- إعداد الإدارة العليا وكل موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يوميا، وذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة.

خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية العنصر الجوهري لنجاح أي منظمة، فلا يمكن أن يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

وتتضمن إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

ويمكن استنتاج أن:

- من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية : الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة.
- اهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة والعمل المستمر على تطويره والمحافظة عليه لأنها أداة تنافسية عالمية.
- إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية.
- تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح

الفصل الثاني

علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي

تمهيد :

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، على المستوى المحلي أو العالمي ، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة ، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل. وفي ظل التغيرات والتطورات الحاصلة أصبح تحقيق التميز المؤسسي غاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، ويعتبر المورد البشري من إحدى العناصر الجوهرية الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : التميز المؤسسي طبيعته و محدداته.

المبحث الثاني: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الأول: التميز المؤسسي طبيعته ومحدداته:

التميز المؤسسي هو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجالات الإدارة، وإن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات والمؤسسات، بل هو ضرورة فرضتها على المؤسسات العديد من الظروف والقوى الخارجية.⁽¹⁾

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي وخصائصه:

اختلفت العديد من الدراسات والبحوث في بوضع مفهوم محدد للتميز المؤسسي، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم.⁽²⁾

أولاً : مفهوم التميز المؤسسي :

يعرف التميز المؤسسي " السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة إستراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية ".⁽³⁾

وهو يعرف أيضا " عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة ورضاه التام عن المنتج "⁽⁴⁾

كما يعرف أيضا " بأنه التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين ، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على: الأداء ، النتائج ، الخدمة ، المستفيدين ، القيادة الفعالة، الإدارة بالمعلومات والحقائق، تطوير العمليات، إشراك الموارد البشرية ، التحسين المستمر، الابتكار، بناء شراكات ناجحة"⁽⁵⁾

(1) زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن 21 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012، ص 322

(2) رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي النظرية و التطبيق، عالم الكتب ، القاهرة ،ص9.

(3) محمد كامل داغستاني، مفهوم التميز المؤسسي و ادارة التغير المؤسسي ، ضمن فعاليات منتدى الإدارة والأعمال الخامس، جدة 1435هـ ، ص4

(4) رضا ابراهيم المليجي، نفس المرجع ، ص 9.

(5) محمد كامل الداغستاني، نفس المرجع، ص 4.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز المؤسسي " بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء ، والإدارة الفعالة للموارد البشرية"⁽¹⁾

ويرتبط مفهوم التميز المؤسسي بعدة جوانب أولها: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، وثانيها : يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة ، وثالثها: أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقرير الجانب المادي، وخامسها: إن التميز شيء ما يناسب منتجا، أو خدمة وخاصة عندما يتحدد هذا الغرض أو المنتج.⁽²⁾

ويعني أيضا " تحدي الوضع وعمل التغيير من خلال الاستفادة من التعلم في عمليات الإبداع و التطوير."⁽³⁾ والتميز المؤسسي " عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها، التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلى جودة عالية في المنتجات، والخدمات، وزيادة معدلات الانتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب، والإهدار، وإعادة الأعمال."⁽⁴⁾

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه" حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة."⁽⁵⁾

ثانيا : خصائص التميز المؤسسي:

ي طرح Peter Weterman خصائص وسمات التميز المؤسسي من المنظمات الأمريكية المتميزة

والمتمثلة فيما يلي:⁽⁶⁾

(1) رضا ابراهيم المليجي، نفس المرجع ، ص 10

(2) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص101

(3) زكريا الدوري، نفس المرجع، ص324

(4) علي السلمي،_خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001، ص80.

(5) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، مكتبة مدبولي، مصر، 2003، ص11.

(6) زكريا الدوري، نفس المرجع، ص324

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
 - الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
 - السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
 - الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة .
 - الاهتمام بقيم المنظمة
 - الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
 - البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
 - رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية و اللامركزية .
- المطلب الثاني: مبادئ التميز المؤسسي وأهدافه:**

أولاً : مبادئ التميز المؤسسي: هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها: (1)

- مبدأ ديمقراطية القيادة:

وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية ، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات الغير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

- مبدأ القابلية للتغيير:

ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.

- مبدأ الاستقلالية :

وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسب للتفوق والاستمرار عليه كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد .

- مبدأ الاقتراب من العملاء:

من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.

- مبدأ الإنتاجية:

(1) لحسن عبد الله باشيون ، نزار عبد المجيد البرداوي، محمد أحمد عشوني، التميز المؤسسي مدخل الجودة و افضل الممارسات مبادئ و تطبيقات ، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 51- 52.

يعني تركيز الإهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.

- مبدأ الابتكارية:

تعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.

- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها .

- مبدأ البساطة والتسهيل.

- مبدأ المركزية واللامركزية.

- مبدأ التنافسية.

- مبدأ الشراكة المجتمعية.

ثانيا : أهداف التميز المؤسسي : يهدف التميز المؤسسي إلى :⁽¹⁾

- 1 - تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها
- 2 - تشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها
- 3 - رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة ، والمجتمع من جهة أخرى .
- 4 - دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية .
- 5 - يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.
- 6 - تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ، وزيادة القدرة على مواجهة التميز.
- 7 - تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

المطلب الثالث : أبعاد التميز المؤسسي ومحدداته:

يمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، ويعتبر التميز بتقديم الخدمة والتميز القيادي من أهم أبعاد التميز المؤسسي.⁽²⁾

أولاً: أبعاد التميز المؤسسي:

⁽¹⁾ اسامة خيرى، التميز التنظيمي ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص23

⁽²⁾ رضا ابراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 25

توجد عدة أبعاد للتميز المؤسسي نذكر منها مايلي:

1- التميز القيادي: قبل التطرق إلى ماهية التميز القيادي يجب أولاً التطرق إلى مفهوم القيادة في حد ذاته.

1- مفهوم القيادة :

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة فلا يزال هذا الموضوع لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة ، وهذا راجع إلى تباين منطلقاتهم الفكرية الإدارية .
وفيما يلي سوف يتم تقديم بعض التعاريف للقيادة :

تعرف على " أنها القدرة على ممارسة التأثير على الأفراد من خلال وسائل الاتصال من أجل انجاز الأهداف " (1)

أما هيمفل يعرفها بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط جماعة نحو الهدف المشترك." (2)

يعرفها piogross " بأنها مفهوم يطلق على الشخصية الإنسانية بحيث يكون لهذه الشخصية من العزيمة والبصيرة ما يمكنه من توجيه الآخرين " (3)

عرفها باس (bass) " بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب " (4)

ويرى rosen- broun القيادة " بأنها عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم . " (5)

1-2 خصائص القيادة : تتمثل خصائص القيادة فيما يلي : (6)

(1) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن 21، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2010، ص 22
(2) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي ، الأردن 2004، ص 18.
(3) فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 280
(4) محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية الإدارية، دار الميسرة ، عمان، الأردن ، 2008، ص 18
(5) مدحت محمد ابو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة ، 2007، ص 319
(6) محمد حسين العجمي، نفس المرجع، ص 67

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا .
 - القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق الأمر والفرص .
 - القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
 - القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.
- 1-3 أهمية القيادة :** لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها ، وعليه فأهمية القيادة تكمن فيما يلي: (1)

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

1-4 مفهوم التميز القيادي :

" هي قدرة القائد على رؤية كثير من المشكلات في المرفق الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات " (2)

" القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعيا في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها. " (3)

(1) بشير العلق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2010،ص 53

(2) رضا إبراهيم المليجي، نفس المرجع، ص 28

(3) عبد المحسن احمد حاجي حسن، نفس المرجع ، ص 10

" هو القائد الذي يتميز بدوافعه الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا ، فهو شخص مبدع خلاق يفضل إن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن "

" فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم " (4)

2 التميز بتقديم الخدمة

إن التميز بتقديم الخدمة هي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر مفتاح من مفاتيح تحقيق التميز المؤسسي .

2 1 مفهوم الخدمة :

تعرف الخدمة بأنها " عبارة عن نشاط يمكن التعرف عليه وغير ملموس ، وهي تعمل على توفير درجة الإشباع للمستخدم ولا تتضمن خاصية الملكية ، والخدمة لا يمكن تخزينها أو نقلها " (1) كما تعرف أيضا " بأنها نشاط غير ملموس ، الذي يهدف أساسا إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء ، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى " (2)

2 2 مفهوم خدمة العملاء :

هي نشاط أو منفعة يستطيع ، أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن المهم انها غير ملموسة ، أو هي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء. (3) وقد فرق جيرسون بين نوعين من الشركات بالنسبة لإدارة خدمة العملاء هما : (4)

- الإدارة بالفعل : وهي تلك الإدارة التي تصنع مسبقا نظاما وبرامج لخدمة العملاء، حتى قبل أن تبدأ عملها ، وتبدأ اتصالاتها بالعملاء .

- الإدارة برد الفعل : وهي الإدارة التي تنتظر تقدم العميل بشكوى ، أو قيامه بإبلاغ الشركة برأيه.

(4) محمد حسنين العجمي، نفس المرجع، ص62

(1) الصحن وآخرون ، التسويق، الإسكندرية ، دار الجامعية ، 2002 ص 287

(2) أسامة خيرى، نفس المرجع ، ص 29

(3) أسامة خيرى، نفس المرجع ، ص 29

(4) طاهر مرسي عطية، نفس المرجع، ص55

2 3 مفهوم التميز بتقديم الخدمة:

"هي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من

المؤسسات، التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين."

يرى وليام مارتن William b.martin أن للخدمة المتميزة بعدان أساسيان هما:

1 - البعد الإجرائي ، وهو بعد تنظيمي في طبيعته ، ويتعلق بنظام تقديم الخدمة ، ويشتمل على

الإجراءات التي يتم من خلالها ذلك، ويتصف هذا البعد بأنه بارد، غير مرن، عقلاني للغاية.

2 - البعد الإنساني ، ويتميز هذا البعد، على عكس سابقه بأنه دافئ، وبأنه ذو طبيعة إنسانية يتعلق

بالتعامل بين الناس ، ومن ثم يمثل الجانب الإنساني للخدمة ، ويؤثر على هذا البعد كل من اتجاهات

الأفراد ، سلوكياتهم ، قدرات ومهارات التواصل التي يمتلكونها .

" إن التميز في تقديم الخدمة إحساسا يحدث للعميل يثير حواسه ومشاعره بشكل ايجابي اكثر مما

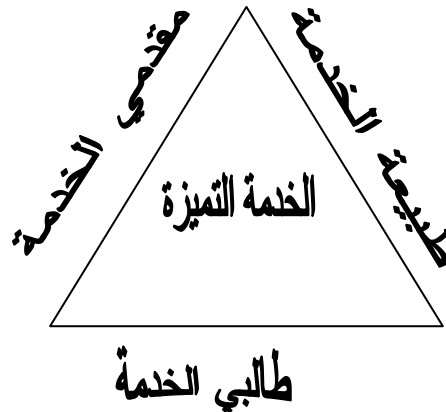
يتوقع "

2 4 أسس التميز في تقديم خدمة العملاء : (1)

تتحد أسس التميز في خدمة العملاء في ثلاثة عناصر تشكل فيما بينها أضلاعا للخدمة المتميزة والتي

نوضحها في الشكل التالي :

الشكل رقم(04):أسس التميز في تقديم خدمة العملاء



المصدر: من إعداد الطالبة.

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، ص 13- 14

الأساس الأول : نوع الخدمة ذاتها :

إن نوع الخدمة المقدمة ومدى أهميتها بالنسبة لطالبي تلك الخدمة يعتبر أساسا يجب إن ينطلق منه القائمون على تطوير تلك الخدمة ، فالخدمة التي تمثل أهمية كبيرة من جانب طالبيها يجب أن يقابلها في نفس الوقت وبنفس الدرجة من الأهمية من جانب المسؤولين عن تقديمها خاصة إذا كانوا يرغبون في تحقيق التميز في الأداء وتقديم الخدمات .

الأساس الثاني : طبيعة طالب الخدمة:

تشكل المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم الخاص بطالبي الخدمة الملامح الرئيسية التي تحكم سلوك طالب الخدمة عند تعامله مع مقدمي الخدمة ومن ثم معايير حكمه على التميز في أداء تلك الخدمة .

الأساس الثالث : طبيعة مقدم الخدمة :

يساهم المستوى الثقافي و التأهيل العلمي المناسب وكذلك التدريب في إعداد مقدمي الخدمات ليقوموا بتقديم الخدمة الى طالبيها بمستوى من التميز يساهم في إشباع حاجات طالبي الخدمة ، ومن ثم تحقيق الرضا لديهم، ولهذا يجب مراعاة الدقة في اختيار مقدمي الخدمة بحيث يتم اختيارهم وفقا لضوابط تسمح بأن توافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات شغل مثل هذه الوظائف.

3 -الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني

سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

4 -العمليات: إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم

الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين

يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

5- المعرفة: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننتقل من تأكيد

على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أولئيهما. المدخل الأول: يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها .

أما المدخل الثاني: فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة وهما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة،

6- المالية: يمثل الجانب المالي ثلثاً من اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالكف وتراكمها

باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشرات وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارته. وفي بداية القرن العشرين تم توضيح مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة أكثر شمولية، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها.

ثانياً : محددات التميز المؤسسي :

يتوقف التميز المؤسسي على عدة عوامل ومحددات ، وقد اتفق الكتاب والباحثين على مجموعة من محددات التميز المؤسسي نذكر منها: (1)

1 - القيادة :

(1) رضا ابراهيم المليجي ، نفس المرجع ، ص ص 31- 52

وهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ، ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرؤوسيه . وتوجد مجموعة من المحددات التي تبين مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات مايلي:

- خصائص المدير، وشخصيته، واتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته.
- نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.
- العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أهضاء المجموعة وبعضهم البعض.
- طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة.

2 - الممارسات الإدارية : وتشير إلى بعض السلوكات وتمثل هذه الممارسات فيما يلي :

- الأهداف والرؤية : وتشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها .
- الثقافة : وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من الحب والألفة ، والثقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للآخرين .
- المحاكاة الفكرية / المعرفية : وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على ادراك ما يحاولون تحقيقه.
- المساندة الشخصية : وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي للأفراد العاملين .
- توقعات الأداء : وتشير إلى المدى الذي يتكون لدى المؤسسة توقعات عالية اتجاه الأفراد العاملين.

3 - ثقافة المؤسسة :

وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والطقوس الثقافية التي تسود بالمؤسسة ، ويحميها الأفراد العاملين ، وتؤثر في سلوكهم ، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا . وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، وعبأ على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير الثقافية السلبية. أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.

4 - الموارد البشرية :

حيث يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع ، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة ، فالإنسان هو الذي يفكر ، وينظم ويخطط ويراقب ، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات ، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع كفاءة المنظمات . إن العنصر البشري يعتبر مصدرا للتميز وأساسا لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات.

5 - إدارة المعرفة :

تعد إدارة المعرفة احد المداخل الإدارية والتنظيمية واستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل : الابتكار ، الجودة ، التميز والفعالية . إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.

6 - ديموغرافيا التنظيم:

وهي الكل الذي يشمل بعض متغيرات الديموغرافيا مثل: العمر، الأصول العرقية، النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. ويؤثر مدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات.

7 - المناخ المؤسسي:

ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها. وتعتبر جودة المناخ المؤسسي محددًا رئيسيًا من محددات التميز المؤسسي.

8 - طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة: ويشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله

العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتومة لكل فرد في المؤسسة.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يحدد طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظمة. كما يحدد العلاقات الرسمية بينهم، وعدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد معا في تقسيمات رسمية. فالمؤسسة المتميزة تسعى من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحديد الأهداف.

9 - تكنولوجيا المعلومات: حيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحويلات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها. تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعتنى بتحليل المشكلات والتنسيق الإداري.

المطلب الرابع: جوائز التميز المؤسسي ونماذجه:

أولاً: جوائز التميز المؤسسي:

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي وفقاً لتمييزها في منتجاتها / خدماتها، وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين، ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة، أو بوضع جداول تتم بوساطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير. وجائزة بالدريج ودينج من أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي، وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي، والشفافية، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز:⁽¹⁾

- جائزة ديمينج DEMING:

التي قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة والمهندسين، تكريماً للعالم الأمريكي على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم. أما الهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات والوحدات التابعة لها فهو يتضمن تقييم مدى نجاح الجهود في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية واختيار المنظمة الأكثر نجاحاً. في هذا

(1) رضا المايحي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ص55-70

المجال حددت عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمنج بما يلي :

- 1.السياسات Policies : سياسات الجودة ومراقبة الجودة ، طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط .
- 2.التنظيم وإدارة التنظيم: وضوح السلطة والمسؤولية ، التفويض ، التنسيق ، اللجان ، استخدام العاملين ، حلقات الجودة .
- 3.التعليم والنشر: برامج التعليم ونتائجه ، فهم مراقبة الجودة ، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام اقتراح أساليب التحسينات .
- 4.جمع وأستخدام معلومات الجودة: جمع المعلومات الخارجية ، إيصال المعلومات الى الدوائر ، معالجة البيانات .

5.التحليل: أختيار المشاكل الرئيسية ، استخدام الأساليب الإحصائية ، ربط التحليل مع

التكنولوجيا ، تحليل الجودة وتحليل العمليات ، واستخدام نتائج التحليل .

6.المعايير : توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها ، محتويات المعايير واستخدامها .

7.المراقبة : أنظمة مراقبة الجودة ، بنود ونقاط المراقبة ، استخدام الأدوات الإحصائية في

المراقبة .

8.تأكيد الجودة : إجراءات تطوير المنتج ، رضا العميل ، تصميم العمليات، وتحليلها ، قدرة

العمليات ، الاجهزة والقياس والاختبار والتفتيش ، صيانة الأجهزة ، نظام لتأكيد الجودة والتدقيق

الداخلي .

9.النتائج : قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة والنتائج الأساسية بالنسبة للجودة، الخدمات

ووقت التسليم والتكلفة والأرباح والسلامة والبيئة .

10.التخطيط للمستقبل:دقة الخطط الموضوعية ، معالجة المشائل والخطط المتعلقة بالمستقبل.

- جائزة بالدريج BELDRIGE:

الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة

الأمريكية، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم

فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات إستراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح

هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي فئات المصنع، والخدمات، والأعمال الصغيرة.

وتكونت الجائزة من (7) معايير رئيسية و(19) معيارا فرعيا وتوزعت المعايير بالشكل

الآتي :

1.القيادة:

الرؤيا القيادية ودور الادارة العليا في أيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين .
2.التخطيط الاستراتيجي :

كيف تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيتها ، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات .
3.التركيز على العميل والسوق والشركاء :

كيف تحدد المؤسسة احتياجات العميل وتوقعاته ، فضلا عن تعزيز علاقات المؤسسة مع العميل وتلبية رغباته .

4.إدارة القياس والتحليل والمعرفة:

مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الادارة في المؤسسة .

5.التركيز على العاملين والموارد :

تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

6.إدارة العمليات :

فحص كافة عمليات المؤسسة سواء تلك المتعلقة بالعملاء أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة .

7.نتائج أداء المؤسسة :

فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العميل ،

تحقيق الاهداف والاداء التشغيلي .

- جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي:

والهادفة إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة، وتوليد ثقافة التميز التي تركز على أسس عالمية للممارسات المثلى. إن الجائزة تمنح للجهة الحائزة عليها، تذكراً يمثل جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبدالله 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، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند. إن برنامج الجائزة يعي بناءً جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائماً للتطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة

مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.

- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم إستراتيجية التميز التنظيمي، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى.

ثانياً: نماذج التميز المؤسسي:

توجد مجموعة من النماذج العالمية التي ركزت جل اهتمامها على التميز المؤسسي، والتي تركز على أسس ومبادئ مختلفة، وفيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية:⁽¹⁾

1 نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز:

طور مالكوم بالدريج نموذجاً للتميز، وتم إقراره كميّار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات، وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواجهة المنافسة القوية مع غيرها من المؤسسات في ضوء الموارد المحدودة للنظام ومتطلبات المستفيدين منه، وقد خصصت جائزة باسم بالدريج تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987م، وتمنح للمؤسسات التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا النموذج في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء.

ويتمحور الإطار الفكري، والمفاهيم الأساسية لنموذج بالدريج على التوجهات الرئيسية التالية:

- الرؤى القيادية:

وتعني بالطريقة التي يدير بها القائد مؤسسته، فعليه أن يحدد توجهات المؤسسة والقيم المراد تحقيقها، بالانسجام مع احتياجات أصحاب المصالح في تلك المؤسسة.

- التميز المستمد من سلوك العميل الخارجي:

(1) محمد كامل دغستاني، مرجع سابق، ص 200.

- حيث إن العميل الخارجي هو الذي يحكم على أداء المؤسسة وجودتها، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته، وأن تعمل على إشباعها وذلك قصد إرضائه وكسب ولائه.
- **التعلم التنظيمي والفردى:**
- حيث إن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة يتطلب التنفيذ الجيد لمداخل التعلم للمؤسسة وأفرادها، ويشمل تعلم المؤسسة كل من التحسين المستمر والقيادة نحو أهداف متجددة.
- **تقدير العاملين والشركاء:**
- ويقصد بتقدير العاملين إشباع احتياجاتهم وتطويرهم، وذلك بهدف ضمان مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الاستجابة السريعة:**
- حيث يتوقف نجاح المؤسسات في ظل التغيرات الحالية، والبيئة العامة للمنافسة على سرعة الإستجابة والمرونة.
- **التركيز على المستقبل:**
- حيث يجب على المؤسسة أن تتبنى توجهات مستقبلية قوية، وتستبق حدوث بعض العناصر كتوقعات العملاء، فرص جديدة للعمل والمشاركة، وتطوير القوى العاملة، والتطوير التكنولوجي.
- **الإدارة نحو الابتكار:**
- ويقصد بالابتكار إحداث تغيير واضح من أجل تحسين منتجات المؤسسة.
- الإدارة بالحقائق:**
- حيث ينتج عن قياس أداء المؤسسة معلومات أساسية تتعلق بالإجراءات المتبعة والنتائج المحققة.
- **المسؤولية الاجتماعية:**
- حيث يجب على المؤسسة أن تحترم مسؤوليتها تجاه المجتمع.
- **التركيز على النتائج وخلق القيم:**
- يجب أن يتركز قياس أداء المؤسسة على نتائجها، وخلق موازنة القيم لأصحاب المصالح في المؤسسة من العملاء الداخليين والخارجيين الموردين والمجتمع ككل.
- 2 - **النموذج الأوروبي لإدارة التميز:**

يشكل النموذج الأوروبي لإدارة التميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للأفراد العاملين داخل المؤسسات، ومدى تقدمه.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة.

ويقوم الإطار الفكري لهذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الأساسية تتمثل فيمايلي:

- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق.
- التوجه بالنتائج .
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.
- العملاء الخارجيين.
- التعلم المستمر والتحسين.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3 - نموذج ديمينج deming لإدارة التميز المؤسسي:

يعد ديمينج رائد حركة إدارة الجودة والتميز في الفكر الإداري الحديث، فقد قدم العديد من الأفكار الثورية في مجال الجودة، ويعد ديمينج أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز، عندما أكد على استعمال بعض الفنيات الإحصائية التي تحقق التحسين المستمر في الناتج وأسماها آنذاك الرقابة الإحصائية على الجودة.

ويستند نموذج ديمينج على مجموعة من المبادئ اللازمة للتميز والتي تشجع في ظاهرها على العمل بفلسفة إدارة التميز المؤسسي و المتمثلة فيمايلي:

- تبني فلسفة التميز والتحسين المستمر.
- إيجاد التناسق بين الأهداف.
- العمل الجماعي.
- التركيز على رضا العميل.
- التركيز على العمليات والنتائج.

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- اتخاذ القرارات بناء على الوقائع.
- التغذية العكسية.
- بناء ثقافة الجودة ودعم الممارسات الحديثة.

4 نموذج كاروايشيكاوا لإدارة التميز المؤسسي:

سعي إيشيكاوا إلى التوفيق بين فلسفة ديمنج الأمريكية والفكر الياباني للجودة، بهدف جعل فلسفته ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية. وقد حاول تطوير خطة استراتيجية لتحقيق التميز، حيث قام بتطوير ما يعرف بدوائر مراقبة الجودة، والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من الأفراد العاملين تتراوح ما بين أربعة إلى ثمانية أفراد، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم، وكيفية حلها، بهدف تحسين مستوى الأداء.

المبحث الثاني : دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

إذا كان للمنظمات الحديثة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز، هناك طرق عديدة تلجأ إليها المؤسسة و تسعى لتطبيقها من أجل تحقيق ما يسمى بالتميز المؤسسي ، وممارسات إدارة الموارد البشرية هي إحدى مفاتيح التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق التميز المؤسسي. ولممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الأول: التدريب ، التطوير والتميز المؤسسي:

إن تبني المؤسسة لسياسات وإستراتيجيات واضحة فيما يخص برامج التدريب والتطوير يساعد في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الإبداع والتميز واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة واحترامهم ومحاولة تطوير مهاراتهم القيادية من أجل الوصول إلى تحقيق التميز القيادي، فالقائد المتميز بدوره يسعى لتشجيع ظهور التميز المؤسسي، من خلال التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل داخل المؤسسة وذلك ما يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، هذا كله كفيل بأن تبذل الموارد

البشرية داخل المؤسسة قصارى جهودهم في التدريب ومحاولة تطوير أنفسهم من أجل تحقيق هدف المؤسسة المتمثل في تحقيق التميز المؤسسي. (1)

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين والتميز المؤسسي:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. و في ظل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه فيما يخص التميز المؤسسي فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا ، على إن شيئا ما يتم بالخطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة ، مما يستلزم القيام بعملية تقييم أداء العاملين من أجل تصحيح الأخطاء أو نواحي القصور إن وجدت، والعمل على وضع خطة واضحة من أجل تحسين أدائهم للوصول إلى تقديم خدمة متميزة تحوز على رضا العملاء والزبائن وذلك لتحقيق التميز المؤسسي. (2)

المطلب الثالث: الاستقطاب ، التعيين والتميز المؤسسي:

يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار الموظفين الذين تود تعيينهم، لأن ليس كل موظف مؤهل للتعامل مع العملاء، فحسن اختيار من يتعاملون مع العملاء يعتبر حجر الزاوية في نجاح المؤسسة في التميز في تقديم الخدمة وإرضاء العملاء. (1)

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي:

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى و تكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب " من أول مرة و في كل مرة". ومن خلال الإستخدام الأمثل والهادف لإدارة الجودة الشاملة تستطيع المؤسسة الوصول إلى تحقيق هدفها المتمثل في التميز المؤسسي وذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على : (2)

- زيادة الحصة السوقية.
- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

(1) منى هاكوز، استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص72

(2) محمد العتبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص72

(1) محمد العتبي، مرجع سابق، ص88

(2) ابراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 90

- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة.
- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة .
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .
- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.
- العمل على تحسين وتطوير طرق و أساليب العمل.

المطلب الخامس: التمكين الإداري والتميز المؤسسي:

يسهم التمكين في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيق فعالية إدارة الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسة، وتمييزهم إدارياً، حيث تؤدي عملية نقل بعض السلطات إلى العاملين من قبل الإدارة وتحملهم المسؤولية، وممارستهم لبعض المهام الإدارية التي قد تولد لديهم الشعور بالثقة، كما يساعد التمكين من التوجه نحو الإدارة المرتكزة على المشاركة.

يساعد التمكين الإداري في تحقيق التميز من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، كما يحقق التمكين مرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وربط برنامج التمكين بأهداف المؤسسة وقيمها، وتوفير البيئة المناسبة للتميز والإبداع، بالإضافة إلى الالتزام بأهداف التميز المؤسسي عن طريق إيجاد المناخ الذي يعزز الجودة والتميز، وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

والتمكين يسهل اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق التميز المؤسسي، وتغيير الهياكل والأوضاع والأفكار والأنماط التنظيمية، ويعطي العامل القوة الشخصية للرقابة على عمله وتحمله مسؤولية اتخاذ القرارات الخاصة به.

ولكي يسهم التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يجب توافر مجموعة من المتطلبات ومنها: إيجاد بيئة أو جو عمل مساعد و إيجابي يتم الإهتمام به بالمكافآت والتقدير على الجهد في العمل، والإشادة بقدرات العاملين، تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان.⁽¹⁾

(1) عادل معيقة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن 2008، ص58

خلاصة الفصل:

من خلال ما توصلنا إليه في هذا الفصل فإن التميز المؤسسي هو وسيلة لتحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر.

ولكي تحقق المؤسسة التميز المؤسسي يجب عليها أن تتفوق على أفضل الممارسات في أداء مهامها، وتحقق أعلى مستويات الإنجاز، وأن تتوفر على قدرات وإمكانات اللازمة، وحتى تثبت تلك المؤسسة أنها متميزة يجب أولاً أن تكون متميزة في أعين عملائها من بين منافسيها.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

إن البنوك الجزائرية وقصد مواكبة التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم في ظل اقتصاد السوق عمدت إلى إعادة النظر في منظومتها المصرفية والسعي إلى تنويع المؤسسات الممولة لها. وجعلها في المراتب السامية التي تسمح لها باحتلال مكانة مرموقة بين البنوك المحترفة. حيث يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الوطني لما يوفره من خدمات مصرفية متنوعة التي تساهم في تحسين النشاط الاقتصادي للبلاد. وسنحاول في سياق هذا الفصل إلى توضيح مختلف العناصر التي درست في الفصول السابقة والمتعلقة بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث ارتأينا إلى عرض دراسة تطبيقية نحاول من خلالها إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة".

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عرض عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة-

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

انطلاقاً من الأهمية الإستراتيجية للقطاع الفلاحي ضمن المسار التنموي، وكذا الظروف الملحة للنهوض بهذا القطاع وتطويره تم إنشاء مؤسسة مالية متخصصة في تمويل القطاع الفلاحي، لتضاف إلى قائمة البنوك التي عملت الدولة على إرسائها منذ الاستقلال، وقد تمثلت هذه المؤسسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. والذي يعد من أهم البنوك وأكثرها شيوعاً في جميع الولايات على الإطلاق.

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر:

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر:

في السابق وقبل نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كان البنك الوطني الجزائري (BNA) هو المسؤول عن القطاع الفلاحي، وحين وصلت الحاجات والنشاطات للقطاع إلى ما يقارب 90% وأصبح عاجزاً عن تلبيتها ولهذا كان من الضروري إنشاء بنك آخر يكف بهذه المهمة. فتم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو مؤسسة مالية وطنية تأسس بموجب مرسوم 106/82 المؤرخ في: 13 مارس 1982 م الموافق لـ: 17 جمادى الأولى 1402 هـ¹، برأس مال يقدر بـ: 1 مليار دينار جزائري و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA). حيث جاء بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. وأسندت له مهمة تطوير القطاع الفلاحي والعالم الريفي بصفة عامة والحرف اليدوية وكذا الصناعات الزراعية، وكل المهن الحرة والمنشات الخاصة المتواجدة في الريف آياً كان نوع نشاطها وهذا في بداية مشواره. أما الآن فبالإضافة إلى المهمة السابقة يعمل على تمويل القطاع التجاري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتعتبر ولاية بسكرة من المناطق الفلاحية المهمة في الجزائر، لذا فإن إنعاش الفلاحة فيها لن يكون إلا بعمليات تمويل كبيرة تتولى الدولة توفيرها. وهذا ما يترجمه تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية ببسكرة والذي يقع مقره بشارع ابن باديس بمدينة بسكرة، ويشرف على 9 وكالات تضم الدوائر التالية: بسكرة، قمار، الوادي، المغير، الدبيلة، أولاد جلال، طولقة، سيدي عقبة، جامعة، وكل وكالة من هذه الوكالات لها صلاحية محددة، فهي تقوم بتمويل القطاع الفلاحي والتجاري والحرفي التابع للدائرة. وقد عرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة تطورات في مجال نشاطه وهذا بغية تحسين نوعية الخدمات والعروض المقدمة للزبائن ويمكن إيجازها في عدة مراحل¹.

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

1-المرحلة الأولى (1982-1989م): ركز البنك على توسيع فروعه داخل التراب الوطني خاصة المناطق الزراعية فنشا العديد من الوكالات لتمويل قطاع الزراعة. وامتازت هذه المرحلة بتخصص البنوك لذلك اقتصر عمل البنك على تمويل القطاعات ذات الأنشطة الفلاحية.

2-المرحلة الثانية(1990-1999): بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين. وسعت نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتشمل مجالات أخرى متعددة، كالصناعة، التجارة والخدمات دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه به علاقة متميزة. إما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام ألي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).

3-المرحلة الثالثة ما بعد 1999: تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الاستثمارات المربحة، وجعل نشاطها ومستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق. وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وكذا المؤسسات المصغرة وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة. ولهذه الأسباب عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى وضع برامج فعلية تركز خاصة على عصرنة وتحسين الخدمات، وكذا إحداث تطهير في ميادين المحاسبة والمالية مما نتج عنه عدة نتائج ايجابية من بينها إعادة النظر وقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية الخاصة بملفات القروض.

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر:

يعرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة، وهدفها تكوين رأس المال الثابت، أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، ومع مرور السنوات تعددت نشاطاته، بدءا بتدعيم فروعته على مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبو إليه إذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 296 وكالة، منها 06 رئيسية و 31 فرع، أما في يومنا هذا فشبكته تضم أكثر من 300 وكالة موزعة على 40 فرع محلي في مختلف ولايات التراب الوطني ويضم أيضا 21 مديرية مركزية و 05 وكالات عدد العمال والإطارات التي تعمل على مستوى هياكله المركزية

والإقليمية والمحلية لا تتجاوز 7000 فيد، ويبلغ رأس ماله حاليا 33 مليار دينار جزائري وهذا ما يفسر تطوره، يتواجد مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة، 17 نهج العقيد عميروش، صندوق بريد 544 الجزائر.

ونظرا لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك لطبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و 688 عالميا من أصل 4100 بنك مصنف.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يلجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عالي من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:²

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجارة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- وفي إطار سياسة والقروض يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ_____:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.

² حميدات محمود، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراة دولة، تخصص علوم اقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2005، ص262.

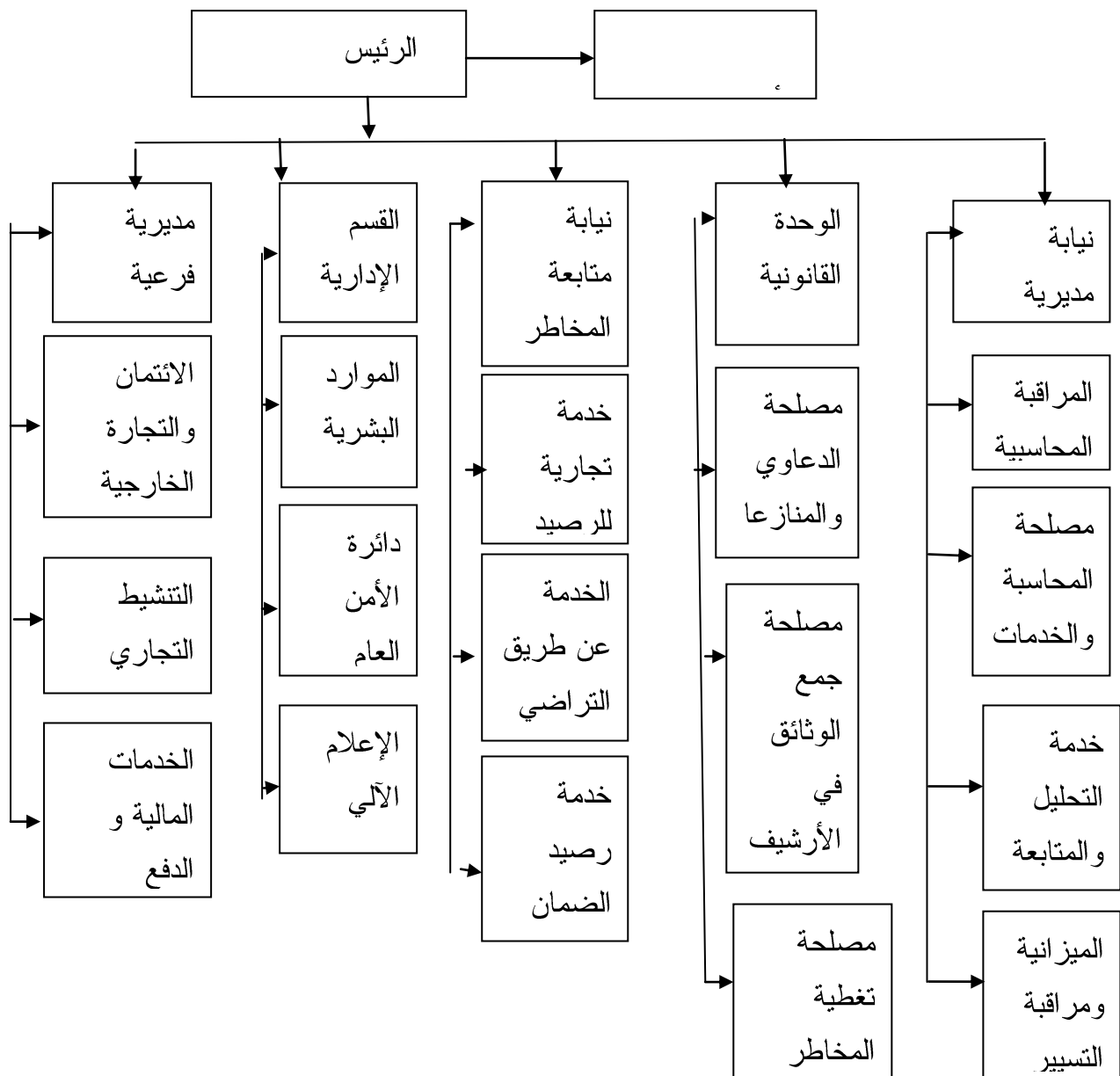
- إعادة تنظيم إدارة القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

ثانياً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما يلي:
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات.
 - تحسين العلاقات مع العملاء.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
 - إيجاد سياسة أكثر فعالية في جمع الموارد.
 - المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.
 - التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن.
 - تطوير المنتجات الغذائية الزراعية، الصناعية وكذا مساعدة الفلاحين في ترويح المنتجات للمساهمة في التجارة الخارجية لدعم المهن الحرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة -



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -.

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- بسكرة-:

يضم الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة المصالح التالية:

1 - **مصلحة القروض:** تختص هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بمنح القروض بشتى أنواعها،

كما تتولى دراسات ملفات القروض وتقديمها حسب المبالغ الى لجان القرض، وتتكون هذه

المصلحة من ثلاث فروع هي:

- فرع القروض الفلاحية: هو متخصص في منح قروض للفلاحين.

_ فرع القروض التجارية: وهو مكلف بمنح القروض للتجار.

- فرع الإحصائيات: وهو يتولى القيام بالإحصائيات السنوية أو الشهرية المتعلقة بالقروض

الممنوحة.

2 - **مصلحة الصندوق:** تتولى هذه المصلحة القيام بالعمليات التالية :

فتح الحسابات للزبائن.

قبول الودائع.

إجراءات عمليات السحب على الحسابات.

تضم هذه المصلحة نوعين من الفروع:

❖ فرع المحافظة: يتولى المهام التالية:

-عمليات المقاصة: وتتم هذه العملية في غرفة المقاصة بالبنك المركزي، أين تتم عملية

التقاص بين شبكات مختلف البنوك.

❖ فرع التحويلات: يعمل هذا الفرع على تحويلات مختلفة من حساب لأخر لصالح زبائن

البنك.

3 - **مصلحة العمليات الأجنبية:** تختص هذه المصلحة بالعمليات التالية:

-القيام بعمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح

الاعتماد المستندي أو خطابات الاعتماد.

القيام بعمليات التوطين المصرفي.

إجراءات الإحصائيات المختلفة المتعلقة بالعمليات الأجنبية إضافة إلى المراجع وتصفية الحسابات.

4 - مصلحة مراقبة الأمور الإدارية: تهتم بالشؤون التالية:

الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافئات الخاصة بهم وكذا الدورات التكوينية المنظمة لأجلهم.
-الأمن والأرشفيف والرقابة الداخلية.

الإعلانات، الاحتياجات والدعاوي وغيرها من المهام الأخرى.

المطلب الرابع: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة-

✓ يتم الاستقطاب والاختيار في البنك عن طريق :

- الإرسال إلى مديرية التشغيل قصد تزويدهم بعدد من خريجي الجامعة في التخصصات المطلوبة أو أي مستوى على حسب منصب العمل شاغر.
- إجراء مسابقة على المترشحين.
- اختيار الأفضل منهم من حيث أعلى نقطة في: (المستوى الدراسي، الهيئة، الهندام، المستوى الثقافي، المستوى اللغوي و غيرها.

✓ يتم التدريب والتطوير في البنك:

- عن طريق ملتقيات وطنية تنظمها المديرية العامة وهذه معظمها تكون قصيرة المدة أي من 01 يوم إلى شهر أو عدة أشهر.
- عن طريق دروس تنظم على المستوى الوطني ، مع منح شهادات في نهاية الدروس ، وتكون المدة طويلة نوعا ما، أي من 01 سنة إلى عدة سنوات.

✓ يكون تقييم أداء العاملين في بنك البدر على أساس 3 محاور أساسية:

- التردد إلى العمل اليومي في الوقت المناسب.
- كمية العمل.
- نوعية العمل.

هذا بالنسبة للمؤسسة ، أما بالنسبة للمديرية العامة فتمنح للعمال من سنة الى أخرى مجموعة من النقاط التحفيزية وكذلك التغيير في منصب العمل من درجة إلى درجة أعلى منها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: عينة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار مجموعة من عمال المؤسسة محل الدراسة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة-" وقد تم توزيع (45) استمارة عليهم عبر الزيارة الميدانية، واسترد منها (40) وبعد فحصها وتحليلها تبين أن الاستبيانات صالحة للتحليل.

ثانياً: طرق جمع البيانات والمعلومات:

- البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة. ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي **Spss.V17** ، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة.

ثالثاً: أسلوب الدراسة:

- تصميم الدراسة:

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبتدئ والعمليات العقلية التي تقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها، حيث أن المنهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي إذ يهدف إلى شرح الموضوع المراد دراسته بحيادية وموضوعية دون تدخل الباحث، حيث يتسم المنهج الوصفي بالواقع لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة ، وهذه الدراسة عبارة عن بحث كمي باعتبار أن جميع البيانات الأولية التي تم جمعها حولت إلى شكل رقمي تحرياً للدقة والوضوح والتبسيط.

- أداة الدراسة :

من اجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفريغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة والاستبيان المستخدم هنا مكون من ثلاث اجزاء :

- الجزء الاول :

يتمثل في المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،الخبرة المهنية، وحدة الارتباط) .

- الجزء الثاني:

متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بالدراسات السابقة، ويتضمن خمسة أبعاد (الاستقطاب و الاختيار، التدريب و التطوير، تقييم أداء العاملين ، التمكين الإداري،إدارة الجودة الشاملة).

- الجزء الثالث:

متغير التميز المؤسسي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير ومتضمن بعدين ومتمثلين في : (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة).

و قد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لسلم ليكرت كما يلي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	2	3	4	5

بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي :

المستوى	المتوسط المرجح
1	من 1 الى 1.79
2	من 1.8 الى 2.59
3	من 2.6 الى 3.39
4	من 3.4 الى 4.19
5	من 4.25 الى 5

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 17 وهو من الأنظمة الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية من التشتت والالتواء والتفطح ومعدلات الانحدار والتقدير الفترتي واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة .
و في دراستنا تم استخدام الأساليب التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.
- 2- معامل الارتباط : ألفا كرونباخ : وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 3- معامل الالتواء: ويستخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 4- المتوسطات الحسابية: لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- 5- الانحرافات المعيارية : لقياس درجة التشتت المطبق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
- 6- تحليل التباين الأحادي One way Anova لحساب قيمة (R) و (F) المحسوبة.

المطلب الثاني : ثبات وصدق أداة الدراسة:

أولاً: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا الداخلي بصيغته النهائية الكلية .
ولكل متغير بجميع أبعاده وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق (60 %) و قد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

1 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1-1 الاستقطاب والاختيار:

الجدول رقم (02): معامل الثبات لفقرات بعد الاستقطاب والاختيار

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0,861

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الاستقطاب والاختبار يفوق (60%). حيث كانت نسبة (86,1%). وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

1-2 التدريب والتطوير:

الجدول رقم(03) : معامل الثبات لفقرات بعد التدريب والتطوير

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0,731

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب والتطوير يفوق (60%)، حيث كانت نسبة (73, 1%)، وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

1-3 تقييم أداء العاملين:

الجدول رقم (04): معامل الثبات لفقرات بعد تقييم أداء العاملين.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0,843

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تقييم أداء العاملين يفوق (60%) . حيث كانت نسبته (84,3%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

1-4 التمكين الإداري:

الجدول رقم(05): معامل الثبات لفقرات بعد التمكين الإداري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0,624

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التمكين الإداري تفوق (60%)، حيث كانت نسبة (4, 62%)، وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

1- 4 إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (06): معامل الثبات لفقرات بعد إدارة الجودة الشاملة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0,664

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد إدارة الجودة الشاملة يفوق (60%)، حيث كانت نسبة (4, 66%)، وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

2 التمييز المؤسسي:

2 - 1 التمييز القيادي:

الجدول رقم (07):معامل الثبات لفقرات بعد التمييز القيادي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0,705

المصدر بالاعتماد على نتائج الspss

تشير البيانات في الجدول إلى ان معامل الثبات لفقرات بعد التمييز القيادي يقترب من (60%) . حيث كانت نسبته (5, 70%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

2-2 التمييز بتقديم الخدمة

الجدول رقم (08): معامل الثبات لفقرات بعد التمييز بتقديم الخدمة.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا

5	0,748
---	-------

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول الى ان معامل الثبات لفقرات بعد التميز بتقديم الخدمة يقترب (60%) . حيث كانت نسبته (74,8%) وبالتالي فان الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

ثانيا: صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة.تم عرضها على هيئة من الأساتذة المحكمين الذين يعملون في كلية العلوم الاقتصادية. التسيير والعلوم التجارية بجامعة بسكرة وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى. ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصيانة اللغوية، والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير. أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين،واقترحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات المطلوبة وهو ما يحقق الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت له .

- الصدق البنائي:

يمكن قياس الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط والذي يقيس قدرة فقرات الدراسة على قياس المعنى المقصود للمتغير من خلال علاقة كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرات التي يكون معامل الارتباط الخاص بها (50%)، فيما تضع دراسات اخرى (70%) كقيمة مرجعية .

1 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1-1 الاستقطاب والاختيار:

الجدول رقم(09): الصدق البنائي لبعد الاستقطاب والاختيار

الفقرات	الاحصائيات	الاستقطاب والاختيار	الدالة الاحصائية
---------	------------	---------------------	------------------

الفقرة 01	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,698** ,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 02	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,574 ,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 03	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,835** ,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 04	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,574** ,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 5	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,835** ,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 6	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,652 ,000 40	دالة احصائيا

++ conelation is significant at the 0.01 .level (2- Tailed

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن أغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين **0,574** و**0,835** وهي اكبر من (70 %) وهذا ما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من اجله وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعده الاستقطاب والاختيار.

2-1 التدريب والتطوير

الجدول رقم(10): الصدق البنائي لبعده التدريب والتطوير

الفقرات	الإحصائيات	التدريب والتطوير	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,162 ,318 40	دالة احصائيا

الفقرة 02	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,577** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 03	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,377** ,016 40	دالة احصائيا
الفقرة 04	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,684 0,0 00 40	دالة احصائيا
الفقرة 05	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,333 ,036 40	دالة احصائيا

) ++ conelation is significant at the 0.01 .level (2- Tailed

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن أغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0,162 و 0,684 وهي ذات دلالة معنوية وهذا ما يؤكد على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من اجله . ومما يؤكد على الصدق البنائي لبعء التدريب والتطوير.تم إلغاء الفقرة الأولى لأن مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

1-3 تقييم أداء العاملين

الجدول رقم(11) : الصدق البنائي لبعء تقييم أداء العاملين

الفقرات	الإحصائيات	تقييم أداء العاملين	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,493** 0,001 40	دالة احصائيا
الفقرة 02	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,609 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 03	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,478** 0,002 40	دالة احصائيا

الفقرة 04	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,791** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 05	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,615** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 6	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,880** 0,000 40	دالة احصائيا

) ++ conelation is significant at the 0.01 .level (2- Tailed

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول ان اغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0,478 و0,880 وهي تراوح أو تفوق (50 %) وهذا ما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من اجله . ومما يؤكد على الصدق البنائي لبعء تقييم أداء العاملين.

1-4 التمكين الإداري:

الجدول رقم (12): الصدق البنائي لبعء التمكين الإداري.

الفقرات	الإحصائيات	التمكين الإداري	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,367 0,020 40	دالة احصائيا
الفقرة 02	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,455** 0,003 40	دالة احصائيا
الفقرة 03	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,731** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 04	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة	,697** 0,000 40	دالة احصائيا

		- حجم العينة	
دالة احصائيا	,487	- معامل بيرسون	الفقرة 05
	0,001	- مستوى الدلالة	
	40	- حجم العينة	

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول ان اغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0,367 و 0,731 وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما يؤكد صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من اجله . ومما يؤكد على الصدق البنائي لبعد التمكين الإداري.

1-5 إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (13): الصدق البنائي لبعد إدارة الجودة الشاملة.

الفقرات	الإحصائيات	إدارة الجودة الشاملة	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,891** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 02	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,809** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 03	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,844** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 04	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,683** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 05	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,167 0,304 40	دالة احصائيا

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول ان اغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0,167 و 0,891 وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما يؤكد صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من اجله . ومما يؤكد على الصدق البنائي لبعدها إدارة الجودة الشاملة.تم إلغاء الفقرة الخامسة لأن مستوى الدلالة أقل من 0,05.

2- التميز المؤسسي:

1-2 التميز القيادي.

الجدول رقم(14): الصدق البنائي لبعده التميز القيادي

الفقرات	الإحصائيات	التميز القيادي	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	**0,446 0,004 40	دالة احصائيا
الفقرة 02	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	**0,733 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 03	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	**0,766 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 04	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	**0,904 0,000 40	دالة احصائيا

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن أغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0,446 و 0,904 وهي تراوح أو اكبر من (50 %) وهذا ما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من اجله . ومما يؤكد على الصدق البنائي لبعده التميز القيادي.

2-2 التميز بتقديم الخدمة.

الجدول رقم (15): الصدق البنائي لبعده التميز بتقديم الخدمة

الفقرات	الإحصائيات	التميز بتقديم الخدمة	الدالة الإحصائية
الفقرة 01	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,847 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 02	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,755** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 03	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,785** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 04	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,785** 0,000 40	دالة احصائيا
الفقرة 05	- معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة	,361** 0,022 40	دالة احصائيا

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول أن أغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين **0,847** و **0,361** وهي ذات دلالة احصائية وهذا ما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف التي وضعت من اجله . ومما يؤكد على الصدق البنائي لبعد التميز بتقديم الخدمة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أولاً: وصف عينة الدراسة:

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- المتغيرات الشخصية

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والمتمثلة في النوع، المستوى التعليمي، العمر..

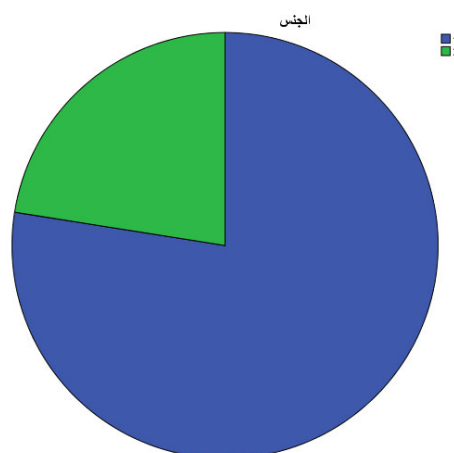
1- النوع:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	31	77,5
إناث	9	22,5
المجموع	40	100,0%

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع



المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول (2-3) أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 77,5% في حين بلغت نسبة الإناث 22,5% من مجموع عينة الدراسة.

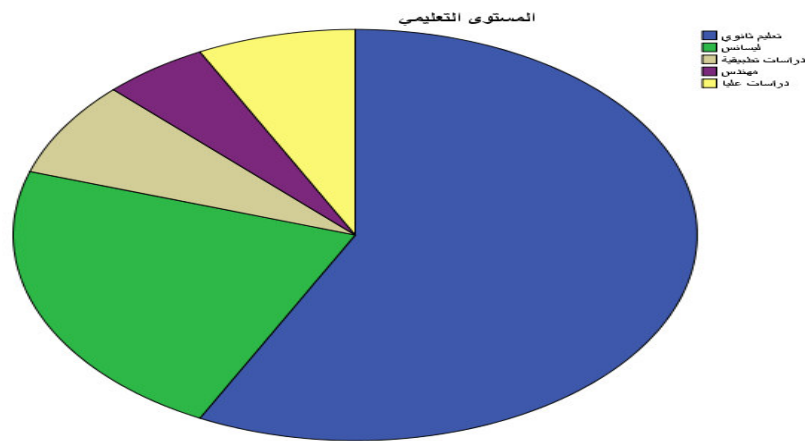
1- المستوى التعليمي

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
تعليم ثانوي	23	57,5%
ليسانس	9	22,5%
دراسات تطبيقية	3	7,5%
مهندس	2	5,0%
دراسات عليا	3	7,5%
المجموع	40	100,0%

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .



المصدر بالاعتماد على نتائج spss

في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كانت أعلى نسبة لفئة التعليم الثانوي حيث بلغت نسبتها (57,5%) وتلتها فئة ليسانس بنسبة (22,5%) في حين كانت نسبة (7,5%) من نصيب لما بعد دراسات تطبيقية ودراسات العليا ثم يليها فئة المهندس بنسبة (5%).

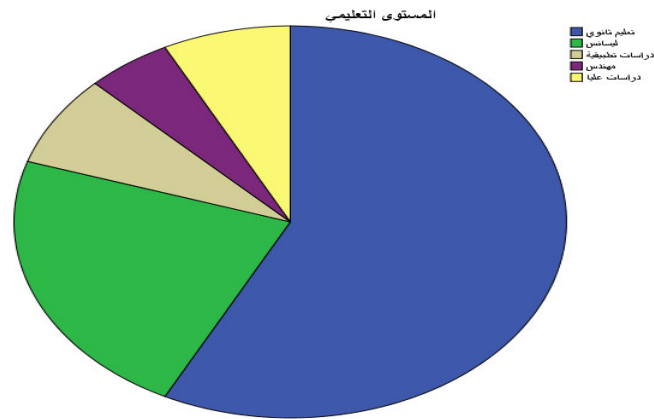
3- العمر:

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	15,0%
بين 30 و 39 سنة	10	25,0%
بين 40 و 49 سنة	13	32,5%
أكثر من 50 سنة	11	27,5%
المجموع	40	100,0%

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .



المصدر بالاعتماد على نتائج spss

يمكننا ان نقول ان الفئة الغالبة هي (40 - 49) سنة، فقد شكلت نسبة (32,5%) من عينة الدراسة وتلتها فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (27,5%) من عينة الدراسة .أما باقي الفئات فقد تم تقسيمها على النحو التالي : فبالنسبة للفئة (بين 30 و 39 سنة) فقد كانت نسبتها (13,5%). أما اصغر نسبة فكانت من نصيب فئة(أقل من 30 سنة) سنة بـ (15%).

- المتغيرات الوظيفية

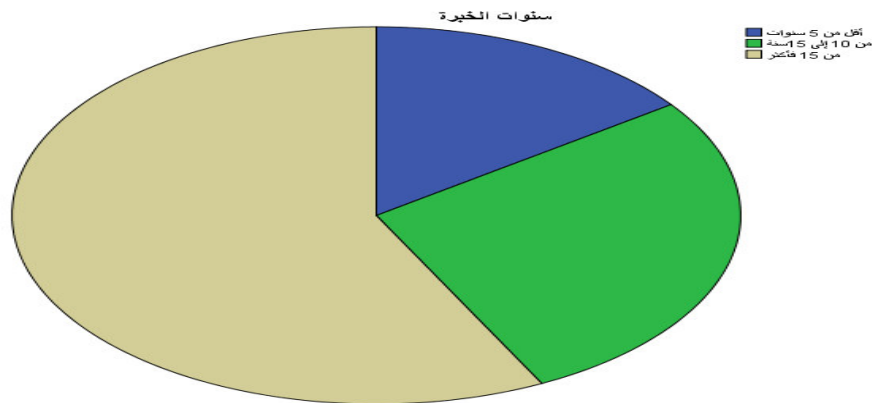
1- حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم(19): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
15,0%	6	أقل من 5 سنوات
27,5%	11	من 10 إلى 15 سنة
57,5%	23	من 15 فأكثر
100,0%	40	المجموع

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر بالاعتماد على نتائج spss

فيما يتعلق بجدول الخبرة المهنية فان اكبر نسبة هي فئة (اكثر من 15 سنة) والمتمثلة في نسبة (57,5%). وتليها الفئة الثانية فئة (من 10 - 15 سنة) بنسبة (27,5%) اما الفئة (من 5 - 10 سنوات) كانت بنسبة (21,6%) . وفئة (اقل من 5 سنوات) فكانت بنسبة (15%) . و الملاحظ أن الموظفون ليسو في مرحلة اكتساب خبرة.

ثانيا: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة-

فيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعامل الانحراف للإجابات حول كل بعد وتقييم متغيرات الدراسة :

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي لإجابات المستقيمين .

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات المستقيمين
الاستقطاب والاختيار	3,1708	,82300	محايد
التدريب والتطوير	3,5500	,68920	غير موافق
تقييم أداء العاملين	3,2792	,59244	محايد
التمكين الإداري	3,4250	,60117	غير موافق

إدارة الجودة الشاملة	3,4188	88685,	غير موافق
ممارسات إدارة الموارد البشرية	3,3880	46329,	محايد
التميز القيادي	3,2875	72402,	محايد
التميز بتقديم الخدمة	3,4900	71747,	غير موافق

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

❖ تحليل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

1-1- الاستقطاب والاختيار:

من خلال	التميز المؤسسي	3,3888	65560,	غير موافق	الجدول المبين
أعلاه نلاحظ أن					متوسط إجابات

المستقصين حول هذا البعد هو (3,1708) وهذا يعني أن اغلب الإجابات كانت (محايد). وهو ما يؤكد أن مستوى التوجه نحو الاستقطاب والتعيين متوسط.

1-2- التدريب والتطوير:

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ ان متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3,5500) وهذا يعني أن اغلب الإجابات كانت (غير موافق) وهو ما يؤكد أن مستوى التوجه نحو التدريب والتطوير منخفض.

1-3- تقييم أداء العاملين:

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3,2792) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (محايد) وهو ما يؤكد أن مستوى التوجه نحو تقييم أداء العاملين متوسط.

1-4- التمكين الإداري:

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط اجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3,4250). هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (غير موافق) وهو ما يعني أن مستوى التوجه نحو التمكين الإداري منخفض.

1 5- إدارة الجودة الشاملة:

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان متوسط اجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3,4188). هذا يعني ان اغلب الإجابات كانت (غير موافق) وهو ما يعني أن مستوى التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة منخفض.

❖ تحليل أبعاد التميز المؤسسي:

2 1 - التميز القيادي:

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان متوسط اجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3,2875). هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (محايد) وهو ما يعني أن مستوى التوجه نحو التميز القيادي متوسط.

2 2 - التميز بتقديم الخدمة:

من خلال الجدول المبين اعلاه نلاحظ ان متوسط اجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3,4900). هذا يعني أن اغلب الإجابات كانت (غير موافق) وهو ما يعني أن مستوى التوجه نحو التميز بتقديم الخدمة منخفض.

ثالثا:نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قبل القيام بتحليل النموذج، فإننا أولا سنقوم باختيار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب ان يكون محصور بين (- 1 . 1) ، (Kurtosis محصور بين

(- 3. 3) و دراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (- 3. 3) و (Kurtosis أقل من 10 وسوف نأخذ بالدراسة الأخيرة.

الجدول رقم (21):التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الأبعاد	skewness		Kurtosis	
	احصائيا	الخطأ	احصائيا	الخطأ
الاستقطاب والاختيار	-,380	,374	,271	,733
التدريب والتطوير	,173	,374	-,170	,733
تقييم أداء العاملين	-,814	,374	1,018	,733
التمكين الإداري	,708	,374	-,392	,733
إدارة الجودة الشاملة	,026	,374	-,572	,733
التميز القيادي	-,130	,374	,334	,733
التميز بتقديم الخدمة	-,290	,374	-,411	,733

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول فهي موزعة توزيع طبيعي بح μ حيث أن **Skewness** محصور بين -3 و 3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح **kurtosis** أقل من 10. بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع التميز المؤسسي ، فهذا يعني أن نموذج الانحدار صالح للاختبار.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,910 ^a	0,828	0,000 ^b	32,667	2,775	5	13,847	1 الانحدار	
				0,085	34	2,888	الخطأ المتبقي	
					39	16,762	المجموع	

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances)

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

كما هو موضح في الجدول، معامل التحديد يساوي (0,828)، هذا يعني أن (82,8%) من التباين في المتغير التابع (التميز المؤسسي) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين، التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة). عند مستوى دلالة F يساوي 0,000، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B	الخطأ المعياري	ثابت Constant	
0,173	1,393		0,321	0,448		1	

0,001	3,830	0,438	0,091	0,349	الاستقطاب والاختيار
0,261	1,143	0,165	0,137	0,157	التدريب والتطوير
0,000	5,170	0,544	0,116	0,602	تقييم أداء العاملين
0,059	-1,957	-0,230	0,128	-0,251	التمكين الإداري
0,442	0,777	0,065	0,062	0,048	إدارة الجودة الشاملة

المصدر بالاعتماد على نتائج spss

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول، بالنسبة للاستقطاب والاختيار، وتقييم أداء العاملين بما أن مستوى الدلالة **T** بلغ على التوالي **0.001** و **0.000** وهو أقل **0.05**، وهذا يعني أن للاستقطاب والاختيار، وتقييم أداء العاملين تأثير ذو دلالة احصائية على التميز المؤسسي بحيث يفسر الاستقطاب والاختيار **43.8%** من التميز المؤسسي بينما يفسر تقييم الأداء **54.5%** من التميز المؤسسي ببعديه.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول، بالنسبة للتدريب والتمكين وإدارة الجودة الشاملة بما أن مستوى الدلالة **T** أكبر من **0.05** وهذا يعني أن التدريب والتمكين وإدارة الجودة الشاملة ليس له تأثير ذو دلالة احصائية على التميز المؤسسي.

❖ النتائج:

➤ النتائج النظرية:

- يوجد عدة أنواع للتميز المؤسسي نذكر منها: التميز المالي، التميز في العمليات، التميز من خلال الثقافة التنظيمية، التميز من خلال الموارد البشرية، التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة.
- يوجد تميز لدى بنك البدر في كونه أقدم البنوك الجزائرية ومعروف في كافة التراب الوطني.
- إن توفير الحوافز والمكافآت المناسبة حسب احتياجات عمال البنك يمثل دافع قوي لتحسين أدائهم.
- إن القيام بدورات تدريبية مستمرة والحرص على متابعة البرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا يساعد على تطوير مهارات الأفراد العاملين.
- استخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته وتدريب العاملين على فن تقديم الخدمات يساعد على تحقيق التميز بتقديم الخدمة.
- يجب أن تكون لدى القائد رؤية استراتيجية طويلة المدى ومساعدة كافة الأفراد على استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية عن طريق توضيح وإشراك تلك الرؤية.

➤ النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير الاستقطاب، الاختيار والتميز المؤسسي ببنك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير التدريب، التطوير والتميز المؤسسي ببنك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير تقييم أداء العاملين والتميز المؤسسي ببنك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير التمكين الإداري والتميز المؤسسي ببنك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ببنك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تبذل مجهود كبير في تحقيق التميز المؤسسي.
- أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي لكن يجب عليها أن تبذل مجهود أكبر.

❖ التوصيات:

- تعزيز اهتمام البنك بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
- اهتمام الإدارة العليا للبنك بالسعي باستمرار إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- التأكيد على السرعة والراحة في إجراءات تقديم الخدمات في بنك البدر.
- الاهتمام أكثر بالقيام بدورات تدريبية والسعي المستمر لتطوير الأفراد العاملين بالبنك.
- ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك من أجل التمكن من تحقيق التميز المؤسسي.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بالتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية ، فهمها ، وتطبيقها وعدم ترك مجال للصدفة في ذلك.
- توفير مناخ يدعم مستويات تنافس عالية لدى فريق الإدارة العليا.

❖ آفاق البحث:

يمكن طرح بعض الآفاق البحثية في هذا المجال كدراسات مستقبلية على غرار ما تم في هذا البحث تتمثل في:

- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.
- واقع إدارة التميز وسبل تطويرها في ظل النموذج الأوروبي للتميز.
- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- دور تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة، تعرضنا إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، من خلال استخدام معامل الارتباط، حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي من بينها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق التميز المؤسسي، والذي يتمثل في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية و الاستخدام الأمثل لها من أجل تحقيق التميز المؤسسي.

الخطبة

الخاتمة:

نظرا لطبيعة المنافسة القائمة بين المؤسسات اليوم والتي لم تعد تركز كثيرا على الموارد المادية، إذ أصبح التفكير أكبر من ذلك وهو البحث عن الطريقة التي تضمن تميز المؤسسة من خلال استغلال الموارد غير مادية، و إن من أهم هذه الموارد هو المورد البشري الذي يعتبر العنصر الجوهري لنجاح أي منظمة إذا ما تم استغلاله بالشكل الصحيح، وتوجيه كافة الجهود وجعلها موحدة وذلك حتى تضمن أداء جيد للمؤسسة.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي مع دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة-، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الهدف من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهميتها ولكون المؤسسات يجب أن تكون وتحسن من تميزها المؤسسي لكي تبقى وتنجح، ركزنا على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين، التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة التي إذا ما تم ممارستها بالشكل الصحيح تخلق قيمة أكثر للمؤسسة من المنافسين.

النتائج:

نستخلص مجموعة من النتائج يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- يوجد عدة أنواع للتميز المؤسسي نذكر منها: التميز المالي، التميز في العمليات، التميز من خلال الثقافة التنظيمية، التميز من خلال الموارد البشرية، التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة.
- يوجد تميز لدى بنك البدر في كونه أقدم البنوك الجزائرية ومعروف في كافة التراب الوطني.
- إن توفير الحوافز و المكافآت المناسبة حسب احتياجات عمال البنك يمثل دافع قوي لتحسين أدائهم.

- إن القيام بدورات تدريبية مستمرة والحرص على متابعة البرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا يساعد على تطوير مهارات الأفراد العاملين.
- استخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته وتدريب العاملين على فن تقديم الخدمات يساعد على تحقيق التميز بتقديم الخدمة.
- يجب أن تكون لدى القائد رؤية استراتيجية طويلة المدى ومساعدة كافة الأفراد على استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية عن طريق توضيح وإشراك تلك الرؤية.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير الاستقطاب، التعيين والتميز المؤسسي بينك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير التدريب، التطوير والتميز المؤسسي بينك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير تقييم أداء العاملين والتميز المؤسسي بينك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير التمكين الإداري والتميز المؤسسي بينك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين متغير إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بينك البدر عند مستوى الدلالة (0,05).
- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تبذل مجهود كبير في تحقيق التميز المؤسسي.
- أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي لكن يجب عليها أن تبذل مجهود أكبر.

التوصيات:

- تعزيز اهتمام البنك بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
- اهتمام الإدارة العليا للهنك بالسعي باستمرار إلى تحقيق التميز المؤسسي.

- التأكيد على السرعة و الجدية في إجراءات تقديم الخدمات في بنك البدر.
- لاهتمام أكثر بالقيام بدورات تدريبية والسعي المستمر لتطوير مهارات الأفراد العاملين بالبنك.
- ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك من أجل التمكن من تحقيق التميز المؤسسي.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بالتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهمها، وتطبيقها وعدم ترك مجال للصدفة في ذلك.
- توفير مناخ يدعم مستويات تنافس عالية لدى فريق الإدارة العليا.

آفاق البحث:

يمكن طرح بعض الآفاق البحثية في هذا المجال كدراسات مستقبلية على غرار ما تم في هذا البحث تتمثل في:

- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.
- واقع إدارة التميز وسبل تطويرها في ظل النموذج الأوروبي للتميز.
- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- دور تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر:

- القرآن الكريم

- السنة النبوية

ثانياً: قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

أ - الكتب:

- 1 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، الدار الجامعية ، اسكندرية ، 2001.
- 2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 3 - احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 4 - أحمد صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5 - جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ب ت.
- 6 - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 7 - حسن أحمد الطعاني ، التدريب مفهومه و فعاليته ببناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- 8 - حسنى عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 9 - خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 10 - ديل بسترفيلد، كارول وجلين، ماري بسترفيلد، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، 2002 .
- 11 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

- 12 - رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية المورد البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- 13 - ربابعة على محمد، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003 .
- 14 - رضا المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011
- 15 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 17 - شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، ب ت.
- 18 - صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004
- 19 - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ ،دار ديب للنشر والتوزيع ،عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
- 20 - صلاح الدين محمد الباقي ، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر ، دار الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 21 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
- 22 - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، دار المهندس، مصر، 2004.
- 23 - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006 .
- 24 - عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2010
- 25 - علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومات والمعرفة، دار الراهبة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 26 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب، القاهرة ، 2001.

- 27 - عمرو حامد ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2009.
- 28 - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر الإسكندرية ، 2002.
- 29 - عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود) ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2009 .
- 30 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2012.
- 31 - عبد الحميد الفتاح المغربي ، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2015.
- 32 - عبد الباري دردر زهيم نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 .
- 33 - عقيلي ، عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 2001
- 34 - عادل معيقة ، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، عالم الكتب الحديثة ، عمان ، الأردن 2008
- 35 - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية : اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، لبنان ، 2008 .
- 36 - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد ، عمان ، 2004.
- 37 - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، اثناء للنشر والتوزيع الأردن 2009 .
- 38 - محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 39 - محمد العتبي ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007
- 40 - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 41 - محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لندى الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005.
- 42 - مرعي محمد مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق) ، دار الرضا ، سلسلة العرض للمعلومات ، عمان ، 1999 .

- 43 - محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2004 .
- 44 - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- 45 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 46 - مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 47 - مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 48 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 49 - منى هاكوز، استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي ، المؤتمر العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008
- 50 - نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 51 - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .

ب -الدوريات:

- 52 - سليمان فارس، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلد26، 2010.
- 53 - سحر محمد فوطة ، محي الدين القطب ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية ، العدد 14، الاردن، 2012.
- 54 - علاء دهام أحمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري (دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 56، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- 55 - ماهر صابر درويش، ابراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة لآراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82 قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصرة، 2010.

ج- الرسائل الجامعية:

- 56 - حميدات محمود، دور التسويق في القطاع المصرفي ، رسالة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2005
- 57 - عبد العزيز بن سعد القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009
- 58 - علي لرقط، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر -باتنة- ، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 59 - عبد المحسن أحمد حاجي حسن ، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة لأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 60 - مرسى محمد أبو الحطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، فلسطين، 2009.

د -الملتقيات:

- 61 - الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسوية الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول:حول تسوية الموارد البشرية تسوية المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات 2012 ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسوية والعلوم التجارية، قسم علوم التسوية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2012 - 2013.

ذ -المراسيم:

62 - مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16

2. المراجع الأجنبية:

- 63- Craig, Robert. **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development**.New York.Mcgraw-Hill Book Company ,1976.
- 64- faulkener ; **managing training** ; british journal of administration management ; issue 42 ; 2004.
- 65- Gaisar albas and sara yaqoob,**effect of leadership devlemont on prformance in pakistan** , Economic and social review, vol , 47 ,no,02,2009 .
- 66- Survary, M. **Knowledge Management and Competition in Consulting Industry**. Management Review, Vol. 41, No2. 2005.

الملك

الملحق رقم: 01

قائمة محكمي الاستبيان

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير جامعة بسكرة	أقطي جوهرة	01
أستاذ محاضر في قسم علوم التسيير جامعة بسكرة	حجازي إسماعيل	02
أستاذ محاضر في قسم علوم التسيير جامعة بسكرة	شنشونة محمد	03

.الملحق رقم: 02

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

البشرية



قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر تسيير الموارد

إستبانة البحث

سيدي الفاضل....،سيدي الفاضلة....،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير موارد البشرية بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي." :دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-بسكرة-

والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بنك البدر والوقوف على دور هاته الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي.....ونظرا لأهمية رأيكم في هذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

زوزال نادية

الأستاذ المشرف:

خليفي عيسى

السنة الجامعية: 2014 - 2015

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

1 -الجنس: ذكر أنثى

2 -العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة

بين 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3 المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل الدراسات التطبيقية مهندس

ليسانس دراسات عليا

4 - الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 15 سنة أكبر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية

في بنك البدر-بسكرة-، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك منها، و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أ - الاستقطاب والإختيار						
01	يستقطب البنك الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.					
02	إن اختيار لجنة الإنتقاء تكون دقيقة.					
03	يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من جلب المرشحين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة.					
04	يعول البنك على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة.					
05	يهتم البنك بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر أخرى، غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
ب - التدريب والتطوير						
06	يهتم البنك بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.					
07	يؤمن البنك أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
08	يتم اختيار المتدربين بشكل غامض.					
09	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة.					
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة.					
ج - تقييم أداء العاملين						
11	يعتمد البنك على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ					

					القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.
					12 المعلومات التي يمتلكها البنك عن أداء العاملين غير كافية.
					13 تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعويض الموارد البشرية الأقل كفاءة بأخرى أكثر كفاءة.
					14 يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين بالبنك.
					15 يعتبر التحفيز أحد نتائج تقييم أداء العاملين بالبنك.
					16 يتم تقديم الحوافز المادية أو المعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء.
د- التمكين الإداري					
					17 يفوض المسؤولين بالبنك بعض مسؤولياتهم إلى الموظفين.
					18 تسمح إدارة البنك للموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل.
					19 تتبنى إدارة البنك خطة واضحة للتمكين الإداري.
					20 التمكين الإداري لموظفي البنك يساهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها.
					21 الموظفون بالبنك يحبون فكرة تفويض السلطة .
و- إدارة الجودة الشاملة.					
					22 يوجد نظام ضبط للجودة معتمد باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة.
					23 يعتبر البنك إدارة الجودة الشاملة نظاما دقيقا ولايتخلى عنه.
					24 تعتمد الإدارة سياسة واضحة حول الجودة الشاملة ومحددة بأهداف واضحة.
					25 تعتقد الإدارة العليا أن تطبيق الجودة الشاملة هي بمثابة وصفة علاجية لها.
					26 يصعب على الموظفين بالبنك تفهم فلسفة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: التميز المؤسسي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تحقيق التميز المؤسسي في بنك البدر بيسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - التميز القيادي						
27	تؤكد الإدارة العليا في البنك على الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.					
28	يحوز القائد بالبنك على الاحترام من قبل الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.					
29	يقوم الموظفون بالبنك باختيار قائد يمثلهم ويعتبرونه قدوة لهم من أجل الوصول إلى التميز القيادي.					
30	يتبع موظفوا البنك القائد طوعا ورغبة منهم.					
ب- التميز بتقديم الخدمة.						
31	يقوم البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.					
32	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.					
33	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.					
34	يقوم البنك بالرقابة بشكل مستمر على مرافقه لتحسين آليات تقديم الخدمات.					
35	تهتم الإدارة العليا بالبنك بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.					
شاكرين لكم حسن تعاونكم						

الملحق رقم: 03

مخرجات برنامج spss الخاصة بالدراسة الميدانية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	5

Correlations

		4	الاستقطاب والاختيار
	Pearson Correlation	,129	,698**
4	Sig. (2-tailed)	,429	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,034**	,574
4	Sig. (2-tailed)	,837	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,496**	,835**
4	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,034**	,574**
4	Sig. (2-tailed)	,837	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,496**	,835**
4	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	1	,652
4	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
الاستقطاب والاختيار	Pearson Correlation	,652**	1**

Sig. (2-tailed)	,000	
N	40	40

Correlations

		التدريب والتطوير
	Pearson Correlation	,162
4	Sig. (2-tailed)	,318
	N	40
	Pearson Correlation	,577**
4	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
	Pearson Correlation	,377**
4	Sig. (2-tailed)	,016
	N	40
	Pearson Correlation	,684
4	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
	Pearson Correlation	,333
4	Sig. (2-tailed)	,036
	N	40
	Pearson Correlation	1
التدريب والتطوير	Sig. (2-tailed)	
	N	40

Correlations

		4	اتقييم أداء العاملين
	Pearson Correlation	,536	,493**
4	Sig. (2-tailed)	,000	,001
	N	40	40
	Pearson Correlation	,662**	,609
4	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,587**	,478**
4	Sig. (2-tailed)	,000	,002
	N	40	40
	Pearson Correlation	,585	,791**
4	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,636**	,615**
4	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	1**	,880**
4	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,880**	1**
اتقييم أداء العاملين	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

Correlations

		التمكين الإداري
4	Pearson Correlation	,367
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	40
4	Pearson Correlation	,455**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	40
4	Pearson Correlation	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
4	Pearson Correlation	,697*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
4	Pearson Correlation	,487
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	40
التمكين الإداري	Pearson Correlation	1*
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

Correlations

	4	4	4	4	4	ادارة الجودة	
4	Pearson Correlation	1	,719**	,707**	,457**	,112	,891**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,489	,000
	N	40	40	40	40	40	40
4	Pearson Correlation	,719**	1	,713**	,824**	-,325*	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,041	,000
	N	40	40	40	40	40	40
4	Pearson Correlation	,707**	,713**	1	,656**	-,164	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,312	,000
	N	40	40	40	40	40	40
4	Pearson Correlation	,457**	,824**	,656**	1	-,372*	,683**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,018	,000
	N	40	40	40	40	40	40
4	Pearson Correlation	,112	-,325*	-,164	-,372*	1	,167
	Sig. (2-tailed)	,489	,041	,312	,018		,304
	N	40	40	40	40	40	40
ادارة الجودة	Pearson Correlation	,891**	,809**	,844**	,683**	,167	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,304	
	N	40	40	40	40	40	40

Correlations

		4	4	4	4	التميز القيادي
4	Pearson Correlation	1	,197	,221	,267	,446**
	Sig. (2-tailed)		,223	,171	,095	,004
	N	40	40	40	40	40
4	Pearson Correlation	,197	1	,244	,643**	,733**
	Sig. (2-tailed)	,223		,129	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
4	Pearson Correlation	,221	,244	1	,600**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,171	,129		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
4	Pearson Correlation	,267	,643**	,600**	1	,904**
	Sig. (2-tailed)	,095	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
التميز القيادي	Pearson Correlation	,446**	,733**	,766**	,904**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

Correlations

		التميز بتقديم الخدمة
y21	Pearson Correlation	,847
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
y22	Pearson Correlation	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
y23	Pearson Correlation	,785**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
	Pearson Correlation	,785**
y24	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
	Pearson Correlation	,361**
y25	Sig. (2-tailed)	,022
	N	40
	Pearson Correlation	1**
التميز بتقديم الخدمة	Sig. (2-tailed)	
	N	40

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الاستقطاب والاختيار	40	3,1708	,82300
التدريب والتطوير	40	3,5500	,68920
تقييم أداء العاملين	40	3,2792	,59244
التمكين الإداري	40	3,4250	,60117
ادارة الجودة	40	3,4188	,88685
ممارسات إدارة الموارد البشرية	40	3,3880	,46329
التميز القيادي	40	3,2875	,72402
التميز بتقديم الخدمة	40	3,4900	,71747
التميز المؤسسي	40	3,3888	,65560
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الاستقطاب والاختيار	40	-,380	,374	,271	,733
التدريب والتطوير	40	,221	,374	-,422	,733
اتقييم أداء العاملين	40	-,814	,374	1,018	,733
التمكين الإداري	40	,708	,374	-,392	,733
ادارة الجودة	40	-,429	,374	-,538	,733
ممارسات إدارة الموارد البشرية	40	,224	,374	-,637	,733
التميز القيادي	40	-,130	,374	,334	,733
التميز بتقديم الخدمة	40	-,290	,374	-,411	,733
التميز المؤسسي	40	-,118	,374	,746	,733
Valid N (listwise)	40				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910 ^a	,828	,802	,29145

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب, التمكين الإداري, العاملين, اتقييم أداء, ادارة الجودة, التميز القيادي, التميز بتقديم الخدمة, التميز المؤسسي, الاختيار, التدريب والتطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,874	5	2,775	32,667	,000 ^b
	Residual	2,888	34	,085		
	Total	16,762	39			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب والاختيار, التدريب والتطوير, التمكن الإداري, التمكن العاملين, تقييم أداء العاملين, ادارة الجودة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,448	,321		1,393	,173
	الاستقطاب والاختيار	,349	,091	,438	3,830	,001
	التدريب والتطوير	,157	,137	,165	1,143	,261
	تقييم أداء العاملين	,602	,116	,544	5,170	,000
	التمكن الإداري	-,251	,128	-,230	-1,957	,059
	ادارة الجودة	,048	,062	,065	,777	,442

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي