

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور المورد البشري في تحقيق التميز الإداري

دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء - وكالة تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذة:

د/ عائشة سعدي

إعداد الطالبتين:

- شريفة خروبي

- نور الهدى رزقي

لجنة المناقشة:

رئيسا

فؤاد بن غالية

الأستاذ:

مقررا

عائشة سعدي

الأستاذة:

ممتحنا

نادية سوداني

الأستاذة:

السنة الجامعية: 2018/2017

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	البيان
IV-III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
X-VIII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الأشكال
XV-XIV	قائمة الجداول
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
25	تمهيد الفصل الأول
39-26	المبحث الأول: ماهية المورد البشري
34-26	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمورد البشري
37-35	المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
39-38	المطلب الثالث: تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
50-40	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
42-40	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
46-43	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
50-47	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

فهرس المحتويات

62-51	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
57-51	المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية
59-58	المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية
62-59	المطلب الثالث: تحفيز وحماية الموارد البشرية
63	ملخص الفصل الأول
	الفصل الثاني: إدارة التميز والتميز الإداري
65	تمهيد الفصل الثاني
81-66	المبحث الأول: ماهية إدارة التميز
70-66	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز
73-70	المطلب الثاني: حتمية إدارة التميز وخطوات ومفاتيح تطبيقها
81-74	المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز
93-82	المبحث الثاني: ماهية التميز الإداري
86-82	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتميز الإداري
89-87	المطلب الثاني: أسس، أبعاد التميز الإداري وعوامل تحقيقه
93-90	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التميز الإداري وإدارة التميز
94	ملخص الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة
96	تمهيد الفصل الثالث

فهرس المحتويات

103-97	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت
101-97	المطلب الأول: ماهية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
103-101	المطلب الثاني: مهام وخدمات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
106-104	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
104	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
106-105	المطلب الثاني: التقنيات والمناهج المتبعة
125-107	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
122-107	المطلب الأول: عرض البيانات العامة ومناقشتها
125-123	المطلب الثاني: تحليل نتائج فرضيات الدراسة
ح-ي	الخاتمة
137-131	قائمة المراجع
140-139	الملاحق

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور المورد البشري في تحقيق التميز الإداري، هادفة إلى تبيان الدور الذي يلعبه هذا المورد في تحقيق التميز الإداري باعتباره العنصر الأساسي الذي تستطيع من خلاله المؤسسات التميز على منافسيها، وقد ركزت هذه الدراسة على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وأثرها في تحقيق التميز، والذي يضمن بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل التغيرات السريعة والمتطورة لبيئة المؤسسة، وأجريت هذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تيسمسيلت- إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تجدرناها بالتفصيل خلال هذا العمل.

Samarry of study :

This study is about the rôle of human source in achiving administrative excellence, its purpose is showing the role of this source in achiving administrative excellence that is considered as a major component which all institutions can be excellent then its competitors through it, this study foccus on the major careers of human source's management and its importance and effect in achiving the excellence, which guaranteed the existence of institutions and its continuous through fast developped changings of institution's environment, in addition this study was practised in the national fund for social insurance for workers at tissemsilt agency, it was obtained the necessary info through the questionnaire that we distribute it, according to this study we round results you will see it through this work.

تتواجد المؤسسة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة ودرجة كبيرة من التغيير والتعقيد، ما يحتم عليها القيام بمواجهة هذه العوامل لكي تصل إلى تحقيق أهدافها والتي تتمثل عموماً في تحقيق الربح والنمو من أجل البقاء والاستمرار.

والمورد البشري يعتبر العنصر الأساسي الذي يبني عليه عمل المؤسسات، والمورد الأكثر أهمية بالنسبة لها، وأحد العوامل الأساسية للأداء، فبدونه لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها.

ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية حريصة اليوم على الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية، كونها تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، والتي تستطيع من خلالها المؤسسات التميز على منافسيها، فالحصول على المورد البشري و إعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها.

إن التميز الإداري يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها، حيث أصبح البقاء والاستمرار في عصرنا الحالي مرتبط بتميز المؤسسات، ولعل من أهم العوامل التي تحقق هذا التميز هو الاهتمام بالموارد البشرية، فالعنصر البشري يوفر للمؤسسة مجالاً لتحقيق التميز مع أقرانها من المؤسسات ويعزز موقعها التنافسي.

وقد أجرينا موضوع بحثنا بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت، والتي تسعى للتكفل بالتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وبعض فئات المجتمع، كما تسعى لتحسين خدماتها والوصول بها إلى درجات التميز.

وتناول موضوع بحثنا ثلاثة فصول يشمل الفصل الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية من خلال تضمنه المباحث التالية: المبحث الأول ماهية المورد البشري، والمبحث الثاني ماهية إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية، في حين تحدث الفصل الثاني عن إدارة التميز والتميز الإداري وشمل ما يلي: المبحث الأول ماهية إدارة التميز، والمبحث الثاني ماهية التميز الإداري، أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن الإطار الميداني للدراسة حيث تناول المباحث التالية: المبحث الأول بعنوان نبذة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، والمبحث الثاني بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث كان بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الإشكالية:

نظرا للأهمية المتزايدة للمورد البشري والذي أصبح أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من الوصول إلى التميز سنتطرق من خلال بحثنا هذا إلى الإجابة على التساؤل التالي:

- كيف يساهم المورد البشري في تحقيق التميز الإداري؟

الأسئلة الفرعية:

1- كيف تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في زيادة التميز الإداري؟

2- كيف يساهم المورد البشري في تحقيق التميز الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت؟

الفرضيات:

1- لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في زيادة التميز الإداري.

2- لكفاءة المورد البشري دور في تحقيق التميز الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- نظرا لقيمة الموارد البشرية وأهميتها، بالإضافة إلى كونها تعد الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق التميز، الأمر الذي شجعنا على الاهتمام بالبحث في موضوع الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز الإداري.

- إن موضوع الموارد البشرية والتميز الإداري من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بهما بسبب التحديات التي تحيط بالمنظمة.

الأسباب الذاتية:

- إدراكنا لحاجة المؤسسات لمثل هذه الدراسات.
- الرغبة الذاتية في الإثراء والإطلاع على الموضوع.

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على دور المورد البشري في تحقيق التميز الإداري.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الموارد البشرية كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز الإداري.
- محاولة إثراء البحث العلمي فيما يخص موضوع التميز الإداري.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية:

امتدت فترة دراستنا حوالي شهرين وذلك ابتداء من 07 فيفري إلى غاية 07 أفريل 2018.

الحدود المكانية:

اعتمدنا في دراستنا على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيسمسيلت .

منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم من خلال المراجع المتعلقة بموضوع البحث بغية التعرف على الجوانب النظرية للموضوع، في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي وتوظيفه في الجانب التطبيقي عند دراستنا لحالة "مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء" .

مفاهيم الدراسة:

1- الموارد البشرية: كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت

مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة.¹

المفهوم الإجرائي: مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة و القادرين على أداء العمل بشكل جيد و متميز، بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص47.

2- التميز الإداري: البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة.¹

المفهوم الإجرائي: هو القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى مجالات الإتقان والوصول بذلك إلى تحقيق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

3- إدارة التميز: هي الطريقة الإجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين بالمنظمة والموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل.²

المفهوم الإجرائي: عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تميز المنظمة وتفوقها على منافسيها من حيث الأداء، وذلك من خلال التوظيف الفعال والمتميز للقدرات والموارد المتاحة.

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية والتميز الإداري، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية نذكر منها:

الدراسة الأولى: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء/ دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية /BMCI رسالة ماجستير تخصص: إدارة أعمال، من إعداد الطالب باباه ولد سيدن، سنة 2010/2009م.

وقد انطلق الطالب من عدة تساؤلات:

- 1- ماهي أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة عليه، كيف يتم تقييمه ومتى يتم تحسينه؟، وهل يمكن اعتبار تحسين الأداء أحد أهداف المؤسسة؟، هل الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة؟، هل تساهم إدارتها في تحسين الأداء؟، وكيف يمكن إدارة هذا المورد استراتيجيا؟.
- 2- هل يتم تحسين أداء البنك الموريتاني للتجارة الدولية؟، وما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء البنك؟.
- 3- كيف يقيم العملاء أداء المؤسسات المصرفية؟.
- 4- ما تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة خدماته المصرفية؟.

¹ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، 2013م، ص115.

² - شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع، جامعة المدينة، ص04.

وقد كان مجتمع الدراسة يتمثل في زبائن البنك الموريتاني للتجارة الدولية على اختلاف أنواعهم من زبائن عاديين ممن لديهم حسابات جارية، أو حسابات لأجل، أو مؤسسات عامة وقد أخذت عينة منه مكونة من 100 عميل مع إتباع تقنية الاستمارة.

لتكون النتائج بالشكل التالي:

- إن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا، وبالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

- إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.

- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصرف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء.

- إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

- إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة، يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، ولهذا فإن إدارة المصرف التجاري يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.

الدراسة الثانية: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي / دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة/ رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر غزة/ من إعداد الطالب: عبد المعطي محمود البحيصي / سنة 2014م.

وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- 1- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدمي).
- 2- ما دور تفويض العاملين في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدمي).
- 3- ما دور المشاركة بالمعلومات في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدمي).
- 4- ما دور فرق العمل في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدمي).
- 5- هل يوجد دور للثقافة التنظيمية والتفويض والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل في تحقيق التميز (القيادي، والبشري، والخدمي).

وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة 205 موظفاً، ومجتمع الدراسة من 440 موظفاً.

وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- يوافق أفراد العينة على توفر التمكين الإداري في كلياتهم.
- يوافق أفراد العينة على توفر التميز المؤسسي (القيادي، والبشري، والخدمي) بدرجة كبيرة.
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى.

الدراسة الثالثة: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز/ دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد

Condor برج بوعريريج/ رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية/

من إعداد الطالب بن جدو محمد الأمين/ سنة 2013/2012م.

وقد انطلق الباحث من عدة تساؤلات:

- 1- ما هي الأنشطة المعتمدة من قبل المنظمة محل الدراسة (كوندور) في إدارتها للكفاءات؟.
- 2- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة؟.
- 3- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الإبداع؟.
- 4- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة؟.
- 5- ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا؟.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات المؤسسة، وتكونت العينة من جميع مفردات مجتمع الدراسة وعددهم 178 إطاراً.

وقد توصل الباحث للنتائج التالية:

- هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسسة كوندور بأهمية الاستثمار في الرأسمال البشري لأنه أساس نجاحها كونه مصدر الإبداع والابتكار والجودة.
- يشترك إطارات المؤسسة من نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح المؤسسة.
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها تحقيق أعلى مستويات الجودة من أجل كسب رضا الزبائن، كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، وتعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنهم من خلال تحسين جودة منتجاتها.

- تركز مؤسسة كوندور على التطور التكنولوجي وتطبيق معايير الإيزو لتحقيق جودة الخدمات.

علاقة الدراسات السابقة بدراستنا الحالية:

نظرا لقلة الدراسات حول موضوع الموارد البشرية والتميز الإداري، فإنه يمكننا الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال اشتراكها في بعض النقاط، وذلك من أجل تحقيق ما يعرف بالتميز الإداري داخل المؤسسات. وقد تمثل جديد دراستنا في تناولنا لموضوع الموارد البشرية والتميز الإداري، حيث سنحاول التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، ووظائفها، حيث أن هذه الجوانب تساهم بشكل كبير في إيجاد إدارة متميزة، مع محاولة إعطاء صورة واضحة عن وضعية المورد البشري في المؤسسات، وكيف يساهم في تحقيق التميز الإداري.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة:

- عدم ملائمة ميدان البحث لموضوع الدراسة.
- عدم فهم موضوع التميز الإداري بالشكل المناسب كونه موضوع حديث.
- نقص الدراسات والأبحاث السابقة حول هذا الموضوع.
- عدم تفاعل الباحثين مع الاستمارة المقدمة إليهم.
- ضياع بعض الاستمارات الخاصة بموضوع الدراسة.
- قلة المراجع الخاصة بموضوع التميز الإداري.

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر داخل المؤسسة والذي تعتمد عليه للوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة، وذلك لا يحدث دون وجود العنصر البشري باعتباره المتحكم في الموارد الأخرى.

ويتوقف نجاح المؤسسات على اهتمامها بهذا المورد والعمل على تنمية مهاراته وقدراته، وهذا ما أدى إلى ضرورة وجود إدارة تعنى بشؤون الأفراد والعاملين في المؤسسة، والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية والتي تعد من أهم وظائف الإدارة نظرا لتركيزها على أهم الموارد وأتمنها.

وتعد تلك الإدارة المسؤولة على تلبية حاجات الأفراد وتحفيزهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه، من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف التي من شأنها تحسين الأداء، وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

المبحث الأول: ماهية المورد البشري.

المورد البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في المؤسسات، والذي بدونَه تفقد الموارد الأخرى قيمتها، فالوصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمورد البشري.

أولاً: مفهوم المورد البشري.

يعرف علي السلمي الموارد البشرية بأنها "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع"¹.

وكذلك يعرف المورد البشري بأنه "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة"².

كما تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يساهمون حالياً في إنجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة"³.

في تعريف آخر الموارد البشرية هي "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"⁴.

1- علي السلمي ، مرجع سابق، ص 147.

2- منير بن احمد بن دريدي ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية : التدريب ، الحوافز ، ط 01 ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013م، ص 30.

3- حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية : إطار متكامل ، ط 01 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013م ، ص 19.

4- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية : من منظور إستراتيجي ، ط 01 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002م ، ص 17.

كما يقصد بمفهوم الموارد البشرية "جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهي تضم ثلاث فئات بشرية هي فئة المشتغلين وفئة العاطلين وفئة الخارجين عن قوة العمل ويمكن وضع معادلة الموارد البشرية على النحو التالي:

$$\text{الموارد البشرية} = \text{المشتغلون} + \text{المتعطلون} + \text{الخارجون عن قوة العمل.}$$

أما مفهوم القوى العاملة فإنه يتضمن تلك الفئة من السكان القادرة على العمل والراغبة فيه ومن ثم هذا المفهوم يتضمن ثلاثة مقومات هي:

1_ قدرة الفرد على العمل.

2_ رغبة الفرد في العمل.

3_ استعداد الفرد للعمل.

وبذلك نجد أن معادلة القوى العاملة يمكن وضعها على النحو التالي:

$$\text{القوى العاملة} = \text{فئة العاملين} + \text{فئة المتعطلين عن العمل والذين يبحثون عنه والراغبين فيه}^1.$$

ومن خلال ما سبق من تعاريف، يمكن أن نوجز مفهوم الموارد البشرية في "أنها مجموعة الأفراد والجماعات التي تمثل القوى العاملة في المنظمة، ويختلفون من حيث خبرتهم، واتجاهاتهم، ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية، وفي تكوينهم ومساراتهم الوظيفية".

¹ - محمد الصيرفي ، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009/2008م ، ص ص92،93.

ثانيا: أهمية المورد البشري.

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم. حيث يوضح "جيفري فيفر" "Jeffrey Pfeiffer" أن أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المتقدمة في الإنتاج، وحصص الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

ويرصد "أحمد سيد مصطفى" أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المحاور الرئيسة التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.¹

كما تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب، وقد ينتج عن الاتفاقيات

1- توفيق محمد ومان ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية "دراسة الأبعاد السوسيو - تقنية حالة مديري الأمن لولاية بسكرة" ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة- ، 2016/2015م ، ص ص23،24.

الاقتصادية بعض الآثار على العنصر البشري حيث نتجت عن اتفاقية الجات بعض الآثار المتعلقة بقضايا العمل والعمالة مثل:

1_ سعي الدول المتقدمة إلى استثمار العقول الماهرة في الدول النامية لتضر بذلك رأس المال البشري بها، فقد أوضح تقرير التنمية البشرية عام 1994م أن الدول الإفريقية هي من أشد المتأثرين بهذه الظاهرة، بالإضافة إلى بعض الدول بقرتي آسيا وأمريكا الجنوبية.

2_ وضعت الدول المتقدمة عقبات وقيودا صارمة تحول دون هجرة العمالة.

ولقد أصبح واضحا بصورة قاطعة أن للعنصر البشري أهميته القصوى التي تعادل أهمية عنصر الميكنة والتحديث التقني إن لم تزد عليها، كما أصبح أيضا له أثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها وتطويرها، فهو من أسباب تخلف بعض الدول النامية، وأيضا من أسباب انطلاق الدول المتقدمة.

والعنصر البشري سيكون هو العامل الأكثر أهمية في رأي مدير شركة "شل"، حيث يقوم بابتكار الأفكار الجديدة والمؤثرات العقلية مما يؤدي لنمو الأعمال وتنميتها¹.

ثالثا: وظائف المورد البشري.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء².

¹ - محمد حسين السيد ، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات ، الأكاديمية العربية البريطانية ، دون سنة ، ص ص18،19.

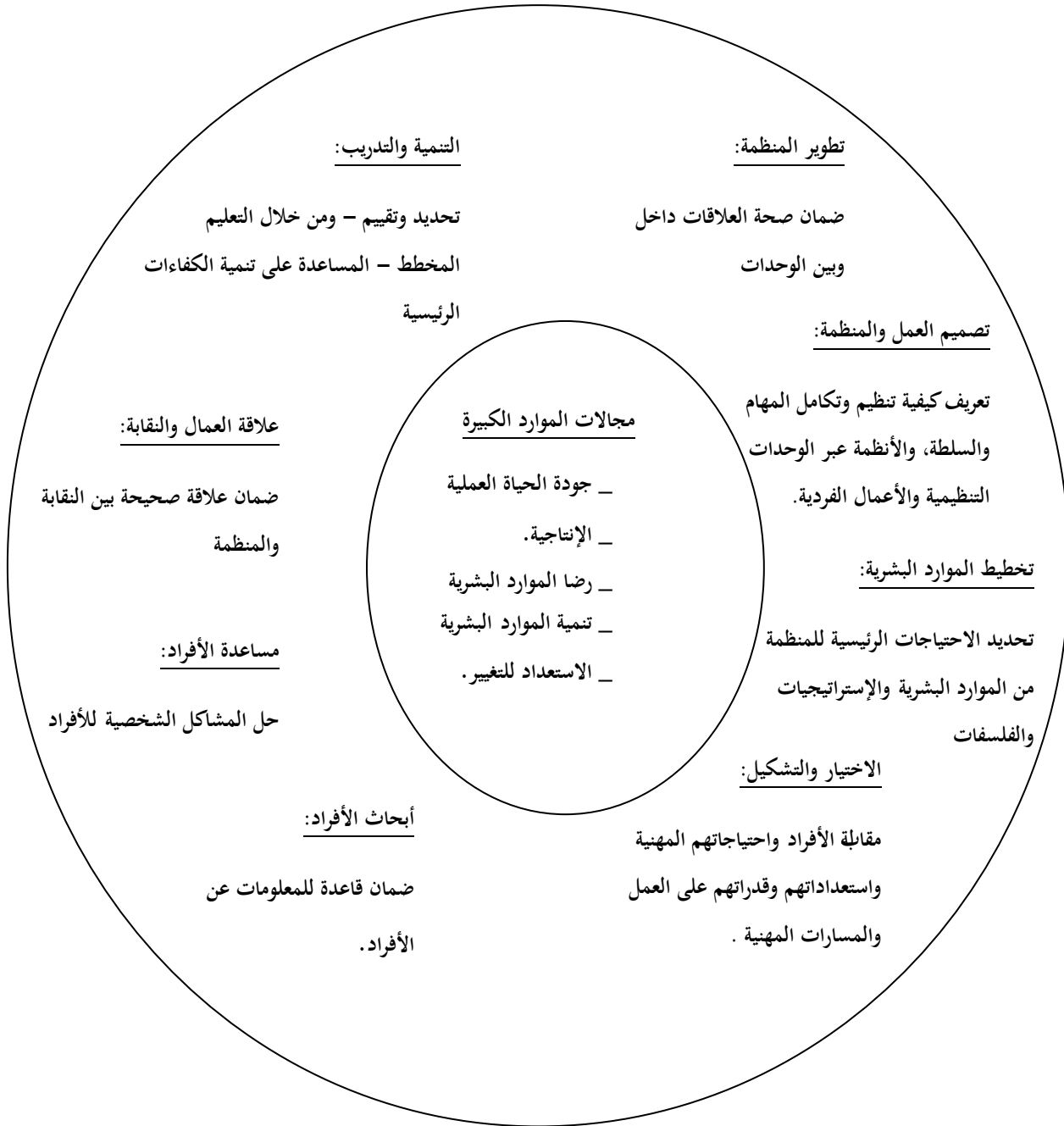
² - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرجيو"، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة-، 2006/2005م ، ص 60.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

- ✓ ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها اتجاه الحكومة.
- ✓ تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- ✓ التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- ✓ تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- ✓ استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ✓ اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- ✓ تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- ✓ تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- ✓ تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- ✓ مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- ✓ تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- ✓ العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتهما.
- ✓ تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- ✓ تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- ✓ تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.¹

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، 2000م ، ص 23.

الشكل رقم (01): عجلة الموارد البشرية:



المصدر: راوية محمد حسن، مرجع سابق ص 24.

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية، فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم

وتنسيق التعيين والتدريب، وحفظ السجلات، والعمل كوسيط بين الإدارة والنقابة والحكومة ، وتنسيق برامج الأمن.

يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين، وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين، بينما يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على تقديم الإرشاد والنصح.¹

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تقدم 03 أنواع من المساعدات مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 01: أمثلة للأنواع المختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

التنسيق	النصائح	الخدمات الخاصة
تقييم الأداء. الشؤون المتعلقة بالتعويضات.	الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل.	حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد للعمل.

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 27.

يبين الجدول السابق بعض أنواع المساعدات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في حفظ سجلات الأفراد والتي تعتبر من المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد للعمل، كما تقوم بتقديم النصائح فيما يخص الشؤون المتعلقة بقواعد وقوانين العمل، وتقوم بالتنسيق بين مختلف وظائفها من تدريب وتقييم أداء الأفراد وتعويضات وغيرها.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 25.

الجدول رقم (02) بعض وظائف الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.

المركز	الواجبات
مشرف منافع الأفراد	تحسين وإدارة برامج المنافع المرتبطة بالإجازات والتأمين والمعاش وخطط المنافع الأخرى.
استشارة الأفراد	يساعد الأفراد على الفهم والتغلب على المشاكل الاجتماعية أيضا يساعد الأفراد على تقدير وتقييم اهتماماتهم واستعداداتهم.
القائم بالمقابلة الشخصية	مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة، والتعليم، والتدريب، والمهارات، والمعرفة والقدرات، والمؤهلات الشخصية.
محلل العمل	جمع وتحليل وتنمية البيانات التشغيلية المتعلقة بالعمل، مؤهلات العمل، وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل.
موجه العلاقات الصناعية	تنظيم وتوجيه وتنسيق وظائف العلاقات الصناعية، وتتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب ودوران العمل، والتظلمات والإضرابات.
القائم بتعيين الأفراد	الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للعمل.
إداري الاختبارات	إدارة الاختبارات وتفسير النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات.

تنظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم لتنمية وتطوير أداء الأفراد.	موجهة التدريب
تقدير حاجات التدريب، لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) لتحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة.	مثل التدريب
تصميم وإدارة نظام الأجور والمرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع، وإذاعته للوائح الحكومية وسياسات المنظمة، ويتفق مع النقابات العمالية.	إداري الأجور والمرتبات

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 32، 33.

يوضح الجدول السابق بعض وظائف الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة، حيث يبين وجود عدة مراكز أو وظائف للموارد البشرية تقوم من خلالها بعدة واجبات، وعلى سبيل المثال نأخذ مركز مشرف منافع الأفراد، وهذا المركز يحتم على صاحبه إدارة البرامج المرتبطة بالإجازات والتأمين والمعاش وخطط المنافع الأخرى، بالإضافة إلى مركز القائم بالمقابلة الشخصية والذي يستوجب على صاحبه مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة، والتعليم والتدريب، والمهارات والمعرفة، والقدرات، والمؤهلات الشخصية، وهكذا بالنسبة لباقي المراكز الأخرى المذكورة في الجدول.

المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده. كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها"¹.

وتعرف أيضاً بأنها "زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها لزيادة كفاءتها وقدرتها الإنتاجية"².

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية"³.

1- نعمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف / الجزائر، العدد السابع، ص ص 275، 276.

2- عبد القادر بابا، إبراهيم إسماعيل حسين حديد، إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى علمي وطني، جامعة د.الطاهر مولاي/ سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009م، ص 06.

3- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010م، ص 328.

حسب "علي السلمي" فإن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراطة:

1/ اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل.

2/ التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم.

3/ الإشراف والتوجيه.

4/ إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تنمية المورد البشرية بأنها عملية يتم من خلالها زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءة الموارد البشرية، وإعدادهم ومتابعتهم وذلك بتوظيفهم وتدريبهم وتخطيط مساهمهم الوظيفي وتقييم أدائهم.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية.

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي:

1/ الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفء والفعال للأفراد.

2/ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).

3/ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

¹ - هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص 55، 54.

4/ توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.¹

ثالثاً: دوافع تنمية الموارد البشرية.

من الدوافع الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية نذكر:

- 1/ مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- 2/ توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- 3/ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- 4/ تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
- 5/ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة وما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.²

1- عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية/ فرع قسنطينة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس 1، 2013/2012م، ص 29.

2- نوري منير، مرجع سابق، ص 331.

المطلب الثالث: تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

تصمم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين

التاليين:

أولاً: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية التنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم

للتعلم.

إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي

فاحتياجات التنمية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر بآن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم

مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع تغيرات البيئة.

بناء على ذلك تصمم إستراتيجية التنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة وهي كما يلي:

- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك

في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تُخدم عادة رسالتها وإستراتيجيتها وثقافتها

التنظيمية.

- في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف إستراتيجية التنمية التي بمقتضى تحقيقها تكون

إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية.

- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة بما

يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية.

- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف الإستراتيجية

بشكل تدريجي ومجدول زمنياً.

- المباشرة بتنفيذ برامج التنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ ورصد أية مشكلة أو

فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة.

- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التنمية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج

وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التنمية ومعرفة مدى النجاح في

تحقيق أهدافها.

- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على اجتنابها في الإستراتيجية القادمة وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها مستقبلاً.¹

ثانياً: النموذج التشخيصي:

ينظر هذا النموذج إلى التنمية على أنها نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية التي تمثل حاجات التنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة تكيف مستمر مع التغيرات البيئية.

يتضح مما سبق أن هذا النموذج يقوم على أساس تحديد ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية، وتصدر الإشارة في هذا الجانب أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي:

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها واجتنابها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر.
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية، في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها، وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة سابقاً وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التنمية، ومعرفة الثغرات والفجوات للعمل على اجتنابها في المستقبل.²

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص ص451، 452.

² - عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص66.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإدارة وأتمنها، ويزداد دور الأفراد تأثيراً في المنظمات يوماً بعد يوم، وبالتالي يزداد عدد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقا وتشعباً، مما أدى إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة التي تعنى بالعنصر البشري.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يمكن تعريف هذه الإدارة بأنها "مجموعة ممارسات إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) للعنصر البشري، تؤدي دورها في ظروف بيئية داخلية وخارجية متغيرة وهي مجموعة أنشطة مميزة ومتميزة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من تخطيط الموارد البشرية، وتعيين، وتدريب، وتحفيز وتقييم أداء وتحسين بيئة العمل"¹.

كما تعرف بأنها "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها"².

وتعرف أيضاً بأنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"³.

¹ - صالح علي عودة الهللات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، ط01 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 م ، ص ص27،28 .

² - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 13 .

³ - رضوان محمد عبد الفتاح ، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، ط01 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2013 م ، ص 13 .

إدارة الموارد البشرية هي "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم"¹.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"².

وعليه تكون إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريبها، والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة لتحقيق الموائمات الآتية:

الموائمة الخارجية: وتتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية.

الموائمة الداخلية: وتتحقق من خلال موائمة الفرد مع الوظيفة، والوظيفة مع المنظمة، والوظيفة مع الجماعات، والفرد مع الجماعة والجماعة مع المنظمة.

وتتحقق تلك الموائمات عندما تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما نوع العمل المراد إنجازَه؟
- من المسؤول عن أداء العمل؟
- كيف يؤدي العمل المطلوب؟
- كيف ستظهر المنظمة عندما يؤدي العمل؟
- كيف يمكن قياس النتائج؟³

1- محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية : في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة - الهندرة ، ط1 ، دار

الرضوان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 م ، ص 36 .

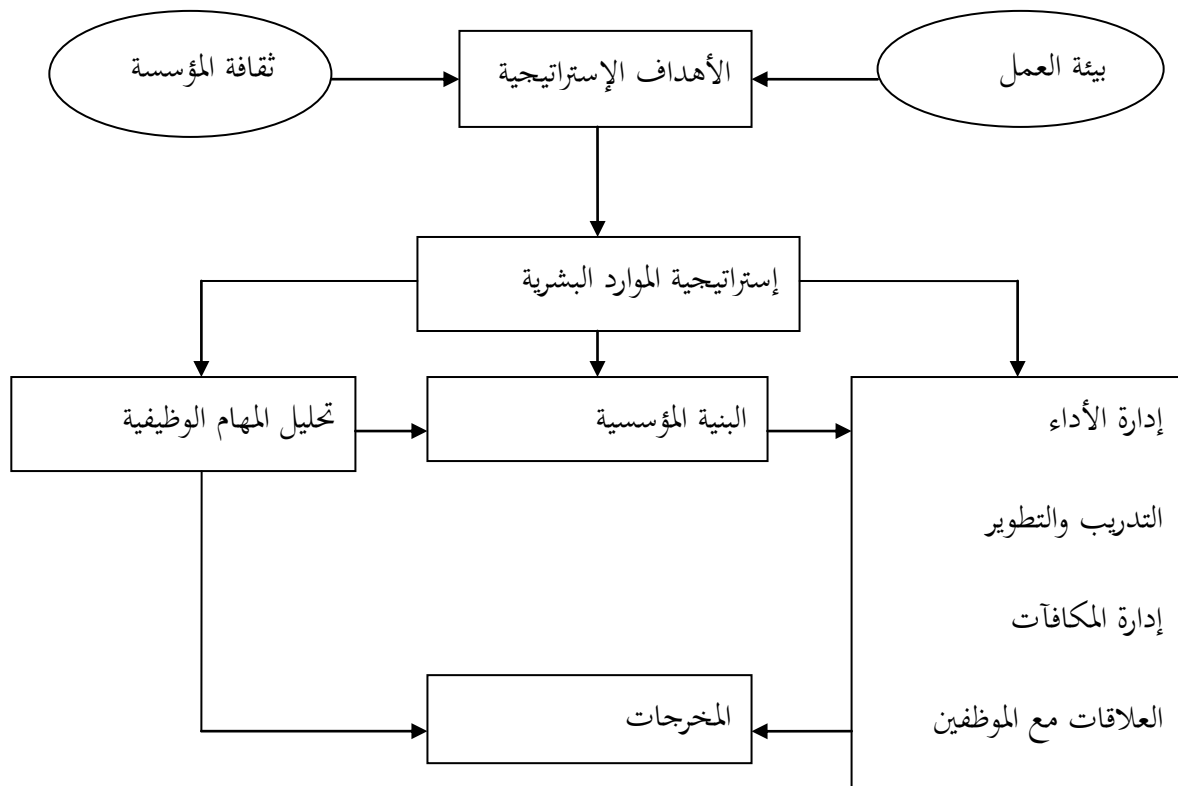
2- محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص92،93.

3- نوري منير ، مرجع سابق ، ص ص41،42.

وعليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة بالمنظمة، والتي تختص باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتطويرها لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها.

والشكل التالي يوضح عملية إدارة الموارد البشرية وموقعها بين أنشطة المنظمة الأخرى.

الشكل رقم(02): عملية إدارة الموارد البشرية.



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط02، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006م، ص11.

يوضح الشكل السابق عملية إدارة الموارد البشرية، حيث يبين أن إدارة الموارد البشرية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بتوفير الموارد البشرية المطلوبة، حيث أنه من خلال وظائف هذه الإدارة والمتمثلة في تدريب وتطوير هذه الموارد، وإدارة المكافآت ومختلف العلاقات مع الموظفين، بالإضافة إلى تحليل المهام الوظيفية لهم يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

على مستوى المنظمة:

تتركز هذه الأهمية فيما يلي:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة - بمرور الوقت - نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

على المستوى الوطني:

- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.

إنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم¹.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة.
- 2- تعنى بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة.
- 3- تعنى بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها.
- 4- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.
- 5- تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشتغلوا وظائف في المنظمة.²

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، بعضها يرتبط بالمجتمع، وبعضها يرتبط بالعاملين، والبعض الآخر يرتبط بالمنظمة، ويتم تحديدها بوضوح فيما يلي:

الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي:

1- محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل ، ط04 ، العبيكان للنشر ، الرياض ، 2016/2015م ، ص ص25،26.
2- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص 26.

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة¹.

أهداف العاملين:

وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللا إنسانية في معاملة الأفراد العاملين².

كما تكمن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعاليات التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايتهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيتهم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعاضد المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة³.

فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة ومنفصلة، وإنما يتمثل نجاحها في تيسير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام للشركة⁴.

¹ - محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سابق ، ص 24 .

² - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص94.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية: في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007م ، ص17.

⁴ - إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013م، صص88، 89 .

الأهداف الوظيفية:

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد أو الموارد المتاحة وإلا ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل¹.
ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف حتى تقدم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم حتى يصلوا إلى انتهاء حياتهم الوظيفية².

الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم للعمل والإنتاج.
إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية³.

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 16.

² - إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 89.

³ - بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 16.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل خلال تطورها التاريخي، وذلك نتيجة لعدد من التطورات، التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وقد ساهمت هذه التطورات في ظهور الحاجة إلى إدارة ترعى شؤون العاملين داخل المؤسسة، وتمثل المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

مرحلة الثورة الصناعية: في هذه المرحلة ظهرت الآلة التي كان لها دورها في تغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري، وأهملت حقوق العمال وحاجاتهم، إلا أن إحساس العمال بالافتقار للأمان الوظيفي دفعهم إلى تكوين النقابات والقيام بالإضرابات مما دفع أرباب العمل إلى التفاوض معهم والنزول عند بعض رغباتهم ومطالبهم، وكان ذلك في منتصف القرن التاسع عشر¹.

وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العامل.

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.²

مرحلة حركة الإدارة العلمية: لقد حاول فريدريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجور وحوافز مشجعة.

¹ - طارق علي جماز ، إدارة الموارد البشرية: الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، دون سنة ، ص 06 .

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005م ، ص 19.

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

1- التطوير الحقيقي في الإدارة.

2- الاختيار العلمي للعاملين.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.¹

ويقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ، والأسس المنطقية.

وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أدائها في الواقع العملي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.²

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

أما عن المبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير العاملين، فإن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ولذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.³

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 20.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م، ص 16، 17.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 21.

ويؤكد تيلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.¹

ظهور الحركات العمالية: بالرغم من مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور، وساعات العمل.²

مرحلة حركة العلاقات الإنسانية: وهي التي ظهرت في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية وذلك انطلاقاً من تجارب (هاوثورن) والتي أخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية للعامل الأمر الذي يرفع من كفاءة الإنتاج، وأن المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل، وأنه لا بد من التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.³

ظهور ممارسات إدارة الأفراد: فيما بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الموارد البشرية وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارات خاصة لشؤون الأفراد، وجاء ذلك انعكاساً للقصور في المسائل المتعلقة بقضايا الأفراد، كما أن اهتمام الحكومات ممثلة في وزارات العمل أو القوى العاملة وكذلك مؤسسات حقوق الإنسان قد أفضى إلى الاهتمام بإدارة الأفراد بالمنظمات.

إلا أن دور إدارة الأفراد قد اقتصر على مسائل التعيين والتدريب والتعويضات استناداً إلى السياسة العليا لهذه المؤسسات.

¹ - صالح محمد عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 17.

² - طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص 22، 23.

³ - طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 07.

مدرسة إدارة الموارد البشرية: وهي امتداد لمدرسة إدارة الأفراد وسد لمواطن النقص فيها، فهي وإن كانت تهتم بمسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويضات إلا أنها قد أضافت إلى ذلك أبعاد أخرى كاستثمار طاقات الأفراد، وغرس روح الإبداع والابتكار، والإدارة بالمعرفة، وحل مشاكل الأفراد وزيادة تلاحمهم مع الإدارة العليا، والعمل على أن تكون كل من وظائف هذه الإدارة وسياستها في حالة تناغم واتساق.

هذا إلى جانب مراعاة الجانب السلوكي للأفراد والتعرف على أسبابه ومحاولة التنبؤ به والعمل على تقويمه بما يخدم الأهداف العليا للمنظمة.

مدرسة إستراتيجية الموارد البشرية: ويعتبر هذا مصطلحا جديدا ظهر مع بدايات هذا القرن، ويقصد به أن الموارد البشرية شريك أساسي في فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وقد بات يتردد هذا المصطلح ليحل محل إدارة الموارد البشرية، إذ أنه مع ظهور المنافسة الحادة والانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والتبادل التجاري والعمولة بشكل عام فقد تغيرت إدارة الموارد البشرية من مجرد أعمال إجرائية إلى وظيفة إستراتيجية تتكامل وتتداخل في الإستراتيجيات العامة للمنظمة¹.

¹ - طارق علي جماز ، مرجع سابق ، ص ص08،07.

تمهيد:

إن المؤسسات اليوم تشهد تنافسا شديدا وصراعا كبيرا فيما بينها أدى إلى وجود حاجة ملحة لديها للسعي إلى تحقيق التميز، ولهذا ظهر ما يعرف بإدارة التميز التي تسعى إلى إيجاد مؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها على باقي المنافسين، وإيجاد إدارة قوية قادرة على استثمار الفرص المتاحة، والحد من التهديدات التي قد تهدد المؤسسة. وقد أضحت البقاء والنمو كهدف للمؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التميز الإداري الذي أضحت ضرورة من ضروريات العصر ومقوما من مقومات الاستمرار، فحتى تستطيع المؤسسات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فهي بحاجة إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء.

المبحث الأول: ماهية إدارة التميز.

في ظل سعي المؤسسات إلى البقاء وتحقيق النجاح، وفي ظل التحديات والمتغيرات التي تواجهها والتي أتاحت فرصاً وتهديدات في آن واحد، وسعيها منها إلى التكيف مع مختلف الظروف المحيطة بها، أدى ذلك إلى ضرورة امتلاكها لإدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها، والتقليل من التهديدات ومواجهتها، ما أدى إلى حتمية وجود إدارة التميز والتي أصبحت الخيار الوحيد المتاح أمامها من أجل الوصول إلى التميز.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التميز.

أولاً: مفهوم إدارة التميز.

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات بما يعرف بإدارة التميز سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد باتت إلزاماً على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم، وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمؤسسات الضعيفة على ساحة السوق العالمي فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمؤسسات المتميزة.¹

تعرف إدارة التميز بأنها "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وعملياتها بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح"².

وتعرف إدارة التميز بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"³.

1- عائشة سعدي، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز: دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تيمسليلت، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع وموارد بشرية، جامعة البلدة 2، 2014/2015م، ص106.

2- آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، كلية دجلة الجامعة الأهلية، العدد التاسع، 2016، ص372.

3- ماجد محمد الفرا، إيهاب عبد ربه سهوم، واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي المتميز، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، المجلد 23، 1-29 يونيو 2015، ص06.

وتعرف أيضا بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق كافة عناصر المؤسسة وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات كافة أصحاب المصلحة"¹.

ويمكن تعريف إدارة التميز بأنها "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع"².

ويرى "كال Kal" أن إدارة التميز هي العمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء.

- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.

- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة.

- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.³

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة التميز هي مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يمكن تطبيقها من طرف المؤسسة والتي تؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج المرغوبة وتضمن للمؤسسة تحقيق التميز في بيئة العمل.

¹ - Farid mohammad qawasmeh , Faisa a .al-bourimi, Assessing university excellence management practices by using the Eeropean excellence model according to students ' and employees' perspectives in jadara university, Article history , jadara university, 2016, p96 .

² - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014م، ص11.

³ - رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط01، عالم الكتب نشر- توزيع- طباعة، القاهرة، 2012م، ص ص76، 77.

ثانيا: أهمية إدارة التميز.

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاما توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي:

1/ التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لا بد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

2/ المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضا، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

3/ المحافظة على مكانة المنظمة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها في السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في السوق.¹

4/ لا بد من الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

5/ ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة إلا أن تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدرتها التنافسية من خلال تطوير قدرتها التكنولوجية والاتصالية وهذا لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.²

1- إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا/ غزة، جامعة الأقصى/ غزة، 2013م، صص 14، 15.

2- عائشة سعدي، مرجع سابق، ص 108.

ثالثا: أهداف إدارة التميز.

تحقق إدارة التميز أهداف ومزايا كثيرة للمنظمة منها:

- 1- التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.
- 2- يأتي هذا التفوق من خلال تحقيق الجودة، الكفاءة، الإبداع، سرعة الاستجابة للعملاء.
- 3- إن إدارة التميز تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض أسعار البيع مقارنة بأسعار المنافسين ومن ثم زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية.
- 4- إن تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز.
- 5- إن إدارة التميز تبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.¹

رابعا: خصائص إدارة التميز.

تتمتع إدارة التميز بعدة خصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
- بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- يمثل المستفيد نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، كما يمثل نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.²

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص116.

² - عفت ياسر عبد المجيد الشوا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية/ غزة، 2016، ص21.

ويمكن تحديد السمات الأساسية لمنهجية إدارة التميز على النحو التالي:

- التفكير والتطوير وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء.
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بجرية والإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- بناء الجودة في مفاهيم ومدركات البشر، وتأكيد الالتزام بها في كافة مجالات العمل، واتخاذها معيارا للمحاسبة والمساءلة.
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.
- خلق بيئة عمل محابية للتفكير والحوار والتواصل والشفافية والانفتاح وتأكيد قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وروح الفريق.¹

المطلب الثاني: حتمية إدارة التميز وخطوات ومفاتيح تطبيقها.

أولا: حتمية إدارة التميز.

نظرا لتحديات البيئة الراهنة كان لزاما على المنظمة اختيار إدارة التميز لمواجهةها، والسؤال المطروح هنا هو هل إدارة التميز هي اختيار من قبل المنظمة أم حتمية اقتضتها تلك التحديات، وللإجابة على هذا السؤال سنقوم بشرح مظاهر الواقع الحالي:

1/ تكتلات اقتصادية إقليمية: من خلال تجمع عديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك، بحيث يكون هذا التكتل في إطار معين، إما منطقة تجارة حرة، أو اتحادا جمركيا أو سوقا مشتركة، فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الدول الأعضاء.

¹ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص82.

2/ تكتلات الشركات الكبيرة: وهذا عن طريق إنشاء تحالفات إستراتيجية محلية كما هو حاصل في اليابان، حيث تسمى بإستراتيجية "كيرستو" وترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة شركات مالية وفنية وإنتاجية للتعامل والتعاون والمبادل، أو في شكل تحالفات خارجية وهي التي تتم بين شركات تابعة لدول مختلفة، ومن هذه الأمثلة نجد تحالف شركة "توشيبا" الفرنسية مع الشركة الأمريكية "موتورولا"، وكذلك نجد الشركة الألمانية "سيمنس" مع الشركة الهولندية "فيليبس" في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الاليكترونية.¹

3/ سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات: وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة وتقوم موازنة بعضها موازنة أكثر من دولة نامية، وتقوم بتنظيم الإنتاج وعملياتها الاستثمارية عبر مجمل الاقتصاد العالمي، وتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة.

4/ ثورة علمية وتكنولوجية وثورة الاتصالات: وهي تسمى بالثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة المعرفة، والتي أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، نظراً لأنها تلعب دوراً محورياً في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه.

5/ هيمنة النموذج الليبرالي: بارتكازه على هيئات دولية وأمية في شاکلة المنظمة العالمية للتجارة، صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي للإنشاء والتعمير، وهي كلها منظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل، وفتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق المبادلات الدولية.²

6/ عولمة الجودة: حيث ظهرت متطلبات الجودة، التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها. وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي.³

¹ - عائشة سعدي، مرجع سابق، ص 119.

² - المرجع السابق، ص 120.

³ - شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 06.

ثانيا: خطوات تطبيق إدارة التميز .

هناك سبع خطوات يمكن إتباعها لتنفيذ إدارة التميز :

- 1/ تطوير رسالة المؤسسة "لماذا توجد المؤسسة".
 - 2/ تطوير رؤية الشركة "أين تريد أن ترى نفسها في المستقبل".
 - 3/ تطوير قيمة الشركة "ما هي القيم والأنماط الخاصة بها".
 - 4/ التحديد الواضح للأهداف خاصة طويلة الأجل والأهداف الملموسة والكمية.
 - 5/ خلق أو إيجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الإستراتيجية للأفراد المناسبين، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق كفاءة الأداء.
 - 6/ التنفيذ: وهو يعني التنفيذ الجيد والفعال للأنشطة والإستراتيجيات، وهو من أكثر المهام التي يجب أن يقوم بها القائد، ويجب أن توكل خطوات العمل الإستراتيجية إلى جميع الأدوات والأفراد الذين هم أكثر كفاءة وملائمة لتنفيذ المهام الإستراتيجية.
 - 7/ القياس: أي قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، والتعرف على الفجوة ومحاولة علاجها مستقبلا.¹
- وتقوم منهجية إدارة التميز على عدة مرتكزات نذكر منها:
- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
 - أن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
 - أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف إستراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 124، 125.

- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.¹

ثالثا: مفاتيح إدارة التميز.

الوصول إلى إدارة التميز ليس أمرا سهلا، فهو يتطلب جهدا متواصلا من جانب أفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات، وفيما يلي عرض لأهم مفاتيح إدارة التميز:

- تنمية وتحفيز عملية الابتكار.
- تحقيق رضا العملاء.
- التركيز على الإدارة المالية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.²
- تفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية منهج التفكير المنظومي وإيجاد منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج.
- التركيز على العملاء.
- الاهتمام المتوازن بمصالح أصحاب المنافع.
- إدماج المنظمة في البيئة المحيطة بها محليا ودوليا.³

¹ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 101، 102.

² - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م، ص123.

³ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 121، 122.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز.

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة.¹ ونتطرق فيما يلي لأشهر هذه النماذج:

1/ النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

هذا النموذج تم بناءه عام 1990م وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائز، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها.²

يقدم النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل فعالة وواقعية لإدارتها، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة والتميز، ومن أجل توجيه المؤسسات لتحسين أدائها.³

¹ - شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 08.

² - إيهاب عبد ربه سهمود، مرجع سابق، ص 17.

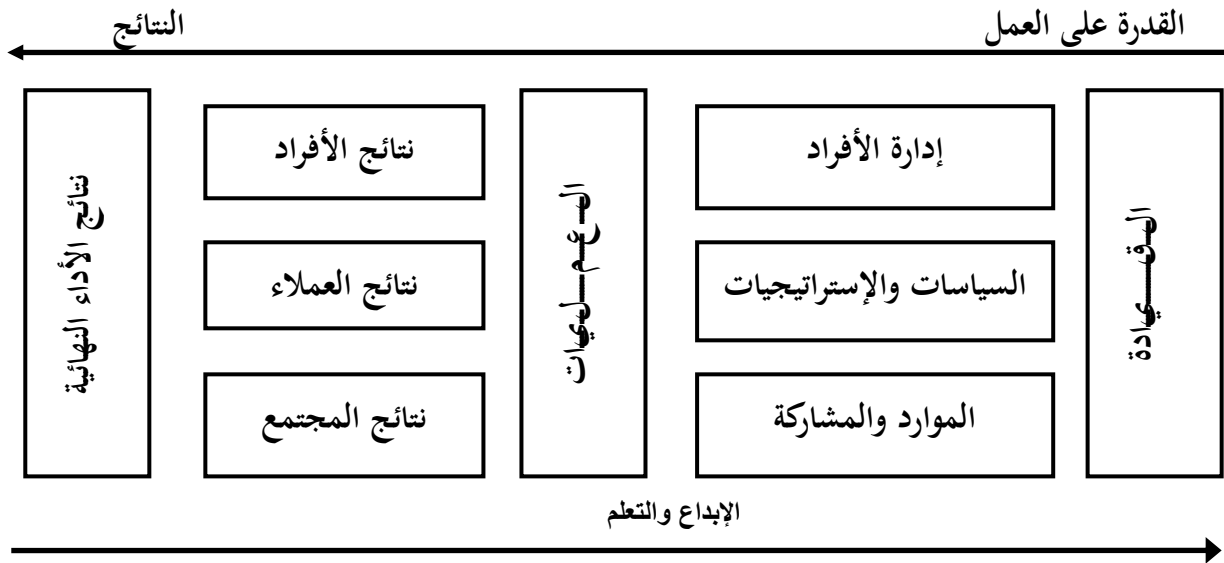
³ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 219.

- يعرف النموذج الأوروبي "التميز" بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة التميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:
- 1/ التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة ومنهم العاملين، العملاء، الموردن، والمجتمع في مجموعه، فضلا عن أصحاب رأس المال.
 - إن "إدارة التميز" تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة، وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
 - 2/ التركيز على العملاء: حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها، بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على إدارة التميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.¹
 - 3/ القيادة الفعالة والأهداف الواضحة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة.
 - 4/ إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات: حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.²
 - 5/ تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة حتى تنطلق طاقاتهم وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج.
- إن البشر هم أثن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص "إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 129.

² - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 220.

- 6/ التعلم المستمر والابتكار والتجديد شرط مهم لتحقيق "إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.¹
- 7/ تنمية علاقات الشراكة والتحالف حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح وأن تكون كل الأطراف رابحة.
- 8/ إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.²
- ويستند النموذج الأوروبي على تسعة معايير أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:
- الشكل رقم (03): النموذج الأوروبي لإدارة التميز.



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 131.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 130.

² - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 318، 320.

يرتكز النموذج الأوروبي للتميز كما هو موضح في الشكل رقم (03) على تسعة معايير، منها خمسة معايير متمثلة في (القدرة على العمل) والتي تبين ما تقوم به المؤسسة وهي (القيادة، إدارة الأفراد، السياسات والإستراتيجيات، الموارد والمشاركة)، وذلك من خلال كفاءة القيادة عن طريق وضعها للسياسات والإستراتيجيات وتنمية العاملين وتمكينهم من استعمال معارفهم وقدراتهم وخبراتهم لصالح المؤسسة، وتنسيق مختلف الموارد المتاحة، والإدارة المتميزة لعلاقتها مع الشركاء الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وصياغة ذلك في شكل عمليات يتم تصميمها بكفاءة مؤدية إلى تحقيق نتائج الأداء النهائية، والمتمثلة في نتائج المؤسسة فيما يخص رضا العاملين لديها، ومستوى رضا عملائها، ونتائجها فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه، وتنتهي هذه العمليات بتوفير معلومات تجعل المؤسسة تتعلم وتبدع، وبالتالي تحسين إدارتها والوصول بها إلى درجة التميز.

2/ النموذج الأمريكي لإدارة التميز:

نموذج جائزة بالدريج:

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنويا للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية.

وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.¹

1- عبد العزيز على حسن، مرجع سابق، ص324.

يمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد منها المؤسسات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي.¹

تأسست سنة 1987م "منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة."²

وقدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة التي صدرت بقانون فدرالي رقم "107-100" والموقع من طرف الرئيس الأمريكي (رونالد ريغان).

ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بـ "المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا" التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، وجائزة مالكوم بالدريج هي جائزة رفيعة المستوى جدا بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل يقام سنويا، تعني بها ثلاثة أنواع من المنظمات هي: منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية والمنظمات الصحية (حيث بدأ برنامج الجائزة يأخذ بعين الاعتبار المنظمات الغير هادفة للربح والمنظمات الحكومية في شكل برنامج تجريبي سنة 2006م، وشرع في تسليم الجائزة بشكل رسمي ابتداء من سنة 2007م).³

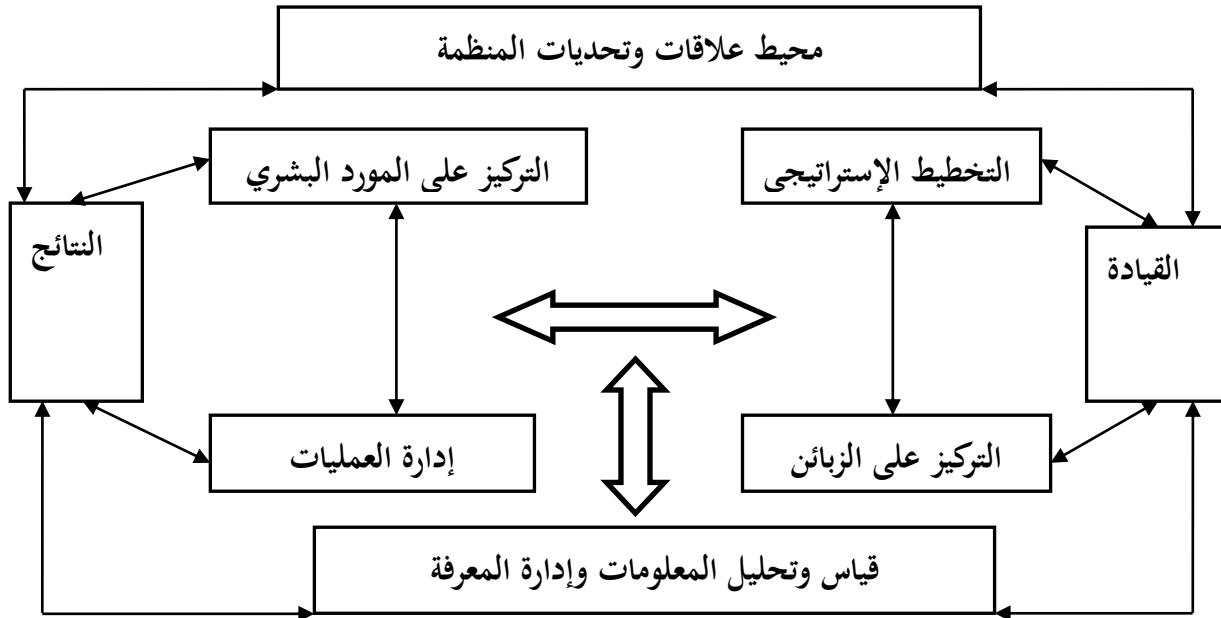
¹ - عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سابق، ص42.

² - عائشة سعدي، مرجع سابق، ص116.

³ - شوقي قبطان، مرجع سابق، ص11.

ويستند النموذج الأمريكي لإدارة التميز على سبعة معايير رئيسية موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): معايير النموذج الأمريكي لإدارة التميز.



المصدر: قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 11.

ويتم التقييم بالاستناد على هذه المعايير وبنفس المنطق الذي يتم عليه التقييم في النموذج الأوروبي، حيث تقدم المنظمات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المنظمة التي بدورها تكون لجنة للتقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المنظمة مقارنة بنظيراتها من المرشحين للجائزة.¹

¹ - عائشة سعدي، مرجع سابق، ص 117، 118.

3/ النموذج الياباني لإدارة التميز "نموذج Deming".

هذا النموذج تم تأسيسه عام 1950م ويشرف عليه الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة

Deming وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات

في مجال الرقابة على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم.¹

وتتألف فلسفة النموذج من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر سلبية يمكن

إيجازها فيما يلي:

- 1- إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
- 2- تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
- 3- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.
- 4- مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.
- 5- دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
- 6- الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.
- 7- ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
- 8- تقليل الحاجة للتفتيش.²
- 9- القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.

¹ - إيهاب عبد ربه سهمود، مرجع سابق، ص18.

² - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص231.

- 10- التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.
 11- إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.
 12- التخلص من الخوف.¹
 13- تجنب فلسفة الشراء اعتمادا على انخفاض السعر.
 14- التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.²

تؤكد فلسفة ديمينج على ما يلي:

- تكاملية المؤسسة وسعيها الدائم لتحقيق حاجات العملاء وإشباعها.
- التزام الإدارة بجودة الأداء والسعي لتغيير ثقافة المؤسسة.
- أولوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر.
- إمكانية تحسين الجودة في تخفيض التكلفة وزيادة الاستثمار.
- وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات، وكيفية تنظيم العمل.
- وجود برامج تدريبية لتحسين مهارات الأفراد.
- الاعتماد على التخطيط المستقبلي للمؤسسة، ووضع خطط طويلة وقصيرة الأجل.³

1- رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص 231.

2- عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سابق، ص 41، 42.

3- رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص 232.

المبحث الثاني: ماهية التميز الإداري.

تعاني الكثير من المؤسسات من مشكلات ومعوقات تقلل من قدرتها على الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى عملائها أو المجتمعات التي تعمل فيها هذه المؤسسات، حيث يعتبر التميز الإداري أحد مقومات نجاح هذه المؤسسات، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد هذه الأخيرة مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما أصبحت مطالبة بالتميز وذلك من أجل ضمان بقائها واستمراريتها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتميز الإداري.

أولاً: مفهوم التميز الإداري.

تبنى المنظمة لفكر التميز يعني الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقيق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدماتية كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل تتوفر فيها الحد الأمثل من التواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها.¹

يقصد بالتميز "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".²

كما يقصد به "التفرد والتفوق على الآخرين فيما يقومون به ويقدمونه من منتجات أو خدمات".³

والتميز هو "إطار فكري يتضمن العناصر الأساسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة".⁴

¹ - عائشة سعدي، مرجع سابق، ص 107.

² - آمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 01، 2009م، ص 146.

³ - سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م، ص 55.

⁴ - يوسف زدام، أسماء زينة، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، جانفي 2017م، ص 255.

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة وهما:

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.¹

يعرف التميز الإداري بأنه "خلق أو تحقيق القيمة المضافة والتي تخدم وتعضم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة أو المتعاملة معها مثل العملاء وأصحاب رأس المال والعمالين والموردين والمجتمع، وبما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية".²

ويشير التميز الإداري إلى القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".³

كما يعرف التميز الإداري بأنه "الممارسة الفعالة والباهرة في إدارة المنظمة، التي تعنى بأولى خطوات التخطيط للسياسة، الرقابة والتوجيه لكافة الموارد، الإشراف على عديد العمليات الداخلية ونظم المعلومات، التنسيق بين مختلف النشاطات التنظيمية، لتحقيق معدلات رضا عالية بين مختلف المتعاملين ذوي العلاقة بالمنظمة".⁴

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص113.

² - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص115.

³ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص10.

⁴ - بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، العدد 14، 2017م، ص14.

ويمكن أيضا تعريف التميز الإداري بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

التميز الإداري هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بصورة فعالة والتفوق في أدائها من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة، تميزها عن غيرها من المنظمات، وبالتالي دخول سوق المنافسة بكفاءة.

ثانيا: خصائص التميز الإداري.

تتمتع إدارة المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة والمتمثلة في:

1/ **قبول الأعمال الصعبة:** إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز الإداري، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2/ **توفر القيادة الكفؤة:** إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3/ **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن تحمل المنظمات للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

4/ **الخبرات البعيدة عن العمل:** حيث أن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.²

5/ **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

¹ نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017م، ص36.

² رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص20.

6/الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاصة بها، من خلال أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.¹

ثالثاً: أهمية التميز الإداري.

تنبع أهمية التميز الإداري من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية والثقافة التنظيمية، والهيكـل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.²

ويمكن إبراز أهمية التميز الإداري بالنسبة للمنظمات كما يلي:

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- وسيلة لجلب المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.³

1- أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض "إستراتيجية مقترحة"،

مشروع ماجستير في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017م، ص27.

2- خليدة محمد بالكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجيلاي بونعاما - خميس مليانة، العدد 14، المجلد 01، 2016م، ص168.

3- أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، مرجع سابق، ص26.

ومنه فإن التميز الإداري ضرورة حتمية للتطوير ورفع مستويات الأداء من خلال تطوير قدرات ومهارات

العاملين في المؤسسة، حيث أن تطوير هذه المهارات والقدرات يتطلب وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق والإبداع والمبادرة، ويشعر كل فرد عامل بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.¹

رابعاً: أهداف التميز الإداري.

يهتم التميز الإداري بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي:

- ربط إستراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.²
- وهناك أهداف أخرى للتميز الإداري نذكر منها:
- يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
- تقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل.
- الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية.
- الارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.³

¹ - خليدة محمد بالكبير ، مرجع سابق، ص168.

² - نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سابق، ص38.

³ - رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 15، 16.

المطلب الثاني: أسس، أبعاد التميز الإداري وعوامل تحقيقه.

أولاً: أسس التميز الإداري

تتمثل أسس التميز الإداري فيما يلي:

- 1- تحقيق التميز من خلال برامج ومناهج تخلق التميز وتشجع عليه وهو محور اهتمامها.
- 2- ازدهار التميز في ثقافة تشجيع جيل الأفكار والمشاريع الطليعة وأعمال التجارب.
- 3- امتلاك الإبداع والاستخدام الأمثل والحكيم للموارد المالية.
- 4- اعتماد التميز على التعاون والتكامل والشمول.
- 5- الإعداد والتدريب المستمر لضمان التحسينات المستمرة.
- 6- التركيز على التنافسية والتفوق والإبداع.
- 7- التركيز على إشباع احتياجات المتعاملين داخليا وخارجيا.
- 8- الاختيار السليم والكفاء للموارد البشرية.¹

ثانياً: أبعاد التميز الإداري.

يشمل التميز الإداري كافة جوانب المنظمة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، خدماتها ومنتجاتها، العاملين فيها...

وتتمثل أبعاد التميز الإداري في كل من العناصر التالية:

- 1/ **تميز القيادة:** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.

¹ - رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

2/ تميز المرؤوسين: يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.

3/ تميز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.¹

4/ تميز الإستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

5/ تميز تقديم الخدمة: حيث أن فئة المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للخدمات، والحصول على الخدمة التي تلي حاجات فئات المتعاملين، وتقديم خدمات مميزة للمستهلكين، أو تزيد من توقعاتهم، كل هذا يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة.²

6/ تميز الثقافة التنظيمية: يمثل درجة توافق السلوك ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية، ومواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.³

¹ - نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سابق، ص40.

² - المرجع سابق، نفس الصفحة.

³ - خليدة محمد بالكبير، مرجع سابق، ص169.

ثالثاً: عوامل تحقيق التميز الإداري.

لابد من توافر عدة عوامل من أجل تحقيق التميز الإداري والتي نلخصها فيما يلي:

- 1- إعادة الهيكلة والتنظيم بغرض تقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية وبدرجة عالية من الكفاءة والجودة في الأداء.
- 2- أن يؤدي التطوير إلى التفوق والتميز سواء بالمقارنة مع الأوضاع السابقة للمؤسسة أو بالمقارنة مع المؤسسات المشابهة.
- 3- الاتسام بالمرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة بحيث يمكن تعديل مكوناته وفقاً لما تتطلبه هذه الظروف والمستجدات.
- 4- أن يحقق التطوير التكامل والشمولية في تقديم الخدمات بما يغطي كافة احتياجات المستفيدين في نطاق مهام وصلاحيات المؤسسة.
- 5- أن يهتم التطوير بسرعة انسياب الاتصال المساعد والهابط داخل البيئة الداخلية وكذلك التلاحم مع البيئة الخارجية.
- 6- أن يضمن التطوير وجود الكفاءات البشرية والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المتوخاة منه.
- 7- وضع أسلوب دقيق ومستمر للمتابعة والتقييم يضمن التعرف على الثغرات في التنظيم وسهولة علاجها.¹

¹ - عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سابق، ص 26، 27.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات التميز الإداري وإدارة التميز.

أولاً: متطلبات التميز الإداري.

يحتاج تحقيق التميز الإداري إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات، ومن أهمها:

- 1- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات) التي تهدف المنظمة لتحقيقها لأجل الوصول للتميز الإداري.
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم.
- 3- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 4- توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.¹
- 5- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب وتوظيف وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى تمكينهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
- 6- توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال، والأداء التنظيمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.²
- 7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز الإداري.³

¹ - نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سابق، ص39.

² - المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - أبو بكر بوسلم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014/2015م، ص69.

هناك عدة أسس تمثل متطلبات رئيسية ومركزات لازمة لتوفر إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة، وهي:

1/ البناء الإستراتيجي: ويعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية

الواجب اعتمادها وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف، الإستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.

2/ التوجه بالمستفيدين: فالمستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة أو زوالها.

3/ العمليات: إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة

فيما بينها.

4/ الموارد البشرية: الموارد البشرية هم مصادر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن

تركيبية من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات، وكونهم أهم موارد المنظمة يقتضي ذلك

الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على

المركزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء.¹

5/ نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المؤسسة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا

وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.

6/ التعلم: المنظمة تتعلم، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات وأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف

معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

والمنظمة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف

والاستيعاب السريع للمعلومات والحفاظة على مسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار،

بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

¹ - شوقي قبطان، مرجع سابق، ص07.

7/ الموازنة والانسجام: ويعني الربط والتنظيم بين المتطلبات الست السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة والعمل في توافق اتجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.¹

ثانيا: معوقات التميز الإداري وإدارة التميز.

1/ معوقات التميز الإداري:

يمكن حصر وتحديد أهم معوقات التميز الإداري فيما يلي:

- 1- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعا لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقا أمام فرص التميز.
- 2- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز والحفاظ عليه.²
- 3- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبا على التميز في الأداء.
- 4- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.
- 5- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصا المدير العام مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
- 6- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمرة بين الأقسام والوحدات.³

¹ - عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سابق، ص 18، 19.

² - نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سابق، ص 45.

³ - المرجع السابق، نفس الصفحة.

7- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.¹

2/ معوقات تطبيق إدارة التميز.

1- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.

2- التناقض الواضح بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

3- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.

4- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.

5- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.²

ويمكن إجمال أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق إدارة التميز فيما يلي:

- قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز.

- قلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، بالإضافة إلى ضعف فعاليتها.

- ضعف فعالية الإدارة الوسطى في القيادة والتوجيه أثناء تطبيق إدارة التميز.

- قصور وضعف الموارد البشرية المتاحة اللازمة لتطبيق إدارة التميز.

- عدم اختيار وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية ما يقف عائقاً أمام فرص التميز.³

¹ - أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص72.

² - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص308،309.

³ - رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص109،110.

ملخص الفصل:

أصبح تبني المؤسسات لإدارة التميز أمراً ضرورياً لا بد منه، حيث أن بقاء المؤسسة واستمرارها يعتمد على امتلاكها لإدارة قوية في ظل الحركة السريعة والتطور المستمر الذي يشهده العالم، وهذه الإدارة تساعد المؤسسة للوصول إلى تحقيق التميز ورضا المستفيدين من خدماتها، من خلال التفكير في استراتيجيات تعزز من قدرتها التنافسية وتضمن لها الاستمرارية في التميز، والتي تتمثل في تطبيق نماذج إدارة التميز والتي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها والمجال الذي تعمل فيه.

وقد أضحى التميز الإداري أحد مقومات النجاح للمؤسسات، في ظل التحديات التي تفرضها بيئة العمل، فهو نتاج تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر التي تعمل على تفعيله بكل كفاءة وفعالية، فلا بقاء اليوم في السوق إلا للمؤسسات المتميزة، القادرة على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور المورد البشري في تحقيق تميز مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، والتي تعتبر من المؤسسات التي تشكل نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، هدفها التكفل بالتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وبعض الفئات الخاصة بالمجتمع، من خلال الوقوف على مختلف العوامل التي يمكن تحقيقها والتي تساعد العامل على الوصول بهذه المؤسسة إلى ما يعرف بالتميز الإداري.

وتكمن أهمية هذه الدراسة التطبيقية التي سنقوم بها في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي لمختلف المؤسسات الجزائرية.

وقد وظفنا في هذا الفصل العديد من المناهج البحثية بالإضافة إلى أداة الاستبيان قصد تشخيص واقع موضوع دور المورد البشري في تحقيق التميز الإداري.

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت.

عندما أنشئت ولاية تيسميسيلت بصدر القانون 09/84 المؤرخ في 1984/02/04، وتطبيقا لعملية اللامركزية وتمثلت في هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، تم إنشاء وكالة ولاية تيسميسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والذي كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

أولا: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري والمالي. يتكون الصندوق من مديرية عامة و 49 وكالة وعدة مرافق صحية واجتماعية وذلك حسب المادة 62 من المرسوم التنفيذي 92-07 ويمكن تلخيصها فيما يلي:

مديرية عامة، 49 وكالة، 826 مركز دفع، 01 مطبعة، 01 مركز عائلي، 20 روضة، 04 مراكز الإشعاع، 02 مركز الأرتوفونيا، 04 عيادات متخصصة، 49 صيدلية، 34 مركز تشخيص وعلاج، العيادة المتخصصة في الجراحة في الجراحة القلبية للأطفال "محمد عثمان طلبة" ببو إسماعيل + مركز إيواء الأولياء مرافقي الأطفال المرضى، العيادة المتخصصة في طب العظام والتأهيل لضحايا حوادث العمل بمسرغين.

ثانيا: مراكز الدفع التابعة لوكالة ولاية تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

تضم الآن عدة مراكز للدفع تابعة لها وهي كالآتي:

1/ مركز الدفع تيسمسيلت: الذي تأسس في أوت 1978 حيث يغطي البلديات التالية: تيسمسيلت - أولاد بسام - سيدي عابد - عماري - المعاصم، يقدر عدد المؤمنين ب 44812.

2/ مركز الدفع ثنية الحد: الذي تأسس في 1979/10/06 يبعد ب 48 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية: ثنية الحد - سيدي بوتوشنت - اليوسوفية، يقدر عدد المؤمنين ب 12806.

3/ مركز الدفع ببرج بونعام: الذي تأسس في 1980/05/01 يبعد ب 58 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية: برج بونعام - تملاحت - سيدي سليمان - بني لحسن - بني شعيب، يقدر عدد المؤمنين ب 10401.

4/ ملحقة بوقايد: تبعد ب 64 كلم عن مقر الولاية المتواجدة بمرتفعات جبال الونشريس وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة تيسمسيلت حيث أنشأت سنة 1948 وكانت تابعة لصندوق الضمان الاجتماعي لعمال المناجم CASOMINE، تغطي البلديات التالية: بوقايد - زهارية - لربعاء، يقدر عدد المؤمنين ب 4675.

5/ ملحقة خمبستي: التي تأسست في 1988/06/15 تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية: خمبستي - لعيون، يقدر عدد المؤمنين ب 9707.

6/ ملحقة لرجام: التي تأسست في 1993/03/01 تبعد بحوالي 32 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية: لرجام - الملعب - سيدي لعنتري، يقدر عدد المؤمنين ب 10169.

7/ ملحقة برج الأمير عبد القادر: التي تأسست في 03 جويلية 1993 تبعد بحوالي 80 كلم عن مقر الولاية تغطي بلدية برج الأمير عبد القادر، يقدر عدد المؤمنين ب 2433.

- مراسلة محلية: وهي مراسلة بلدية عماري وتبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية.

- مراسلة محلية: وهي مراسلة بلدية الملعب وتبعد ب 80 كلم عن مقر الولاية.

ثالثا: مهام مصالح مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

- 1- مدير الوكالة: تتمثل الوظيفة الرئيسية بضمان السير الحسن لأداء المهام داخل الوكالة.
- 2- نيابة المديرية للإدارة العامة: تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:
 - مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية المعمول بها وتسيير علاقات العمل، تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة.
 - مصلحة الأجور: تقوم بإعداد أجور العمال.
 - مصلحة المنازعات: متابعة جميع القضايا الخاصة بالمنازعات العامة والتقنية.
 - مصلحة الوسائل العامة: تقوم بتتبع إنجاز الاستثمارات، ضبط حاجات التجهيز، تتولى شراء الأثاث ومعدات التسيير.
 - مصلحة الأملاك: وتسهر على جرد وصيانة الأملاك العقارية للصندوق.
- 3- نيابة مديرية المالية والتحصيل: وتنقسم إلى قسمين كل قسم يقوم بالمهام التالية:
 - قسم المالية: تقوم بالحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية وتحضير مشروع ميزانية الصندوق وتنفيذه كما تقوم بالتسيير المالي والمحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.
 - قسم التحصيل: ويقوم بترقيم أرباب العمل وتحصيل اشتراكاتهم، ومراقبتهم عند تهربهم من التحصيل وتتبع المسائل المتعلقة بالمنازعات.
- 4- نيابة المديرية للمراقبة الطبية: تقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة، تنظم المراقبة الطبية، دراسة ومراقبة طلبات المرضى، تحديد مقاييس العجز والأمراض المهنية.
- 5- نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي: دورها الدراسات المعلوماتية وتتولى إنجاز التطبيقات المعلوماتية وكذا صيانة تجهيزات الإعلام الآلي.

6- نيابة مديرية الأداءات: تقوم بتنظيم وتتبع تسيير الأداءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، تدفع لحساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي، الأداءات في إطار الاتفاقيات حيث تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:

- **مصلحة الاتفاقيات:** تسيير الاتفاقيات المبرمة بين الصندوق والشركاء وهم الأطباء، الصيادلة، النقل الصحي، صانعي النظارات، مركز المعالجة بمياه البحر، المحطات المعدنية، دوان الأعضاء الاصطناعية وبعض العيادات الخاصة.

- **مصلحة بطاقة الشفاء:** تقوم باستلام ملفات بطاقة الشفاء ومعالجتها واستقبال البطاقات المنجزة من مركز الشخصنة مع تفعيلها وتسليمها للمؤمن.

- **مصلحة التعاقد مع المستشفيات:** وهو مشروع قيد الإنجاز يتكفل بتقييم الفاتورات الشكلية المرسلة من طرف المستشفيات.

- **مصلحة الأخطار الكبرى:** التكفل بتسيير معاشات العجز وريوع حوادث العمل والأمراض المهنية.

- **مصلحة العلاقات الدولية:** تتكفل بالمؤمنين الاجتماعيين المستفيدين من منح التقاعد، عجز، حوادث العمل وفق الاتفاقيات الثنائية مع صناديق (فرنسا، تونس، بلجيكا) وكذلك التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية لذوي حقوق عمال جزائريون يعملون في تلك الدول.

- **مصلحة الانتساب:** تقوم بانتساب المؤمنين الاجتماعيين.

- **خلية التحويلات:** تقوم بتحويل الملفات ما بين الوكالات.

- **مراكز الدفع:** دورها تسيير نفقات الأداءات العينية والنقدية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تسيير المنح العائلية، والدفع من قبل الغير.

من جهة أخرى هناك مصالح تكون تابعة مباشرة للمدير تقوم بالمهام التالية:

- خلية الإصغاء: استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي، بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم وتظلماتهم.

- خلية الوقاية: المشاركة في ترقية عملية الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين، تبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية لعملية الوقاية من الأخطار المهنية الواجب إتباعها وتطبيقها.

- مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشيف: تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها، جمع وإعداد الرصيد الأرشيفي ومعالجته علميا وفنيا، الحرص على تنفيذ واحترام المعالجة العلمية للأرشيف على المستوى المحلي.

- خلية الرقابة: المراقبة الداخلية لجميع المصالح وإرسال التقارير إلى المدير والمديرية العامة.

- مصلحة الأمن: التكفل بأمن الوكالة.

المطلب الثاني: مهام وخدمات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

أولا: مهام مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

طبقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 يناير 1992، يتولى الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المهام التالية:

- ضمان تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل أداءات الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

- تحصيل الاشتراكات.

- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ثانيا: خدمات مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

يقدم الصندوق لمؤمنيه الخدمات الآتية:

1- التأمين عن المرض: يحق للعمال التعويضات المختلفة المتعلقة بالمرض، هذه التعويضات تتعلق بالمؤمنين وذويهم وتمثل في:

- **الأداءات العينية:** التكفل بمصاريف العلاج الصحي للمؤمن أو ذوي حقوقه، وتغطي النفقات التالية: الطبية، الجراحية، الاستشفائية، الأعمال الطبية، الصيدلانية، الأجهزة، والأعضاء الاصطناعية، إعادة التأهيل الوظيفي والتأهيل المهني، العلاج والجراحة التجبيرية للأسنان، وجراحة عظام الوجه والفكين، النظارات الطبية، العلاج بالمياه المعدنية وفي مجال النقل الصحي أو كل وسيلة نقل تقتضيها الحالة الصحية للمريض.
- **الأداءات النقدية:** هي تعويضات موجهة لتعويض الدخل المفقود، عندما يضطر المؤمن التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض.

-
- 2- التأمين عن العجز: التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل بقدره على الأقل تساوي 50% وعدم بلوغ السن القانونية للتقاعد.
- 3- التأمين عن الأمومة: الاستفادة للمؤمنة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما ويتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100% وكذلك التعويضات العينية.
- 4- التأمين عن الوفاة: رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا المتوفى.
- 5- التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية: تعويض الأداءات العينية والنقدية عند حادث عمل أو مرض مهني.
- 6- المنح العائلية: تتضمن المنح العائلية ومنحة التمدرس.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل الوصول بهذا البحث إلى تحليل منطقي لا بد من ضبط الإطار الذي يؤدي إلى معالجة موضوع الدراسة عمليا.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

سعيًا منا إلى تحقيق أهداف البحث، قمنا بتحديد منهجية العمل وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتيسمسيلت، وقد قدر عددهم حسب الإحصائيات الصادرة عن المؤسسة ب (81) عامل، بحيث تم استطلاع آرائهم من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول موضوع دور المورد البشري في تحقيق التميز الإداري .

ثانياً: عينة الدراسة وحجمها:

تعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً نظراً لصعوبة التواصل بكل العمال، ولما تحققت من نتائج صادقة وملموسة، وهي تشكل جزءاً من مجتمع الدراسة ويعتبر تحديدها خطوة من الخطوات الهامة لأي بحث. وقد قمنا باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (50) عامل، ونتيجة لضيق بعض الاستبيانات تراجع عدد أفراد العينة إلى (40) عامل من مختلف المصالح (مصلحة المستخدمين، مصلحة الأجور، مصلحة المحاسبة...).

وتم اعتماد هذا النوع من العينات والذي يعتبر من أبسط أنواع العينات وأكثرها شيوعاً، ونظراً لقصر مدة الدراسة فهذه العينة تتناسب أكثر مع بحثنا.

المطلب الثاني: التقنيات والمناهج المتبعة.

لإجراء هذه الدراسة قمنا بتصميم استبيان من أجل جمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة، والإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها لحل إشكالية الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات التي قمنا بوضعها، كما قمنا بإتباع عدة مناهج في هذه الدراسة.

الاستبيان:

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده.

إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كيف يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.¹

ويتكون الاستبيان الذي قمنا بتصميمه من ثلاث محاور وهي كما يلي:

1/ المحور الأول: يتمثل في المعلومات الأولية اللازمة عن أفراد العينة والتي تكون كما يلي:

السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، سنوات العمل.

2/ المحور الثاني: يتكون من 11 سؤال يتعلق بالفرضية الأولى التي تدور حول " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ودورها في زيادة التميز الإداري".**3/ المحور الثالث:** والذي يتكون من 12 سؤال يتعلق بالفرضية الثانية التي تمحورت حول " كفاءة المورد البشري ودورها في تحقيق التميز الإداري".

وقد تضمن المحورين أسئلة متنوعة بين مغلقة ومفتوحة.

وقد امتدت فترة إعداد و توزيع الاستبيان واسترجاعه شهرا ونصف من 22 فيفري إلى 07 أبريل 2018.

¹ - منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص91.

المناهج المستخدمة في البحث.

يعبر المنهج عن الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، ولإنجاز وتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمنا المناهج التالية:

1- المنهج الإحصائي: والذي يظهر من خلال النسب الإحصائية الموجودة في الجداول، والتي تعبر عن النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

2- المنهج الوصفي: ويظهر من خلال ذكر الخصائص والمميزات للشيء الموصوف.

ومنه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة وضعية المورد البشري ودوره في تحقيق التميز الإداري. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من أجل الحصول على التكرارات والنسب المئوية للأسئلة الواردة في الاستبيان إضافة إلى تحليل المعطيات المتحصل عليها وتفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

بعدما قمنا بتصميم الاستبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة، وبعد تفريغ البيانات المتعلقة بأسئلة الاستبيان وتصنيفها وجمعها إحصائياً، سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة ومناقشتها.

الجدول رقم(03) توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
28-20	06	15%
37-29	23	57%
46-38	05	13%
+47	06	15%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة الشابة وذلك بنسبة 72% أي الأفراد الذين لم تتجاوز أعمارهم 38 عاماً ، تليها نسبة 15 % من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم 47 سنة فما فوق، في حين أن نسبة 13 % من الأفراد يتراوح عمرهم ما بين 38 إلى 46 سنة.

وعليه نستنتج أن الفئة الشابة تعتبر نقطة تميز بالنسبة للمؤسسة إذا ما أحسنت الاهتمام بها والمحافظة عليها.

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	18	45%
إناث	22	55%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وقدرت ب 55%، بينما نسبة الذكور فكانت 45%.

وعليه نستنتج أن عنصر الإناث هو الأكثر تواجدا بهذه المؤسسة وقد يرجع ذلك إلى أنه في عصرنا الحالي أصبحت فئة الإناث تنافس الذكور في مناصب الشغل خاصة الإدارة، فالأنثى تفضل العمل في المكاتب بحكم ظروفها العائلية.

الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
03%	01	ابتدائي
10%	04	متوسط
22%	09	ثانوي
65%	26	جامعي
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 65% من أفراد العينة ذو مستوى جامعي، تليها نسبة 22% ممن لهم مستوى ثانوي، ونسبة 10% لهم مستوى متوسط، أما نسبة 03% فلهم مستوى تعليمي ابتدائي.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تركز على توظيف الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، أي لديهم مؤهلات علمية تؤهلهم للعمل داخل هذه المؤسسة، وعليه فالمؤهلات العلمية تعتبر من شروط التوظيف داخل هذه المؤسسة، فكلما امتلك العامل مستوى تعليمي مرتفع كلما زاد مستوى التميز داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
30%	12	أعزب
67%	27	متزوج
03%	01	مطلق
100%	40	المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن نسبة 67% من أفراد العينة هم متزوجون، ونسبة 30% عزاب، أما نسبة 03% تمثل حالة مطلق.

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال في هذه المؤسسة هم متزوجون، وعليه فمسؤوليتهم اتجاه عائلاتهم تحتم عليهم العمل من أجل الحصول على العيش الكريم، وبالتالي فهم يحرصون على تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم و أيضا على العمل الجيد للوصول إلى درجة الترقية، وبالتالي يساهم هذا في تميز مؤسستهم.

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
17%	07	01-05 سنوات
37%	15	06-10 سنوات
23%	09	11-15 سنة
23%	09	+16
100%	40	المجموع

يبين لنا الجدول السابق أن نسبة 37% من العمال الذين تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات لهم مدة أقدمية في العمل أكثر من الفئات الأخرى، في حين نجد أن الفئتين اللتين تتراوح مدة أقدميتهما 11 إلى 15 سنة، و 16 سنة فأكثر لهما نفس النسبة التي بلغت 23%، أما نسبة 17% فهي تمثل الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 01 إلى 05 سنوات.

وعليه نستنتج أن هذه المؤسسة لها نسبة من العمال الذين يملكون خبرة عملية والتي أدت إلى الحفاظ على مناصبهم لمدة أطول، بالإضافة إلى الترقيات التي تقدمها لهم المؤسسة اعترافاً بجهودهم في مجال تحسين الخدمة المقدمة من قبل مؤسستهم.

الجدول رقم (08) إجابات الباحثين حول طريقة التوظيف بالمؤسسة.

طريقة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
وكالة التشغيل	17	42%
مسابقة	15	38%
الأقارب	04	10%
أخرى	04	10%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة لطرق التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة كانت 42% و التي تمثل وكالة التشغيل، تليها طريقة المسابقة بنسبة 38%، ونجد أن نفس النسبة مثلت طريقة الأقارب وطرق أخرى حيث بلغت 10%.

وعليه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في توظيفها للعمال على وكالة التشغيل والمسابقة ، بما يفسر أن المؤسسة تعتمد على طرق نزيهة في التوظيف وهذا ما يكسب العمال الرضا عن العمل والشعور بالمسؤولية إتجاهه، وبالتالي بذل جهد أكبر ما يساعد على فتح مجال الإبداع والتميز داخل المؤسسة.

الجدول رقم (09) إجابات الباحثين حول المعيار المعتمد في التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	المعيار
28%	11	الخبرة المهنية
57%	23	المؤهلات العلمية
15%	06	الكفاءة
100%	40	المجموع

من خلال النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول السابق يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 57% يوظفون بالمؤسسة اعتماداً على مؤهلاتهم العلمية، ثم خبرتهم المهنية والتي عبر عنها بنسبة 28%، أما معيار الكفاءة في التوظيف فقد عبر عنه بنسبة 15%.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على معيار المؤهلات العلمية في توظيفها للعمال، أي بالنظر إلى المستوى العلمي لهم، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تضع شرط المؤهلات العلمية كشرط أساسي في عملية التوظيف.

الجدول رقم (10) مدى وجود حافز الترقية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	مدى وجود حافز الترقية
60%	24	نعم
40%	16	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 60% تم ترقيتهم بالمؤسسة، أما نسبة 40% لم يتلقوا أي ترقية.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على حافز الترقية والتي تقدمها لعمالها من أجل تحفيزهم على بذل جهد أكبر في عملهم ما يترتب عنه زيادة مجال التميز والإبداع عندهم، وبالتالي تميز المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم (11) النقل إلى وظيفة أخرى بحكم الخبرة والكفاءة في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	النقل إلى وظيفة أخرى
42%	17	نعم
58%	23	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 42% من العمال تم نقلهم إلى وظيفة أخرى، أما نسبة 58% لم يتم نقلهم.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تقوم بنقل العمال إلى وظائف أعلى بحكم خبرتهم وكفاءتهم في العمل، وهذا بدوره يحفز العامل على بذل المزيد من الجهد في أداء عمله.

الجدول رقم (12) استقطاب الأفراد السابقون للعمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	استقطاب الأفراد السابقون
50%	20	نعم
50%	20	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق أن نسبة 50% من أفراد العينة توافق على أن المؤسسة تقوم باستقطاب الأفراد السابقون للعمل داخل المؤسسة، والنصف الآخر لا يوافق على ذلك.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد في توظيفها للعمال على استقطاب الأفراد السابقون للعمل داخلها، وهذا ما يبين لنا بأن المؤسسة تسعى لاستقطاب هؤلاء العمال بحكم معرفتهم المسبقة بالعمل ولأنهم يكتسبون خبرة في مجال العمل بعكس العمال الجدد.

الجدول رقم (13) إجابات الباحثين فيما يخص تحفيز الترقية العامل على رفع قدراته.

النسبة المئوية	التكرار	تحفز الترقية العامل على رفع قدراته
97%	39	نعم
03%	01	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 97% من العمال تحفزهم الترقية في رفع قدراتهم، أما نسبة 03% اعتبروا الترقية غير محفز لرفع قدراتهم في العمل.

وعليه نستنتج أن الترقية تشجع العامل على رفع قدراته، وتعطيه الدافع لبذل مجهود أكبر في عمله وتجعله يعمل بإتقان وجد وبالتالي زيادة التميز داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14) إجابات الباحثين فيما يتعلق بتلقيهم للتدريب داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تلقي العمال للتدريب
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق أن 80% من العمال تلقوا تدريباً خلال مشوارهم المهني داخل المؤسسة، في حين أن 20% منهم لم يتلقوا تدريباً من قبل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة ومن خلال تقديمها تدريباً لعمالها بنسبة كبيرة كالتكوين، وتقديم ساعات عمل إضافية للعمال ومن خلال الترقيات المهنية، كل هذه البرامج التدريبية تساعد العمال على تطوير قدراتهم وبالتالي أداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة مما يساهم في تميز المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها.

الجدول رقم (15) إجابات الباحثين حول أهمية التدريب بالنسبة لهم.

أهمية التدريب	التكرار	النسبة المئوية
مهم	16	40%
مهم جداً	23	57%
غير مهم	01	03%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 57% من العمال يعتبرون أن التدريب مهم جداً، و40% منهم يعتبرونه مهماً أيضاً، أما نسبة 03% تعتبره غير مهم وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالنسب السابقة.

وعليه نستنتج أن التدريب مهم جداً للعمال الذين يعملون داخل المؤسسة لأنه يزيد من قدرات العامل وكفاءته في القيام بعمله وبالتالي يساهم في تميز المؤسسة.

الجدول رقم (16) إجابات المبحوثين حول فوائد التدريب.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	20	زيادة الرغبة في العمل
15%	06	زيادة الالتزام والولاء للمؤسسة
35%	14	تنمية مجال الإبداع في العمل
100%	40	المجموع

يوضح الجدول السابق أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن التدريب يزيد من رغبتهم في العمل، و35% منهم يؤكدون أيضا أن التدريب يساهم في تنمية مجال الإبداع في العمل لديهم، والنسبة المتبقية وهي 15% يرون أنه يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة.

وبالتالي فالتدريب يساهم في تحسين مهارات وقدرات العاملين مما يساهم في زيادة تميز المؤسسة.

الجدول رقم (17) الأساليب التحفيزية المتبعة من قبل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الأساليب التحفيزية
30%	12	الترقية والتكوين
22%	09	المنح المقدمة
45%	18	توفير وسائل العمل
03%	01	لا يوجد
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تتبع عدة أساليب تحفيزية بغرض تشجيع عمالها على العمل وبالتالي تحقيق التميز من خلال الخدمات المقدمة، ومن هذه الأساليب الترقية والتكوين وذلك بنسبة 30%، المنح المقدمة بنسبة 22%، توفير وسائل العمل المتطورة التي تسهل عمل الموظفين بنسبة 45%، ونسبة 03% من الباحثين قالوا بأنه لا توجد أساليب تحفيزية من قبل المؤسسة.

الجدول رقم (18) حماية المؤسسة للعامل من الأمراض وحوادث العمل.

النسبة المئوية	التكرار	حماية المؤسسة
97%	39	نعم
03%	01	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة مثلت إجابة "نعم" حيث بلغت 97%، وأدنى نسبة مثلت إجابة "لا" وبلغت 03%.

وعليه نستنتج أن المؤسسة من خلال حمايتها للعامل من الأمراض وحوادث العمل تساعد العامل على القيام بمهامه المطلوبة منه على أحسن وجه، وذلك من خلال شعوره بالأمان داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19) إجابات الباحثين فيما يتعلق بالتأخر عن الالتحاق بالعمل.

النسبة	التكرار	التأخر عن الالتحاق بالعمل
10%	04	دائما
48%	19	أحيانا
42%	17	أبدا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن نسبة 48% مثلت إجابة "أحيانا"، ونسبة 42% مثلت إجابة

"أبدا"، أما نسبة 10% مثلت إجابة "دائما".

وعليه نستنتج أن عمال المؤسسة يحرصون على الحضور إلى دوامهم في الوقت المحدد، لاقتناعهم بضرورة تواجدهم لممارسة الأعمال المطلوبة منهم.

الجدول رقم (20) توفير الظروف الملائمة للقيام بالعمل على أحسن وجه.

النسبة المئوية	التكرار	توفير الظروف الملائمة
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتوفير الظروف الملائمة لعمالها بنسبة 80%، وهذا ما يساعد العمال على القيام بعملهم بصورة جيدة وبالتالي فهي تضمن بذلك تميز عمالها في أداء الأعمال المطلوبة منهم والإبداع فيها.

الجدول رقم (21) تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومتميزة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90%	36	نعم
10%	04	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تشجع موظفيها على تقديم أفكار جديدة ومتميزة بنسبة 90%، وذلك من خلال إقامة محاضرات تساعد الموظفين على طرح أفكارهم، أو من خلال ما يعرف بصندوق الأفكار.

الجدول رقم (22) التصرفات التي يتجنبها العمال من أجل الوصول إلى تميز المؤسسة.

التصرفات	التكرار	النسبة المئوية
الإهمال واللامبالاة	23	57%
التأخر عن العمل	08	20%
التعسف الإداري	09	23%
المجموع	40	100%

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن العمال يتجنبون عدة تصرفات بغرض الوصول بمؤسستهم إلى التميز منها: الإهمال واللامبالاة بنسبة 57%، والتأخر عن العمل بنسبة 20%، والتعسف الإداري بنسبة 23%. وعليه نستنتج أن العمال ومن أجل الوصول إلى تطور وتميز مؤسستهم يتجنبون الكثير من التصرفات التي من شأنها أن تقلل من مستوى أدائهم.

الجدول رقم (23) إجابات المبحوثين حول سبب التراجع في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم وجود مكافآت	14	34%
عدم الرضا عن العمل	13	33%
الملل في العمل	13	33%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول السابق نجد نسبة 34 % عبرت عن إجابة "عدم وجود مكافآت"، ونفس النسبة وهي 33 % عبرت عن إجابة "عدم الرضا عن العمل" وكذلك عبرت عن إجابة "الملل في العمل".

وعليه نستنتج أن عدم وجود المكافآت والتحفيز داخل المؤسسة يسبب الشعور بالملل في العمل وعدم الرضا عليه، وهو ما يؤدي إلى التراجع في تأدية العمل على أحسن وجه.

الجدول رقم (24) انجاز العمال الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
90%	36	نعم
10%	04	لا
100%	40	المجموع

يبين الجدول السابق مدى حرص العمال على تقديم الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد داخل المؤسسة، حيث نجد نسبة 90% كانت لإجابة "نعم" ونسبة الإجابة "لا" تقدر ب 10%.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن اهتمام العمال بطلبات الزبائن والحرص على إنجازها بسرعة وفي الوقت المحدد يكسب العمال نوعاً من الرضا والارتياح لديهم، وبالتالي فهذا يساعد المؤسسة على كسب زبائنهم وولائهم لها، مما يساهم في تميزها.

الجدول رقم (25) اهتمام العمال بالزبائن ومساعدتهم على حل مشاكلهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
85%	34	نعم
15%	06	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن نسبة 85% من العمال يعطون اهتماما كبيرا بالزيائن، ونسبة 15% لا يولونهم اهتماما.

وعليه نستنتج أن اهتمام العمال بالزيائن وحل مشاكلهم يعطي انطبعا جيدا عندهم اتجاه المؤسسة، وبالتالي يساهم ذلك في تميز المؤسسة.

الجدول رقم (26) إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالتعامل مع مشكل التأخر في إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68%	27	البقاء لإنجازه
07%	03	عدم المبالاة
25%	10	طلب المساعدة
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 68% عبرت عن إجابة "البقاء لإنجازه"، ونسبة 07% عبرت عن إجابة "عدم المبالاة"، أما نسبة 25% فقد عبرت عن إجابة "طلب المساعدة".

وعليه نستنتج أن التأخر في إنجاز العمل يقابله بالضرورة البقاء لإنجازه أو طلب المساعدة لإتمامه، وهذا ما يدل على القوانين الصارمة من قبل المؤسسة فيما يخص تقديم الخدمة في الوقت المحدد لها.

الجدول رقم (27) الإجراءات المقترحة من قبل العاملين للوصول إلى تميز مؤسستهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
53%	21	إنجاز العمل في الوقت المحدد والتعامل الجيد مع المواطن
32%	13	المنح المالية والتشجيع من خلال الترقية
15%	06	العمل بجهد واستخدام الكفاءة للوصول إلى التميز
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق والذي يعرض اقتراحات المبحوثين حول تميز المؤسسة، أن أعلى نسبة كانت لإجابة "إنجاز العمل في الوقت المحدد والتعامل الجيد مع المواطن" حيث قدرت بـ 53%، تليها نسبة 32% لإجابة "المنح المالية والتشجيع من خلال الترقية"، ثم إجابة "العمل بجهد واستخدام الكفاءة للوصول إلى التميز" بنسبة 15%.

الجدول رقم (28) إجابات المبحوثين فيما يخص معاملة الرئيس المباشر لهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
82%	33	جيدة
08%	03	غير جيدة
10%	04	حسنة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن النسبة الأكبر كانت لإجابة "جيدة" وكانت 82%، تليها نسبة 10% لإجابة "حسنة"، أما إجابة "غير جيدة" فقد عبر عنها بنسبة 08%.

وعليه نستنتج أن المعاملة الحسنة للعمال من طرف رؤسائهم تنشئ عندهم حالة من الرضا والارتياح في العمل، مما يولد الأداء الجيد والتميز لمهامهم الوظيفية.

الجدول رقم (29) إجابات المبحوثين فيما يخص احترام العامل ومعاملته بشكل جيد.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
77%	31	نعم
13%	05	لا
10%	04	أحيانا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 77% من المبحوثين تؤكد أنه يتم احترام العامل ومعاملته بشكل جيد، ونسبة 10% ترى أنه أحيانا يتم معاملته باحترام، أما نسبة 13% ترى عكس ذلك.

وعليه نستنتج أن احترام العامل ومعاملته كزميل دون اعتبار التسلسل الهرمي في المسؤوليات تزيد من الألفة والمحبة بين العمال والعمل كفريق من أجل تحقيق التميز الإداري.

الجدول رقم (30) إجابات المبحوثين حول مساهمة المورد البشري في تحقيق التميز الإداري.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	20	الاحترام والانضباط أثناء العمل
32%	13	التكوين والتحفيز
18%	07	الكفاءة المهنية والعمل بنزاهة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن إجابة "الاحترام والانضباط أثناء العمل" كانت بنسبة 50%، وإجابة "التكوين والتحفيز" عبر عنها بنسبة 32%، أما إجابة "الكفاءة المهنية والعمل بنزاهة" فعبر عنها بنسبة 18%.

وعليه نستنتج أن المورد البشري من خلال التزامه بالاحترام والانضباط في العمل، ومن خلال تلقيه للتكوين والتحفيز من قبل المؤسسة، وأيضا من خلال كفاءته المهنية ونزاهته في تأدية عمله يستطيع بذلك تحقيق التميز في مؤسسته والعمل على تطويرها بصورة تسمح لها بالتميز.

المطلب الثاني: تحليل نتائج فرضيات الدراسة.

أولاً: تحليل نتائج الفرضية الأولى:

1/ تعد طريقة التوظيف ووظيفة مهمة تتبعها إدارة المؤسسة، حيث أن احترام معايير وشروط التوظيف من خلال الانتقاء الجيد للموظفين وذلك حسب احتياجات المنصب وإمكانات الموظفين يؤدي إلى اكتساب أفراد أكفاء للعمل داخل المؤسسة، مما يمكنهم من ممارسة وظائفهم بشكل جيد ومتميز.

2/ إن حافز الترقية الذي تعتمد عليه المؤسسة يساهم في تشجيع الموظفين على التفاني في العمل، والسعي إلى التميز فيه وذلك من خلال المبادرة والابتكار وطرح أفكار جديدة ومتميزة تساعد في تطوير المؤسسة، كما أنها وسيلة تؤدي إلى تحقيق الانتماء والولاء للمؤسسة، وتسمح بالاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة داخل المؤسسة لزمن أطول.

3/ تعد وظيفة التدريب عاملاً مهماً في تطور المؤسسة، إذ تساعد على زيادة المهارات والخبرات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وهو ما يؤدي إلى تحفيز العمال على تطوير أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وتميزها، كما ينمي لدى الموظفين الرغبة في العمل وتنمية مجالات الإبداع لديهم.

4/ يمثل توفير الحوافز والمكافآت أداة مهمة تتبعها المؤسسة للرفع من أداء المورد البشري وتشجيعه وتنمية مهاراته للقيام بالمبادرات التي تساهم في تحقيق التميز الإداري والذي يعتبر هدفاً منشوداً للمؤسسة، كما أنها تؤدي إلى خلق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين.

5/ إتباع المؤسسة لسياسة الحماية من الأمراض وحوادث العمل توفر لدى الموظفين الشعور بالراحة والأمن الوظيفي والذي يجعله يمارس الأعمال المطلوبة منه بكفاءة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الاهتمام بالموارد البشري داخل محيط العمل وذلك من خلال تنميته وتدريبه والمحافظة عليه يزيد من قدراته ودافعيته للعمل بكفاءة عالية، كما أن تحفيزه بإتباع عدة أساليب يولد عنده الرغبة في الإبداع والابتكار، وكل هذا ينمي لديه الشعور بمدى أهميته داخل المؤسسة والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق النجاح والتميز. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الأولى تحققت.

ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الثانية.

1/ إن المؤسسة ومن خلال توفيرها للظروف الملائمة للعمل والمتمثلة في التحفيزات والترقيات المقدمة للعاملين، وتهيئة المناخ المناسب للعمل عن طريق تنمية روح الفريق والتشجيع على طرح الأفكار والمشاركة في صنع القرارات ، ومن خلال توفيرها للوسائل المساعدة على العمل كأجهزة الإعلام الآلي وغيرها، كل هذا يساهم في إبداع العامل وإنجازته لعمله على أحسن وجه.

2/ إن تجنب العامل لبعض التصرفات التي تؤدي إلى التراجع في أداء عمله بشكل جيد كالإهمال واللامبالاة، والتأخر عن العمل والتعسف الإداري يؤدي إلى نوع من الصرامة والجدد في العمل وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى درجة التميز والتطور.

3/ يعد تقديم الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد عاملا من أهم العوامل التي تؤدي إلى رضا الزبائن وارتياحهم عند دخولهم إلى هذه المؤسسة، حيث أن الاهتمام بالزبائن من قبل الموظفين ومعالجة مشاكلهم يساهم وبدرجة كبيرة في تميز المؤسسة ويكسبها مكانة جيدة في نظر عملائها، وهذا من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

4/ من أجل الوصول بالمؤسسة إلى التميز يتبع العامل بعض الإجراءات المساهمة في ذلك مثل إنجاز العمل في وقته المحدد وهذا ما يتطلب التفاني في تأديته، كما أن المعاملة الجيدة للمواطن تعتبر من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها العامل، بالإضافة إلى الجهد الأكبر الذي يجب أن يسعى العامل إلى تحقيقه في عمله للوصول بمؤسسته إلى درجة التميز خاصة وإن كانت المؤسسة تعطيه اهتماما كبيرا من خلال التحفيز التي تقدمها له.

5/ تساهم المعاملة الجيدة للعامل من قبل رئيسه في العمل في منح العامل نوعا من الثقة بنفسه، كما تمنحه الراحة النفسية أثناء تأديته لعمله، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من خلال زيادة المردودية الإنتاجية للعامل والتي تساهم بدورها في تطور المؤسسة وتميزها.

6/ إن المورد البشري وبصفته أهم مورد داخل المؤسسة يعتبر أهم مساهم في تحقيق التميز الإداري، فمن خلال احترامه لزملائه في العمل، واحترامه للزبائن، وانضباطه وتحليه بالقوانين الذي تضعها مؤسسته، ومن خلال تحليه بالنزاهة في عمله، فهو بذلك يقود مؤسسته إلى تحقيق أعلى درجات التميز.

ومنه: فإن الفرضية القائلة بأنه لكفاءة المورد البشري دور في تحقيق التميز الإداري صحيحة.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها.

المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية.

يعتبر سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة تشكل في مجموعها سلسلة من الأعمال، ومن خلالها تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، وهذه الأنشطة الفرعية تتمثل فيما يلي:

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف.

يقصد بتحليل وتوصيف الوظائف "التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها"¹.

يعرف تحليل الوظائف بأنه "عملية الحصول على بيانات تفصيلية على الوظائف، ويعرف تحديداً بأنه عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة، وأبعادها المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها"².

كما تعرف أيضاً بأنها "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة، من حيث واجباتها ومسؤوليتها وصلاحياتها والظروف المحيطة بها، وتحديد كذلك الشروط التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها، وأي أمور أخرى لها صلة بمواصفات الوظيفة"³.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات علمية، ط 2، 0، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص 33.

² - صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص 139.

³ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص 219.

أهمية تحليل الوظائف:

تتجلى أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

- 1/ تعتبر أساسا موضوعيا للاختيار والتعيين والترقية بدل الاحتكام إلى معايير شخصية غير مقننة.
- 2/ تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.
- 3/ توفر الأساس الموضوعي لتحديد الأجر وبذلك تترجم قاعدة أساسية لإدارة الأفراد وهي الأجر على العمل، بل اعتماد سياسة تسعير المؤهلات أو الشهادات حيث يعطى الأجر حسب الشهادة دون أن تكون هناك علاقة وثيقة بينهما.
- 4/ تساعد على تصميم وبناء سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي أو المهني ومعرفة درجة المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد.¹
- 5/ توفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية وسلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل.²

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية.

يقصد بتخطيط الموارد البشرية "تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية"³.

عرف (باتن Patten) تخطيط الموارد البشرية على أنه "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال"⁴.

ويعرف أيضا تخطيط الموارد البشرية بأنه "التنبؤ باحتياجات المنظمة مستقبلا من الموارد البشرية كما ونوعا، من الكوادر المؤهلة ذوي المهارات والقدرات والمعارف المختلفة من مختلف الفئات أو المستويات، وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية"⁵.

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص132.

2- نوري منير، مرجع سابق، ص143، 144.

3- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص33.

4- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص29.

5- حسين حريم، مرجع سابق، ص36.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- 1/ يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- 2/ يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- 3/ يؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- 4/ يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.
- 5/ يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.¹

ثالثا : استقطاب الموارد البشرية.

يراد باستقطاب الموارد البشرية "جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وخاصة التي تتميز بندرتها أو بمحدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل"².

يعرف الاستقطاب بأنه "اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة"³.

¹ - طارق علي جماز، مرجع سابق، ص14.

² - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط 01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010م، ص 105.

³ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 159.

وظيفة الاستقطاب تتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق وظيفة الاستقطاب بالتالي:

- ❖ تقدير مواصفات واحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- ❖ تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة من الداخل أو الخارج.
- ❖ إجراء الاختبارات اللازمة وانتقاء القوى العاملة الملائمة للوظيفة الشاغرة.
- ❖ إصدار كتاب تعيين من وقع عليه الاختيار في الوظيفة الشاغرة¹.

أهمية الاستقطاب:

تبرز أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي:

- 1/ الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يعني أنه أصبح لدى المنظمات خيار واسع تستطيع من خلاله اختيار الأفراد المستقطبين الكفؤين والجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- 2/ استمرار عملية الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها.
- 3/ إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار تتمثل باستبعاد الأفراد غير المؤهلين وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.
- 4/ توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقعونها أن تؤدي الأعمال بفاعلية.
- 5/ يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات، الكليات، الإعلان، الاتصال الشخصي).²

1- فيصل محمود الشنودة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط 01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص 222.

2- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 187، 188.

مصادر الاستقطاب:

يوجد مصدرين لوظيفة الاستقطاب وهما:

المصادر الداخلية:

تتمثل في العاملين داخل المؤسسة، وتلجأ إليهم لتغطية الاحتياجات عن طريق مجموعة من الإجراءات

تتمثل فيما يلي:

- الترقية: تلجأ معظم المؤسسات إلى سياسة ترقية الأفراد من الداخل لسد الفراغات والشواغر، إذ تمكن هذه السياسة الأفراد من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى، توفر لهم فرصا وحوافز أقل ما فيها أنها تقع ضمن طموحاتهم وتوقعاتهم¹.
- النقل بين الوظائف المختلفة: يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر، ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوفر لدى المصادر الخارجية الخيرات المناسبة لأشغال هذه الوظائف².
- الأفراد السابقون: استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمؤسسة التي سبق لها وأن خبرت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد بالعودة في العمل، قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر، خاصة فيما يعود لتكاليف الاستقطاب والتوظيف من الخارج، وما يرافق ذلك من تكاليف التدريب في مرحلة لاحقة³.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 166.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007م، ص 69.

³ - حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 167.

المصادر الخارجية:

عند تحديد المؤسسة الفئة التي ترغب التوجه إليها عليها تحديد وسيلة الاستقطاب، وهذا يتطلب الاختيار بين مجموعة من الوسائل المتاحة والتي تتمثل في :

1/ الإعلان: يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة، ولغرض تحقيق الإعلان لسبل النجاح المهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لا بد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة، ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما إذا تضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة المعلنة ونشاطاتها وعنوانها.¹

2/ المعاهد والجامعات: تعتبر الجامعات و المعاهد من المصادر الخارجية المباشرة التي تلجأ إليها المؤسسات لاستقطاب الطلاب ذوي الاختصاصات المتنوعة، وخاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على إجازاتهم أو شهاداتهم، فقد تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية وتقدم لهم عروض التوظيف المشروطة بالتخرج والتدريب (قبل التخرج أو بعده)، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج.

3/ مكاتب التوظيف: هناك نوعان:

- مكاتب التوظيف الحكومية: والتي تعمل عادة تحت إشراف وزارة العمل، فإنها تقوم بحصر أعداد طالبي العمل من الأفراد الذين يقصدون مراكزها، إلى جانب قيامها بحصر الوظائف الخالية لدى المؤسسات العارضة.
- مكاتب التوظيف الخاصة: أو ما يسمى بوكالات التوظيف الخاصة، فتعتبر بدورها من المصادر الخارجية التي يستفيد من خدماتها المؤسسات والأفراد معاً.²

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص98.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 171،174.

4/ الجمعيات والنقابات المهنية: إن الجمعيات و النقابات المهنية غالبا ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية و تطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال في الأسواق المحلية ولذا فإن هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها، مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين، وإن هذه الحالات غالبا ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الأقطار المختلفة¹.

رابعا : اختيار الموارد البشرية .

يعرف الاختيار بأنه : "مصطلح يطلق على العملية المتضمنة لخطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم وصلاحياتهم لشغلها"². وتعرف عملية الاختيار بأنها "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة"³.

وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية امتداد لعملية الاستقطاب ، حيث أن إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة هي اختبار لقدرات القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات كما أنها اختبار لقدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، ومن خلال هذا التنبؤ يمكن تقليل احتمال حدوث خطأين في قرار التعيين هما :قرار رفض تعيين شخص ربما يكون مؤهلا، وقرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهلا⁴.

أهمية الاختيار:

تكمن أهمية اختيار الموارد البشرية فيما يلي:

1/ تعتبر عملية الاختيار فرصة اختبار المنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف منها.

2/ تحديد من منهم الأكثر تأهيلا من حيث المهارات والقدرات والمعارف.

3/ يمكن من خلال عملية الاختيار تحديد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية.⁵

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 101 .

² - محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص 101 .

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 203.

⁴ - نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سابق ، ص 144 .

⁵ - يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق، ص 205.

المطلب الثاني : تدريب وتنمية الموارد البشرية .

إن وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتدريب لا يكتفى به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجديدة والقائمة، فضلا عن تنميتها المستدامة.¹

ويعرف التدريب على أنه "تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"².

وتعرف التنمية بأنها "عملية لتنمية وإطلاق الخبرة البشرية من خلال التدريب والتطوير لغرض تحسين الأداء"³. يرى البعض أن التدريب والتنمية ليسا مترادفين وأن الفرق بينهما هو أن "التدريب هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم"⁴.

وتشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز ، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وهما:

- التعلم والتدريب : يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- التنمية : يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.⁵

1- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010م، ص17.

² - منير بن أحمد بن دريدي ، مرجع سابق ، ص35 .

³ - Jon m .Werner , Randy L. Desimone , human resource developent , six edition , nelson education , canada , 2011 , p04 .

⁴ - طارق علي جماز، مرجع سابق، ص62.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص18،19.

أهمية تدريب الموارد البشرية:

لتدريب الموارد البشرية أهمية كبيرة تتجلى في النقاط التالية:

- 1/ صقل قدرات ومهارات العمال وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب.
 - 2/ رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل، ومهارتهم في أدائه واهتمامهم به.
 - 3/ ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.
 - 4/ مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - 5/ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والمتمثلة في النمو، التميز والبقاء.
 - 6/ تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.¹
- المطلب الثالث: وظيفة تحفيز وحماية الموارد البشرية.

أولاً: تحفيز الموارد البشرية.

تعتبر وظيفة التحفيز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات، بل لابد وأن تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم.²

تعرف الحوافز بأنها "العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، نتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه"³.

وتعرف بأنها "مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"⁴.

¹ - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 118، 119.

² - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، عمان، 2006م، ص 275.

³ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، دون سنة، ص 212.

⁴ - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 36.

وهناك عدة أنواع للحوافز:

– **الحوافز الفردية:** وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج. فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل.

وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيًا على روح الفريق الذي هو جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه أيضًا إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز المادية.¹

– **الحوافز الجماعية:** هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية تتحقق بجهود الجماعة معا ويتعاونهم كفريق واحد.

والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.²

– **الحوافز المادية:** هي " مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج"³.

– **الحوافز المعنوية:** هي ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم.⁴

أهمية الحوافز:

1/ أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

¹ – محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 277.

² – هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 126.

³ – منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 136.

⁴ – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 136.

- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.¹

2/ أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.²

3/ أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.³

¹ - طارق علي جماز، مرجع سابق، ص74.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص131.

³ - طارق علي جماز، مرجع سابق، ص75.

ثانيا: حماية الموارد البشرية.

تتكون وظيفة حماية الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما:

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

- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.¹

أهمية السلامة والصحة المهنية:

يمكن أن نذكر أهمية السلامة والصحة المهنية كما يلي:

1/ تعزيز المعافاة البدنية والنفسية والاجتماعية للعاملين، وتوفير الدعم اللازم لحفظ قدرتهم على العمل مهنيا واجتماعيا وتطويرها.

2/ تطوير وتعزيز العمل الصحي والمأمون، وبيئات العمل الصحية، وتنظيم العمل المرشد.

3/ حفظ وتعزيز صحة العاملين من خلال اتقاء الحوادث والأمراض المهنية والسيطرة عليها، والقضاء على العوامل والمخاطر والظروف المهنية الضارة بالصحة والسلامة أثناء العمل.

4/ تمكين العاملين من ممارسة حياة منتجة اجتماعيا واقتصاديا، والمساهمة إيجابيا في التنمية المستدامة.²

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص19.

² - عثمان فريد رشدي، الصحة والسلامة المهنية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص16.

ملخص الفصل:

يعتبر المورد البشري مفتاح النجاح الرئيسي لأي مؤسسة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من مصادر فاعليتها لما يتميز به من مهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع الأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة، ونظراً لأهميته الكبيرة باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها، وجب الاهتمام به وتنميته من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين، ومن ثم المؤسسة.

ولهذا وجدت إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتوفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك من خلال تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية، والتي أجريت بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتيسمسييلت توصلنا إلى أم موضوع الموارد البشرية والتميز الإداري يحظى بأهمية كبيرة على مستوى المؤسسات، فال مورد البشري يساهم وبدرجة كبيرة في تحقيق التميز الإداري للمؤسسات.

وقد توصلنا إلى أن التميز الإداري هو مصدر أساسي لبقاء المؤسسات واستمرارها، من خلال الاهتمام بال مورد البشري والذي يعتبر العنصر الجوهرى لنجاح أي مؤسسة، وذلك إذا ما تم استغلاله بالشكل الصحيح، وتوجيه كافة الجهود وجعلها موحدة حتى تضمن الأداء الجيد والتميز.

إن استقطاب المورد البشري وتدريبه وتحفيزه وحمايته من أهم العوامل التي تسهم في خلق التميز داخل المؤسسة، فالعامل وبمجرد شعوره بالاهتمام والانتماء لمحيط العمل يستطيع بذلك أن يبدع ويتميز بأدائه، مما يسهم في تحقيق أعلى مستويات التميز في الخدمات المقدمة من قبل مؤسسته.

كما أن تحقيق التميز والتفوق للمؤسسات يعتمد بشكل أساسي على الكفاءة المتميزة للمورد البشري، من خلال إنجازه وتأديته للخدمة وبشكل جيد والحرص على تطبيق كل معاني التعاون والإخلاص في العمل اقتناعا منه بضرورة الوصول إلى درجة التميز في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، فنجد العمال يتمتعون بالضيمر المهني والتحلي بالمسؤولية المهنية.

وفي الأخير يمكننا القول بأن المؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى الاهتمام بال مورد البشري وتشجيعه على التميز والتطور، من خلال تنميته وتحفيزه لتضمن بذلك الوصول إلى التميز الإداري.

نتائج الدراسة:

- إن لطريقة التوظيف دور في وصول المؤسسة إلى التميز، خصوصا إذا ما تم احترام المعايير والشروط الموضوعة أثناء عملية التوظيف.

- للحوافز التي تقدمها المؤسسة أثر كبير في تحسين أداء العاملين بها ووصولها إلى درجة الارتقاء والتميز.

خاتمة

- إن قيام المؤسسة ببرامج ودورات تدريبية مستمرة يساعد المؤسسة على تطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها.
- قيام المؤسسة بوضع القوانين الخاصة بأمن وسلامة العاملين والتي تضمن حقوقهم الجسمية والنفسية وبالتالي توفير بيئة عمل تسمح للعامل بالأداء المتميز.
- إن توفير الظروف الملائمة للعمل داخل المؤسسة من تحفيزات وترقيات والعمل على تنمية روح الفريق والاحترام المتبادل بين العمال يولد عندهم الشعور بالولاء للمؤسسة.
- الإدارة المتميزة والناجحة هي التي تسعى إلى تشجيع أفكار موظفيها والعمل على تنمية قدراتهم الذاتية.
- حرص العمال على تجنب الممارسات التي تؤدي إلى تراجع أدائهم كإهمال أعمالهم وعدم مبالأهم وتأخرهم عن العمل من أجل تطور وتميز مؤسستهم.
- الاحترام المتبادل والانضباط داخل محيط العمل والتحلي بروح المسؤولية والمشاركة في صناعة القرار، كلها مبادئ محفزة على تنمية مجال الإبداع داخل المؤسسة.
- الاهتمام الجيد بالزبائن والحرص على تقديم الخدمات بشكل منظم وسريع من طرف الموظفين وتحسين مستوى العمل يزيد من ارتياح عملاء المؤسسة وولائهم لها.
- المعاملة الجيدة للعامل تنمي لديه الثقة بالنفس والشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها مما يزيد من مستوى أدائه وتميزه.

التوصيات المقترحة:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم جملة من التوصيات:

- تنمية وتطوير الموظفين بإعداد دورات تكوينية وتدريبية مستمرة لتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- التركيز على وظائف إدارة الموارد البشرية وتطبيقها بطريقة جيدة.
- تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز العمال نتيجة تميزهم في مجال وظائفهم.

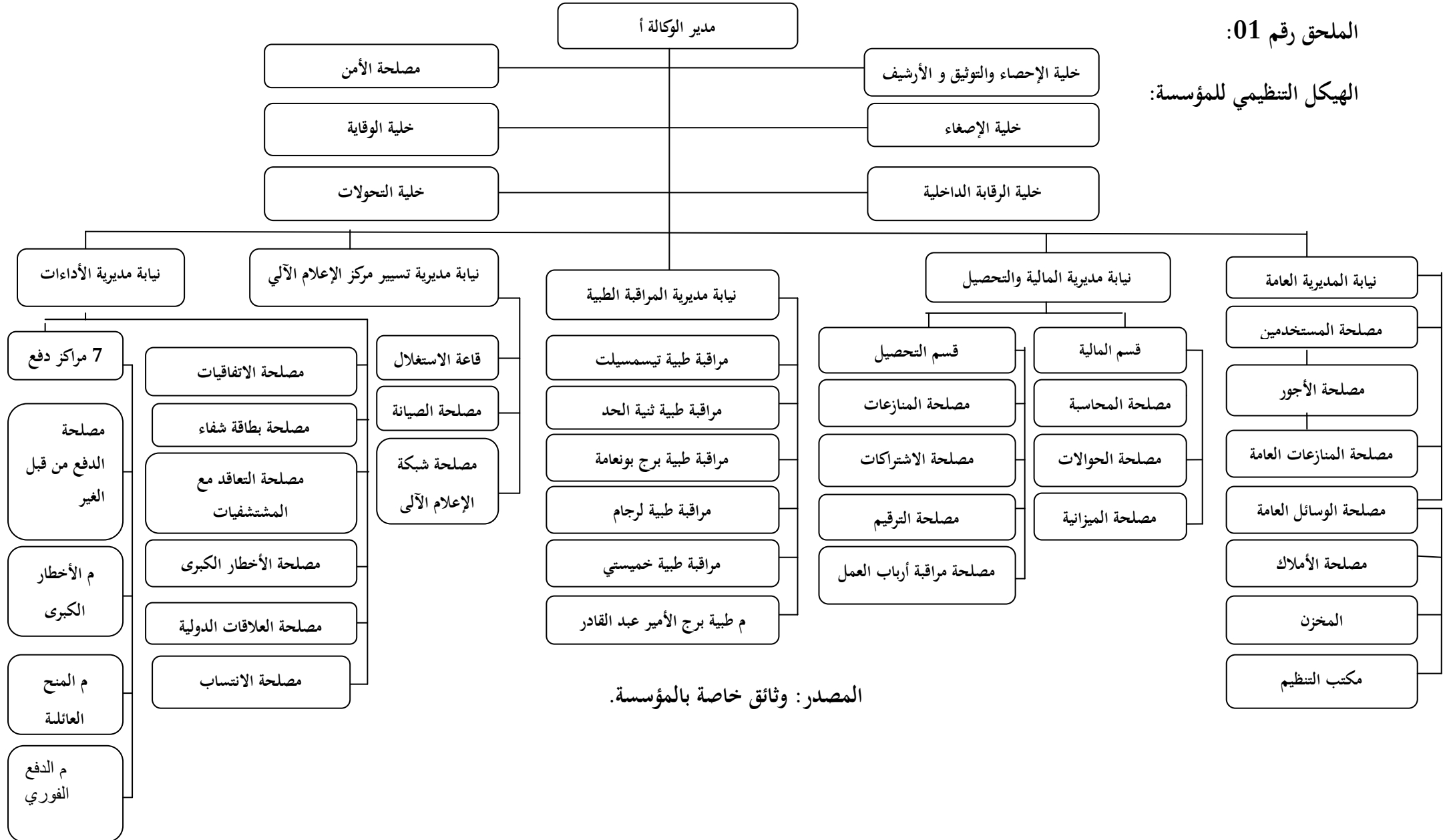
خاتمة

- تشجيع العاملين المتميزين على بذل المزيد من الجهد والنهوض بطاقتهم الإبداعية.
- الاهتمام بالموارد البشرية، وإبراز فعاليتهم في المؤسسة من خلال السماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات.
- العمل على تطوير أنظمة وقوانين الصحة والسلامة المهنية مما يعمل على تقليل حوادث وإصابات العمل.
- استماع الإدارة لأفكار واقتراحات العاملين داخل المؤسسة وتقبلها.
- النظر للمورد البشري على أنه مورد مساهم في تحسين أداء المؤسسة وتميزها.

الملاحق

الملحق رقم 01:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الاستمارة رقم

الموضوع:

دور المورد البشري في تحقيق التميز الإداري

في إطار الإعداد لمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لمساعدتنا على إنجاز

موضوع المذكرة.

وعلى هذا الأساس نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستمارة وذلك لأهمية إجاباتكم في نتائج هذه الدراسة، ونحن

من جهتنا نضمن لكم سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط.

مع الشكر الجزيل مسبقا على قبول الإجابة على هذه الاستمارة.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

*د/ سعدي عائشة

* شريفة خروبي .

* نور الهدى رزقي .

الموسم الجامعي: 2018/2017

الملاحق

* المحور الأول: البيانات الأولية.

1/ السن:

2/ الجنس: ذكر أنثى

3/ المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

4/ الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

5/ الأقدمية في العمل: أقل من خمس سنوات من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة +16

* المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى.

لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في زيادة التميز الإداري.

6/ كيف توظفت بالمؤسسة؟ هل من خلال:

وكالة التشغيل مسابقة الأقارب أخرى

7/ تم توظيفك بالمؤسسة بناء على:

الخبرة المهنية المؤهلات العلمية الكفاءة

8/ هل تم ترقيتك خلال مشوارك المهني:

نعم لا

9/ هل تم نقلك إلى وظيفة أخرى بحكم خبرتك وكفاءتك في العمل؟

نعم لا

الملاحق

10/ هل يتم استقطاب الأفراد السابقون للعمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

11/ هل تحفزك الترقية في رفع قدراتك؟

نعم لا

ولماذا؟.....

12/ هل تلقيت تدريباً خلال حياتك المهنية؟

نعم لا

ما نوعه؟.....

13/ ما مدى أهمية التدريب بالنسبة لك؟

مهم مهم جداً غير مهم

ولماذا؟.....

14/ يساهم التدريب في :

زيادة الرغبة لديك في العمل

زيادة التزامك وولائك لمؤسستك

تنمية مجال الإبداع لديك في العمل

15/ ماهي الأساليب التحفيزية المتبع من قبل مؤسستكم؟.....

.....

الملاحق

16/ هل تقوم المؤسسة بحماية العامل من الأمراض وحوادث العمل؟

نعم لا

ولماذا؟.....

* المحور الثالث: الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية:

لكفاءة المورد البشري دور في تحقيق التميز الإداري.

17/ هل تتأخر عادة عن التحاقك بعملك؟

دائماً أحياناً أبداً

18/ هل توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملك على أحسن وجه؟

نعم لا

ولماذا؟.....

19/ هل تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومتميزة؟

نعم لا

وكيف؟.....

20/ من أجل تطور وتميز مؤسستك ماذا تتجنب؟

الإهمال واللامبالاة التأخر عن العمل التعسف الإداري

21/ في حالة تراجعك في أداء العمل المطلوب منك، هل يعود ذلك إلى:

عدم وجود مكافآت عدم الرضا عن العمل الملل في العمل

الملاحق

22/ ينجز عمال المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.

نعم لا

وكيف؟.....

23/ يعطي عمال المؤسسة اهتماما جيدا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.

نعم لا

24/ إذا لم تكمل عملك في الوقت المحدد، هل؟

تبقى لإنجازه لا تبالي تطلب المساعدة

25/ ما هي الإجراءات المقترحة للوصول إلى تميز مؤسستكم؟

.....

26/ كيف تجد معاملة رئيسك المباشر؟

.....

27/ هل يتم احترام العامل ومعاملته كزميل دون اعتبار التسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بزيادة تميز

مؤسستكم؟.....

.....

28/ حسب رأيك كيف يمكن اعتبار المورد البشري كمساهم في تحقيق التميز الإداري؟

.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	عجلة الموارد البشرية	الشكل رقم 01
42	عملية إدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 02
76	النموذج الأوروبي لإدارة التميز	الشكل رقم 03
79	معايير النموذج الأمريكي لإدارة التميز	الشكل رقم 04

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	أمثلة للأنواع المختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية	الجدول رقم 01
34-33	بعض وظائف الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة	الجدول رقم 02
107	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 03
107	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 04
108	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 05
109	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الجدول رقم 06
109	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم 07
110	إجابات المبحوثين حول طريقة التوظيف بالمؤسسة	الجدول رقم 08
111	إجابات المبحوثين حول المعيار المعتمد في التوظيف	الجدول رقم 09
111	مدى وجود حافز الترقية بالمؤسسة	الجدول رقم 10
112	النقل إلى وظيفة أخرى بحكم الخبرة والكفاءة في العمل	الجدول رقم 11
112	استقطاب الأفراد السابقون للعمل داخل المؤسسة	الجدول رقم 12
113	إجابات المبحوثين فيما يخص تحفيز الترقية العامل على رفع قدراته	الجدول رقم 13
113	إجابات المبحوثين فيما يتعلق بتلقيهم للتدريب داخل المؤسسة	الجدول رقم 14
114	إجابات المبحوثين حول أهمية التدريب بالنسبة لهم	الجدول رقم 15
115	إجابات المبحوثين حول فوائد التدريب	الجدول رقم 16
115	الأساليب التحفيزية المتبعة من قبل المؤسسة	الجدول رقم 17

قائمة الجداول

116	حماية المؤسسة للعامل من الأمراض وحوادث العمل	الجدول رقم 18
116	إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالتأخر عن الالتحاق بالعمل	الجدول رقم 19
117	توفير الظروف الملائمة للقيام بالعمل على أحسن وجه	الجدول رقم 20
117	تشجيع إدارة المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومتميزة	الجدول رقم 21
118	التصرفات التي يتجنبها العمال من أجل الوصول إلى تميز مؤسستهم	الجدول رقم 22
118	إجابات المبحوثين حول سبب التراجع في العمل	الجدول رقم 23
119	إنجاز العمال الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد	الجدول رقم 24
119	اهتمام العمال بالزبائن ومساعدتهم على حل مشاكلهم	الجدول رقم 25
120	إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالتعامل مع مشكل التأخر في العمل	الجدول رقم 26
120	الإجراءات المقترحة من قبل العاملين للوصول إلى تميز مؤسستهم	الجدول رقم 27
121	إجابات المبحوثين فيما يخص معاملة الرئيس المباشر لهم	الجدول رقم 28
121	إجابات المبحوثين فيما يخص احترام العامل ومعاملته بشكل جيد	الجدول رقم 29
122	إجابات المبحوثين حول مساهمة المورد البشري في تحقيق التميز الإداري	الجدول رقم 30

قائمة المراجع

الكتب:

- 01- أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م.
- 02- أبو شيخة أحمد نادر، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات علمية، ط02، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 03- الحلالي عباس إبراهيم، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013م.
- 04- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997م.
- 05- السيد محمد حسين، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، الأكاديمية العربية البريطانية، دون سنة.
- 06- الشعبان محمد جاسم، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة- الهندرة، ط01، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
- 07- الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 08- الصيرفي محمد، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2009/2008م.
- 09- الضامن منذر عبد الحميد، أساسيات البحث العلمي، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- 10- الطائي يوسف حجيم وآخرون ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
- 11- القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، ط04، العبيكان للنشر، الرياض، 2016/2015م.

قائمة المراجع

- 12- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط03، عمان، 2006م.
- 13- الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
- 14- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007م.
- 15- المليحي رضا إبراهيم، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط01، عالم الكتب نشر- توزيع- طباعة، القاهرة، 2012م.
- 16- الهلالات صالح علي عودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016م.
- 17- الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- 18- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، ط01، دار النهضة العربية، لبنان، 2002م.
- 19- بن دريدي منير بن أحمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب- الحوافز، ط01، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 20- جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، 2013م.
- 21- جمار طارق علي، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، دون سنة.
- 22- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، دون سنة.
- 23- حريم حسين، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 24- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، 2000م.

قائمة المراجع

- 25- حسن محمد قدرى، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014م.
- 26- حسين عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- 27- حمود خضير كاظم، الخرشنة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007م.
- 28- خليل سمير، إدارة الإنتاج والعمليات، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.
- 29- رشدي عثمان فريد، الصحة والسلامة المهنية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 30- رضا هاشم حمدي، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 31- صابر محمد عبد العليم، تعيلب خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، ط01، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010م.
- 32- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- 33- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
- 34- عبد الباقي صلاح الدين محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007م.
- 35- عبد الفتاح رضوان محمد، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013م.
- 36- عبد النبي محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010م.

قائمة المراجع

37- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.

38- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط02، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006م.

39- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010م.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

01- السهلي أسيل بنت محمد بن عبد الله ، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض "إستراتيجية مقترحة"، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017م.

02- الشهراني نورة عبد الله حزام ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017م.

03- الشوا عفت ياسر عبد المجيد ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016م.

04- بوسالم أبو بكر ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية- المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2014/2015م.

05- بوكفوس هشام ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرجيو"، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة-، 2005/2006م.

قائمة المراجع

- 06-** جربي عبد الحكيم ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية/ فرع قسنطينة" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس 01، 2012 / 2013م.
- 07-** سعدي عائشة ، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز "دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تيسمسيلت" ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع وموارد بشرية، جامعة البلدة 02، 2014/2015م.
- 08-** سهمود إيهاب عبد ربه ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى تطویرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا/ غزة، جامعة الأقصى / غزة، 2013م.
- 09-** ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية "دراسة الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديري الأمن لولاية بسكرة" ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016م.

المجلات:

- 01-** الفرا ماجد محمد، سهمود إيهاب عبد ربه، واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي المتميز، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، المجلد 23، 29/01 جانفي / 2015م.
- 02-** المجالي آمال ياسين، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 01، 2009م.
- 03-** المدو آلاء عبد الكريم غالب، أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، كلية دجلة، الجامعة الأهلية، العدد التاسع، 2016م.

قائمة المراجع

04- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف / الجزائر، العدد السابع.

05- بالكبير خليدة محمد، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلة الجيلاي بونعامة، خميس مليانة، العدد 14، المجلد 01، 2016م.

06- بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 08 ماي 1945م، قالم، العدد 14، 2017م.

07- زدام يوسف، زينة أسماء، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، جانفي / 2017م.

الملتقيات:

01- بابا عبد القادر، حديد إبراهيم إسماعيل حسين، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى علمي وطني، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009م.

02- قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع، جامعة المدية.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1- Jon m .werner ,Randy l.desimone , Human resource devlopment , six edition, nelson education, canada, 2011.

المقالات:

1- Farid mohammad qawasmeh, Faisa a.al-bourimi , Assessing university excellence management practices by using the eeropean excellence model according to student'and employees' perspectives in jadara university, article history, jadara university, 2016.