

جامعة 8 ماي 1945
-قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

- دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة-

إشراف الأستاذ:

أ/ بني إبراهيم

من إعداد الطالبتين:

■ فاطمة الزهراء شرايفية

■ سارة حملوي

السنة الجامعية 2022/2023

جامعة 8 ماي 1945

-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

- دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة-

إشراف الأستاذ:

أ/ بني إبراهيم

من إعداد الطالبتين:

فاطمة الزهراء شرايفية

سارة حملوي

السنة الجامعية 2022/2023

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا
سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا
سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، ونستعين بالصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان يوم الدين.

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الفاضل " بني إبراهيم " على رحابة صدره وإشرافه على هذه المذكرة، حيث قدم لنا

الكثير من التوجيهات والإرشادات.

الشكر موصول لجامعة قلمة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

كما نتقدم بوافر الشكر لكل من الأستاذ " فلفول عبد القادر " والأستاذ " بن جلول خالد " والأستاذة " دغمان راضية"،

لمساعدتهم في إعداد هذه الدراسة.

نتقدم بوافر الشكر والتقدير لموظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لتعاونهم وإعطائنا من وقتهم.

الشكر موصول لكل من دعمنا وساعدنا سواء معنويا أو ماديا حتى تمكنا بإذن الله العلي القدير على إتمام دراستنا.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات نحمده جزيل الحمد والشكر.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى مثلي الأعلى في الحياة إلى من سهر وشقى لأنعم بالراحة والهناء... أبي حبيبي أطل الله في عمره.

إلى نبع الحنان التي خطت معي كل خطوة من خطوات حياتي وغمرتني بعطفها ودعواتها... أمي حبيبة قلبي أطل الله في عمرها.

إلى مصدر قوتي وسندي وعوني في هذه الحياة إلى من أدين له بكل هذا النجاح قررة عيني حبيب قلبي... أخي العزيز

إلى من كانت خير سند وعون لي طيلة مشوراي في إنجاز هذا العمل... عمتي جزاها الله كل خير.

إلى أجمل من تقاسمت معي فرح وشقاء هذا المشوار من كانت مصدر إلهام ودعم لي في هذا الإنجاز... إيناس كنوش حفظها الله وحقق أمانها.

إلى القلب الطاهر والنفس البريئة ريحان قلبي... حاتم.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء صديقات الدرب... ميساء، سارة، أمل.

إلى عائتي وأهلي وأقاربي.

إلى زملائي وزميلاتي.

إلى كل صانع بهجة وتارك لأثر جميل.

فاطمة الزهراء

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات نحمده جزيل الحمد والشكر.

أما بعد أهدي هذا الجهد إلى:

✍ إلى الذي أمنت به وأحبته دون أن ألقاه وإشتاقت روحي لملقاه وطابت نفسي لملقاه، إلى قدوتي محمد صلى الله عليه وسلم.

✍ إلى أمي، الشمس التي أنارت دربي ولم تتردد يوما في تقديم الدعم والمحبة اللامشروطة. إلى أمي التي علمتني الصبر ودفعني إلى التفوق وتحقيق أحلامي، أدعو الله أن يمنحك الصحة والسعادة ويجعلك تاجا فوق رؤوسنا.

✍ إلى أبي، مصدر إلهامي الذي كان مصدر قوتي في حياتي ولم يتردد يوما في تقديم الدعم والتوجيه. لقد كنت سندي في جميع الأوقات حفظك الله أبي ومنحك الصحة والعافية.

✍ إلى أختي حبيبتي، إلى رفيقتي الدائمة في حياتي والتي شجعتني للسعي وراء أحلامي وكذلك زوجها وإلى حبيبي يعقوب والكتكوتتين: إليان وليليان حفظهم الله جميعا.

✍ إلى أخي حبيبي سندي في الحياة، من أحسست معه بالأمان والقوة، الذي دعمني في كل خطوة خطوتها حفظك الله ورزقك كل ما تتمنى.

✍ إلى كل صديقاتي المقربات: نسبية، نسرين، إكرام، لولو، إيناس و أخص بالذكر: صديقتي شيماء عنابي أختي الثانية رزقها الله ما تتمنى.

✍ إلى كل زميلاتي وزملائي في دفعة تخرج 2023 تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات وفقهم الله في حياتهم.

سارة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات المسيرة في المؤسسة محل الدراسة وقد تم إختيار عينة قصدية تمثلت في 44 إطار وزعت عليهم الإستمارات، وتم الإعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS27) من أجل إختبار فرضيات الدراسة وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الإهتمام بتطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق التميز الإداري في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التميز الإداري.

Abstract: This study aims to determine the extent to which strategic human resource management contributes to achieving administrative excellence at the Diwan of Promotion and Real Estate Management in the state of Guelma. The study population consisted of managerial executives within the organization, and a purposive sample of 44 executives was selected and given questionnaires. The statistical program SPSS was used to test the study hypotheses, and several results were obtained, the most significant of which is that there is a statistically significant effect at a significance level of 0.05 for the dimensions of strategic human resource management on administrative excellence in the studied organization.

This study recommends the importance of focusing on implementing the functions of strategic human resource management to achieve administrative excellence in organizations.

Keywords: Human Resource Management, Strategic Management, Strategic Human Resource Management, administrative excellence.

فهرس المحتويات

الشكر		
الإهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الجداول		
فهرس الأشكال		
قائمة الملاحق		
المقدمة		
أ- ز		
29 - 2	الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الفصل الأول
02	تمهيد	
03	مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية	المبحث الأول
03	مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية	المطلب الأول
03	مفهوم الإدارة الإستراتيجية	الفرع الأول
04	أهمية الإدارة الإستراتيجية	الفرع الثاني
05	مراحل الإدارة الإستراتيجية	المطلب الثاني
07	مستويات وأهداف الإدارة الإستراتيجية	المطلب الثالث
07	مستويات الإدارة الإستراتيجية	الفرع الأول
08	أهداف الإدارة الإستراتيجية	الفرع الثاني
08	عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها	المطلب الرابع
08	عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية	الفرع الأول
09	تحديات الإدارة الإستراتيجية	الفرع الثاني
11	أساسيات حول إدارة الموارد البشرية	المبحث الثاني
11	مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية	المطلب الأول
11	مفهوم إدارة الموارد البشرية	الفرع الأول
13	أهمية إدارة الموارد البشرية	الفرع الثاني
13	أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية	المطلب الثاني
13	أهداف إدارة الموارد البشرية	الفرع الأول
14	وظائف إدارة الموارد البشرية	الفرع الثاني
16	تحديات إدارة الموارد البشرية	المطلب الثالث
17	مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية	المطلب الرابع

18	الإطار الإستراتيجي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	المبحث الثالث
18	مفهوم وتطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	المطلب الأول
19	مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	الفرع الأول
20	تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	الفرع الثاني
22	أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	المطلب الثاني
22	أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الفرع الأول
23	أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الفرع الثاني
23	خطوات إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	المطلب الثالث
25	مساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	المطلب الرابع
25	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كضرورة حتمية	الفرع الأول
27	القدرات اللازمة لتفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية	الفرع الثاني
28	الإدارة الاستراتيجية هي مستقبل إدارة الموارد البشرية	الفرع الثالث
29	خلاصة الفصل الأول	
60 - 31	التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الفصل الثاني
31	تمهيد	
32	ماهية التميز الإداري	المبحث الأول
32	مفهوم وتطور التميز الإداري	المطلب الأول
32	مفهوم التميز الإداري	الفرع الأول
34	تطور إدارة التميز	الفرع الثاني
36	أهمية وأهداف التميز الإداري	المطلب الثاني
36	أهمية التميز الإداري	الفرع الأول
37	أهداف التميز الإداري	الفرع الثاني
37	عناصر التميز الإداري	المطلب الثالث
38	أسس ومتطلبات التميز الإداري	المطلب الرابع
38	أسس التميز الإداري	الفرع الأول
39	متطلبات التميز الإداري	الفرع الثاني
40	أساسيات حول التميز الإداري	المبحث الثاني
40	أبعاد التميز الإداري	المطلب الأول
41	إستراتيجيات التميز الإداري	المطلب الثاني
44	فوائد التطبيق الناجح للتميز الإداري	المطلب الثالث
44	معوقات تطبيق التميز الإداري	المطلب الرابع
45	نماذج التميز الإداري	المبحث الثالث

45	نموذج التميز الأوروبي	المطلب الأول
45	نشأة نموذج التميز الأوروبي	الفرع الأول
46	تعريف نموذج التميز الأوروبي	الفرع الثاني
46	مبادئ نموذج التميز الأوروبي	الفرع الثالث
46	معايير نموذج التميز الأوروبي	الفرع الرابع
49	نموذج التميز الأمريكي	المطلب الثاني
49	التطور التاريخي لنموذج التميز الأمريكي	الفرع الأول
50	تعريف نموذج التميز الأمريكي	الفرع الثاني
50	سمات نموذج التميز الأمريكي	الفرع الثالث
51	معايير نموذج التميز الأمريكي	الفرع الرابع
53	نموذج التميز الياباني	المطلب الثالث
53	تعريف نموذج التميز الياباني	الفرع الأول
53	معايير نموذج التميز الياباني	الفرع الثاني
54	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التميز الأوروبي	المبحث الرابع
55	الإستثمار البشري كأساس لتحقيق التميز الإداري	المطلب الأول
56	تنمية الكفاءات كمدخل لتحقيق التميز الإداري	المطلب الثاني
56	تثمين كفاءات الأفراد	الفرع الأول
56	تقييم الكفاءات	الفرع الثاني
57	إدارة الأداء وبرامج الأجور والحوافز كمدخل لتحقيق التميز الإداري	المطلب الثالث
57	إدارة الأداء	الفرع الأول
57	إدارة برنامج الأجور والحوافز	الفرع الثاني
58	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية	المطلب الرابع
60	خلاصة الفصل الثاني	
105 - 62	دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة	الفصل الثالث
62	تمهيد	
63	نظرة عامة حول ديوان الترقية والتسيير العقاري	المبحث الأول
63	التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري	المطلب الأول
63	التعريف بالمؤسسة	الفرع الأول
63	الإطار القانوني لديوان الترقية والتسيير العقاري	الفرع الثاني
63	مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري	المطلب الثاني

64	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري والوكالات التابعة له	المطلب الثالث
64	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	الفرع الأول
66	الوكالات التابعة لديوان الترقية والتسيير العقاري	الفرع الثاني
67	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	المبحث الثاني
67	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
67	مجتمع الدراسة	الفرع الأول
67	عينة الدراسة	الفرع الثاني
68	أداة الدراسة	المطلب الثاني
69	الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات	المطلب الثالث
70	صدق وثبات أداة الدراسة	المطلب الرابع
70	صدق أداة الدراسة	الفرع الأول
74	ثبات أداة الدراسة	الفرع الثاني
75	تحليل نتائج الدراسة	المبحث الثالث
75	التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية	المطلب الأول
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الفرع الأول
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	الفرع الثاني
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	الفرع الثالث
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	الفرع الرابع
78	التحليل الوصفي لآراء العينة	المطلب الثاني
78	تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)	الفرع الأول
82	تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري)	الفرع الثاني
83	تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث (مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري)	الفرع الثالث
85	إختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
85	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	الفرع الأول
85	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	الفرع الثاني
88	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	الفرع الثالث
89	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	الفرع الرابع
100	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة	الفرع الخامس
105	خلاصة الفصل الثالث.	

107	الخاتمة.
110	قائمة المراجع.
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص إدارة الموارد البشرية	12
02	أهم الفروقات الموجودة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	21
03	الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والمدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية	22
04	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مستقبل إدارة الموارد البشرية	28
05	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة	68
06	درجات مقياس ليكارت الخماسي	69
07	المتوسط الحسابي والاتجاه الموافق له	69
08	معاملات إرتباط سيبرمان لعبارات أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	70
09	معاملات إرتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	72
10	معاملات إرتباط سيبرمان لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	73
11	معامل الارتباط سيبرمان لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للإستبيان	73
12	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	74
13	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان	75
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	76
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	76
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي	77
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	77
18	نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	78
19	نتائج التحليل الإحصائي للتميز الإداري	82
20	نتائج التحليل الإحصائي لمساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري	83
21	اختبار كولومجروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي	85
22	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	86

86	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	23
87	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	24
87	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	25
88	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الخامسة	26
88	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية السادسة	27
89	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	28
89	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	29
91	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	30
93	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	31
95	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	32
96	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	33
98	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	34
100	نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة	35
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	36
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن	37
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي	38
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة المهنية	39

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
06	مراحل الإدارة الإستراتيجية	02
27	مستويات الترابط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية	03
49	عناصر النموذج الأوروبي EFQM	04
66	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	05

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الشكل
	الإستمارة	01
	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	02
	مخرجات نتائج (SPSS)	03

المقدمة

المقدمة

مما لا شك فيه أن جميع المؤسسات اليوم تواجه العديد من التحديات والصعوبات في جميع الميادين، والتي يكمن سببها في التغيرات والتقلبات المستمرة والسريعة، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إيجاد طرق للحفاظ على مكانتها وتحقيق تنافسيتها، وهذا من خلال إهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري الذي يكسبها أهمية كبيرة وذلك باعتباره الركيزة الأساسية لزيادة فعالية المؤسسات وأن نجاحها وفشلها مرهون بمدى كفاءة العناصر البشرية التي تحتويها، وهو ما يقتضي الخروج من الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو الأدوار الإستراتيجية التي تتطلع للمستقبل، وذلك من خلال إعتدال إستراتيجيات ورؤى جديدة للوصول إلى أهدافها الحالية والمستقبلية.

وتعتبر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات، حيث تعتمد هذه الأخيرة على المفاهيم الحديثة للمورد البشرية، وتعني أن يصبح لإدارة الموارد البشرية رسالة ورؤية وأهداف إستراتيجية تسعى لتحقيقها، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر من الإستراتيجيات الوظيفية التي تختص بالمورد البشري ورسم سياساته، وتخطيط كل ما يتعلق بحياته العملية في المؤسسة لجعله عنصرا فعالا ومتميزا فيها.

وفي نفس السياق، نجد بأن سعي المؤسسات إلى تعزيز مكانتها وتحقيق ريادتها وتميزها، أدى بها إلى ضرورة تبني إدارة معاصرة تقوم أساسا على ثقافة التميز الإداري، إلا وهي إدارة التميز الإداري. وعليه فإن مختلف مؤسساتنا الجزائرية تسعى دوما إلى مواكبة كافة التطورات والتغيرات الحالية من تبني مفاهيم، مبادئ ومرتكزات تؤدي بها لا محالة إلى تحقيق تميزها وبلوغ أهدافها وتحقيق ريادتها وبالتالي الارتقاء إلى مصاف المؤسسات الدولية والعالمية.

وتعد مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري قائمة، من بين المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سعيا منها لتحقيق أهدافها والوصول إلى أعلى درجات التميز الإداري.

1. مشكلة الدراسة

بناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة التي نحاول من خلالها معرفة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في واحدة من المؤسسات الجزائرية ممثلة في ديوان الترقية والتسيير العقاري، إذ نسعى من خلالها البحث والإجابة على الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قائمة؟"

ويمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- إلى أي مدى تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز الإداري؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟

المقدمة

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية؟
2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

يندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التخطيط.
- الفرضية الفرعية الثانية: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التوظيف.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التحفيز.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تقييم الأداء.
- الفرضية الفرعية الخامسة: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التدريب.
- الفرضية الفرعية السادسة: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز الإداري.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التخطيط على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التوظيف على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التحفيز على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تقييم الأداء على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التدريب على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تخطيط المسار الوظيفي على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

المقدمة

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه وطبيعته التي تتميز بالحدثة، وكذلك المكانة الكبيرة التي تحتلها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات المعاصرة وأهميتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للتميز الإداري.

4. أهداف الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة الدراسة فإن الغرض من هذه الدراسة لا يتعدى في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف الآتية:

للم فهم دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز وتحقيق التميز الإداري بالتطبيق على ديوان الترقية والتسيير العقاري.

للم إبراز الإطار النظري لإدارة التميز وبالتالي التعرف على مفهوم التميز الإداري.

للم توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز الإداري وتحليل اتجاهات التأثير.

للم الوصول إلى نتائج موضوعية تفيد مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية من خلال إبراز الدور الحقيقي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.

المقدمة

لإضافة قيمة علمية جديدة والمساهمة في توسيع معارف الطالب حول المواضيع الحديثة وخاصة الجانب التطبيقي.

5. أسباب إختيار الموضوع:

من أبرز الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع ما يلي:
أسباب ذاتية:

* طبيعة الموضوع والتي لها علاقة مع تخصصنا المتبع.

* الرغبة الشخصية في البحث والإطلاع أكثر على المواضيع الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التميز داخل المؤسسة الجزائرية.

* القيمة العلمية المتميزة التي يحتويها موضوع الدراسة.

أسباب موضوعية:

* الرغبة في إكتساب معارف نظرية وتطبيقية في هذا المجال وإثراء رصيدنا المعرفي في هذا المجال.

* موضوع دراستنا يتميز بالحدثة والعصرية.

6. حدود الدراسة:

قصد الإلتزام بإطار الدراسة تم وضع مجموعة من الحدود التي يجب التزم بها وعدم تخطيها، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

الحدود البشرية: إن الدراسة تقوم على إستقصاء رأي الإطارات العاملة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بقالمة

الحدود المكانية: تشمل الحدود المكانية التي تتعلق بمكان إجراء الدراسة، وإجراء الدراسة الميدانية تم إختيار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بقالمة، فهي تعد من بين المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سعيا منها لتحقيق أهدافها والوصول إلى أسى درجات التميز الإداري.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال عام 2023/2022، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 2023/04/01 إلى غاية 2023/05/01، تضمنت هذه الفترة قيامنا بزيارات للمؤسسة محل إجراء الدراسة وكذلك توزيع إستمارات ثم إسترجاعها.

المقدمة

7. منهج وأدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، وكذلك التعرف على أبعادها وتحليلها قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة ومعرفة المبادئ الفكرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز الإداري، وهذا من خلال تجميع المعلومات من المراجع التي تتناول مواضيع مشابهة لموضوع دراستنا وتحليلها.

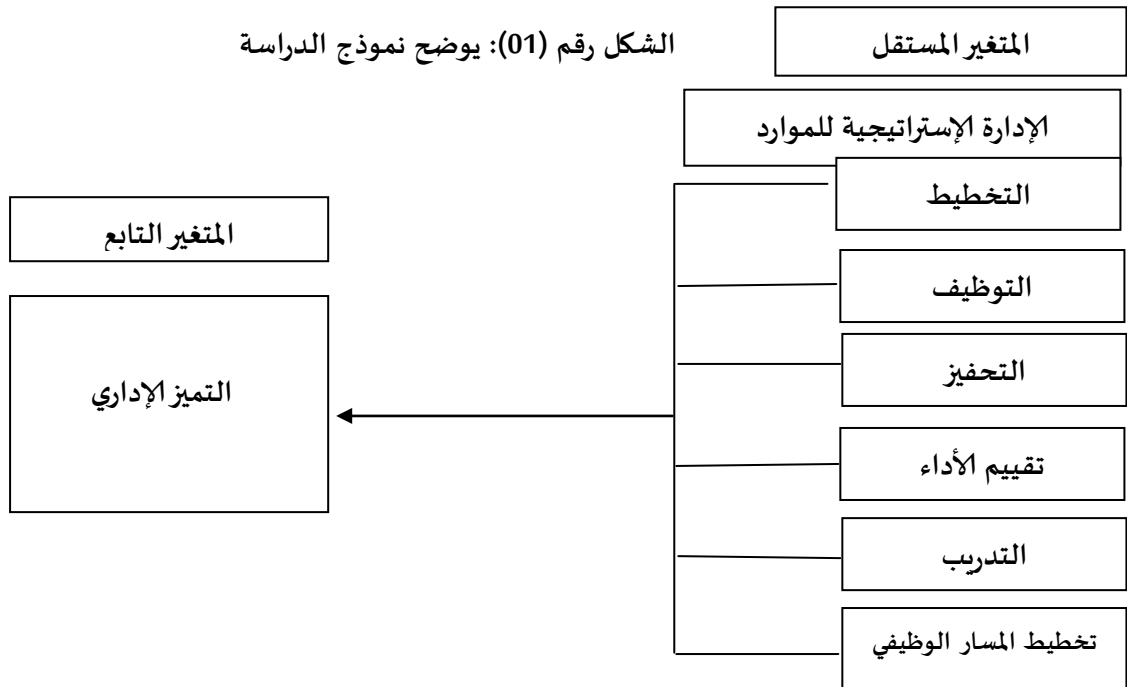
وكذلك تم الإعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي والذي كان بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة، وقد قمنا باستخدام هذا المنهج لإسقاط الجانب النظري على الواقع، ومن ثم الإعتماد على المنهج الإحصائي من خلال توزيع مجموعة من الإستمارات على إطارات المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة البيانات المجمعّة إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS27).

أما بالنسبة لأدوات جمع المعلومات، تتمثل في:

❖ بالنسبة للجانب النظري: فقد اعتمدنا على جمع الكتب والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدراسات المقدمة في رسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات، كما تم الإعتماد على المنشورات والملتقيات العلمية.

❖ بالنسبة للجانب التطبيقي: فقد إعتمدنا على في هذا الجانب على الملاحظة والمقابلة والإستبيان قصد الحصول على المعلومات، ومعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS27).

8. نموذج الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث تم تقسيمه إلى أبعاد والمتغير التابع التميز الإداري كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: سلى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كألية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات-تبسة، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة الجزائرية (شركة مناجم الفوسفات تبسة) والكشف عن مدى تطبيق المؤسسة لإستراتيجيات التميز، ومدى إلزامها بآليات تحقيقه وأهم المعوقات التي تعترض تطبيقه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية في شركة الفوسفات تحظى بإهتمام كبير وهذا من خلال البرامج التحفيزية التي تقدمها الشركة والهادفة لزيادة رضا وولاء موظفيها إضافة إلى ذلك مختلف البرامج الإستراتيجية الرامية لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، وكل هذا للوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز بمفهومه الشامل.

الدراسة الثانية:

كريمة تيشوداد، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة تيسمسيلت، تيسمسيلت، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات، وتوضيح مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وكذلك الأبعاد التي يقوم عليها تنمية رأس المال الفكري. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع إطارات فرع المضادات الحيوية في مجمع صيدال، حيث تم إختيار عينة عشوائية تمثلت في 110 مفردة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل من إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية وإستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري، وأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية وتنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة:

مصطفى سحنوني، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى إستعراض واقع إدارة الموارد البشرية بالجمارك الجزائرية ومختلف المخططات الإستراتيجية، والكشف عن العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بمختلف أبعادها على مستوى المديرية الجهوية بالشلف، وكذلك الكشف عن جميع الأخطاء التي تمت معاينتها في تنفيذ التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الجمارك تهدف لأن تكون إدارة مواردها البشرية ذات بعد إستراتيجي وهذا ما يكون له تأثير إيجابي على تطوير أداء مواردها رغم كل الصعوبات التي تواجهها.

10. هيكل الدراسة:

لتقديم دراستنا في أصح صورة لها قمنا بالإفتتاح بمقدمة تتعلق بموضوع الدراسة، تضمنت الإشكالية المراد الإجابة عليها وختمها بخاتمة تتضمن الإجابة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها وكذلك التوصيات وإقتراحات الدراسة.

توسطها ثلاثة فصول عالجت جوهر الدراسة، وجاءت على النحو التالي:

بالنسبة للجانب النظري يشمل الفصل الأول بعنوان: "التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" والذي يشمل ثلاث مباحث، تناولت مختلف المفاهيم النظرية للإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وكذلك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تسمح ببناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة.

أما فيما يخص الفصل الثاني الذي جاء بعنوان: "التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ويشمل أربعة مباحث، المبحث الأول تطرق إلى مختلف التعريف النظرية للتميز الإداري وخصائصها ومعرفة عناصرها إضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها، أما في المبحث الثاني تطرقنا لمختلف أبعاد التميز الإداري ومختلف إستراتيجياته وكذلك فوائد تطبيقه ومعوقاته، وتعرضنا في المبحث الثالث إلى مختلف نماذج التميز الإداري وأخيرا في المبحث الرابع أبرزنا علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتميز الإداري.

في حين جاء الفصل الثالث والأخير الفصل التطبيقي لدراستنا بعنوان: "دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بديوان والتسيير العقاري بقالمة"، فقد حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، وقسمنا هذا الفصل أربعة مباحث، المبحث الأول عبارة عن لمحة عن ديوان الترقية والتسيير العقاري، والمبحث الثاني تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، في حين تم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في المبحث الثالث.

11. صعوبات الدراسة:

نوجز بعض الصعوبات والمعوقات التي إعترضتنا فيما يلي:

*صعوبة توزيع وإسترجاع الإستمارات بحجة إنشغال الموظفين بأداء أعمالهم وعدم إتساع الوقت للإجابة عنها.

الفصل الأول:

التأصيل النظري للإدارة

الإستراتيجية للموارد

البشرية

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد الفصل الأول:

يشهد العالم تطورات وتغيرات متعددة وسريعة في مختلف المجالات والميادين وخاصة الميدان التكنولوجي بكل جوانبه نتيجة للتحويلات التي طرحتها العولمة والتي أصبحت تهدد وجود المؤسسات وإستمرارها في ظل بيئة تتميز بحدة التقلبات وإشتداد المنافسة، وهذا ما جعل المؤسسات تعيد النظر في طريقة أدائها لأعمالها واختيار وتطبيق العديد من الإستراتيجيات من أجل المحافظة على بقائها، ومن أبرز الإستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسات في هذا الشأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي أصبح لها دورا مهما في تحديد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة وتسعى إلى إعتبار المورد البشري رأس مال فكري والاستثمار فيه والإهتمام به والعمل على تأهيله وتطويره علاوة على دورها في الرفع من ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتلائم مع العصر الحالي والإبتعاد عن الأدوار التقليدية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية

أصبحت المؤسسات تنشط في محيط يتميز بالتغيرات الشديدة خاصة التغيرات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة، لذا وجب العمل على مواجهتها والتكيف مع هذه التغيرات المتسارعة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المنشودة وهذا من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر وسيلة تستخدمها المؤسسات لتجسيد رؤيتها على أرض الواقع، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمختصين في الشؤون الإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

- يمكن تعريفها بأنها: "خطط وأنشطة المؤسسة والتي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"¹.
- الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تحدد الاتجاه نحو تحقيق وضع الأهداف والغايات².

ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

- تعريف 01: "هي رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"³.
- تعريف 02: من وجهة نظر كل من Pearce & Robinson الإدارة الإستراتيجية هي "مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات مؤسسة ما"⁴.
- تعريف 03: يعرفها Rue & Holland على أنها: " العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المؤسسة للأجل الطويل وتحديد أداء المؤسسة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المؤسسة والتي تصب في ذلك الإتجاه"⁵.

¹ فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 132.

² Robert Zegers and Cornelius J. Murombedzi, Strategic Management, Jordan American Business Association, Amman, Jordan, 2004, p04.

³ محمد رشدي سلطاني، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، الطبعة الأولى، 2014، ص 20.

⁴ كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 58.

⁵ حسن محمد أحمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص 6.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

من التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف الشامل الآتي: "هي عملية تهتم بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتهدف إلى تحقيق الإنسجام بين عواملها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وعواملها الخارجية (الفرص و التهديدات) سعياً منها لوضع إستراتيجية تحقق الأهداف المرغوبة".

ثالثاً: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتميز الإدارة الإستراتيجية بعدة خصائص نذكر منها¹:

- تنصب جهود الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأداء المميز على مستوى المؤسسة ككل، من خلال إهتمامها بالأهداف العامة والشاملة.
- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات.
- للإدارة الإستراتيجية رؤية كاملة وشاملة لمستقبل المؤسسة على المدى القصير والطويل، في الوقت الذي تتركز فيه مصلحة إدارة المؤسسة على رؤيتها يجب أن لا تفقد التركيز على العمليات التشغيلية، يجب على المديرين في مستوياتهم التنظيمية المختلفة أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والأنشطة المختلفة التي يمارسونها على أهداف المؤسسة ككل.
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عملها بطريقة صحيحة.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط الآتية²:

- ❖ تنمية قدرة التفكير الإستراتيجي الإبداعي لدى المديرين وجعلهم أكثر إستجابة ووعياً بالتغيرات.
- ❖ خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية التي تشمل مشاركة جميع المستويات الإدارية.
- ❖ وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتفاعل البيئي طويل المدى وتحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية فضلاً عن زيادة فرص إحداث التغيير نحو الأفضل.
- ❖ تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة والمماثلة لها.
- ❖ تمنح المؤسسة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.
- ❖ تخصيص الموارد المتاحة للإستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
- ❖ دقة التنبؤ بنتائج الإجراءات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

¹فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، "الإدارة الإستراتيجية نظريات، مدخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 50، 51.

²زيد منير عبودي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 36، 37.

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل نبرز أهمها فيما يلي:

■ مرحلة التحليل والرصد البيئي

تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية والخارجية من البيانات الإحصائية عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية، والتي تم تطويرها نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات. أما التحليل البيئي فهو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم عرضها على المديرين الإستراتيجيين للمؤسسة، الذين يقومون بتحليلها إستراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل المؤسسة. والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة تحليل سوات SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses، هذه الأخيرة قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على ثقافة الشركة وهيكلها والموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن المعروف أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية¹.

■ مرحلة صياغة الإستراتيجية

تختص عملية صياغة الإستراتيجية بوضع تحديدات لغايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision وبعد وضوح وتحديد رسالة المؤسسة Statement Mission، ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل المؤثرة سواء كانت داخلية أو خارجية، والإستفادة من نقاط القوة وتقليل تأثير نقاط الضعف بالإضافة إلى مراعاة الفرص ومزايا البيئة الخارجية مع تجنب وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعليه نجد أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في²:

- I. تحديد رسالة المؤسسة.
- II. تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
- III. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
- IV. دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- V. تحديد البدائل الإستراتيجية.
- VI. اختيار الإستراتيجية المناسبة.

■ مرحلة تقييم الإستراتيجية

تخضع جميع الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى ملاءمتها للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتقييم دقة التنبؤات الواردة في الخطط. وهذا يتطلب مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي إكتشاف الإنحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية³.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 61.

² عبد العزيز صالح بن جبروت، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 82.

³ ديفيد هاريسون، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة (علاء الدين ناظورية)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 152.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

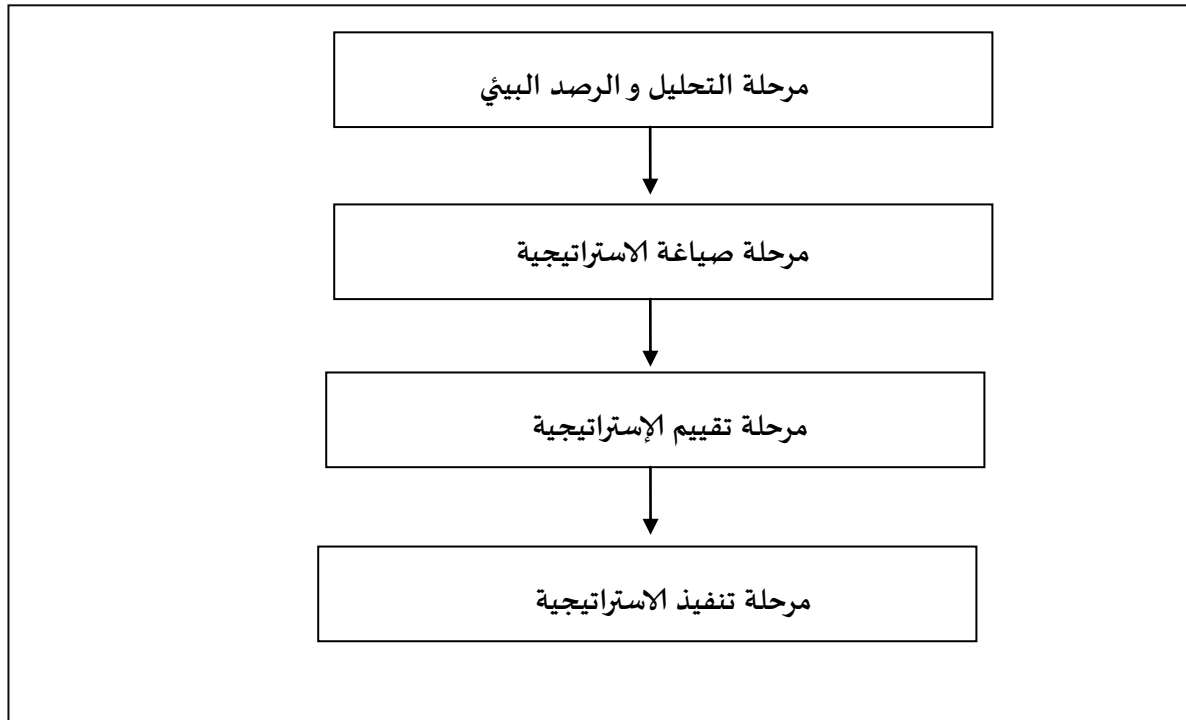
■ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

يعني تنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والخيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث إنها العملية التي تتحول من خلالها الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات.

وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب¹:

- ✓ تكييف الإستراتيجيات مع لسياسات التنظيمية الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعية.
- ✓ وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي...الخ).
- ✓ التأكد من أن الأنظمة المطبقة حالياً متوافقة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات، مثل نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الإتصال ونظم الرقابة، نظم التخطيط.
- ✓ أن الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية والمالية أو الإنتاجية...الخ) تلعب دوراً رئيسياً في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعية على مستوى المؤسسات أو العمل ككل.

الشكل رقم (01): يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق.

¹ عبد القادر محمد الأبطحة، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 13.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثالث: مستويات وأهداف الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام شامل بمختلف وظائفها ووحداتها فهي لها ثلاث مستويات وتهدف إلى تحقيق التفوق والتميز والمنافسين.

الفرع الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية نبرزها وفق ما يلي:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، و الرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سيتعامل معها، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة Synergies بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، ومن هنا يمكننا القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تتمثل في الآتي¹:

- تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق.
- تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
- تحديد المنتج / السوق الذي ستتعامل معه المؤسسة.
- تخصيص الموارد المتاحة للإستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين الوحدات الاعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

هي إدارة أنشطة وحدات الأعمال الإستراتيجية بحيث يمكنها التنافس بفعالية في مجال معين من الأعمال والمشاركة في أهداف المؤسسة ككل، يحاول هذا المستوى من الإدارة تقديم إجابات للأسئلة التالية²:

- ✓ ما المنتج أو الخدمة التي ستقدمها (الوحدة) للسوق؟
- ✓ من هم المستهلكون أو المستفيدون المحتملون (من الوحدة)؟
- ✓ كيف تنافس الوحدة منافسيها في نفس قطاع التسويق؟
- ✓ كيف يمكن للوحدة الإلتزام بفلسفة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق المستوى الإداري الثاني في المؤسسة ويمثلها نائب رئيس المؤسسة.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

في هذا المستوى، يتم تحديد المسؤولية الإستراتيجية في وظيفة واحدة، مثل وظيفة التمويل (وضع الموازنات- سياسات الإستثمار- نظام المحاسبة) ووظيفة الأفراد (التي تهتم بسياسات الأجور- التدريب- أو سياسة تخطيط القوى العاملة)،

¹ إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، مصر، 200، ص ص 50، 51.

² خليل خزام منى عطية، "الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2018،

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وهي لا تهتم بالعمليات اليومية بل تهتم بالسياسات أو الإطار العام لتوجيه هذه العمليات، وهي من مسؤولية مديري القطاعات الوظيفية¹.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تتجلى أهداف الإدارة الإستراتيجية في ما يلي²:

- إعداد المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة، والقوى العاملة بما يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- إتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تزيد من حصة المؤسسة في السوق وتقوي مركزها التنافسي، وتزيد من رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا مساهمين أو المجتمع ككل أو قطاعا منه.
- جمع و تحليل البيانات الخاصة بنقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات والإستفادة من نتائجها في إكتشاف المشاكل قبل حدوثها وأخذ زمام المبادرة بدلا من أن تكون قرارات المؤسسة رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين (أي المؤسسات الأخرى).
- خلق نظام إداري إستراتيجي يستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشاكل.
- الإهتمام بالسوق والبيئة الخارجية للإستفادة من الفرص والمكاسب التي تعود على المؤسسة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح المؤسسة.
- المساهمة في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على إتخاذ قرارات عقلانية مبنية على معلومات صحيحة تعكس رسالة المؤسسة وتوحد توجهاتها.

المطلب الرابع : عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها

توجد العديد من العوامل التي ساعدت الإدارة الإستراتيجية على النجاح والتفوق في مجالات عملها بالرغم من الصعوبات والتحديات التي تعيق تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

من أهم عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

أولا: توافر التفكير الإستراتيجي

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر المهارات والقدرات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² محمد حنفي محمد نور تبدي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة السودان، السودان، 2010، ص ص 31، 32.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما تطوير أفكار خلاقة جديدة.

ثانياً: توافر نظم المعلومات الإستراتيجية

للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلًا تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها¹.

ثالثاً: توافر نظام للحوافز

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

رابعاً: توافر نظام مالي

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة².

خامساً: توافر التنظيم الإداري السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية وإستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله³.

الفرع الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية

من أبرز تحدياتها ما يلي:

أولاً: ندرة الموارد

لا يوجد مورد لا يتسم بالندرة وعدم النقص نتيجة للإستخدام السيئ لها حتى في وقت ليس ببعيد كان الهواء والتربة والماء يعد من الموارد غير النادرة، لكننا نجد الآن أن هذه الموارد أصبحت غالية الثمن ونادرة، فالبعض منها تحمل المؤسسة تكاليف عالية لمعالجة الآثار الجانبية للعمل، كالتلوث وسوء الإستخدام، وكثرة الإستخدام. من هنا من المتوقع

¹ مجد صقور، رعد الصرن، "الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018، ص 20.

² عبد الله نوار شعت، "إدارة المنظمات بين الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 97، 98.

³ محمد فخري راضي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 82.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أن تقوم الإدارة الإستراتيجية بدور مهم في عملية بناء هذه الموارد، وبرمجة إستخدامها بطرق رشيدة لكي تساهم في تجديد هذه الموارد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية¹.

ثانياً: التحول إلى مجتمع المعرفة

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكنها أن تشكل ميزة تنافسية في مجال الإدارة والتكنولوجيا فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوى عالي من النوعية والإبداع التقني، وعلى العاملين في الإدارة الإستراتيجية تشجيع العاملين في المؤسسة على أن يصبحوا موظفي معرفة تماماً مثلما على الإدارة الإستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها الأساسية من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دور في نجاح أو فشل المؤسسة.

ثالثاً: تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال

نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً وهاماً في مختلف أنواع المؤسسات.

رابعاً: إزدياد حدة المنافسة

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية أيضاً Global Competitive وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدي وضع خطط إستراتيجية فعالة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة².

خامساً: التحالفات الإستراتيجية

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات (اليابانية مثلاً) تتجه نحو تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

سادساً: ظهور المنظمات المتعلمة

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاماً على المؤسسات إمتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا إمتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الإستراتيجية إلتزاماً طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الإستثنائية، كما تتطلب إلتزامية المؤسسة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة (Knowledge)، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس: "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 68.

² مؤيد سعيد السالم، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي للنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 2016، ص 30، 31.

الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما (لزيادة أو تقليل) المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة¹.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة في المؤسسة حيث أنها تهتم بالعنصر البشري باعتباره حجر الأساس والمورد الأهم في المؤسسة الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية بناء على أهمية العنصر البشري الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري في المؤسسة ولهذا توجب علينا توضيح هذين المصطلحين "الموارد البشرية" و "إدارة الموارد البشرية"، وكذلك إبراز الأهمية الكبيرة التي يحتلانها في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يمكن أن نجد الكثير من التعاريف لإدارة الموارد البشرية على إختلاف الباحثين ومداخل دراستها ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: تعريف الموارد البشرية

- تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة.
- فالمورد البشري يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، فبدون هذه الأخيرة يصبح الفرد عاجز أو ذو مهارات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير في المؤسسة².

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

- تعريف (1): عرفها Eric compoy "بأنها العملية تسمح بتنسيق أعمال مختلف الأطراف الفاعلة المعنية بمباشرة تنفيذ عمليات وسياسات الموارد البشرية"³.
- تعريف (2): "إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل من البرامج والسياسات والسلوكيات التي تخلق القدرة التنافسية المزاي والإستراتيجيات للمؤسسات"⁴.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 42، 43.

² رابحة حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 29.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص

⁴ Rayen Benmounah, ilhem Boughlita: "The impact of agil management on human resource management practices in Algeria Telecom Batna", "Journal of Economic Integration", (University of skikda), Algeria, vol: 10, N 04, December 2022, p 206.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

▪ تعريف (3): "إدارة الموارد البشرية هي جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات وتوفير الدعائم اللازمة للإحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم وصولاً إلى أعلى مستويات الإنتاجية"¹.

من التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف الشامل الآتي: "إدارة الموارد البشرية هي النظام الذي يختص بتحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات المحددة والعمل على إستخدامها وتوظيفها وتوظيفاً أمثلاً، وتثمينها وتطويرها من خلال مجموعة من العمليات المتمثلة في (التوظيف، التدريب، التعيين، التحفي، تصميم الأجور...) بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص، يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) : خصائص إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	من حيث
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة. • الإنسان كيان مستقل وليس له تابع، له توقعات ومطالب. • الأفراد قوة عمل تمثل أصل من أصول المؤسسة، والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المؤسسة والأفراد. 	الفلسفة
<ul style="list-style-type: none"> • هناك توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال الملائمة بين إحتياجات العمل وإحتياجات الفرد. 	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط وتدبير الإحتياجات. • تطوير وتنمية الافراد. • تعويض الأفراد. • المحافظة على صيانة الأفراد. • تنمية العلاقات مع الموظفين. 	النشاطات

المصدر: أماني علي العوض، "أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013، ص 27.

¹ رولا نايف لمعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية دليل عملي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 20.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الإهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات)، وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية¹:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.
- قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما، وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، إعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما. لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف عدة تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى تعدد وظائفها.

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهدافها فيما يلي²:

- ❖ الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة في العمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج سلع أو خدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- ❖ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- ❖ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- ❖ تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- ❖ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم لأخطار غير ضرورية.
- ❖ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

¹ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص ص 14، 15.

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة"، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 45

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة وظائف لإدارة الموارد البشرية تتمثل في:

أولاً: وظيفة التخطيط

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية والخارجية، يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد و إلى التنبؤ بالحاجات والشواغل لتوزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب، على الوظائف التي تخدم أهداف المؤسسات خارجياً يؤدي التخطيط إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل مسيرة المؤسسات، إذ يساعد التخطيط إدارة الموارد البشرية على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة وذلك من خلال إعداد مجموعات الأفراد واللجان المتخصصة وفرق العمل الفاعلة، وتزويدها بالبرامج والمشاريع و سواها من متفرغات الخطط المباشرة أو غير المباشرة الكفيلة بصد التأثيرات والتحديات الآتية من المحيطات الخارجية لمؤسسات¹.

ثانياً: وظيفة التوظيف (الإستقطاب، الإختيار، التعيين)

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.

وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب)، والذي سيكلف المؤسسة الكثير جداً فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكاليف قد تكون أضعاف ذلك الناتجة عن القرارات الخاطئة التي قد يتخذها هذا الشخص المناسب وما ينتج عنها من خسائر تلحق بالمؤسسة².

تقتضي عملية البحث و التعيين عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والإختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذه المرحلة في غاية الأهمية إذا ما تم إختيار الكفاءات بعناية فالإختيار المناسب يعكس جوانب إيجابية عدة منها محدودية الدوران الوظيفي ويعطي للمؤسسة القدرة على التخطيط بعيد المدى لثبات وإستقرار العمل³.

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص 27.

² أحمد يوسف دودين، "إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المؤسسة)", دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2012، ص 139.

³ عطا الله محمد تيسر الشريعة، غالب محمود سنجق، "إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة و التحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 40، 41.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ثالثا: وظيفة التحفيز

يشمل التحفيز تعويض ومكافأة العاملين على الجهود التي يقدمونها، ويشمل ذلك وضع أنظمة للأجور والرواتب، تحفيز العاملين لتقديم أداء يزيد عن الإعتيادي تحديد المزايا التي تقدم لهم وأيضا تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها، وهذا يتطلب أيضا إجراء التقييم الدوري لأدائهم للتأكد من كونهم يؤدون عملهم بشكل سليم ولضمان وضع سليم للأجور لابد من¹:

- ✓ تحديد المزايا التي تمنحها المؤسسة للعاملين.
- ✓ إجراء تقييم للوظائف يحدد قيمة كل وظيفة للمؤسسة.
- ✓ إعداد وإدارة نظاما للأجور والرواتب.
- ✓ إعداد وإدارة نظاما للحوافز.

رابعا: تقييم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير ولذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد بالمؤسسة².

خامسا: وظيفة التدريب

يقول " ألفريد مارشال": إن فئة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون استثمار كل قوى الطبيعة ومصادرهم لمصالحهم.

إنطلاقا من هذه المقولة نستطيع أن نقول: إن وظيفتي التدريب والتطوير من أهم مقومات التنمية وكفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية، إننا نجد اليوم عديد المؤسسات تعتمد مبدأ: "من لا يتقدم يتقادم، فهي تضع نصب أعين قادتها تدريب وتنمية مواردها البشرية من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعل اليد العاملة مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى...، كأبسط خطوة للتكيف والتقدم".

¹ سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 24.

² محمد لخضر حرز الله، "دور الإدارة الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوالب - بسكرة- ENICAB"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 31

الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وخلاصة ما سبق يمكن إعتبار التدريب والتنمية تلك الخطة المؤسسة لإبقاء الطاقم الإداري من الموارد البشرية بمختلف المعارف والرفع من كفاءتهم ومهاراتهم من الناحية الوظيفية والتحكم في الجوانب النفسية وكذا اتجاهاتهم بطريقة فاعلة وإيجابية¹.

سادسا: وظيفة تخطيط المسار الوظيفي

يقصد بتخطيط المسار الوظيفي عملية تخطيط الوظائف المستقبلية للفرد من خلال إيجاد التوافق بين الأفراد والوظائف المتاحة في المؤسسات، ويلعب تخطيط المستقبل الوظيفي دور هام للفرد والمؤسسة لأنه يساعد في تحقيق أهداف الطرفين ويقلل من تخفيض التكلفة والإستغلال الأمثل للموارد في المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تساعد الأفراد في إيجاد المسارات الوظيفية لهم وأن تساعدهم في خلق فرص الترقية والتقدم الوظيفي من خلال²:

- إعادة التأهيل العلمي والعملية.
- السماح بفرص التدوير الوظيفي من وظيفة لأخرى.
- النقل للوظائف الأعلى.
- الترقية لمناصب أكبر.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

صاحب حدوث العديد من التغيرات في بيئة الأعمال الكثير من التحديات والعقبات التي جاءت أمام تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها وتطوير الكفاءات الموجودة لديها.

➤ تحديات العولمة التنافسية

أصبح الحصول على الموارد البشرية يخضع إلى إتفاقيات ومعايير دولية ومعايير العمل السائدة ، مما جعل التعامل مع العاملين خاضع لقوانين وتشريعات ليست محلية فقط بل دولية إضافة إلى أن التنافسية بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من اختيار العاملين أمرا خاضعا إلى متغيرات مختلفة.

➤ التحديات البيئية

التغيرات التي مست بيئة العمل، وقيمهم ومتطلباتهم الثقافية جعلت من التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية أمرا ضروريا³.

¹ فاطمة طومري، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015، ص ص 35، 36.

² علي مصليحي شريف، محمد منير محمد، محمد محمود أبو خشبة، "الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها إدارة مالية- إدارة التسويق- إدارة الإنتاج- التفويض و اللامركزية"، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 229.

³ رابع خوني، لويزة فرحاتي، "ثقافة المؤسسة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاز عملية التغيير"، "مجلة الإقتصاد الصناعي"، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 08.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

➤ زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة

تشكل التطورات التكنولوجية قيوداً في إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات. وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

➤ التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المؤسسات، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات وقد يلقى هذا عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية فتزداد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

➤ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصيحة للإدارة. والتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر هو قدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة إتجاه الموارد البشرية¹. هناك قيود تفرضها الحكومات على المؤسسة وإدارة الموارد البشرية إذ يجب عليها العمل بهذه التشريعات والتقيدها².

المطلب الرابع: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

سنحاول التعرف على أهم مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية.

○ دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية

لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله إلى سياسات واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري وعليه يبدو جلياً أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح³.

¹ مصطفى كولار وآخرون، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، دار ألفا للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019، ص 134، 135.

² رابع خوني، لوزية فرحاتي، مرجع سبق ذكره، ص 9.8.

³ سنان الوسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 29،

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

○ نجاح مدير إدارة الموارد البشرية

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية ونوعية الموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف والشروط المتصلة بها أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا في المعرفة الكمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، ويتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقياس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

○ نجاح أداء الموارد البشرية في المؤسسة

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال وتمكنهم من المعارف والمهارات والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها وتطويرها وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات الجسدية ومنها ما يتعلق بالإمكانات المعرفية ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في إستخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة، أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهظا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر¹.

المبحث الثالث: الإطار الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية موردا مهما وحيويا في المؤسسة حيث أن دورها لم يعد يقتصر فقط على الدور التقليدي بل وصل إلى الجانب الإستراتيجي في ظل التغيرات المختلفة الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وتطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحدث تطور لإدارة الموارد البشرية حيث تسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

¹فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018، ص ص 22، 23.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تعريفها:

تعريف 01: " تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نوايا وخطط المؤسسة بناءً على الكيفية التي يمكن تحقيق أهداف العمل بها من خلال الأشخاص، اعتمدت في ذلك ثلاثة اقتراحات¹:

- أن رأس المال البشري يعد موردا رئيسيا للتميز التنافسي.
- أن الأشخاص هم من ينفذون الخطة الاستراتيجية.
- أنه ينبغي اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد إلى أين تريد هذه المؤسسة الوصول وكيف يمكنها الوصول إلى كذلك.

تعريف 02: " تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية"².

تعريف 03: " هي ممارسات جديدة ومعاصرة، ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة"³.

مما سبق نستنتج التعريف الشامل الآتي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن مجموع القرارات التي تهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للموارد و الكفاءات البشرية كرأس مال بشري لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتطبيق أنظمة خاصة بالموارد البشرية تمكن من تحقيق الأداء العالي والتميز التنافسي المستدام".

وتتميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجملة من الخصائص نذكر منها⁴:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما.

¹ مايكل أرمسترونج، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل"، إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 46.

² عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد حسن الطيب عدلان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي(بالتطبيق على مجموعة جيا الصناعية 2019)"، "مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية"، مؤسسة بربادو للخدمات التعليمية، السودان، 01 جويلية 2022، ص514.

³ عبد الحق سايشي، يوسف بودلة، "أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة الصحية المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس"، "مجلة معارف"، جامعة البويرة، البويرة، الجزائر، العدد 17، ديسمبر 2014، ص 420.

⁴ نصر الدين بن عمارة، عمار مراتي، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، "مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 31 ديسمبر 2019، ص184.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تتضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

الفرع الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن أن نسجل منذ 1980 ظهر تحولات عميقة في السلوك المعالج لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، إرتبط التحول الأول بتغيير في التسمية من خلال الانتقال من مسعى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية كنتيجة لاعتبار العنصر البشري مورد هام في المؤسسة كبقية الأصول المادية مما تطلب التنسيق بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لإدارة الأفراد بما يؤدي إلى إدارة تلك الموارد بطريقة ناجعة¹.

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب الأفراد والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً وصار لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها فقد غدت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المؤسسات بل وأيضا في أسواقها المحلية، حيث تبين للإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسات الواعية للظروف الجديدة وما تنتج من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدائها في التنفيذ بما يتوافق مع نتائج تلك الدراسات².

بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كنتيجة لتبني صفة "الإستراتيجي" على مختلف وظائف المؤسسة³.

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد لها ضرورة تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مجالات العمل بالمؤسسة كافة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت⁴.

والجدول التالي يبرز أهم الفروقات الموجودة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

¹ يحيضية سمالي، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2018، ص 103.

² سامي بودبوس، خالد زهمول، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية"، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2020، ص 62.

³ يحيضية سمالي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁴ سامي بودبوس، خالد زهمول، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم (02): أهم الفروقات الموجودة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • تركز أكثر على مراقبة المرؤوسين. • لا تهتم بجوانب التأطير داخل التنظيم. • تهتم أكثر بالجوانب التقنية. • تنظر للأفراد على أنهم تكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تهتم بفريق العمل والتعاون بين عناصره. • تولي أهمية لوظيفة الموارد البشرية وتعمل على تنظيمها من أجل التنسيق بين الموارد المتاحة. • تولي أهمية كبيرة للإدارة و الجوانب الثقافية والاجتماعية داخل المؤسسة. • تنظر للأفراد على أنهم مورد كباقي الموارد. 	<ul style="list-style-type: none"> • إضافة إلى المزايا التي توفرها إدارة الموارد البشرية فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تركز على التجانس الداخلي لأنشطة الموارد البشرية والتجانس الخارجي بين الاستراتيجية التنظيمية فهي تركز على النظرة الشمولية والبعد الكلي في التنظيم. • تعمل على إدماج استراتيجية الموارد البشرية ضمن ل استراتيجية العامة للمؤسسة.

أوجه
الإختلاف
والتمييز

المصدر: مصطفى سحنوني، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2023، ص04.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ضمان التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا للمؤسسة و تبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة.
- ضمان توجيه موارد المؤسسة على الاخص ما يمس الموارد البشرية بها إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عدة أهداف، من أهمها:

- تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطوط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة.
- تحديد الإحتياجات الملحة من الموارد البشرية بطرق أكثر دقة.
- تحديد العوامل المؤثرة على تكلفة العمل وتطبيق المرونة في استخدام الأفراد¹.
- إنشاء مخزون من الكفاءات والمهارات لديها معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.
- التحسين المستمر لظروف العمل وتهيئة فرص التقدم والترقية للعاملين.
- التعاون و التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و كافة الإدارات الأخرى داخل المؤسسة².

المطلب الثالث: خطوات إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالعديد من الخطوات نوجزها فيما يلي:

• الخطوة الأولى: المعرفة والدراسة المعمقة لرسالة المؤسسة ومتطلبات تحقيقها:

هو ما يسمح من معرفة أهداف المؤسسة ومتطلباته الوظيفية، ويسمح أيضا من معرفة حجم عبء العمل والمسؤوليات والمهام الواجب القيام بها لتحقيق هذا الهدف.

• الخطوة الثانية: دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

حيث أن دراسة البيئة الداخلية يسمح من معرفة نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العامة فعلا داخل المؤسسة، ويسمح بتحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على إنجاز استراتيجية المؤسسة العامة وتحقيق رسالتها المستقبلية. وأما دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة والقيام بتحليلها يساعد إدارة الموارد البشرية على معرفة طبيعة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمؤسسة، والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا كما يسمح من معرفة المخاطر والتهديدات والتي يجب على المؤسسة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى. حيث يمكنه ذلك من

¹ علي فائق جميل العاني، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، مصر،

2018، ص 62.

² رفيقة لقراب، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

معرفة ما يوفره سوق العمل من قدرات بشرية حجمها، مستوى كفاءتها، خبرتها، مكان تواجدها، شروط توظيفها... يمكن توظيفها في تحقيق أهداف استراتيجية المؤسسة¹.

• الخطوة الثالثة: صياغة وتكوين استراتيجية الموارد البشرية

بناء على الاستراتيجية العامة التي تضعها المؤسسة، يتم إعداد وصياغة استراتيجية الموارد البشرية التي تخدم أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتسير وفق التوجهات والخطوط العريضة التي تحددها، فإذا كانت الاستراتيجية العامة للمؤسسة تستهدف النمو والتوسع، تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب العديد من العاملين لخدمة هذا الهدف أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة تنشد الاستقرار، انعكس ذلك في استراتيجية الموارد البشرية بتعزيز الاستقرار في كل نشاطاتها، أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة تقوم على التميز والجودة عملت استراتيجية الموارد البشرية على استقطاب اليد العاملة الماهرة والتميزة بالإبداع لتحقيق هذا الهدف والاستغناء عن العاملين غير مهرة، أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة تهدف إلى قيادة التكلفة، فستعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب العاملين الذين يتميزون بمهارة عالية والقدرة على العمل بكفاءة إنتاجية وتكاليف أقل.

• الخطوة الرابعة: تطوير استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

بناء على الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية تقوم الإدارة بإعداد إستراتيجيات كاملة لوظائف المستقبلية من استقطاب واختيار وتدريب وتحفيز العاملين بالشكل الذي ينسجم مع استراتيجية الموارد البشرية، والتي بدورها تخدم التوجهات العامة لإستراتيجية المؤسسة².

• الخطوة الخامسة: تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتطلب تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم الاستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ. فيما يخص الأنظمة المطلوبة من إدارة الموارد البشرية أن تضعها ما يلي: نظام الأداء، النظام التأديبي ونظام الاتصالات.

أما فيما يتعلق بالبرامج المطلوبة من إدارة الموارد البشرية أن تصممها برامج المزايا الوظيفية، التعلم والتدريب والتنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة والصحة في مكان العمل، أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات الاختيار، التعيين، الحوافز وعلاقات العمل.

• الخطوة السادسة: تقييم فاعلية إنجاز استراتيجية الموارد البشرية

المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف استراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

¹ إدريس تواتي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² مصطفى سحنوني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

كما يمكن القول أن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو مدى قدرة استراتيجياتها ونشاطاتها وممارساتها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال رضا وسعادة الموارد البشرية في العمل وتحقيق إندماجها في المؤسسة، وولائها وإلتزامها وقد سمي هذا المعيار " دائرة الإندماج والإلتزام" التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها: العنصر البشري الذي لديه ولاء وإلتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أدائه¹.

المطلب الرابع: مساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور جوهري لنقل رؤية المؤسسة إلى الواقع الملموس، من خلال وضع خطة استراتيجية تتبع وتتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من حيث تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط المنبثقة عن الرؤية و مقارنة ما هو موجود بالمؤسسة، فإذا كانت كافية فواجبها يتمثل في المحافظة عليها ودعمها بصورة مستمرة، وإذا كانت غير كافية يسعى إلى تطويرها أو استقطاب الناقص منها من خارج المؤسسة².

يمكن دراسة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة العناصر الآتية:

الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كضرورة حتمية

إن الترابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة يكون ممثلا في أربعة أبعاد كما يلي³:

أولاً: الارتباط الإداري:

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية حيث يتركز إهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسؤول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية وعليه في ظل هذا المستوى من الترابط يفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.

ثانياً: المساهمة المحدودة:

تسمى بالارتباط ذو الاتجاه الواحد، وتسمى كذلك بارتباط الملائمة، يتم إعداد الخطة الاستراتيجية بواسطة الإدارة العليا ثم يتولى إعلام إدارة الموارد البشرية بها دون أن يكون لها أي مساهمة واضحة في إعدادها وغالبا ما يكون السبب في ذلك الاعتقاد السائد بأن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ عند تنفيذ الاستراتيجية وليس إعدادها مما يؤثر سلبا على

¹ كلثوم واكلي، "دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية- حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص ص80،79.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة الموارد البشرية"، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 23.

³ كريمة تيشوداد، الياس العيداني، "الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، جامعة باب الواد، باب الواد، الجزائر، المجلد02، العدد 02، جوان 2020، ص ص 54، 55.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المراحل التالية، وتكون النتيجة الحتمية لذلك وجود خطط إستراتيجية لا يمكن تنفيذها بنجاح لعدم إتمامها بالفعالية المطلوبة.

ثالثا: القدرة على إدارة عمليات التغيير:

- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج.
- القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته.
- التقليل من حدة الصراع وعدم وضوح الأدوار والمهام بين الأفراد لتنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالتغيير.

رابعا: القدرة التكاملية:

- أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على نظرة شاملة على الرغم من أهمية التخصص، بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والاطلاع على تأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية.
- يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث.
- يجب أن يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

خامسا: المساهمة التبادلية:

تسمى بالارتباط ذو الاتجاهين، وتسمى كذلك ارتباط المحاور (DIALOGUE) في هذه الحالة تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، ثم يلي إعداد الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية هما يمكن القول أن دور إدارة الموارد البشرية تشارك و تزايد حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد و المشاركة في الاستراتيجية العامة من خلال عملية تحديد العمالة الضرورية و تنفيذ الاستراتيجية.

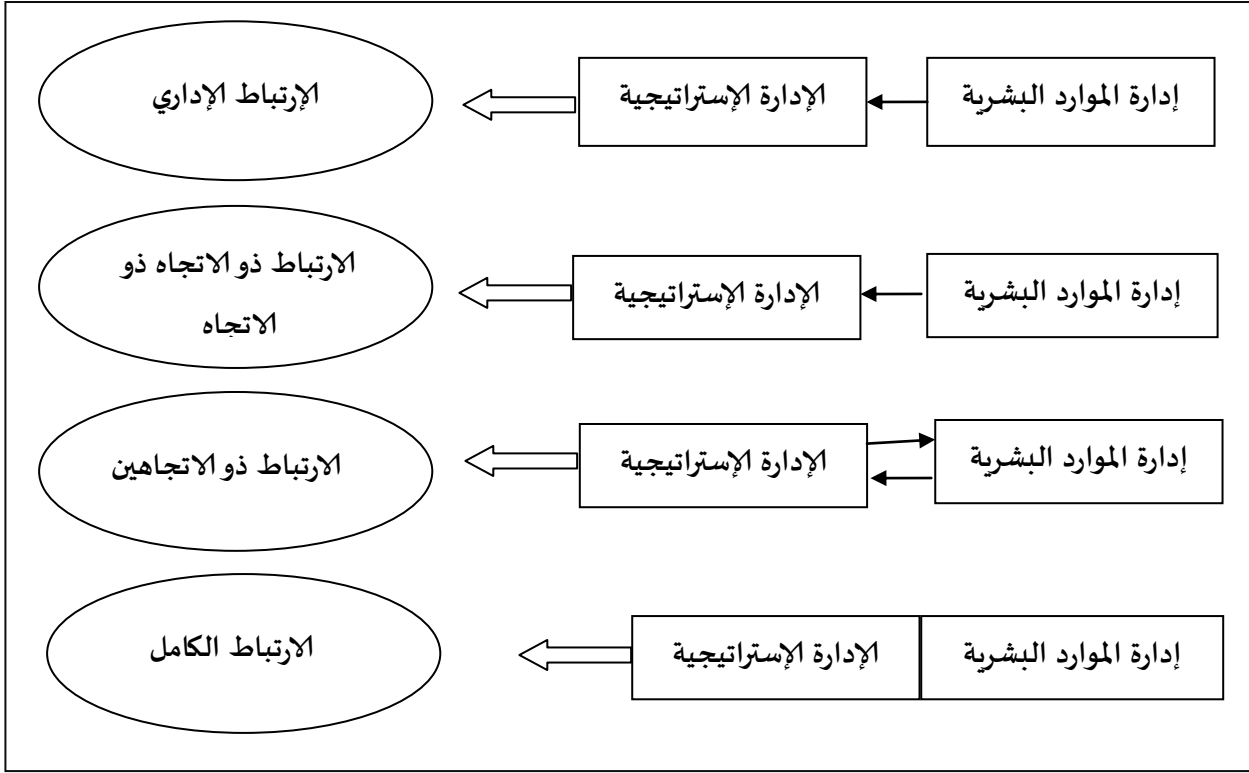
سادسا: المساهمة التكاملية:

تسمى بالارتباط الكامل وتسمى كذلك ارتباط الشمول (HOLISTIC) يتميز هذا النوع من المساهمات بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وبمعنى آخر يكون لإدارة القوى البشرية مساهمات في كل عناصر إعداد الخطة الاستراتيجية (المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات).

في هذا النوع من المساهمة يكون إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في مشاركة بناء الاستراتيجية العامة من خلال القيام بالدور الاستراتيجي والمهم لها: فتحدد السياسات العامة للمؤسسة وتحديد أهداف استراتيجية يتطلب الاختيار الأمثل للموارد البشرية المميزة والكفاءة التي تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة للنهوض بالاستراتيجية وتحقيق الأهداف المطلوبة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الشكل رقم (02): يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية



المصدر: كريمة تيشوداد، الياس العبداني، "الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، جامعة باب الواد، باب الواد، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، جوان 2020، ص 55.

يترجم الشكل أنواع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية ومساهمة إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، كما يترجم التدرج في العلاقة بين هذين المتغيرين.

الفرع الثاني: القدرات اللازمة لتفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يجب توافر مجموعة من القدرات وهي¹:

أولاً: فهم مجال النشاط:

- الفهم الكلي لمجال نشاط المؤسسة.
- توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- مدير الموارد البشرية يجب أن يكون قادراً على حساب التكلفة والعائد لكل بديل (تقليل التكاليف، البديل الأمثل).

¹ كريمة تيشوداد، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، تيسمسيلت، الجزائر، 2022، ص 40،39.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1- القدرة على امتلاك المعرفة المهنية و الفنية:

- التجديد المستمر للمعارف في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب و البرامج التي تشكل مصدرا لخلق القيمة المضافة للمؤسسة.
- القدرة على تقييم هاته الأساليب و البرامج و استخدام ما ينفع المؤسسة.

الفرع الثالث: الإدارة الاستراتيجية هي مستقبل إدارة الموارد البشرية

يتلخص مستقبل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أن تصبح مدخلا لإضافة القيمة، مما يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية موصولة بالمؤسسة، و بيئة الأعمال و أصحاب المصلحة الذين لأجلهم تخلق استراتيجيات الأعمال، و الجدول الآتي يلخص ذلك:

الجدول رقم (04) : مستقبل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي إدارة الموارد البشرية

إلى	من	النتيجة أو الهدف
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الخارج إلى الداخل: استخدام الموارد البشرية لخلق قيمة في الداخل مع المؤسسات والعاملين وفي الخارج مع العملاء والمستثمرين والمجتمعات.	إدارة الموارد البشرية من الداخل إلى الخارج: إعادة تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية، ربط الموارد البشرية بالاستراتيجية.	التحول الكبير في توجه إدارة الموارد البشرية
1. فهم بيئة الأعمال. 2. تحديد قيمة الموارد البشرية "من الخارج إلى الداخل" في نظر العملاء والمستثمرين.	استخدام الموارد البشرية لقيادة الكفاءة الداخلية.	علاقات الموارد البشرية بالمؤسسة
1. زيادة إنتاجية الموظفين: الكفاءة+ الالتزام+ الاسهام أي (+ competence "3c" + contribution + commitment) 2. تحسين القدرات التنظيمية (الثقافة والعمليات). 3. ضمان القيادة مميزة متفردة داخل المؤسسة	تبنى إدارة الموارد البشرية المواهب وتحسين نتائج الموظف.	أهداف أو نتائج الموارد البشرية في عمل وظيفة إدارة الموارد البشرية

المصدر: علال تيرورت، "مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة موبيليس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 56.

الفصل الأول: التأسيس النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

خلاصة الفصل الأول:

من أهم التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية هي الإنتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من نظرة تقليدية مفادها أن المورد البشري عبارة عن تكلفة إلى نظرة حديثة مفادها أن المورد البشري عبارة عن مورد مهم في المؤسسة وجب عليها الحفاظ عليه والعمل على تنمية مهاراته وقدراته بما يدعم تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها ومواجهة التهديدات المحتملة والمستقبلية والتنبؤ بها وإقتناص الفرص وإستغلالها إستغلالاً أمثلاً.

الفصل الثاني:

التميز الإداري وعلاقته

بالإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد الفصل الثاني:

شهد العالم في القرن الحادي والعشرين تغيرات متسارعة في خطوات العمل والسعي إلى التميز والتفوق خاصة مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي عرفتها تلك الفترة.

حيث أصبح على المؤسسات تنمية وتطوير أصولها الفكرية كشرط ضروري لامتلاك قدرة على التجديد والإبداع والتميز والذي بدوره يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والحفاظ على استمراريته وبقائها في ظل حدة المنافسة.

ولضمان مواكبة المؤسسات لمختلف التغيرات والتغيرات ومواجهة التحديات وجب عليها تبني إدارة فعالة ومتميزة تساهم في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها بتميز.

المبحث الأول: ماهية التميز الإداري

مع التغيرات الحديثة أصبح البحث عن أساليب حديثة في الإدارة مطلبا ضروريا من أجل التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات الحديثة والسريعة حيث يعد مدخل إدارة التميز نموذجا مهما يساعد المؤسسات على التأقلم والاستمرارية والتطور في ظل هذه التغيرات، سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي إلى التميز الإداري.

المطلب الأول: مفهوم وتطور التميز الإداري

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم صورة شاملة وواضحة عن مفهوم التميز الإداري وكذلك التعرف على مختلف المحطات التاريخية التي مر بها هذا المفهوم.

الفرع الأول: مفهوم التميز الإداري

أولاً: تعريف التميز

يعرف التميز على أنه: " القدرة على تقديم الخدمات بطريقة مبتكرة تختلف عن غيرها"¹.

ويعرف أيضا: "التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصالح في المؤسسة"².

ثانياً: تعريف إدارة التميز

تعريف (1) : إدارة التميز تعرف على أنها: " 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.

تعريف (2) : إدارة التميز " فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الإستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة وهذا بغرض تمييز وتعظيم الإستفادة منها، مما يمكن المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضرا ومستقبلا"⁴.

¹ Houda Benachour, Ratiba Taibi, " **The role of Excellence Management to Create an Organizational Culture**", "Development and human Resources Management Review", University Blida2, algérie, volume08, 01/2021, p 321.

² علي السلي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 80.

³ علي السلي، "إدارة التميز"، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002، ص 21.

⁴ كمال شريط، سفيان خلوفي، "دور إدارة التميز وفق نموذج في بلورة التمايز في منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية EFQM"، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2019، ص 531.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعريف (3): هي " الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم الى تقديم المنتجات والخدمات التي تلي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل، كما أنها تحقق للمؤسسة الأداء المتفوق على سبيل المثال المخرجات التي تتجاوز تلبية الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات"¹.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الشامل الآتي: " هو مجموعة من الجهود والممارسات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة بشكل متميز وخالي من الأخطاء بهدف الحفاظ على استمراريته واستدامتها وضمان نجاحها وتفوقها على المنافسين".

ثالثاً: خصائص إدارة التميز

تتمثل في²:

- ✓ التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
- ✓ تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها.
- ✓ تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. يريد أصحاب رؤوس الأموال عائداً يتناسب مع المخاطر
- ✓ بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- ✓ الانطلاق من مبدأ أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.
- ✓ يمثل العميل نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- ✓ تنسجم مفاهيم "إدارة التميز" مع جميع المؤسسات بغض النظر عن أحجامها أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.

¹ Maryam Bakur, "**Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**", "Journal of Business and Management", vol 10, No 6, November , 2022, p2918.

² مبارك عواد البرازي، "متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت- دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية"، جامعة عين الشمس، مصر، العدد16، 2015، ص 500.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ✓ التقويم الذاتي حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإستفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- ✓ الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر عن أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليهما.

الفرع الثاني: تطور إدارة التميز

تبحث العديد من المؤسسات عن التميز لكن القليل منها قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة العديد من المؤسسات لا تعي بشكل كامل معنى التميز. وبما أن التميز هو عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالإهتمام بالتميز ليس حديث العهد حيث تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز¹.

فيما يلي تلخيص لتطور فكر إدارة التميز كما جاء في بعض الأدبيات²:

في عام 1980 قدم كل من (Peters & Waterman) نموذج Makinsey 7S الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز، التي تتكون من الأنظمة (systems)، الهياكل (structure)، الاستراتيجية (strategy)، النمط الثقافي السائد (style/culture) والموظفين (staff) والمهارات (skills) والقيم المشتركة (shared values) ويعتبر هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.

في عام 1981 قام كل من (Athos & Pascale) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمؤسسة.

في عام 1982 قام كل من Peters & Waterman بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير "In Search Of Excellence" حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

¹ أمينة مساك، سلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، العدد 05، ص 310.

² العياشي زرار، كريمة غياد، "مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة سوق أهراس، سوق أهراس، الجزائر، العدد 04، 2020، ص 58، 59.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في عام 1990 قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون و السوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

في عام 1991 قدمت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ويتضمن تسعة عناصر تنقسم الى الممكنات وهي (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والمواد، والعمليات) والنتائج تتضمن (رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، خدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء).

في عام 1992 أكد de Gaulejac & Aubert أن التميز يأتي من داخل المؤسسة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم.

من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين Dahlgaard park & Dahlgaard والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو P4 حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة، البشر، الشراكة وفرق العمل، العمليات والمنتجات، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، حيث أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

*ومن أهم عوامل ظهور إدارة التميز ما يلي:

- التكتلات الاقتصادية الإقليمية: من خلال تجمع العديد من الدول التي تربطها روابط مشتركة مثل الجوار، التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك ويكون هذا التكتل في إطار معين أما في شكل منطقة تجارة حرة، إتحادا جمركيا، سوقا مشتركا، فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الإقتصادي ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الدول الأعضاء.
- تكتلات الشركات الكبيرة: وهذا عن طريق إنشاء تحالفات إستراتيجية محلية كما هو حاصل في اليابان التي توجد فيها العديد من هذه التكتلات من بينها إستراتيجية " كير يستو وهي عبارة على تكتل لمجموعة من الشركات ماليا وفنيا وإنتاجيا للتعاون المتبادل، وقد يكون التكتل في شكل تحالفات خارجية وهي التي تتم بين شركات تابعة لدول مختلفة ومن أمثلة هذا النوع تحالف "توشيبا" الفرنسية مع " موتورولا " الأمريكية، و"سيمنس" الألمانية مع " فيليبس" الهولندية في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الإلكترونية.
- سيطرة الشركات متعددة الجنسيات: وهي شركات يقع المركز الرئيسي لها في دولة معينة ولها فروع في العديد من الدول حيث تقوم بتنظيم الإنتاج وعملياتها الاستثمارية عبر مجمل للإقتصاد العالمي وتوزع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة، وقد تفوق موازنة بعض هذه الشركات موازنات أكثر من دولة نامية.
- الثورة العلمية والتكنولوجية والاتصالية: والتي تسمى " بالثورة الصناعية الثالثة" حيث تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات، الاتصالات، المواصلات، المعرفة والمعلومات، وتحتل هذه التكنولوجيات دور محوري في النظام الإقتصادي الجديد حيث أصبحت مطلب أساسي لتطور أي قطاع مهما كان مجاله.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- 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 مؤسسات عالمية للتوحيد القياسي مثل ISO بمثابة جواز مرور دولي¹.
- بالإضافة أن هناك حركة ديناميكية في المفاهيم الإدارية، فخلال النصف الثاني من القرن العشرين هناك تغير وتحول من التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على الرأس المال الفكري وكذلك امتدت تلك التغييرات لتشمل هيكل المؤسسة².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التميز الإداري

في الوقت الراهن أصبح التميز الإداري يتحلى بأهمية كبيرة خاصة وأنه يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف وفيما يلي استعراض لأهمية وأهداف التميز الإداري.

الفرع الأول: أهمية التميز الإداري

تتمثل في³:

- إن مدخل إدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، فلقد أثبت نجاحا في المؤسسات العالمية في معظم دول العالم.
- إن المؤسسات الإدارية التي تحقق التميز مؤسسات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن سعي تلك المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز، إذ أن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المؤسسة تخدم أربع طبقات أساسية:
 1. طبقة الخدمة الأساسية التي تلبى الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.
 2. طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تفي بالإحتياجات كافة.
 3. طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون، إذ فيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
 4. طبقة الخدمة القصوى، وفيها يعيش المتعاملون غاية في الإستماع والسعادة فوق ما يتوقعونه.
- هذا يعني أن التميز لا يكون في جانب على حساب جانب آخر بل في المكونات الرئيسية والثانوية من أجل إعطاء صورة متكاملة خالية من الثغرات التي تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل، وتعد شيئا أساسيا وجوهريا وهذا يتطلب من القيادات الإدارية صاحبة القرار بذل الجهود المكثفة لتوفير ممارسات متكاملة للتقويم والتحسين

¹سلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كألية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناحم الفوسفات - تبسة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2017، ص ص 255، 256.

²مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 218.

³محمد بن عبد الله عبد الرحيم قاري، "تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة

التربية"، جامعة الأزهر، مصر، العدد 193، 2022، ص ص 272، 273.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المستمر والذي يسهم في تحقيق النجاح المتميز ويخلق بيئة تنافسية مع من حولها من المؤسسات ذات التخصص ذاته، ولا سيما في ظل الظروف والتحديات العالمية والمحلية.

الفرع الثاني: أهداف التميز الإداري

تتمثل في:

- الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة بأقل تكلفة وأعلى جودة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- بقاء ونمو وتميز المؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- التفوق التنافسي وتحقيق موقع تنافسي على المستويين المحلي والدولي.
- إضافة قيمة لمنتجات المؤسسة وتحقيق رضا المستفيدين.
- زيادة القدرات والمهارات الإبداعية والمعرفية لدى الموارد البشرية في المؤسسة.
- أهم أسس إدارة التميز التحسين والتطوير مما يوفر منافع عديدة للمؤسسة¹.
- ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة.
- بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية².

المطلب الثالث: عناصر التميز الإداري

يتكون التميز الإداري من مجموعة من العناصر تتمثل في³:

- ✚ **غايات وأهداف المؤسسة:** وهي الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.
- ✚ **المناخ المتغير والمتطور (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) للمؤسسة:** إذ أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة والمناخ الداخلي، والمحيط الخارجي هو دعامة حقيقية وركيزة أساسية في بناء مؤسسات تتحقق فيها إدارة التميز.
- ✚ **القيادة الإدارية للمؤسسة:** تعتبر القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
- ✚ **الإدارة الاستراتيجية:** وهي المنهجية الادارية المتفوقة التي تربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
- ✚ **إدارة العمليات:** حيث تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة، ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجعات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

¹ ريام عضيد عبد الجبار، "تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز على وفق نموذج EFQM / دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة و الإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 125، 2020، ص 07.

² أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 23.

³ يحيى عطوة الزنت، "إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2019، ص-ص 52-54.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

✚ **الجودة الشاملة:** حيث تتحقق إدارة التميز حين يعم الإلتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المؤسسة وفق المواصفات وبالمستوى الذي يغري الزبون أو المستفيد، سواء كان زبائن المؤسسة الخارجيين أو من العاملين بها.

✚ **نظم المعلومات الإدارية الشاملة:** حيث يعتبر بناء وتفعيل نظام معلومات إداري شامل ومتكامل هو الأساس في تنمية فرص التميز.

✚ **المعايير المحددة والقياس المرجعي:** تحاول الإدارة دائما تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل بها، والقياس وفق معايير محددة ومن خلال خطط وبرامج إدارة الأداء وربطها بالأهداف والنتائج المخطط لها سابقا، كما تسعى إلى الوصول إلى مستويات من الممارسة أكثر تفوقا من خلال إتباع منهجيات القياس المرجعي.

✚ **التطوير المستمر:** وهو يعتبر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للفئات المستهدفة لا يجاريها المنافسون.

✚ **العاملين ذوي المعرفة:** فالأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة هي الموارد البشرية المختارة بعناية والموفر لهم تنمية مستمرة وتدريب هادف واستثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية، حيث أن إدارة التميز في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.

✚ **عوائد ومنافع متوازنة:** حيث تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب ذوي العلاقة بالمؤسسة.

✚ **بناء وتنمية العلاقات:** حيث تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، ويكون من سمات التميز في هذه الحالة القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى أهدافها وغاياتها.

✚ **القياس:** هو أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه، ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء.

المطلب الرابع: أسس ومتطلبات التميز الإداري

هناك أسس ومتطلبات يجب توفرها في أي مؤسسة من أجل تحقيق مستوى متميز وتتيح أفضل الطرق والوسائل التي تدعم الوصول إلى التميز تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية.

الفرع الأول: أسس التميز الإداري

تتمثل في¹:

¹ أكرم محمد إسماعيل السر، "درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2019، ص 39.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- البناء الإستراتيجي: يعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط.
- التوجه بالمستفيدين: فالمستفيد هو المحرك الرئيس لأنشطة المؤسسة أو زوالها.
- العمليات: إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.
- الموارد البشرية: وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات وكونهم أهم موارد المؤسسة يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها.
- نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي تتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.
- التعلم: المؤسسة بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز المؤسسي لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ عمل يدعم التقييم والإبتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.
- الموازنة والإنسجام: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة والعمل في توافق اتجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

الفرع الثاني: متطلبات التميز الإداري

من أهم متطلبات التميز الإداري:

- ❖ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
- ❖ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- ❖ نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- ❖ نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة
- ❖ نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوب، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ❖ نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة¹.
- ❖ منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات: التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- ❖ هياكل تنظيمية مرنة: تتناسب مع التغييرات المحيطة أين تتدفق فيها الإتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل لتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصاً أكبر للإبداع².
- ❖ نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- ❖ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز³.

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز الإداري

اليوم أصبح التميز ضرورة ملحة في كل مؤسسة، فهو يعمل على تحقيق إدارة متميزة ومتفردة في أدائها من خلال العديد من الأبعاد التي تدعم وتحفز على بناء إستراتيجياته، وهذا في ظل العديد من العقبات التي تعترض وتعيق تطبيقه على أمثل وجه. وهذا ما سنتحدث عنه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى الإطار التطبيقي للتميز الإداري.

المطلب الأول: أبعاد التميز الإداري

تتنوع أبعاد التميز الإداري حيث تشمل مختلف عمليات المؤسسة وعناصرها سواء مادية أو بشرية إضافة إلى نواتجها، حيث تضمنت أبعاد التميز الإداري ما يلي:

1. القيادة: هي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهو قدرة القائد المتميز على إستغلال الفرص، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال الإبداعية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة⁴.

¹ نازك عبد العظيم زين العابدين، "أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء دراسة حالة: شركة سك النقود السودانية المحدودة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 09

² أحلام كركود، "القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)"، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 150.

³ بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 117.

⁴ خالدة إسماعيل منصور، "أثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية" مستشفى علياء التخصصي نموذجاً، "مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية"، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، اليمن، المجلد 2، العدد 11، 30 ديسمبر 2021، ص 99.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

2. السياسة والاستراتيجية: كيف تطبق المؤسسة رؤيتها ورسالتها عبر استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط، الأهداف، الغايات والعمليات¹.
3. الإتصالات: الاتصالات الإدارية هي عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المؤسسات لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين وللعالم الخارجي، واختلاف طرق الاتصالات الإدارية بين المهارة التي يجب توافرها في القائمين على مركز الاتصالات الإدارية في اختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب للاتصال يعتمد على مبادئ للاتصال الفعال لكي يحقق أهداف المؤسسة لذا يجب معرفة هذه المبادئ وجعلها واقع معاش يشعر به العاملين.
4. الأداء المالي: إن الأداء المالي أحد الأساليب المهمة في تحديد وضع المؤسسة ماليا، فهو يكشف عن الكثير من العقبات التي تعتبر سببا في بعض المشاكل المطروحة في المؤسسة، ويعتبر كذلك تقييم الأداء المالي جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة².
5. إدارة العمليات والحقائق: تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والأنظمة المتكاملة والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل حسب الخطط الاستراتيجية المعتمدة، وتتم متابعة الأداء الناتج عن تطبيق هذه العمليات من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء تقيس مدى رضا مختلف الفئات المعنية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على نتائج القياس³.
6. المسؤولية الاجتماعية: يتجه المجتمع حاليا إلى التنمية المستدامة، وتركز على دور المؤسسة ومحاولة تلبية التوقعات والمتطلبات الأساسية للمجتمع المحلي والعالمي، فالمسؤولية الاجتماعية هي الالتزام بالقيم التي تحكم عملنا وعالمنا، وهي نابعة من إدراكنا التام بأن تحمل المسؤولية يعني الشفافية والمساءلة والمساواة والمشاركة والتنمية المستدامة⁴.
7. فعالية المؤسسة: يرى البعض أن فعالية المؤسسات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المؤسسة بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات".
8. رضا العاملين: إن الشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين، وعلى ذلك فالعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل سبيل أو مصدر للأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة، كما أن الرضا تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل⁵.

¹ علي عمر خالد حافظ، "مهارات التميز الإداري دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 2، ص 248.

² يوسف محمد محمد يوسف، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2019، ص 85.

³ فاطمة لبوخ، محمد بوهبي، أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر موبيليس MOBILIS، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، العدد 6، 2018/04/30، ص 230.

⁴ إبراهيم عبد الرحمان مبرغني، "أثر القدرة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات دال في الفترة من 2012-2022)"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2023، ص 71.

⁵ يوسف محمد محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 86، 87.

المطلب الثاني: استراتيجيات التميز الإداري

يتحقق التميز الإداري من خلال العديد من الاستراتيجيات والمتمثلة في¹:

➤ أولاً: الثقة بالنفس

إن الثقة بالنفس تساعد الفرد في أداء العمل الأفضل وتحدث تأثيراً فاعلاً في نفوس الآخرين، والثقة بالنفس لا تأتي صدفة أو عشوائياً بل تتعزز بالتعلم والمعرفة والتدريب والتأهيل المستمر والممارسة العملية وتراكم الخبرات والتعلم من الأخطاء كما أنها تؤدي للمزيد من النجاحات والإنجازات وحب التفوق والتميز.

➤ ثانياً: الإيجابية

إن الموظف المتميز هو الذي يبحث عن الجانب المشرق في أي موظف آخر، ويبحث عن الخصائص الإيجابية في نفسه والآخرين، والأسلوب الإيجابي لذلك هو تحديد السلبيات وتحويلها إلى إيجابيات.

➤ ثالثاً: التمسك بالوظيفة

إن الحماس في العمل يزيد من تطور الشخصية والعمل على أداء مهام العمل بشكل أفضل ورائع، فعندما تكون الوظيفة تلائم الموظف وتتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته وتحقق طموحاته وجب عليه التمسك بها وتعزيز قيمتها بالإخلاص والتفادي في أدائها، والعمل على تطويرها ليساهم في رفعة وتطور مؤسسته.

➤ رابعاً: معرفة النفس جيداً

إن التعرف على القدرات والمهارات الذاتية ونوع العمل الذي يرغب فيه ويتقنه، يسهل النجاح والتطور من خلال وضع للعمل ومتابعة مدى التقدم في التنفيذ والمراجعة الدائمة لكل ما هو جديد من المعلومات والمهارات واستطلاع المشكلات قبل وقوعها، ووضع خطة بديلة في حالة الفشل يجعل من السهل التعرف على النفس والنجاحات بشكل جيد.

➤ خامساً: الافتناع بضرورة التميز

إن إيجاد القناعة بأهمية وضرورة التميز في المؤسسة يعتبر فرصة مناسبة لتنمية القدرات والمهارات، مما يؤهل الموظف للوصول إلى أفضل مما هو عليه، فمن غير المقبول أن يقف الموظف دون الإستزادة في تنمية نفسه وصلها بالمعارف والمهارات والوسائل الملائمة للعمل بجد واجتهاد ونجاح مثمر، والقناعة بضرورة التميز تعتبر حافزاً للإبداع والإبتكار، فبالتميز تتحقق أحلام الموظف من ترقية وحوافز ومكافآت.

➤ سادساً: إدارة الذات

من خلال تخصيص الوقت الكافي لأداء المزيد من المهام وتقديم المبادرات الخلاقة، وتنظيم الذات بحيث تراعى الجوانب الخاصة بالتعلم والتدريب وتنمية الذات، ولا تتحقق إدارة الذات عن طريق برنامج تدريبي.

¹ صالح علي هودة الهالات، "إدارة التميز"، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص-ص 93-95.

➤ سابعاً: اللطف في التعامل مع الآخرين

إن اللطف في الحديث والتصرف اللبق مع الآخرين يعتبر من أهم الأساسيات الأخلاقية في العمل فيجب على كل موظف أن يتعامل مع الآخرين كما يجب أن يعاملوه بحيث يشعر العميل بأنه أهم شخص تقابله، وأنك تحرص كل الحرص على خدمته بالشكل الذي يرغبه فهذا من شأنه أن يزيد من ثقة وإحترام العميل للمؤسسة وموظفيها وهو الأمر الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه.

➤ ثامناً: مهارات التبعية

التبعية تعني العمل بإخلاص لأجل نجاح المؤسسة، وممارسة الاستقلال الفردي وتكوين رأي خاص عن الأهداف والواجبات والمشاكل المتوقعة وطرق العمل، والتعاون مع القائد لإنجاز أهداف المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة هو لاعب أساسي في تخطيط أعمال المؤسسة والتطبيق المبدئي لهذا التخطيط.

➤ تاسعاً: المبادرة

الإدارة المتميزة تدعم مبادرات الموظف بإبداء الإلتزام الشخصي والحماس إتجاه مقترحاته، وتحشد لهذا ما تحتاجه من موارد وجهود، والمبادرة تعني البحث عن المسؤوليات إضافية تتجاوز المتوقع في التوصيف الوظيفي والتمسك بإصرار بفكرة أو مشروع والاستمرار في ذلك حتى يتحقق النجاح.

➤ عاشراً: بناء العلاقات والتواصل الفعال مع الآخرين

تعتبر العلاقات والتواصل مع الآخرين عند الموظف المتميز فرصة لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف بعكس الموظف العادي فلا بد للذي يسعى إلى التميز أن تكون لديه المبادرة على بناء علاقات جيدة و متميزة مع الآخرين، تبنى على أساس الصدق والثقة المتبادلة والبقاء على تواصل مستمر مع الجميع.

➤ حادي عشر: مهارات القيادة

إن الموظف المتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة، ويهدوء دون استعراض، ويتعاون مع الزملاء تحت تأثير مهارات القيادة وليس وفق السيطرة والهيمنة والمسؤولية، فالقيادة المتميزة تكون بمشاركة الآخرين، والقائد المتميز هو من يدرك أنه لا يستطيع القيام بكل شكل دون مشاركة وتعاون من قبل الآخرين.

➤ ثاني عشر: روح الفريق

يعلم المتميز أن أول مبادئ روح الفريق الواحد هو المشاركة الحقيقية، وأن الفريق ضروري لإنجاز المهام، وأن حجم العمل أصبح أضخم من أن ينفذه فرد واحد، فالمؤسسات أصبحت تعيش الآن في زمن العمل الجماعي والمكافآت، والحوافز في المؤسسة المتميزة أصبحت تعطى بناء على أداء الفريق.

المطلب الثالث: فوائد التطبيق الناجح للتميز الإداري

من أبرز فوائده¹:

- ✓ زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة وتجنب الأخطاء لعدم إعادة الأعمال مرة أخرى، وذلك يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومن ثم زيادة الربحية.
- ✓ تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العملاء.
- ✓ تقديم سلعة أو خدمة بالوقت الذي يناسب العملاء، وذلك يؤدي لكسب رضا وثقة العملاء والتميز على المنافسين والحصول على حصة أكبر في السوق.
- ✓ الحفاظ على حيوية المؤسسة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، والتكيف مع المتغيرات.
- ✓ توسيع أفق القيادة العليا، وذلك بتوجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات أفضل.
- ✓ كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء والمحافظة على البيئة والصحة العامة، ومن ثم يشعر المجتمع بأن المؤسسة خير دعم وسند له.
- ✓ تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والتعاون، وهذا يؤدي إلى ولاء وانتماء للمؤسسة وعدم تركها.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التميز الإداري

إن تطبيق التميز الإداري يمر بالعديد من العقبات التي تعيقه ويمكن تصنيفها كما يلي²:

- معوقات تنظيمية: وتتمثل في البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف، عدم المرونة في الهيكل التنظيمي، القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية، جمود القوانين وفقدان التحفيز، عدم وضوح الرؤية وغياب الحرية مع انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- معوقات مالية: تتمثل في عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز، عدم بناء شركات مع المجتمع المحلي، ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية، الهدر المالي، وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.
- معوقات بشرية: تتمثل في القيادة الاستبدادية، الخوف من الفشل، عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز، تجنب المخاطر العقاب في حال الفشل، غياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع.
- معوقات تكنولوجية: تتمثل في الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، عدم وجود إدارة لنظم المعرفة، عدم مواكبة التقنيات المستجدة وقدم الأنظمة الالكترونية، وعدم استثمار الموارد التقنية المتوفرة.

¹ يوسف محمد محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² إيناس فوزي أبو الحديد، "دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2020، ص 19.

بالإضافة إلى معوقات أخرى تتمثل في¹:

- قلة وضوح المسؤوليات المتعلقة بإدارة التميز الإداري.
- الإتجاهات السلبية وثقافة مقاومة التغيير والتجديد لدى العاملين داخل المؤسسة.
- تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها.
- قلة الوعي وقبول المديرين لوضع المؤسسة وميلهم إلى أن وضع المؤسسة جيد، ثم يتمسكون بهذه الإنطباعات الخاطئة.

المبحث الثالث: نماذج التميز الإداري

مع بدأ الإهتمام بالمفاهيم الإدارية المعاصرة كإدارة التميز برزت نماذج عالمية للتميز والتي تركت بصمة نجاحها في مؤسسات عالمية والهدف منها مساعدة المؤسسات على تحقيق التميز وفهم النقص ومحاولة إيجاد الحلول لمعالجتها.

المطلب الأول: نموذج التميز الأوروبي

يعتبر نموذج التميز الأوروبي من أبرز نماذج إدارة التميز شيوعا للإستخدام في العالم المعاصر سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نشأته، تعريفه وأهم المبادئ والمعايير التي يقوم عليها.

الفرع الأول: نشأة نموذج التميز الأوروبي

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EOQM European Organization For Quality Management رسميا في عام 1988 وتضمنت عند تأسيسها رؤساء أربع عشرة منظمة أوروبية. وبعد اطلاع Jacques Delors رئيس المفوضية الأوروبية، على مبادئ TQM في اليابان ونموذج MBNQA في الولايات المتحدة، أثار لديه فكرة تطوير نموذج أوروبي على نمط نموذجي Deming Baldrige لتحسين الجودة والإعتراف بأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية. وفي عام 1990 بدأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وهي مؤسسة غير ربحية هدفها تحسين أداء المؤسسات وقدرتها على إدارة التغيير والتحول ومشاركة خبراتها بين أعضاء المؤسسات لديها كوسيلة لمساعدتهم على تنفيذ استراتيجياتهم من خلال شبكتها من الأعضاء الذين يضمون مؤسسات خاصة وعامة، ومن كل القطاعات والأحجام وجميع المهتمين في أنحاء العالم، وطورت المؤسسة جائزة الجودة الأوروبية مع المؤسسة الأوروبية للجودة، والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الاجتماع السنوي للهيئة في باريس أما عام 2004 أطلق على جائزة الجودة الأوروبية إسم جائزة التميز الأوروبي، وبعد عامي (2013، 2010) تم تحديث النموذج مع المزيد من التوجه نحو الاقتصاد والاستدامة الاجتماعية. وبالرغم من أن المحتوى والشكل العام لنموذج EFQM اصدار 2020 قد تغير بمرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها بقيت ثابتة، بغض النظر عن حجم القطاع أو المؤسسة فإن هذه المبادئ مازالت مهمة ولا يختلف الإصدار الأخير من النموذج عن

¹ هيثم علي شحدة برهوم، "دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM" (دراسة ميدانية على مصلحة مياه بلديات الساحل- فرع رفح)، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022، ص 38.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإصدارات السابقة في التركيز على أهمية ما يأتي: (التركيز على المعنيين، أولويات المتعاملين، فهم علاقة السبب والنتيجة حول ماهية قيام المؤسسة بأعمالها والنتيجة المتحققة).

الفرع الثاني: تعريف نموذج التميز الأوروبي

يعرف Oakland نموذج التميز الأوروبي لإدارة التميز بأنه: "وسيلة تمثل الكيفية التي تسخر بها المؤسسة طاقاتها ومواردها بهدف تحقيق نتائج الأداء التي تسعى إليها ويطلق عليه نموذج تحسين الأعمال¹.

الفرع الثالث: مبادئ نموذج التميز الأوروبي

للنموذج الأوروبي ثمانية مبادئ تتلخص في مايلي²:

- التركيز على المتعاملين: الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة، وهو يحكم على تميزها من خلال الخدمات المقدمة له مقارنة مع توقعاته، ومع ما تقدمه المؤسسات الأخرى.
- التركيز على النتائج: من خلال الالتزام بتحقيق النتائج والمنافع لمختلف أصحاب المصالح.
- القيادة وثبات الهدف: فعالية القيادة وثباتهم نحو تحقيق أهدافهم المنشودة والثبات في تحقيقها مهما اختلفت الظروف المحيطة بهم.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة وفعالية، إذا تم تشكيل أنشطتها من خلال عمليات مترابطة تدار وتوجه إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة.
- تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم: إن أثنى ما تملكه المؤسسة هي الموارد البشرية، لأنها رؤوس الأموال الحقيقية للمؤسسات الواعية التي تسعى نحو التميز.
- استمرارية التعلم والتحسين والابتكار: من خلال استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها ونتائج العاملين فيها ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد الخدمات.
- بناء الشراكات: من خلال استثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.

الإلتزام نحو الجميع: احترام قواعد المجتمع ونظمه

الفرع الرابع: معايير نموذج التميز الأوروبي

تتمثل معاييرها في¹:

¹ زيد خليل ابراهيم، مدى اعتماد المقارنة المرجعية في تحقيق معايير أنموذج التميز الأوربي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في EFQM مديرية بلدية الموصل، "مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية"، جامعة تكريت، العراق، المجلد 18، العدد 57، 2022، ص 231.

² جبر سيد عبد الله الأخرس، "الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوربي EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 58.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الممكنات الخمسة هي: القيادة، العاملون، السياسة والإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات.

النتائج الأربعة هي: نتيجة العاملين، نتيجة العملاء، نتيجة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

○ المعيار الأول: القيادة

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تطوير الرسالة كالرؤية والقيم وتجسيد ثقافة التميز.
- تأكيد تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار.
- التواصل مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع.
- تحفيز العاملين ودعمهم وتقديرهم.
- تحديد ودعم التغيير.

○ المعيار الثاني: السياسات والإستراتيجيات

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية.
- تحديد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والإبداع.
- تطوير السياسات والإستراتيجيات ومراجعتها وتحديثها.
- تعميم السياسات والإستراتيجيات وتطبيقها.

○ المعيار الثالث: العاملون

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها.
- تحديد معارف العاملين وقدراتهم، وتطويرها وتنميتها.
- إشراك العاملين وتمكينهم.
- التواصل والحوار بين العاملين والمؤسسة.
- مكافأة العاملين وتقديرهم ورعايتهم.

○ المعيار الرابع: الشراكات والموارد

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

¹ الوليد بشير أحمد علي، "تصنيف إطار عمل لنظم المعلومات الإدارية يدعم متطلبات الجودة والتميز: دراسة حالة (مركز النيل للأبحاث التقيية)"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020، ص-ص 104-

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- إدارة الشراكات الخارجية.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الموارد والمباني والممتلكات.
- إدارة التقنية.
- إدارة المعلومات والمعرفة.

○ المعيار الخامس: العمليات

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة عملية ومنتظمة.
- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق رضا العملاء وغيرهم من الجهات المستفيدة.
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- إعداد وتقديم المنتجات والخدمات.
- إدارة خدمة العملاء وتطويرها.

○ المعيار السادس: نتائج العاملين

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- الإهتمام وتطوير مقاييس انطباعات العاملين وآرائهم.
- إعداد مؤشرات الأداء.

○ المعيار السابع: نتائج العملاء

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تطوير مقاييس انطباعات العملاء وآرائهم.
- تطوير مؤشرات الأداء.

○ المعيار الثامن: نتائج المجتمع

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- ✓ تطوير مقاييس رضا المجتمع
- ✓ تطوير مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

○ المعيار التاسع: نتائج الأداء العام

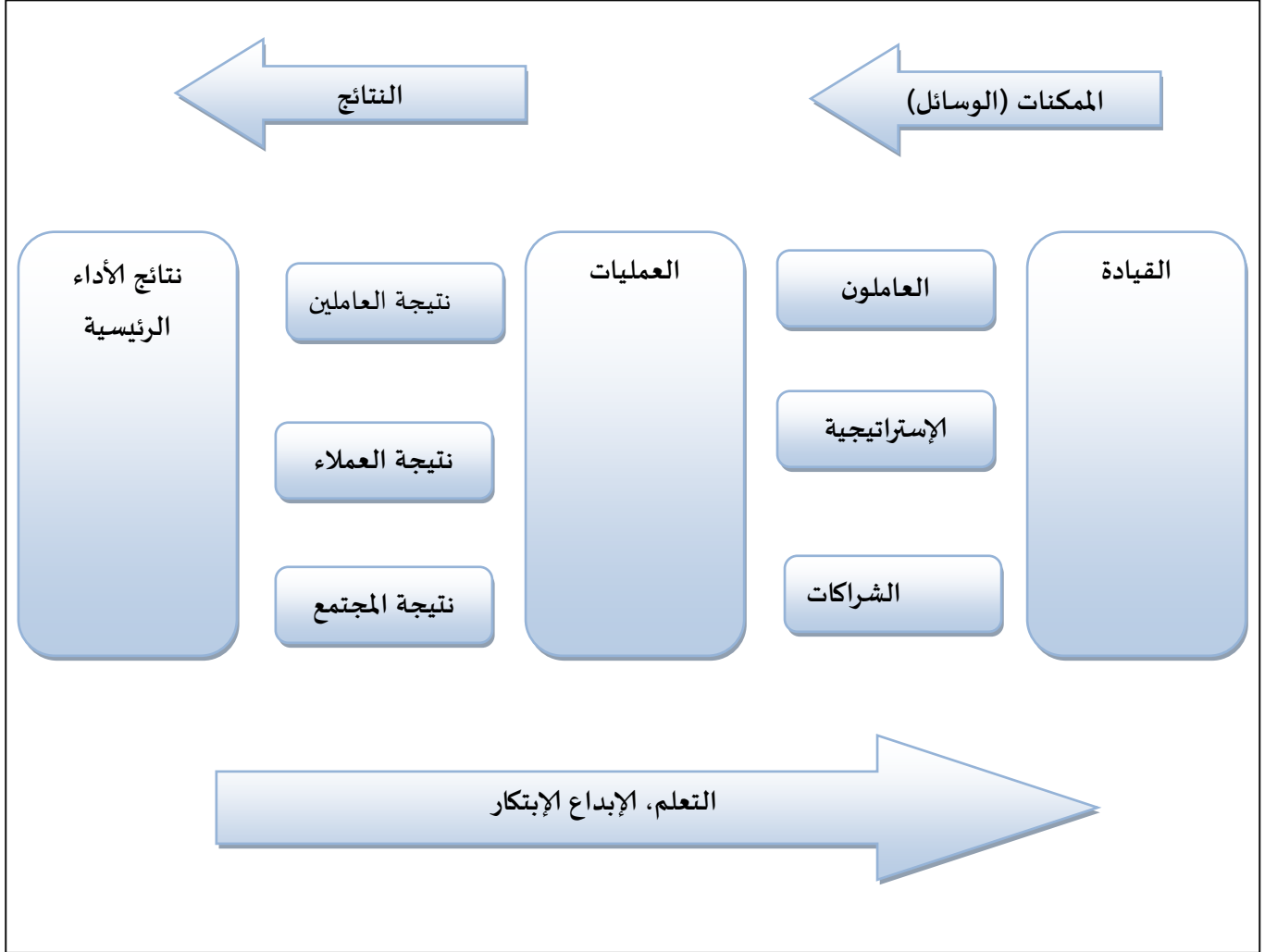
في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

✓ تطوير مخرجات الأداء الرئيسية.

✓ تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

الشكل رقم 03: يوضح عناصر النموذج الأوروبي EFQM



Source: Berényi Lászlo, "Process Management possibilities in Public Sector", University of Miskocic, Hungary, 2015, p5

المطلب الثاني: نموذج التميز الأمريكي

يعتبر نموذج التميز الأمريكي من أهم نماذج التي تعتمد عليها الدول الأمريكية وغيرها من باقي دول العالم وفيما يلي عرض لأهم ما تضمنه هذا النموذج.

الفرع الأول: التطور التاريخي لنموذج التميز الأمريكي

يعد مالكولم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، ويعتبر هذا النموذج أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وقد أفرزته وأوضحته اختلافات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الإجابة على السؤال: "ما هي أداة قياس الجودة؟". وفي الوقت الذي اختلفت

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

فيه الإجابات من مؤسسة لأخرى، ظهرت نقطة البداية المتميزة وتمثلت في معايير الفحص الخاصة بجائزة مالكولم بالدريج للجودة القومية.

ففي 2 من أغسطس عام 1987م وفي عهد الرئيس الأميركي ريجان أقر الكونجرس تأسيس هيئة مالكولم بالدريج لتحسين الجودة، وأنشأت الهيئة جائزة الجودة القومية الأمريكية السنوية، ويشرف على هذه الجائزة «المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية»، ويتمثل الغرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة، والاعتراف بإنجازات الجودة التي تحقها المؤسسات الأمريكية، ونشر استراتيجيات الجودة الناجحة لهذه المؤسسات التشجيع الآخرين.

واعترفت الجائزة رسمية بالمؤسسات التي لديها قيادة دائمة للجودة. وسمحت لهذه المؤسسات بالنشر والإعلان عن جوائزها، كما أنها شجعت المؤسسات الأخرى على تحسين ممارسات إدارة الجودة بها حتى تتمكن من المنافسة بفعالية أكبر للحصول على جوائز أخرى¹.

الفرع الثاني: تعريف نموذج التميز الأمريكي

يتشابه نموذج التميز الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقوم الرئيس الأميركي بتقديم الجائزة سنويا للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية، و حسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز².

الفرع الثالث: سمات نموذج التميز الأمريكي

يستند نموذج التميز الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة" وهي كما يلي:

- ✓ الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات المستفيدين.
- ✓ أهمية وحيوية القيادة كنعصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ✓ ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- ✓ تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ✓ أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين وتحولات الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
- ✓ التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.

¹ أسماء مراد صالح مراد، معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، "مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية"، جامعة الفيوم، مصر، العدد 12، 2019، ص33.

² علي السلي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص43.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ✓ تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- ✓ تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية دعم اتخاذ القرار.
- ✓ أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، والعاملين بها، واستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها المشكلات.
- ✓ إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص النشاط والنمو.

الفرع الرابع: معايير نموذج التميز الأمريكي

تقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية وهي¹:

❖ القيادة: يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه وإستمرارية المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

❖ التخطيط الاستراتيجي: يغطي هذا المعيار المحاور التالية

-تحديد الأهداف الاستراتيجية.

-إعداد خطط العمل.

-مراجعة أداء المؤسسة.

❖ التركيز على العملاء: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

-تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.

-قياس مستوى الرضا لدى العملاء.

-الحصول على التغذية العكسية.

-بناء ثقافة تنظيمية مساندة.

❖ القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس وتحليل وتحسين أداء المؤسسة، وكذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات والمعرفة وتعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

❖ الاهتمام بالعاملين: يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية وتوفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال:

-تعزيز رضا العاملين.

¹ فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، "نماذج عالمية من الأداء المتميز"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 175، 176.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

-تدريب العاملين وتطوير القادة.

-تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين.

-تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

❖ إدارة العمليات: يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل لديها وكذلك كيفية قيامها

بتصميم وتطوير وتبسيط عملياتها، بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها واستمراريتها .

❖ النتائج: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

-جودة المنتجات والخدمات.

-نتائج العملاء.

-الأداء المالي والأسواق.

-نتائج العاملين.

-كفاءة العمليات.

-الأداء المؤسسي.

وللإشارة فالمعايير السابقة الذكر تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم ويمكن

توضيح توزيع النقاط حسب هذا النموذج كما يلي:

القيادة: 100 نقطة.

التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.

التركيز على العملاء: 85 نقطة.

القياس، التحليل وإدارة المعرفة: 90 نقطة.

الاهتمام بالعاملين: 85 نقطة.

إدارة العمليات: 85 نقطة.

النتائج: 450 نقطة.

المطلب الثالث: نموذج التميز الياباني

سنحاول في هذا المطلب إبراز نموذج التميز الياباني من خلال التطرق إلى تعريفه، وأهم المعايير التي يقوم عليها.

الفرع الأول: تعريف نموذج التميز الياباني

يعتبر نموذج ديمينج للتميز الأصل والمنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدث هذا النموذج عام 1951 في اليابان وسمي بهذا الاسم تقديرا لعبقرية الدكتور Deming Edouard William ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة، ويطبق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أداؤها، وقد انطلق نموذج ديمينج من شعار هو: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام". وتعتمد الية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي¹:

- ✓ **التوجه:** يتحدد توجه المؤسسة من خلال معمار السياسات التي تتبعه.
- ✓ **الدعم:** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.
- ✓ **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.
- ✓ **النتائج:** وتقاس من خلال معيار التأثير، وبناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة.

الفرع الثاني: معايير نموذج التميز الياباني

تتحدد معايير نموذج التميز الياباني فيما يلي:

- **السياسات:** يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.
- **التنظيم والتنمية:** يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- **المعلومات:** يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

¹ سعيدة ضيف، مراد علة، "تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2018/12/31، ص8.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط تحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.
 - التعليم والتدريب: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة¹.
 - تأكيد الجودة: يتصل هذا المعيار بتفاصيل الجودة بدءاً من تصميم العمليات، والتفتيش أثناء الإنتاج، التصميم، التسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء، والمحافظة على البيئة².
 - تأثيرات الجودة: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة.
 - التنميط (التقييس): يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
 - الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- من الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب اللجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص ثم تعلن النتيجة.
- عند الملاحظة للنماذج الثلاثة يتضح أن نموذج ديمنج يركز على التحكم بالعمليات لضمان جودة السلع والخدمات، بالمقابل فإن نموذج بالدريج يهتم برضا العملاء لإنجاز المنافسة. ومن الناحية الأخرى نموذج التميز الأوروبي يوسع فكرة الجودة ويعطيها بعداً آخر والمتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمؤسسات كمعيار مهم للتميز في الإدارة.
- لكن توجد جملة من العناصر المشتركة، وهي توجه العمليات بإشباع الزبائن ووجود تقييم منتظم ونظامي للجودة واحترام شركاء المؤسسة والاهتمام بالقياس والحقائق الفعلية والتوجه بالنتائج، مع التأكيد على مشاركة العاملين. تطبيق أساليب وأدوات محددة بوضوح، تخطيط الجودة على الأجل المتوسط والطويل، التحسيس والتكوين³.

المبحث الرابع: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التميز الإداري

من أهم عوامل تحقيق التميز الإداري الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تلعب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير العناصر البشرية بالمؤسسات، وهذا من خلال إستبدال النظرة التقليدية للموارد البشرية بالنظرة الإستراتيجية، خاصة وأنه أصبح يعتبر أساس تحقيق قدرات ومزايا تنافسية في ظل العديد من التحديات والتقدم الهائل في شتى المجالات، هذا ما ألزم المؤسسات بتوفير مهارات وكفاءات مبدعة والإستثمار فيها وتثمينها بغرض تحسين التميز الإداري، حيث سنتعرف في هذا المبحث على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز الإداري.

¹ زيد الخير ميلود، كهينة رشام، "جوائز الجودة: خارطة نحو تحقيق التميز والتعلم التنظيمي"، "مجلة معارف"، جامعة البويرة، البويرة، الجزائر، العدد 16، جوان 2014، ص 36.

² أحلام كركود، مرجع سبق ذكره، ص 153.

³ زيد الخير ميلود، كهينة رشام، مرجع سبق ذكره، ص 284، 285.

المطلب الأول: الإستثمار البشري كأساس لتحقيق التميز الإداري

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، وكما أشار العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة فإن تحقيق التميز في أداء مؤسسات في القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، وتوضح تجارب الشركات الناجحة عالمياً مثل Xerox، IBM Toyota، إن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.

إن إهمال العنصر البشري وعدم تنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر فادحة ومختلفة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات، أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية، وفي إطار تحليل المؤسسة المسؤولة استراتيجياً عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية يرى PORTER أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات، وتحفيز العاملين، وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافس، مما يعطيها بعداً استراتيجياً في قيادة المؤسسات، كما أن وظيفتها خرجت عن إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير حجم التحولات التنافسية، وتراجع الاعتماد على التكنولوجيا لسرعة تغيرها، وبالتالي صعوبة المنافسة المعتمدة أساساً على التكنولوجيا خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً لجميع المنافسين، إضافة إلى تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، الموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع نظيراتها من المؤسسات الأخرى، وهو المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة بما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة¹.

¹ سلمي رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات - تبسة"، مرجع سبق

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات كمدخل لتحقيق التميز الإداري

الفرع الأول: تثمين كفاءات الأفراد

يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة، حيث يهدف اعتماد مثل هذا النظام من طرف المؤسسة إلى تحقيق جملة من النتائج ومن أهمها نجد:

عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بكل من:

- تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء.
- تثمين الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة وتفجيرها.
- العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:
- الاحتياجات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- التطلعات والطموحات الحالية والمستقبلية للأفراد.
- التأكيد على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن شعور إدارة المؤسسة بضرورة تنمية كفاءات مواردها البشرية نابع من ضغوط المنافسة، وحتى تحقق هذه المؤسسات المتطلبات التنافسية المعتمدة على الموارد البشرية كان لا بد عليها أن تصمم المواقع التدريبية المناسبة التي تضمن دعم تميزها من خلال التأكيد على توفر الشروط والمتطلبات التالية:

- العمل على ضمان تعدد كفاءات الفرد الواحد بالمؤسسة، وينعكس ذلك في زيادة سرعة العمليات ومن ثم تقديم الخدمات المتاحة في الوقت الذي يفضله العميل.
- تقييم أداء الجهاز الوظيفي من خلال القيام بعملية فحص المؤسسة لإنجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية محددة بأسلوب متناسق وموحد بهدف التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز وتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة.
- العمل على ترقية العلاقة بين المؤسسة والعملاء من خلال تحسين صورة الخدمة وإعطاء الفرصة الكاملة للعميل حتى يعبر عن طلباته ومدى احتياجاته لإعادة تشكيل الخدمة¹.

الفرع الثاني: تقييم الكفاءات

يهدف نظام تقييم كفاءات الأفراد إلى تقديم معلومات مفيدة للإدارة لمساعدتها على إكتشاف مواطن الضعف عند الموارد البشرية ومن ثم العمل على تصحيحها من خلال التدريب، التحفيز، التطوير وهذا يعني أن تقييم أداء العامل تتجلى أهميته في كونه يعالج إشكالية حساسة تمس وترتبط بمتابعة تطور أدائه قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته.

¹ أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول"، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012، ص 11.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إذن فتنمية الكفاءات في المؤسسات تسعى إلى تحقيق الاستثمار الفعال لقدراتها من خلال اعتماد استراتيجيات لتحسين أدائها تشمل دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط قوتها لتدعيمها ونقاط ضعفها لمعالجتها، بما يساهم في تدعيم إنجاز الأهداف المبرمجة، حيث تقوم تنمية المهارات على مبدأ المشاركة الجماعية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تميز الأداء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تطوير وتحسين مستمر لها لتحقيق رضا العميل بمساهمة جميع العاملين بشكل مستمر¹.

المطلب الثالث: إدارة الأداء وبرامج الأجور والحوافز كمدخل لتحقيق التميز الإداري

الفرع الأول: إدارة الأداء

هي " تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع الوصول إليه"².

وتسعى المؤسسات من وراء تبني إدارة الأداء لتحقيق أهداف إستراتيجية يتمثل الغرض الرئيسي لإستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة ، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة، ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة³.

الفرع الثاني: إدارة برنامج الأجور والحوافز

تلعب سياسات الأجور والحوافز دورا كبيرا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه لا يقتصر على تخطيط واختيار وتكوين الأفراد العاملين فحسب، وإنما أيضا على مقدار العائد الذي يحصل عليه الأفراد نتيجة للعمل الذي يقومون به وأدائهم المتميز عن بقية، فتحقيق الأداء المتميز يكون نتيجة إدراك العامل لعوامل الأداء المتمثلة في ارتباط الأداء بأجور ومكافآت وحوافز، وهنا يمكن القول أن العامل يربطه شيئين هما:

○ مقدار الجهد الذي يقدمه للمؤسسة.

○ مقدار العائد أو المقابل المادي أو المعنوي المتحصل عليه.

فأداء العامل يتوقف على وضوح وعدالة الأسس التي تتوزع على ضوءها هذه الأجور والحوافز دون أن ننسى بعضا من الشروط التي تحافظ على العلاقة بين الأجر والحوافز والأداء المتميز منها:

¹ سلمى رزق الله، أمينة مساك، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، جامعة البليدة

2، البليدة، الجزائر، العدد 18، ص 315.

² مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 84.

³ سلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناحم الفوسفات - تبسة"، مرجع نفسه،

ص 243.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تناسب الأجر أو الحافز مع دوافع الفرد.
 - اقتناع العامل بالعلاقة الوثيقة بين الأداء المتميز والحصول على الحافز.
 - أن يكون احتمال الحصول على الأجر والحافز كبيرا ومؤكدا كنتيجة للأداء المتميز والعالي.
 - ضرورة قصر المدة بين الأداء المتميز والحصول على الحافز.
 - ضرورة الاستمرار والانتظام في دفع الأجور والحوافز.
 - الابتعاد عن كل أشكال المحسوبية والمحاباة في توزيع الحافز.
 - أن يتصف نظام الأجور والحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ويمكن الإدارة المؤسسة من خلال إدارة نظام الأجور والحوافز أن تساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية العاملين عن طريق دفعهم لتحقيق المزيد من الانجازات المتميزة، والعمل بكل كفاءة نتيجة لشعورهم بعدالة تلك الأجور والحوافز وأنهم ضمن أولويات التفكير من طرف المسؤولين، وما يترتب عليه من ارتفاع لمعنوياتهم وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة¹.

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأساس لتحقيق للميزة التنافسية

تتمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المؤسسة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل وذلك من خلال إنخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أو تصميم منتجات تناسب مع توقعات وتقسيمات العملاء وغيرها².

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- ❖ **الريادة في التكلفة:** من خلال سعي المؤسسة لأن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها في السوق ويكون ذلك من خلال عدم تبذير المواد المستعملة والتركيز في الوقت نفسه على جودة المنتج، حيث انه كلما كانت تكلفة المنتج اقل كان سعره أقل وهو ما يجعله مرغوب من طرف المستهلكين خاصة إذا كان إضافة إلى سعره المنخفض يتميز بالجودة في الأداء.
- ❖ **التميز أو الإختلاف:** ويقصد بالإختلاف سعي المؤسسة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتهي إليها وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المؤسسة³.

تعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة وهم العاملون بها والذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ جمال رحمانى بوزيان، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة: باتسيك عين

الدفلى"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص-ص 104-112.

² سلمى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناحم الفوسفات - ندسة"، مرجع سبق

ذكره، ص ص 247، 248

³ سلمى رزق الله، مساك أمينة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق

للعلوم، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، العدد 07، مارس 2017، ص ص 313، 314.

الفصل الثاني: التميز الإداري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وهو ما جعل المؤسسات الحديثة تهتم بهذا المورد اهتماما كبيرا بداية من توظيف عمالة عالية المهارة، والعمل على زيادة ولاءها والتزامها نحو العمل من خلال والاهتمام بتنمية قدرات مواردها البشرية المادية والمعنوية والفكرية، مما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة، ومن أمثلة هذه المنظمات نجد شركة تويوتا وما تحققة من ميزة تنافسية في التكلفة لما تنتجه من سيارات بفضل وجود قوة عمل أكثر التزاما وأكثر قدرة على المنافسة.

ومن ناحية أخرى فإن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا ، وفي نفس الوقت فإن ردود أفعال المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة ، لأن محاولات المنافسين لتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم لمواجهة هذه الميزة يحتاج وقت وجهد كبير، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج لتحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية ، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة من ناحية أخرى¹.

ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائد كبيرا للمؤسسة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم، ولعل من أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي²:

- ✓ استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتغيرة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن هنا زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمؤسسة.
- ✓ زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمؤسسة.
- ✓ إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية بإستراتيجية العمل ككل.

¹ سلى رزق الله، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناحم الفوسفات - تبسة"، مرجع سبق ذكره، ص 247، 248.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

خلاصة الفصل الثاني:

بناء على ما سبق يمكن القول أن إدارة التميز أصبحت أسمى هدف ترقى إليه المؤسسة وذلك في ظل التغيرات المتسارعة لمحيطها ولهذا أصبح على المؤسسات الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية والتميز وذلك من خلال التنسيق بين عناصر المؤسسة وترابطها، حيث تسعى إدارة التميز إلى الإهتمام برأس المال البشري خاصة لإعتباره محور عملياتها، والعمل على تطويره والحفاظ عليه واستقطاب الكفاءات المؤهلة والفريدة بغية تحقيق الإبداع والتميز في شتى المجالات.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة
الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق
التميز الإداري في مؤسسة ديوان
الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

تمهيد الفصل الثالث:

بعد استعراض مختلف تفاصيل الدراسة النظرية وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (التميز الإداري) وبغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي كان لابد من التوجه إلى إجراء الدراسة ميدانيا من خلال دراسة حالة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" حيث تم الإعتماد على أداة الإستبيان من أجل الحصول على نتائج دقيقة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

المبحث الأول: نظرة عامة حول ديوان الترقية والتسيير العقاري

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بميدان الدراسة التطبيقية حيث سنتناول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري، مهامه، الوكالات التابعة له بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

يقع مقر المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري على طريق بن جراح قلمة، يتربع على مساحة قدرها 375.88م² ويتشكل الديوان من (05) دوائر إدارية حسب الهيكل التنظيمي المصادق عليه بالمقرر الوزاري رقم (207) المؤرخ في 2006/07/12 بالإضافة إلى (11) وكالة خارجية موزعة على تراب الولاية ومصحة للصيانة.

يعتبر الديوان واحد من بين (50) ديوان على المستوى الوطني وقد لعب دور هام وفعال في تعمير ولاية قلمة وذلك بإبرام عدة اتفاقيات مع المؤسسات المالية الممولة للمشاريع السكنية CNEP-CNL ويبلغ عدد موظفي الديوان (347) موظف.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لديوان الترقية والتسيير العقاري

لقد تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي 93/76 المؤرخ في 1976/10/23 تحت إسم ديوان ترقية السكنات ذات الكراء المعترف وبعده صدر المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 منح له طابع الهيئة العمومية والإدارية (EPA) لكنه بصدور المرسوم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 تغيرت طبيعته القانونية فاكتسب تسمية ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI وأعطى للديوان صفة الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC) خضع هذا الأخير إلى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

كما أضفى على الديوان صفة الشخص المعنوي التجاري بحيث أن الديوان يمارس مهامه تحت رقابة وزير السكن والعمران والمدينة، كما أصبح يتميز بخاصيتين مختلفتين وهما "الديوان كمسير عقاري" و"الديوان كمرقي عقاري"¹.

المطلب الثاني: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

إن ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ويخضع لقواعد القانون التجاري ويتولى هذا الأخير في إطار تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا ويكلف فضلا على ذلك على سبيل التعبئة بما يلي²:

• الترقية العقارية

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

² مرجع نفسه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

- الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه.
 - أعمال تأدية خدمات قصد ضمان ترميم الأملاك العقارية وإعادة الإعتبار إليها وصيانتها.
 - جميع الأعمال التي تهدف لتحقيق مهامها.
- يخول لديوان الترقية والتسيير العقاري فضلا على ذلك تسيير الأملاك العقارية المسندة إليه وتحدد إتفاقية نموذجية شروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة وتوضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن والعمران والمدينة.

يكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بما يلي:

- ✓ إيجار المساكن والمحلات ذات الإستعمال المني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها.
- ✓ تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن أملاك العقارية التي تسييرها.
- ✓ المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد إبقائها بإستمرار في حالة صالحة للسكن .
- ✓ إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييرها وضبطها ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الموجودة بهذه العمارات.
- ✓ تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الإستعمال الأمثل لمجمل المجمعات السكنية العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك.
- ✓ ضمان حسب الشروط الخاصة بتسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو التي سوف تلحق بها في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- ✓ القيام بملتقيات وأيام إعلامية فيما يخص النظافة قصد المحافظة على العمارات وضمان بقاءها بإستمرار لتكون صالحة للسكن .
- ✓ كل عمل آخر يدخل في إطار التسيير العقاري.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري والوكالات التابعة له

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

يضم الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري ما يلي¹:

- I. الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري إجمالاً.
- II. الهيكل التنظيمي للإدارة العامة.
- III. الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والوسائل العامة.
- IV. الهيكل التنظيمي لدائرة تسيير وصيانة.

¹معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

.V الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة.

.VI الهيكل التنظيمي لدائرة التطوير العقاري والأراضي.

.VII الهيكل التنظيمي لدائرة إدارة المشاريع.

.VIII الهيكل التنظيمي لوحدة التسيير.

يهدف تفعيل دور الديوان على مستوى مختلف الدوائر والبلديات في إطار السياسة الجوارية، قام بإنشاء وحدة التسيير ببلدية قالمة إضافة إلى الوحدات الموجودة (واد الزناتي، بوشقوف، هيليوبوليس، مجاز عمار).

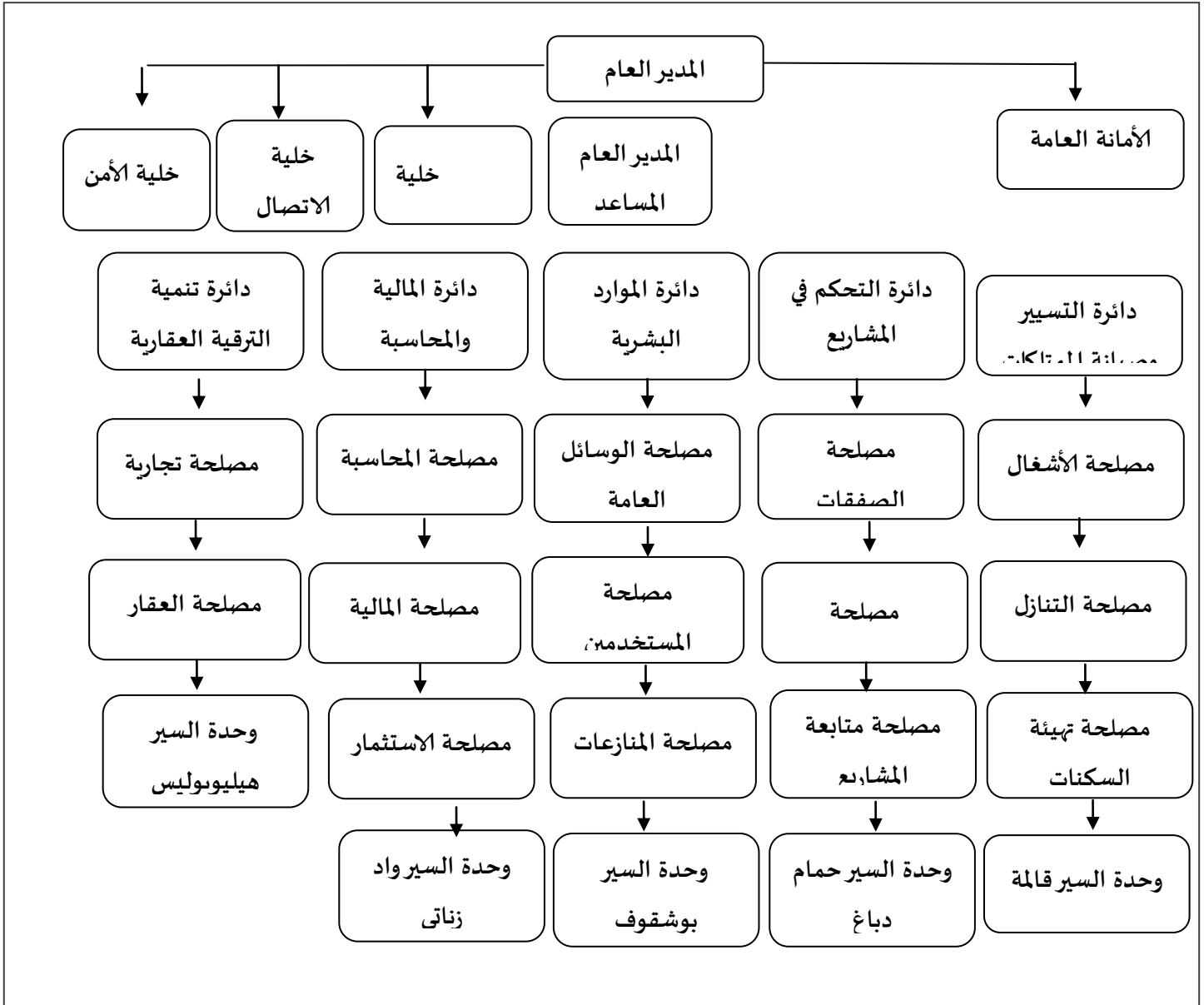
كما قام بإعادة تنظيم هذه الوحدات حتى يمكن لها أن تضطلع بجميع المهام المتعلقة بالتسيير العقاري، والمتمثلة في صيانة الحضيرة العقارية والمحافظة علمها، تحصيل الإيجار، ومتابعة إنجاز المشاريع.

ويهدف تعزيز حضوره على مستوى كل إقليم الولاية قام الديوان بإنشاء وحدات تسيير على مستوى كل دائرة.

- وحدة التسيير-قالمة.
- وحدة التسيير-حمام دباغ.
- وحدة التسيير-بوشقوف.
- وحدة التسيير-واد الزناتي.
- وحدة التسيير-هيليوبوليس.
- عدد مستخدمين الديوان: 330.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري.

• الفرع الثاني: الوكالات التابعة لديوان الترقية والتسيير العقاري

يضم ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عددا من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية وتعتبر الوكالة الخارجية مصحلة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف دائرة تسيير الممتلكات. وعلى مستوى ولاية قلمة نجد الديوان يشرف على 05 وكالات خارجية ووحدة للصيانة وهي كالتالي¹:

1. دائرة قلمة: وتضم مدينة قلمة ولخزارة.

¹ معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

2. دائرة بوشقوف: وتضم بوشقوف وحمام نبايل.
 3. دائرة واد زناتي: وتضم واد زناتي وعين مخلوف.
 4. دائرة مجازعمار: تضم عين حساينية وحمام دباغ.
 5. دائرة هيليوبوليس: تضم هيليوبوليس وقلعة بوصبع.
- وحدة الصيانة:

وتتمثل مهام هذه الوكالات في:

- ✓ إنذار الزبائن المتخلفين عن دفع مبالغ الإيجار.
- ✓ إرسال أوامر بالدفع للمستأجرين عن طريق البريد أو عن طريق أعوان الوكالات مباشرة.
- ✓ تغطية الإيجار الشهري لمستأجري السكنات أو المحلات التجارية.
- ✓ إعداد تقارير وإحصائيات خاصة بسير عملية تغطية الإيجارات الشهرية.
- ✓ تمثيل المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري على مستوى الدوائر التابعة لها.
- ✓ متابعة الأحياء الموجودة على مستوى الدائرة التي تشغلها الوحدة.
- ✓ مكلفة بالاستقبال فهي تستقبل المستفيدين من السكنات الواقعة في دائرتها في حالة وقوع أي مشكل تقني.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تناول هذا المبحث وصفا كاملا ومفصلا لكيفية تصميم الدراسة الميدانية حيث تم التطرق فيه إلى: أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البالغ عددهم (374) موظف (إطار، عون التحكم، عون التنفيذ).

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم إختيار عينة قصدية تمثلت في (50) موظف من مجتمع الدراسة استهدفت رؤساء المصالح لديوان الترقية والتسيير العقاري. حيث تم توزيع الإستمارات على عينة الدراسة المتمثل عددها في (50) إستمارة باستخدام طريقة المقابلة وتم إسترجاع 44 منها أي بنسبة 88% وإلغاء (6) منها نظرا لنقص الإجابات والإعتماد على (44) إستمارة قابلة للدراسة والتحليل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول التالي يمثل عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (05): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة %	العدد	البيان
100	50	الاستثمارات الموزعة
12	06	الاستثمارات الملغاة
88	44	الاستثمارات المسترجعة القابلة للدراسة والتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل الإشكالية والتحقق من مدى صحة الفرضيات الموضوعية تم الإعتماد على طريقة الإستبيان في عملية جمع المعلومات والبيانات.

وقد تم إعداد الإستمارة على النحو الآتي:

- الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والديمغرافية وتتضمن العناصر التالية: (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة المهنية)
- الجزء الثاني: يتضمن محاور الإستمارة ويشمل ثلاث محاور كالتالي:

✓ المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الهدف من هذا المحور هو قياس مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث تضمن هذا المحور أبعاد مقسمة على النحو الآتي:

- البعد الأول: تحت عنوان التخطيط تضمن (03) عبارات.
- البعد الثاني: تحت عنوان التوظيف تضمن (03) عبارات.
- البعد الثالث: تحت عنوان التحفيز تضمن (04) عبارات.
- البعد الرابع: تحت عنوان تقييم الأداء تضمن (03) عبارات.
- البعد الخامس: تحت عنوان التدريب تضمن (04) عبارات.
- البعد السادس: تحت عنوان تخطيط المسار الوظيفي تضمن (04) عبارات.

✓ المحور الثاني: التميز الإداري الهدف منه هو قياس مستوى التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة وتضمن (09) عبارات.

✓ المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، والهدف من هذا المحور هو قياس مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري وقد تضمن تضمن (06) عبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء المستجيبين لأراء الإستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(06): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

وقد تم حساب المدى العام للمقياس من خلال طرح أكبر درجة من أقل درجة ($4 = 5 - 1$) بالمقياس ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس لإيجاد طول الفئة أي ($0.8 = 5/4$). ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة ($1.81 = 0.8 + 1$) وهكذا يصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): يوضح المتوسط الحسابي والإتجاه الموافق له

5 - 4.24	3.42 - 3.43	3.42 - 2.62	2.61 - 1.81	1.80 - 01	مجال المتوسط الحسابي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

يهدف معالجة، تحليل البيانات واستخراج النتائج تم إستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS)

ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم إستخدامها في الجانب العملي لهذه الدراسة هي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يستخدم تحديد متوسط الإجابات عن العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- الإنحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الإستبيان .
- معامل الإرتباط سبيرمان براون ومعامل غاتمان: يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة.
- معامل غاتمان للتجزئة النصفية: لقياس ثبات الإستبيان.
- معامل إختبار كولومجروف سمرنوف: وذلك لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.
- إختبار ستودنت (T-Test): لعينة واحدة لمعرفة الفروقات بين المتوسطات.
- إختبار الإنحدار الخطي البسيط: يستخدم في إختبار الفرضيات التي تدرس تأثير متغير على متغير آخر.
- إختبار فيشر: يستخدم لإختبار معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط ككل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

○ إختبار تحليل التباين الأحادي (one.way anova): يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية عبارات الإستبيان ثم إخضاعها لإجراءات الصدق والثبات كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يشمل صدق الإستبيان على الصدق الظاهري (المحكمن)، الصدق الداخلي والصدق البنائي

أولا: صدق المحكمن

تم عرض الإستمارة بصورتها الأولية على الأستاذ المشرف لمناقشة عباراتها ثم تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمن للتأكد من مدى مصداقية وملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لقياسه، وعلى ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمن تم التعديل في بعض عبارات الاستبيان وحذف بعض منها حتى تصبح أكثر وضوحا وملاءمة وبذلك عرض الإستبيان بصورته النهائية.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي

يتم إستخدامه لمعرفة صدق عبارات الاستبيان ثم حساب معامل سبيرمان بين كل عبارة من عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول رقم (08): يوضح معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: التخطيط			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	تعتمد مؤسستكم على خطة استراتيجية واضحة بغرض تحقيق الأهداف.	0.592*	0.001
02	سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة ذات فعالية.	0.797**	0.001
03	تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل توظيفهم.	0.831**	0.001
البعد الثاني: التوظيف			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

0.001	0.766**	تعمل مؤسساتكم على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة في مختلف مجالات الأعمال المختلفة لشغل مناصب إدارية هامة.	04
0.001	0.843**	تعتمد مؤسساتكم على نتائج المقابلات للمتقدمين للتعيين لغرض توظيفهم.	05
0.001	0.596**	تطبق مؤسساتكم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية.	06
البعد الثالث: التحفيز			
مستوى الدلالة sig	معامل الإرتباط	العبارات	الرقم
0.001	0.829**	نظام التحفيز المتبع من قبل مؤسساتكم يعزز ولاء الموظفين.	07
0.001	0.676**	تطبق مؤسساتكم نظام عادل في تقديم الحوافز والمكافآت.	08
0.001	0.812**	تمنح الحوافز والمكافآت بصورة منتظمة وبالقدر الكافي.	09
0.001	0.711**	موظفي مؤسساتكم راضين عن التعويضات المقدمة لهم.	10
البعد الرابع: تقييم الأداء			
مستوى الدلالة sig	معامل الإرتباط	العبارات	الرقم
0.001	0.786**	تعتمد مؤسساتكم على نتائج تقارير تقييم أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.	11
0.001	0.765**	تعمل مؤسساتكم على جمع معلومات تفصيلية حول أداء الموظفين بهدف ضمان نجاح عملية التقييم.	12
0.001	0.765**	المعلومات التي تمتلكها مؤسساتكم عن أداء الموظفين كافية.	13
البعد الخامس: التدريب			
مستوى الدلالة sig	معامل الإرتباط	العبارات	الرقم
0.001	0.634**	ترى مؤسساتكم أن التدريب ساهم في رفع مستوى المهارات.	14
0.001	0.740**	تهتم مؤسساتكم بوضع برامج تدريبية تتلاءم مع نقاط ضعف الموظفين.	15
0.001	0.819**	تعتمد مؤسساتكم على التنوع في أساليب التدريب.	16
0.001	0.821**	يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة.	17
البعد السادس: تخطيط المسار الوظيفي			
مستوى الدلالة sig	معامل الإرتباط	العبارات	الرقم
0.001	0.619**	توجد سياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للموظف في مؤسساتكم.	18
0.001	0.688**	التقنيات المعتمدة في مؤسساتكم لتخطيط المسار الوظيفي تتميز بالحدثة.	19

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز

الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

0.001	0.635**	تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي.	20
0.001	0.661**	تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية.	21

(*): ارتباط كبير عند مستوى معنوية (0.05).

(**): ارتباط كبير عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة sig لجميع عبارات أبعاد المحور الأول أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ونلاحظ أن قيم معامل ارتباط سبيرمان لكل عبارات المحور الأول والدرجة الكلية التابعة له هي دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تتراوح معاملات الارتباط ما بين [0.596 - 0.843] هذا يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وهذا ما يؤكد وجود صدق داخلي.

الجدول رقم(09): يوضح معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	تخلق الإدارة العليا الدافع بين الموظفين نحو التميز في العمل.	0.642**	0.001
02	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل من خلال تهيئة الظروف المناسبة.	0.584**	0.001
03	يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تدعم التميز باستمرار.	0.677**	0.001
04	تقوم سياسات واستراتيجيات مؤسستكم على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، المجتمع والعاملين.	0.484**	0.001
05	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات والاستراتيجيات تهدف إلى التحسين.	0.658**	0.001
06	. هناك اتصالات مستمرة بين المؤسسة وجميع أطراف المجتمع.	0.507**	0.001
07	. تحرص مؤسستكم على تعزيز العلاقات الودية مع الموظفين.	0.736**	0.001
08	تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بشكل أفضل.	0.589**	0.001
09	يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في مؤسستكم.	0.593**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة sig لكل العبارات أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما أن معامل ارتباط سبيرمان كل عبارة من عبارات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث تتراوح قيمهم بين [0.484 - 0.736] مما يؤكد وجود اتساق بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وهذا ما يؤكد وجود صدق داخلي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم(10): يوضح معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	عملية التدريب المستمر تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.	0.342*	0.023
02	تراعي مؤسساتكم عند القيام بعملية تطوير أداء الموظفين مختلف التكنولوجيا الحديثة.	0.615**	0.001
03	على المؤسسة التركيز على التطوير المستمر لمواردها البشرية لتحقيق التميز.	0.559**	0.001
04	نظام الحوافز الفعال يساهم في دعم الاستراتيجية التنموية للمؤسسة.	0.551**	0.001
05	تعمل مؤسساتكم على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من التميز.	0.688**	0.001
06	تعتمد مؤسساتكم نظام التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	0.727**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig ونلاحظ أن معاملات ارتباط سبيرمان لكل عبارة من عبارات المحور الثالث دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث تتراوح قيمتها ما بين [0.342 – 0.727] وهذا ما يدل على وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وبالتالي هذا يؤكد وجود صدق داخلي.

ثالثا: الصدق البنائي

تم حساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للإستبيان.

الجدول رقم(11): يوضح معامل الارتباط سبيرمان لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للإستبيان

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	0.850**	0.001
02	التميز الإداري.	0.887**	0.001
03	مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.	0.699**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

من الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة sig لجميع محاور الإستبيان أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما نلاحظ أن معامل ارتباط سبيرمان كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث أن معاملات الارتباط سبيرمان للمحاور الثلاث على التوالي (0.850)، (0.887)، (0.699) هذا يشير إلى وجود ارتباط بين محاور الإستبيان بالدرجة الكلية للإستبيان وهذا ما يؤكد تحقق صدق الإتساق البنائي للإستبيان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من أداة الدراسة تم الإعتماد على طريقة كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية

أولاً: طريقة كرونباخ ألفا Cronbach.Alpha

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach.Alpha كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

معاور الاستبيان	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	التخطيط	03	0.642
	التوظيف	03	0.545
	التحفيز	04	0.756
	تقييم الأداء	03	0.683
	التدريب	04	0.750
	تخطيط المسار الوظيفي	04	0.601
	القيمة الكلية للمحور الأول	21	0.897
القيمة الكلية للمحور الثاني		09	0.838
القيمة الكلية للمحور الثالث		06	0.683
كامل الاستبيان		36	0.926

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.27.

علماً أن هذا المعامل يأخذ القيمة ما بين الصفر والواحد فإذا كانت قيمة المعامل أقل من (0.5) فإن الثبات ضعيف والإستبيان غير مقبول أما إذا كانت القيمة محصورة ما بين [0.5 - 0.6] فإن الثبات متوسط والإستبيان مقبول أما إذا كانت القيمة محصورة ما بين [0.6 - 0.8] فإن الثبات جيد والإستبيان مقبول في حين إذا كانت القيمة تنتمي إلى المجال [0.8 - 1] فإن الثبات مثالي والإستبيان مقبول.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات أبعاد المحور الأول تراوحت ما بين أقل قيمة (0.545) وأكبر قيمة (0.756) والمحور الثاني بلغت قيمته (0.837) والمحور الثالث فكانت قيمته (0.683) أما القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان (0.926) وهذا يدل على أن الإستبيان مقبول ويمتدع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليه في الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

ثانيا: طريقة التجزئة النصفية

-يتم الإعتماد في هذه الطريقة في هذه الطريقة على معاملي سييرمان براون وغاتمان حيث تقوم هذه الطريقة بتقسيم عبارات الإستبيان إلى نصفين. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

0.878	معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ
18	عدد العبارات		
0.869	معامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني	النصف الثاني للعبارات	
18	عدد العبارات		
36	العدد الاجمالي للعبارات		
0.753	الارتباط بين النصف الأول والثاني		
0.859	تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني		معامل سييرمان براون
0.859	عدد تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني		
0.859	معامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول بلغت (0.878) أما في النصف الثاني فقد بلغت (0.869)، كما نلاحظ أن عدد عبارات الإستبيان زوجي عند تقسيمها وعليه نأخذ قيمة معامل سييرمان براون في حالة تساوي عدد عبارات النصف الأول والنصف الثاني والتي بلغت قيمته (0.859) وهي أكبر من (0.6) أما بالنسبة لمعامل غاتمان فقد بلغت قيمته (0.859) أي أكبر من (0.6) وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا للتحليل الوصفي لكل من المتغيرات الديمغرافية وآراء العينة بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبيان.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)	المئوية
ذكر	22	50	
أنثى	22	50	
المجموع	44	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

من الجدول أعلاه والشكل يتضح أن عينة الدراسة توزعت من حيث الجنس على فئتين فئة الذكور بعدد (22) بنسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة وفئة الإناث بعدد (22) وبنسبة بعدد (22) بنسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)	المئوية
40-30	22	50	
50-40	15	34.1	
50 فأكثر	7	15.9	
المجموع	44	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يبين الجدول أعلاه أن 50% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [30-40] بينما 34.1% من إجمالي العينة أعمارهم ما بين [40-50] أما 15.9% من إجمالي العينة أعمارهم (50) سنة فأكثر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي	4	9.1
تقني سامي	5	11.4
مهندس	9	20.5
جامعي	26	59.1
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي يمثل أكبر نسبة من فئة الموظفين في الديوان الترقية والتسيير العقاري بنسبة 59.1% وعدد 26 موظف من إجمالي عينة الدراسة، في حين نجد أن مستوى مهندس بنسبة 20.5% وبعدد (09) موظفين من إجمالي أفراد العينة أما مستوى تقني سامي بنسبة 11.4% وبعدد (05) موظفين من إجمالي عينة الدراسة في حين مستوى ثانوي بنسبة 9.1% وبعدد (04) موظفين من إجمالي العينة.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 6 إلى 10 سنوات	11	25
من 11 إلى 15 سنة	19	43.2
أكثر من 15 سنة	14	31.8
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بعدد (19) موظف ونسبة 43.2% من إجمالي العينة لصالح ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين [11 إلى 15] سنة، وبعدد (14) موظف ونسبة 31.8% من إجمالي العينة لصالح ذوي خبرة أكثر من (15) سنة و(11) موظف ونسبة 25% من إجمالي العينة لصالح ذوي خبرة تتراوح ما بين [6 إلى 10] سنوات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لآراء العينة

سنتطرق في هذا المطلب للتحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول عبارات محاور الإستبيان باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)

الجدول رقم(18): يوضح نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرتبة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	
1	موافق	0.85	3.81	تعتمد مؤسستكم على خطة استراتيجية واضحة بغرض تحقيق الأهداف.	01	البعد الأول: التخطيط
3	محايد	0.88	3.36	سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة ذات فعالية.	02	
2	موافق	1.41	3.52	تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل توظيفهم.	03	
	موافق	0.61	3.56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الأول		
1	موافق	0.94	3.56	تعمل مؤسستكم على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة في مختلف مجالات الأعمال المختلفة لشغل مناصب إدارية هامة.	04	البعد الثاني: التوظيف
2	محايد	1.13	3.27	تعتمد مؤسستكم على نتائج المقابلات للمتقدمين للتعيين لغرض توظيفهم.	05	
3	محايد	1.16	3.25	تطبق مؤسستكم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية.	06	
	محايد	0.56	3.36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثاني		
4	محايد	1.72	3.00	نظام التحفيز المتبع من قبل مؤسستكم يعزز ولاء الموظفين.	07	البعد الثالث: التحفيز
1	محايد	1.20	3.34	تطبق مؤسستكم نظام عادل في تقديم الحوافز.	08	
3	محايد	1.36	3.06	تمنح الحوافز والمكافآت بالقدر الكافي.	09	
2	محايد	1.65	3.20	موظفي مؤسستكم راضين عن التعويضات المقدمة لهم.	10	
	محايد	0.85	3.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الثالث		
2	موافق	1.08	3.43	تعتمد مؤسستكم على نتائج تقارير تقييم أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.	11	البعد الرابع: تقييم الأداء
3	محايد	1.27	3.40	تعمل مؤسستكم على جمع معلومات تفصيلية حول أداء	12	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

				الموظفين بهدف ضمان نجاح عملية التقييم.		
1	موافق	1.18	3.50	المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم عن أداء الموظفين كافية.	13	
	موافق	0.72	3.44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الرابع		
1	موافق	0.68	3.68	ترى مؤسستكم أن التدريب ساهم في رفع مستوى المهارات.	14	البعد الخامس: التدريب
3	محايد	1.51	3.02	تهتم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تتلاءم مع نقاط ضعف الموظفين.	15	
4	محايد	1.20	3.00	تعتمد مؤسستكم على التنوع في أساليب التدريب.	16	
2	محايد	1.50	3.18	يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة.	17	
	محايد	0.70	3.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد الخامس		
1	محايد	1.17	3.38	توجد سياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للموظف في مؤسستكم.	18	البعد السادس: التخطيط المسار الوظيفي
4	محايد	1.43	2.77	التقنيات المعتمدة في مؤسستكم لتخطيط المسار الوظيفي تتميز بالحدثة.	19	
3	محايد	1.36	2.93	تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي.	20	
2	محايد	1.37	3.02	تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية.	21	
	محايد	0.60	3.02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد السادس		
	محايد	0.40	3.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وفي ما يلي تحليل عبارات كل بعد (علما أن إذا كانت قيمة الانحراف المعياري أقل من (1.9) فإن تشتت آراء العينة ضعيف أما إذا كانت قيمته أكبر من (1.9) فإن تشتت آراء العينة كبير).

تحليل عبارات البعد الأول (التخطيط)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لبعد التخطيط قد بلغ (3.56) وهي تنتمي إلى المجال [3.43 - 4.23] أي أن رأي الأفراد موافق وانحراف معياري عام ضعيف قدره (0.6) هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البعد، حيث احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وهو رأي موافق وانحراف معياري ضعيف قدره (0.85) هذا يعني أن المؤسسة تهتم بوضع خطط إستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف.

واحتلت العبارة رقم (03) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.52) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف بلغ (1.41) معناه أن رأي العينة كان موافق أن المؤسسة بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية قبل عملية التوظيف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

في حين احتلت العبارة رقم (02) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.36) وهو ينتهي إلى المجال [2.62 – 3.42] وهو رأي محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (0.88) أي أن رأي الأفراد محايد حول فعالية سياسة تخطيط الموارد البشرية.

تحليل عبارات البعد الثاني(التوظيف)

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التوظيف بلغت قيمته (3.36) أي أن رأي الأفراد محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (0.56) مما يدل على أنه هناك اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة حول التحيز بالنسبة لهذا البعد.

وقد جاءت العبارة رقم (04) في المقدمة بمتوسط حسابي قدره (3.56) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف قدره (0.94) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد عملية استقطاب ذوي الكفاءة والخبرة من أجل المناصب الإدارية الهامة.

وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.27) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.13) أي أن رأي أفراد العينة محايد اتجاه هذه العبارة.

وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي بلغ (3.25) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.16) أي تحيز الأفراد عن الإجابة حول هذه العبارة.

تحليل عبارات البعد الثالث (التحفيز)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز بلغ (3.15) وهو رأي محايد وبانحراف معياري ضعيف بلغ (0.85) وهو يدل على وجود تشتت ضعيف لأراء المستجيبين على هذا البعد.

حيث احتلت العبارة رقم (08) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.34) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.20) أي تحيز المستجيبين حول هذه العبارة.

واحتلت العبارة رقم (10) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وهو رأي محايد وبانحراف معياري ضعيف قدره (1.65) أي تحيز المستجيبين حول هذه العبارة.

واحتلت العبارة رقم (09) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.06) بدرجة محايد وانحراف معياري قدره (1.36) أي تحيز المستجيبين حول هذه العبارة.

واحتلت العبارة رقم (07) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وهو رأي محايد وانحراف معياري بلغ (1.72) أي تحيز المستجيبين حول هذه العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

تحليل عبارات البعد الرابع (تقييم الأداء)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد تقييم الأداء قدره (3.44) بدرجة موافق وانحراف معياري عام ضعيف قدره (0.72) وهذا يدل على أن التباين ضعيف بين إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذا البعد.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وهو رأي موافق وانحراف معياري ضعيف بلغ (1.18) وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك معلومات كافية حول أداء موظفيها.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره (3.43) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف قدره (1.08) وهذا يعني أن المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات على مخرجات تقارير تقييم أداء موظفيها.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (3.40) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.27) مما يدل على أن رأي أفراد عينة الدراسة محايد اتجاه هذه العبارة.

تحليل عبارات البعد الخامس (التدريب)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التدريب بلغ (3.22) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (0.70) وهذا يعني أن هناك إختلاف ضعيف بين إجابات أفراد المستجيبين حول المحايدة اتجاه هذا البعد.

حيث احتلت العبارة رقم (14) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف قدره (0.68) مما يدل على أن التدريب يؤدي إلى تنمية مهارات الموظفين.

احتلت العبارة رقم (17) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وهو رأي محايد وانحراف معياري بلغ (1.50) هذا يعني أن المستجيبين فضلوا التحيز حول هذه العبارة.

واحتلت العبارة رقم (15) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.02) بدرجة محايد وانحراف معياري بلغ (1.51) مما يدل على أن أفراد العينة متحيزين في الإجابة بالنسبة لهذه العبارة.

تحليل عبارات البعد السادس (تخطيط المسار الوظيفي)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد تخطيط المسار الوظيفي قدره (3.02) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (0.60) وهذا يدل على أن التباين ضعيف بين إجابات أفراد العينة حول الموافقة على هذا البعد.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره (3.38) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف بلغ (1.17) مما يدل على أن أفراد العينة متحيزين في الإجابة بالنسبة لهذه العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (3.02) وهو رأي محايد وانحراف ضعيف معياري قدره (1.37) مما يدل أن أفراد العينة متحيزين في الإجابة بالنسبة لهذه العبارة.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ (2.93) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف بلغ (1.37) مما يدل أن أفراد العينة متحيزين في الإجابة بالنسبة لهذه العبارة.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي قدره (2.77) برأي محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.43) يدل أن أفراد العينة متحيزين في الإجابة بالنسبة لهذه العبارة.

الفرع الثاني: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (التميز الإداري)

الجدول رقم(19): يوضح نتائج التحليل الإحصائي للتميز الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
01	تخلق الإدارة العليا الدافع بين الموظفين نحو التميز في العمل.	3.18	1.12	محايد	5
02	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل من خلال تهيئة الظروف المناسبة	2.95	1.30	محايد	8
03	يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تدعم التميز باستمرار.	3.00	1.11	محايد	7
04	تقوم سياسات واستراتيجيات مؤسستكم على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، المجتمع والعالمين.	3.09	1.29	محايد	6
05	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات والاستراتيجيات تهدف إلى التحسين.	3.34	1.30	محايد	4
06	هناك اتصالات مستمرة بين المؤسسة وجميع أطراف المجتمع.	3.38	1.12	محايد	3
07	تحرص مؤسستكم على تعزيز العلاقات الودية مع الموظفين.	3.09	1.57	محايد	6
08	تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بشكل أفضل.	3.54	0.90	موافق	2
09	يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في مؤسستكم.	3.56	0.94	موافق	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	3.23	0.51	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني قدره (3.23) وهو رأي محايد بانحراف معياري ضعيف قدره (0.51) وهو يدل على وجود تشتت ضعيف لأراء العينة حول عبارات المحور.

وقد جاء في المقدمة العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي بلغ (3.56) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف بلغ 0.94 هذا يدل على أن المؤسسة تمتلك تصميم موثق للعمليات الأساسية.

وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف قدره (0.90) هذا يعني أن العمليات الإدارية تساهم في أداء الأعمال بطريقة أفضل.

وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره (3.38) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.12) مما يدل على تحيز إجابة أفراد العينة حول هذه العبارة.

وتأتي في المرتبة الرابعة رقم (05) بمتوسط حسابي بدرجة محايد بلغ (3.34) وانحراف معياري ضعيف بلغ (1.30) وهذا يدل على تحيز أفراد العينة في الإجابة عن هذه العبارة.

وتأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (3.18) وهو رأي محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.12) وهذا يدل على تحيز أفراد العينة في الإجابة عن هذه العبارة.

وتأتي في المرتبة السادسة العبارتين على التوالي رقم (04) و (07) بمتوسط حسابي قدره (3.09) بدرجة محايد وانحراف معياري بلغ على التوالي (1.29) و (1.57) وهذا يعني تحيز أفراد العينة في الإجابة عن هذه العبارة.

وتأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي بلغ (3.00) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.11) وهذا يعني تحيز أفراد العينة في الإجابة عن هذه العبارة.

وتأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ (2.95) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.30) وهذا يعني تحيز أفراد العينة في الإجابة عن هذه العبارة.

الفرع الثالث: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث (مساهمة الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري)

الجدول رقم(20): يوضح نتائج التحليل الإحصائي لمساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز

الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
01	عملية التدريب المستمر تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.	3.52	1.04	موافق	2

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

02	تراعي مؤسساتكم عند القيام بعملية تطوير أداء الموظفين مختلف التكنولوجيا الحديثة.	3.11	1.21	محايد	5
03	على المؤسسة التركيز على التطوير المستمر لمواردها البشرية لتحقيق التميز.	3.75	1.26	موافق	1
04	نظام الحوافز الفعال يساهم في دعم الاستراتيجية التنموية للمؤسسة.	3.47	1.27	موافق	3
05	تعمل مؤسساتكم على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من التميز.	2.59	1.41	غير موافق	6
06	تعتمد مؤسساتكم نظام التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	3.22	1.38	محايد	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	3.28	0.49	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث قدره (3.28) وهو رأي محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (0.49) مما يدل على وجود تشتت ضعيف لأراء المستجيبين حول عبارات هذا المحور.

حيث احتلت العبارة رقم (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) وهو رأي موافق وانحراف معياري ضعيف قدره (1.26) مما يدل على أنه يجب على المؤسسة القيام بالتطوير المستمر لرأس المال البشري وهذا بدوره يساهم في تحقيق التميز.

احتلت العبارة (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.52) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف قدره (1.04) وهذا يعني أنه يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال القيام بالتدريب المستمر باعتباره يساهم في تنمية المهارات وزيادة المعارف.

إحتلت العبارة رقم (04) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وهو رأي موافق وانحراف معياري ضعيف بلغ (1.27) مما يدل على أن نظام التحفيز الجيد يدعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة.

إحتلت العبارة رقم (06) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.22) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف بلغ (1.38) مما يدل على تحيز أفراد العينة عن الإجابة حول هذه العبارة.

إحتلت العبارة رقم (02) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.11) بدرجة محايد وانحراف معياري ضعيف قدره (1.21) أي تحيز المستجيبين عن الإجابة فيما يخص هذه العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

إحتلت العبارة رقم (05) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وهي تنتمي إلى المجال [1.81 – 2.61] وهو رأي غير موافق مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من التميز.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال التحليل الإحصائي حول مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بما أن الإختبارات المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة هي اختبارات معلمية تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات فإنه يجب التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لذا تم استخدام اختبار كولومجروف سمرنوف.

وقد تمت صياغة الفرضيات الآتية لإجراء الإختبار:

- الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(21) : يوضح إختبار كولومجروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي

المحاور	كولومجروف سمرنوف
المحور الأول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	0.105
المحور الثاني: التميز الإداري	0.121
المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS.27.

من خلال نتائج الجدول أعلاه واعتمادا على نتائج اختبار كولومجروف سمرنوف نلاحظ أن قيمة sig للمحاور الثلاثة محصورة بين [0.105- 0.200] وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية على ما يلي: "تمت المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية". من أجل إختبار صحة هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية يتم استخدام إختبار ستودنت لعينة واحدة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

أولاً: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على ما يلي: "تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التخطيط"، قبل ذلك يتم تمت صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التخطيط.
- الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التخطيط.

الجدول رقم(22): يوضح نتائج اختبارستودنت للفرضية الفرعية الأولى

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig
بعد التخطيط	4.814	43	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطبيق بعد التخطيط.

ثانياً: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على ما يلي: "تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التوظيف" ، وعليه يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التوظيف.
- الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التوظيف.

الجدول رقم(23): يوضح نتائج اختبارستودنت للفرضية الفرعية الثانية

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig
بعد التوظيف	3.202	43	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطبيق بعد التوظيف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

ثالثا: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على ما يلي: "تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التحفيز". قبل ذلك يتم تمت صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التحفيز.
- الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التحفيز.

الجدول رقم(24): يوضح نتائج اختبارستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig
بعد التحفيز	1.098	43	0.278

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه قيمة sig تساوي (0.278) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم ببعده التحفيز.

رابعا: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على ما يلي: "تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تقييم الأداء"، وعليه يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تقييم الأداء.
- الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تقييم الأداء.

الجدول رقم(25): يوضح نتائج اختبارستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig
بعد تقييم الأداء	3.486	43	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه قيمة sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطبيق بعد تقييم الأداء.

خامسا: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على ما يلي: "تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التدريب". قبل ذلك يتم تمت صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التدريب.
- الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التدريب.

الجدول رقم(26): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الخامسة

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig
بعد التدريب	1.755	43	0.086

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة sig تساوي (0.086) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتطبيق بعد التدريب.

سادسا: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على ما يلي: "تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي" ، وعليه يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي.
- الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي.

الجدول رقم(27): يوضح نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية السادسة

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig
بعد تخطيط المسار الوظيفي	0,242	43	0.810

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه قيمة sig تساوي (0.810) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتطبيق بعد تخطيط المسار الوظيفي.

الفرع الثالث: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية على ما يلي: "تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز الإداري" ، وعليه يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز الإداري.
- الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق التميز الإداري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم(28): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig
التميز الإداري	2,211	43	0.032

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0.032) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحقيق التميز الإداري.

الفرع الرابع: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة".

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها تم الإعتماد على اختبار الإنحدار الخطي البسيط من أجل دراسة أثر المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) على المتغير التابع (التميز الإداري).

$$Y = a + bX$$

حيث تكون دالة النموذج على الشكل التالي:

$Y =$ المتغير التابع.

$a =$ الحد الثابت.

$b1 =$ معلمة المتغير المستقل.

$X1 =$ المتغير المستقل.

الجدول رقم(29): يوضح نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

قيمة R	معامل التحديد	مستوى الدلالة sig	قيمة فيشر	مستوى الدلالة sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
0.650	0.313	0.001	19.157	0.002	3.271	1.404	الثابت
				0.001	4.377	0.515	التخطيط

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التخطيط على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة". حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

• الفرضية الصفريّة (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التخطيط على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التخطيط على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

1/ تقدير نموذج الإنحدار الخطي البسيط

اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه تكون دالة النموذج على الشكل التالي:

$$Y = 1.404 + 0.515X$$

التخطيط الإداري = $1.404 + 0.515$ التميز الإداري

2/ اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت

• اختبار معلمة الحد الثابت a

$$a = 0 : H_0$$

$$a \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

• اختبار معنوية معلمة المتغير المستقل b1

$$b = 0 : H_0$$

$$b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3 / اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$a = b = 0 : H_0$$

$$a \neq b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

وحسب كل من اختبار ستودنت واختبار فيشر فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التخطيط على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

4/ اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R والتي قدرت ب (0.650) هذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.313) هذا يشير إلى أن 33.13 % من التغيرات التي تحدث على مستوى التميز الإداري يعود سببه إلى التغير في بعد التخطيط.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التوظيف على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة". حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التوظيف على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التوظيف على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(30): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

قيمة R	معامل التحديد	مستوى الدلالة sig	قيمة فيشر	مستوى الدلالة sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
0.538	0.289	0.001	17.069	0.001	3.532	1.513	الثابت
				0.001	4.132	0.514	التوظيف

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.27.

1/ تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط

اعتماداً على نتائج الجدول أعلاه تكون دالة النموذج على الشكل التالي:

$$Y = 1.513 + 0.514X$$

التوظيف = 1.513 + 0.514 التميز الإداري

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

2/ إختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت

• إختبار معلمة الحد الثابت **a**

$$a = 0 : H_0$$

$$a \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

• إختبار معنوية معلمة المتغير المستقل **b**

$$b = 0 : H_0$$

$$b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3/ إختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$a = b = 0 : H_0$$

$$a \neq b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

وحسب كل من اختبار ستودنت واختبار فيشر فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التوظيف على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

4/ إختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R والتي قدرت ب (0.538) هذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.289) هذا يشير إلى أن 28.9 % من التغيرات التي تحدث على مستوى التميز الإداري يعود سببه إلى التغير في التوظيف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التحفيز على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة". حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التحفيز على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التحفيز على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(31): يوضح نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

قيمة R	معامل التحديد	مستوى الدلالة sig	قيمة فيشر	مستوى الدلالة sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
0.446	0.199	0.002	10.453	0.001	6.094	2.146	الثابت
				0.002	3.233	0.347	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

1 /تقدير نموذج الإنحدار الخطي البسيط

اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه تكون دالة النموذج على الشكل التالي:

$$Y = 2.146 + 0.347X$$

التحفيز الإداري = 2.146 + 0.347X

2/ اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت

- اختبار معلمة الحد الثابت a

$$a = 0 : H_0$$

$$a \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

• اختبار معنوية معلمة المتغير المستقل b

$$H_0: b = 0$$

$$H_1: b \neq 0$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3/ اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$H_0: a = b = 0$$

$$H_1: a \neq b \neq 0$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

وحسب كل من اختبار ستودنت واختبار فيشر فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التحفيز على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

4/ اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R والتي قدرت ب (0.446) هذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.199) هذا يشير إلى أن 19.9 % من التغيرات التي تحدث على مستوى التميز الإداري يعود سببه إلى التغير في بعد التحفيز.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تقييم الأداء على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة". حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تقييم الأداء على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تقييم الأداء على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم(32): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

قيمة R	معامل التحديد	مستوى الدلالة sig	قيمة فيشر	مستوى الدلالة sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
				0.001	3.550	1.144	الثابت
0.719	0.516	0.001	44.850	0.001	6.697	0.608	تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

1 تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط.

اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه تكون دالة النموذج على الشكل التالي:

$$Y = 1.144 + 0.608X$$

تقييم الأداء = $1.144 + 0.608$ = التميز الإداري

2/ اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت

• اختبار معلمة الحد الثابت a

$$a = 0 : H_0$$

$$a \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

• اختبار معنوية معلمة المتغير المستقل b

$$b = 0 : H_0$$

$$b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

3/ إختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$H_0: a = b = 0$$

$$H_1: a \neq b \neq 0$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

وحسب كل من اختبار ستودنت واختبار فيشر فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تقييم الأداء على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

4/ إختبار المقدرّة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الإرتباط R والتي قدرت ب (0.719) هذا يدل على وجود علاقة إرتباط بين المتغيرين وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.516) هذا يشير إلى أن 51.6 % من التغيرات التي تحدث على مستوى التميز الإداري يعود سببه إلى التغير في بعد تقييم الأداء.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التدريب على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة". حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التدريب على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التدريب على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (33): يوضح نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

قيمة R	معامل التحديد	مستوى الدلالة sig	قيمة فيشر	مستوى الدلالة sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
0.735	0.568	0.001	55.124	0.001	3.979	1.154	الثابت
				0.001	7.425	0.647	التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

1 تقدير نموذج الإنحدار الخطي البسيط

اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه تكون دالة النموذج على الشكل التالي:

$$Y = 1.154 + 0.647X5$$

التدريب = 1.154 + 0.647 التميز الإداري

2/ إختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت

• إختبار معلمة الحد الثابت a

$$a = 0 : H_0$$

$$a \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

• إختبار معنوية معلمة المتغير المستقل b

$$b = 0 : H_0$$

$$b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3/ إختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$a = b = 0 : H_0$$

$$a \neq b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

وحسب كل من اختبار ستودنت واختبار فيشر فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التدريب على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

4/ إختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R والتي قدرت ب (0.735) هذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.568) هذا يشير إلى أن 56.8 % من التغيرات التي تحدث على مستوى التميز الإداري يعود سببه إلى التغير في بعد التدريب.

سادسا: إختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تخطيط المسار الوظيفي على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة". حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تخطيط المسار الوظيفي على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تخطيط المسار الوظيفي على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (34): يوضح نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

قيمة R	معامل التحديد	مستوى الدلالة sig	قيمة فيشر	مستوى الدلالة sig	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	
0.725	0.526	0.001	46.640	0.001	3.959	1.213	الثابت
				0.001	6.829	0.699	تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

1/ تقدير نموذج الإنحدار الخطي البسيط

اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه تكون دالة النموذج على الشكل التالي:

$$Y = 1.213 + 0.699X$$

تخطيط المسار الوظيفي = 1.213 + 0.699 = التميز

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

2/ إختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت

• إختبار معلمة الحد الثابت a

$$a = 0 : H_0$$

$$a \neq 0 : H_1$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة الحد الثابت معنوية ومقبولة.

• إختبار معنوية معلمة المتغير المستقل b

$$b = 0 : H_0$$

$$b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig للحد الثابت تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية ومقبولة.

3/ إختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:

$$a = b = 0 : H_0$$

$$a \neq b \neq 0 : H_1$$

من نتائج الجدول نجد أن قيمة sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وعليه فالنموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر.

وحسب كل من اختبار ستودنت واختبار فيشر فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تخطيط المسار الوظيفي على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

4/ إختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط R والتي قدرت ب (0.725) هذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.526) هذا يشير إلى أن 52.6% من التغيرات التي تحدث على مستوى التميز الإداري يعود سببه إلى التغير في بعد تخطيط المسار الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الفرع الخامس: إختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغيرات السن، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة المهنية".

من أجل إختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها يتم استخدام التحليل الأحادي (One Way Anova) لتحديد وجود أو عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حيث يعتمد على اختبار فيشر.

قبل الشروع في إجراء هذا الإختبار لابد من التأكد من تجانس التباين لبيانات الدراسة وذلك باستخدام اختبار ليفن.

أولاً: إختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة

تمت صياغة الفرضيات الآتية لإجراء الإختبار.

- الفرضية الصفرية (H_0): التباين متجانس.
- الفرضية البديلة (H_1): التباين غير متجانس.

الجدول رقم (35): يوضح نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة

العامل	الجنس	السن	المؤهل الدراسي	سنوات الخبرة المهنية
إحصائية ليفن	0.013	1.425	0.527	2.532
مستوى الدلالة	0.909	0.252	0.666	0.092

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.27.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة sig لمتغير السن والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة المهنية على التوالي تساوي (0.252)، (0.666) و (0.092) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أن التباين متجانس.

ثانياً: إختبار وتحليل التباين الأحادي

بعد التأكد من شرط تجانس التباين يتم استخدام تحليل التباين الأحادي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

1/ إختبار وجود فروق حسب متغير الجنس

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(36): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري	بين المجموعات	0.000	1	0.000	0.000	1.000
	داخل المجموعات	21.098	42	0.502		
	المجموع	21.098	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (1.000) وهي أكبر مستوى المعنوية (0.05) هذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الجنس

2/ إختبار وجود فروق حسب متغير السن

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير السن.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

- الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم(37): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري	بين المجموعات	0.865	2	0.432	0.876	0.424
	داخل المجموعات	20.234	41	0.494		
	المجموع	21.098	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0.424) وهي أكبر مستوى المعنوية (0.05) هذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير السن.

2/ إختبار وجود فروق حسب متغير المؤهل الدراسي

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.
- الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

الجدول رقم(38): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري	بين المجموعات	0.827	3	0.276	0.544	0.655
	داخل المجموعات	20.271	40	0.507		
	المجموع	21.098	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0.655) وهي أكبر مستوى المعنوية (0.05) هذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي.

3/ إختبار وجود فروق حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قالمة

الجدول رقم(39): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري	بين المجموعات	1.631	2	0.816	1.718	0.192
	داخل المجموعات	19.467	41	0.475		
	المجموع	21.098	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.27.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة sig تساوي (0.192) وهي أكبر مستوى المعنوية (0.05) هذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قلمة

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وذلك من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على رؤساء ا يحتوي قسمين القسم الأول شمل البيانات الشخصية والقسم الثاني شمل ثلاث محاور حيث تم الإعتماد في تحليل نتائج الإستبيان على مخرجات برنامج SPSS حيث تناول هذا الفصل نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، توضيح أدوات جمع البيانات، فحص مدى صدق وثبات الإستبيان للتأكد من إمكانية استخدامه لأغراض الدراسة، التحليل الوصفي من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات والنسب المئوية) وذلك من أجل معرفة خصائص عينة الدراسة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة ومدى التشتت في الآراء بالإضافة إلى اختبار وتحليل الفرضيات للإجابة على الإشكالية المطروحة.

الخاتمة

الخاتمة

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم في تحقيق التميز الإداري باعتبارها أصبحت من أهم المداخل الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها، كونها تهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية واعتبارها رأس مال فكري وأصل من أصول المؤسسة والمحرك الرئيسي فيها بالإضافة إلى كونها تعتبر من الرهانات التي تحدد مدى تميز وتفوق المؤسسة وقدرتها على التكيف والتأقلم مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي فتحقيق التميز الإداري يعتمد بشكل أساسي على مدى توفر الكفاءات البشرية المؤهلة ومدى الإستثمار فيها.

من خلال دراستنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من الأنشطة على شكل استراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري وتندمج مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- ✓ تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المورد البشري رأس مال فكري يجب الإستثمار فيه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من المداخل الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقها باعتبارها تهتم بتنمية وتطوير الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات المؤهلة.
- ✓ يعتبر التميز الإداري مدخل يساعد المؤسسات على التأقلم ومواكبة التغيرات السريعة والحديثة.
- ✓ تسعى إدارة التميز إلى التطوير والتحسين المستمر وهذا يؤدي إلى التفوق والتميز مقارنة مع المنافسين.
- ✓ تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعد التخطيط، التوظيف، تقييم الأداء في حين لا تهتم بتطبيق بعد التحفيز، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التخطيط على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التوظيف على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التحفيز على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تقييم الأداء على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده التدريب على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعده تخطيط المسار الوظيفي على التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري حسب متغير، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة المهنية.

بناء على ما تم التوصل إليه في نتائج الدراسة النظرية والميدانية سنحاول تقديم النصائح التالية:

- ✓ ضرورة التركيز على التدريب لتنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم، وتنويع مهاراتهم، وبالتالي العمل على تنمية وتعظيم الكفاءات البشرية للمؤسسة.
- ✓ التأكيد على أهمية تنظيم دورات تدريبية باستمرار للإستفادة منها وتعزيز القدرة على التكيف مع المستجدات الحديثة.
- ✓ ضرورة تحليل وتحديد احتياجات الأفراد عند وضع نظام الحوافز من أجل جعل عملية التحفيز شاملة تمس جميع الجوانب وهذا ما يساعد على تحقيق نتائج أفضل.
- ✓ التنوع في استعمال أساليب التحفيز وخاصة أساليب التحفيز الجماعي لما له من رفع للروح المعنوية.
- ✓ يجب على المؤسسة مساعدة الأفراد في إيجاد المسارات الوظيفية المناسبة لهم مما يسمح بخلق فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- ✓ يجب أن تكون عملية التدريب موجهة لكافة الموظفين في جميع المستويات الإدارية مع الحرص أن تكون هذه العملية متلاءمة مع احتياجات المؤسسة.

آفاق الدراسة:

- وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة على النحو الآتي:
- ☞ أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز التنافسي.
 - ☞ دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري
 - ☞ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

■ المراجع باللغة العربية

■ الكتب:

1. الأبسطه عبد القادر محمد، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
2. الأبعج محمد صالح، الشعبان محمد جاسم، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
3. أبو الفتوح درويش عبد الكريم، "إدارة الموارد البشرية"، مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
4. أبو خشبة محمد محمود، شريف علي مصيلحي، محمد منير محمد، "الإدارة في منظمات الأعمال و أسس الرقابة عليها إدارة مالية- إدارة التسويق- إدارة الإنتاج- التفويض و اللامركزية"، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. أرمسترونج مايكل، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل"، إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
6. برنوطي سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
7. بلوط حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
8. بن جبروت عبد العزيز صالح، "الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
9. بن مرزوق عنتره، بن ناعة طاهر، حفيظي نور الدين، قرقاد عادل، "إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
10. بودبوس سامي، زهمول خالد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية و تطبيقات عملية"، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، الطبعة الأولى، 2020.
11. بوراس فايزة، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.
12. حسن راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
13. حسن محمد أحمد مختار، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009.
14. حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
15. الحموري صالح سليم، معاينة رولا نايف، "إدارة الموارد البشرية دليل عملي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
16. خزام خليل منى عطية، "الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2018.
17. خيري أسامة، "التميز التنظيمي"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
18. دودين أحمد يوسف، "إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المؤسسة)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2012.

قائمة المراجع

19. راضي محمد فخري، "الإدارة الإستراتيجية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
20. الركابي كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
21. السالم مؤيد سعيد، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي للنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 2016.
22. السكارنه بلال خلف، "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
23. سلطاني محمد رشدي، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، الطبعة الأولى، 2014.
24. السلمي علي، "إدارة التميز"، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2002.
25. السلمي علي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
26. السيد إسماعيل محمد: "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، مصر، 2000
27. الشريعة عطا الله محمد تيسر، سنجق غالب محمود، "إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و التحديات الألفية الثالثة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
28. صقور مجد، الصرن رعد، "الإدارة الإستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018.
29. الطيطي خضر مصباح إسماعيل، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
30. العاني علي فائق جميل، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2018.
31. عبودي زيد منير، "الإدارة الإستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
32. الغالبي طاهر محسن منصور، صبيحي إدريس وائل محمد، "الإدارة الإستراتيجية منظور منجى متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 68.
33. فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
34. القيسي فاضل حمد، الطائي علي حسون، "الإدارة الإستراتيجية نظريات، مدخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 50، 51.
35. كافي مصطفى يوسف، "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
36. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
37. مساعدة ماجد عبد المهدي، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
38. مصطفى كولار، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، دار ألفا للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.
39. نوار شعت عبد الله، "إدارة المنظمات بين الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2019.

قائمة المراجع

40. هاريسون ديفيد، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة (علاء الدين ناظورية)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
41. الهلالات صالح علي عودة، "إدارة التميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
42. الوسوي سنان، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

المذكرات (دكتوراه / ماجستير):

1. أبو الحديد إيناس فوزي، "دراسة ممارسات إدارة التميز في بلدية الخليل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2020.
2. الأخرس جبر سيد عبد الله، "الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
3. بوزيان جمال رحمان، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: باتسيك عين الدفلى"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
4. تبرورت علال، "مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة موبيليس"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
5. تبيدي محمد نور حنفي محمد، "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة السودان، السودان، 2010.
6. تواتي إدريس، "رؤية في إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
7. تيشوداد كريمة، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، تيسمسيلت، الجزائر، 2022.
8. حرز الله محمد لخضر، "دور الإدارة الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - بسكرة ENICAB"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2015.
9. رزق الله سلى، "تنمية الموارد البشرية كألية لتحقيق التميز الإداري دراسة ميدانية بشركة مناحم الفوسفات - تيسة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2017.
10. سحنوني مصطفى، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي، الجزائر، 2023.

قائمة المراجع

11. شحدة برهوم هيثم علي، "دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM (دراسة ميدانية على مصلحة مياه بلديات الساحل- فرع رفح)"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين، 2022.
12. طويهري فاطمة، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015.
13. العوض أماني علي، "أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013.
14. لقراب رفيقة، "التوظيف الإلكتروني كمدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حالة: مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس-برج بوعربريج"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
15. ميرغني إبراهيم عبد الرحمان، "أثر القدرة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات دال في الفترة من 2012-2022)"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2023.
16. نازك عبد العظيم زين العابدين، "أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء دراسة حالة: شركة سك النقود السودانية المحدودة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
17. واكي كلثوم، "دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية- حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعديش البليدة"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
18. الوليد بشير أحمد علي، "تصنيف إطار عمل لنظم المعلومات الإدارية يدعم متطلبات الجودة والتميز: دراسة حالة (مركز النيل للأبحاث التربوية)"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020.

الملتقيات:

1. مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول"، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حبيبة بن بو علي بالشلف، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012.

المجلات:

1. أبكر عبد الله عبد الله إبراهيم، عدلان محمد حسن الطيب: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي(بالتطبيق على مجموعة حيايد الصناعية 2019)"، "مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية"، مؤسسة بربادو للخدمات التعليمية، السودان، 01 جويلية 2022.
2. أسماء مراد صالح مراد، "معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالديريه للجودة الشاملة"، "مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية"، جامعة الفيوم، مصر، العدد 12، 2019.

قائمة المراجع

3. البرازي مبارك عواد، "متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت- دراسة تحليلية"، "مجلة البحث العلمي في التربية"، جامعة عين الشمس، مصر، العدد 16، 2015.
4. بن عمارة نصر الدين، مراتي عمار، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، "مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 31 ديسمبر 2019.
5. بودلة يوسف، سايشي عبد الحق، "أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة الصحية المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس"، "مجلة معارف"، جامعة البويرة، البويرة، الجزائر، العدد 17، ديسمبر 2014.
6. بويهي محمد، لبوخ فاطمة، "أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر موبيليس MOBILIS"، "مجلة المستقبل الاقتصادي"، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، العدد 6، 30 أفريل 2018.
7. حافظ علي عمر خالد، "مهارات التميز الإداري دراسة تحليلية"، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 02.
8. خلوفي سفيان، شريط كمال، "دور إدارة التميز وفق نموذج في بلورة التمايز في منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية (EFQM)"، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2019.
9. رابح خوني، لويذة فرحاتي، "ثقافة المؤسسة مدخل إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير"، "مجلة الإقتصاد الصناعي"، جامعة باتنة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 08.
10. رزق الله سلمي، مساك أمينة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، "مجلة آفاق للعلوم"، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، العدد 07، مارس 2017.
11. رزق الله سلمي، مساك أمينة، "تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري"، "مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، العدد 05.
12. رزق الله سلمي، مساك أمينة، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري"، "مجلة الصوتيات"، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، العدد 18.
13. رشام كهينة، ميلود زيد الخير، "جوائز الجودة: خارطة نحو تحقيق التميز و التعلم التنظيمي"، "مجلة معارف"، جامعة البويرة، البويرة، الجزائر، العدد 16، جوان 2014.
14. ريام عضيد عبد الجبار، "تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز على وفق نموذج EFQM دراسة مقارنة"، "مجلة الإدارة والإقتصاد"، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 125، 2020.
15. زرزار العياشي، غباد كريمة، "مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز"، "مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية"، جامعة سوق أهراس، سوق أهراس، الجزائر، العدد 04، 2020.

قائمة المراجع

16. زروخي فيروز، لقليطي الأخضر، "نماذج عالمية من الأداء المتميز"، "مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
17. زيد خليل ابراهيم، "مدى اعتماد المقارنة المرجعية في تحقيق معايير أنموذج التميز الأوربي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في EFQM مديرية بلدية الموصل"، "مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية"، جامعة تكريت، العراق، المجلد 18، العدد 57، 2022.
18. سملاي يحضية، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، "مجلة أداء المؤسسات الجزائرية"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2018.
19. ضيف سعيدة، علة مراد، "تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي"، "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية"، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 31 ديسمبر 2018.
20. العيداني الياس، تيشوداد كريمة، "الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة"، "مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة"، جامعة باب الواد، باب الواد، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، جوان 2020.
21. قاري محمد بن عبد الله عبد الرحيم، "تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل إدارة التميز"، "مجلة التربية"، جامعة الأزهر، مصر، العدد 193، 2022.
22. كركود أحلام، "القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)"، "مجلة المستقبل الاقتصادي"، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2021.
23. منصور خالدة إسماعيل، "أثر التميز التنظيمي في جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات السودانية" مستشفى علياء التخصصي نموذجاً"، "مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية"، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، المجلد 2، العدد 11، 30 ديسمبر 2021.
- ✚ المنشورات:

1. يوسف محمد محمد يوسف، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية.
2. الزنط يحيى عطوة، "إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2019.

■ ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bakur Maryam, "**Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation**", " **Journal of Business and Management**", vol 10, No 6, November 2022,
2. Benachour Houda, Taibi Ratiba, "**The role of Excellence Management to Create an Organizational Culture**", " **Development and human Resources Management Review**", University Blida2, algérie, volume08, 01/2021.
3. Benmounah Rayen, Boughlita ilhem: "**The impact of agil management on human resourse management practices in Algeria Telecom Batna**", "**Journal of Economic Integration**", (University of skikda), Algeria, vol: 10, N 04, December 2022.
4. Berényi Lászlo, "**Process Management possibilities in Public Sector**". University of Miskoic, Hungary, 2015.
5. Zegers Robert and Cornelius J. Murombedzi, "**Strategic Management**", Jordan American Business Association, Amman, Jordan, 2004.

الملاحق

الملحق رقم(01):



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



يشرفنا السادة رؤساء المصالح أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، شاكرين لكم حسن تعاونكم لنضع بين أيديكم هذه الإستشارة المتعلقة بجمع المعلومات في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، حول موضوع:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

نحيط سيادتكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحتة، إضافة إلى ذلك نضمن لكم سرية المعلومات لذا نرجو منكم إعطاء العناية الكافية في ملء هذه الاستبانة قراءة فقراتها واختيار الإجابة بكل دقة وموضوعية، لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية وجودة المعلومات المقدمة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

أ/بني ابراهيم

من إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء شرايفية.
- سارة حملاوي.

السنة الجامعية 2023/2022

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر انثى

2- السن: ما بين 40-30 50-40 50 فاكثر

3- المؤهل الدراسي: ثانوي تقني سامي مهندس جامعي

4- سنوات الخبرة المهنية: من 6 الى 10 من 11 الى 15 اكثر من 15

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: التخطيط
					01 تعتمد مؤسستكم على خطة استراتيجية واضحة بغرض تحقيق الأهداف.
					02 سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة ذات فعالية.
					03 تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل توظيفهم.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: التوظيف
					01 تعمل مؤسستكم على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة في مختلف مجالات الأعمال المختلفة لشغل مناصب إدارية هامة.
					02 تعتمد مؤسستكم على نتائج المقابلات للمتقدمين للتعين لغرض توظيفهم.
					03 تطبق مؤسستكم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: التحفيز
					01 نظام التحفيز المتبع من قبل مؤسستكم يعزز ولاء الموظفين.

					تطبيق مؤسستكم نظام عادل في تقديم الحوافز والمكافآت.	02
					تمنح الحوافز والمكافآت بصورة منتظمة وبالقدر الكافي.	03
					موظفي مؤسستكم راضين عن التعويضات المقدمة لهم.	04
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: تقييم الأداء	
					تعتمد مؤسستكم على نتائج تقارير تقييم أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.	01
					تعمل مؤسستكم على جمع معلومات تفصيلية حول أداء الموظفين بهدف ضمان نجاح عملية التقييم.	02
					المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم عن أداء الموظفين كافية.	03
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: التدريب	
					ترى مؤسستكم أن التدريب ساهم في رفع مستوى المهارات.	01
					تهتم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تتلاءم مع نقاط ضعف الموظفين.	02
					تعتمد مؤسستكم على التنوع في أساليب التدريب.	03
					يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة.	04
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد السادس: تخطيط المسار الوظيفي	
					توجد سياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للموظف في مؤسستكم.	01
					التقنيات المعتمدة في مؤسستكم لتخطيط المسار الوظيفي تتميز بالحدثة.	02
					تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي.	03

					تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية.	04
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: التميز الإداري

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تخلق الإدارة العليا الدافع بين الموظفين نحو التميز في العمل.	01
					تحقق الإدارة العليا أهداف العمل من خلال تهيئة الظروف المناسبة.	02
					يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تدعم التميز باستمرار.	03
					تقوم سياسات واستراتيجيات مؤسستكم على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، المجتمع والعاملين.	04
					يتم عمل مراجعة دورية للسياسات والاستراتيجيات تهدف إلى التحسين.	05
					. هناك اتصالات مستمرة بين المؤسسة وجميع أطراف المجتمع.	06
					. تحرص مؤسستكم على تعزيز العلاقات الودية مع الموظفين.	07
					تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بشكل أفضل.	08
					يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في مؤسستكم	09

المحور الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					عملية التدريب المستمر تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.	01
					تراعي مؤسستكم عند القيام بعملية تطوير أداء الموظفين مختلف التكنولوجيا الحديثة.	02
					على المؤسسة التركيز على التطوير المستمر لمواردها البشرية لتحقيق التميز.	03

					04	نظام الحوافز الفعال يساهم في دعم الاستراتيجية التنموية للمؤسسة.
					05	تعمل مؤسساتكم على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من التميز.
					06	تعتمد مؤسساتكم نظام التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.

الجامعة	القسم	الرتبة العلمية	اللقب والإسم
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة	قسم العلوم الإقتصادية	أستاذ مساعد	بني ابراهيم
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة	قسم العلوم الإقتصادية	أستاذ الدكتور	بن جلول خالد
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة	قسم العلوم التجارية	أستاذ الدكتور	بشيشي وليد

الملحق رقم (03): مخرجات نتائج الـSPSS27

Corrélations non paramétriques

Corrélations				تعتمد مؤسساتكم على خطة استراتيجية واضحة بقرص تحقيق الأهداف.	سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة ذات فعالية.	نقوم مؤسساتكم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل توظيفهم.
Rho de Spearman	B		B			
		Coefficient de corrélation	1,000	,592**	,797**	,831**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44
	تعتمد مؤسساتكم على خطة استراتيجية واضحة بقرص تحقيق الأهداف.	Coefficient de corrélation	,592**	1,000	,262	,402**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,086	,007
		N	44	44	44	44
	سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة ذات فعالية.	Coefficient de corrélation	,797**	,262	1,000	,454**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,086	.	,002
		N	44	44	44	44
	نقوم مؤسساتكم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل توظيفهم.	Coefficient de corrélation	,831**	,402**	,454**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,007	,002	.
		N	44	44	44	44

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

		Corrélations				
			C	تعمل مؤسستكم على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة في مختلف مجالات الأعمال المختلفة لشغل مناصب إدارية هامة	تعتمد مؤسستكم على نتائج المقابلات للمتقدمين للعيين لغرض توظيفهم.	تطبق مؤسستكم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية.
Rho de Spearman	C					
		Coefficient de corrélation	1,000	,766**	,843**	,596**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44
	تعمل مؤسستكم على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة في مختلف مجالات الأعمال المختلفة لشغل مناصب إدارية هامة	Coefficient de corrélation	,766**	1,000	,687**	,096
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	<,001	,536
		N	44	44	44	44
	تعتمد مؤسستكم على نتائج المقابلات للمتقدمين للعيين لغرض توظيفهم.	Coefficient de corrélation	,843**	,687**	1,000	,247
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	.	,106
		N	44	44	44	44
	تطبق مؤسستكم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية.	Coefficient de corrélation	,596**	,096	,247	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,536	,106	.
		N	44	44	44	44

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

		Corrélations					
			D	نظام الحجز المنبج من قبل مؤسستكم يعزز ولاء الموظفين.	تطبق مؤسستكم نظام عادل في تقديم الحوافز والمكافآت.	تمنح الحوافز والمكافآت بصورة منتظمة وبالقدر الكافي.	موظفي مؤسستكم راضين عن العويضات المقدمة لهم.
Rho de Spearman	D						
		Coefficient de corrélation	1,000	,829**	,676**	,812**	,711**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44	44
	نظام الحجز المنبج من قبل مؤسستكم يعزز ولاء الموظفين.	Coefficient de corrélation	,829**	1,000	,398**	,672**	,412**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,007	<,001	,005
		N	44	44	44	44	44
	تطبق مؤسستكم نظام عادل في تقديم الحوافز والمكافآت.	Coefficient de corrélation	,676**	,398**	1,000	,360*	,429**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,007	.	,016	,004
		N	44	44	44	44	44
	تمنح الحوافز والمكافآت بصورة منتظمة وبالقدر الكافي.	Coefficient de corrélation	,812**	,672**	,360*	1,000	,447**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,016	.	,002
		N	44	44	44	44	44
	موظفي مؤسستكم راضين عن العويضات المقدمة لهم.	Coefficient de corrélation	,711**	,412**	,429**	,447**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,005	,004	,002	.
		N	44	44	44	44	44

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations						
Rho de Spearman	E	Coefficient de corrélation	1,000	تعتمد مؤسستكم على نتائج تقارير تقييم أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.	تعلم مؤسستكم على جمع معلومات تصنيفية حول أداء الموظفين بهدف ضمان نجاح عملية التقييم.	المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم عن أداء الموظفين كافة.
			E			
		Coefficient de corrélation	1,000	,786**	,765**	,765**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44
تعتمد مؤسستكم على نتائج تقارير تقييم أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.		Coefficient de corrélation	,786**	1,000	,411**	,460**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,006	,002
		N	44	44	44	44
تعلم مؤسستكم على جمع معلومات تصنيفية حول أداء الموظفين بهدف ضمان نجاح عملية التقييم.		Coefficient de corrélation	,765**	,411**	1,000	,391**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,006	.	,009
		N	44	44	44	44
المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم عن أداء الموظفين كافة.		Coefficient de corrélation	,765**	,460**	,391**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,002	,009	.
		N	44	44	44	44

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations							
Rho de Spearman	F	Coefficient de corrélation	1,000	نرى مؤسستكم أن التدريب ساهم في رفع مستوى المهارات.	تهدم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تتواءم مع نقاط ضعف الموظفين.	تعتمد مؤسستكم على النوع في أساليب التدريب.	يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة.
			F				
		Coefficient de corrélation	1,000	,634**	,740**	,819**	,821**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44	44
نرى مؤسستكم أن التدريب ساهم في رفع مستوى المهارات.		Coefficient de corrélation	,634**	1,000	,291	,531**	,307*
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,055	<,001	,043
		N	44	44	44	44	44
تهدم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تتواءم مع نقاط ضعف الموظفين.		Coefficient de corrélation	,740**	,291	1,000	,426**	,455**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,055	.	,004	,002
		N	44	44	44	44	44
تعتمد مؤسستكم على النوع في أساليب التدريب.		Coefficient de corrélation	,819**	,531**	,426**	1,000	,618**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,004	.	<,001
		N	44	44	44	44	44
يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة.		Coefficient de corrélation	,821**	,307*	,455**	,618**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,043	,002	<,001	.
		N	44	44	44	44	44

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations						
Rho de Spearman	G		توجد سياسة واضحة لخطيط المسار الوظيفي للموظف في مؤسستكم	التقييمات المعتمدة في مؤسستكم لخطيط المسار الوظيفي تتميز بالدقة.	تشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسه لخطيط مسارك الوظيفي.	خطيط المسار الوظيفي يجب أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية.
		Coefficient de corrélation	1,000	,619**	,688**	,661**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44
	توجد سياسة واضحة لخطيط المسار الوظيفي للموظف في مؤسستكم.	Coefficient de corrélation	,619**	1,000	,296	,278
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,051	,068
		N	44	44	44	44
	التقييمات المعتمدة في مؤسستكم لخطيط المسار الوظيفي تتميز بالدقة.	Coefficient de corrélation	,688**	,296	1,000	,287
		Sig. (bilatérale)	<,001	,051	.	,059
		N	44	44	44	44
	تشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسه لخطيط مسارك الوظيفي.	Coefficient de corrélation	,635**	,264	,244	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,083	,111	.
		N	44	44	44	44
	خطيط المسار الوظيفي يجب أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية.	Coefficient de corrélation	,661**	,278	,287	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,068	,059	.
		N	44	44	44	44

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations												
Rho de Spearman	S		تحقق الإدارة العليا الفاعل بين الموظفين ذوو القيم في العمل	تحقق الإدارة العليا خلال تهيئة الظروف المناسبة	بم تنفذ السياسات والاسرائيجيات التي تدع التغيير باستمرار.	تقوم سياسات واستراتيجيات مؤسستكم على الاحتياجات المستقبلية للمجتمع والماملين	بم عمل مراجعة دورية للسياسات والاسرائيجيات بهدف إلى تحسين	هناك اتصالات مستمرة بين المؤسسه وجميع أطراف المجتمع.	معرض مؤسستكم على تعزيز الملاكات الوديه مع الموظفين	تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بشكل أفضل	يوجد تصميم موقف للعمليات الأساسية في مؤسستكم	
		Coefficient de corrélation	1,000	,642**	,584**	,677**	,484**	,658**	,507**	,736**	,589**	,593**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	تحقق الإدارة العليا الفاعل بين الموظفين ذوو القيم في العمل.	Coefficient de corrélation	,642**	1,000	,140	,275	,375*	,539**	,321*	,356*	,333*	,424**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,364	,071	,012	<,001	,034	,018	,027	,004
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل من خلال تهيئة الظروف المناسبة	Coefficient de corrélation	,584**	,140	1,000	,632**	,052	,168	,247	,432**	,267	,383*
		Sig. (bilatérale)	<,001	,364	.	<,001	,736	,276	,106	,003	,080	,010
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	بم تنفذ السياسات والاسرائيجيات التي تدع التغيير باستمرار.	Coefficient de corrélation	,677**	,275	,632**	1,000	,318*	,254	,237	,234	,424**	,422**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,071	<,001	.	,035	,096	,122	,126	,004	,004
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	تقوم سياسات واستراتيجيات مؤسستكم على الاحتياجات المستقبلية للمجتمع والماملين	Coefficient de corrélation	,484**	,375*	,052	,318*	1,000	,296	,073	,376*	,366*	,065
		Sig. (bilatérale)	<,001	,012	,736	,035	.	,051	,638	,012	,015	,675
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	بم عمل مراجعة دورية للسياسات والاسرائيجيات بهدف إلى تحسين	Coefficient de corrélation	,658**	,539**	,168	,254	,296	1,000	,463**	,447**	,371*	,473**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,276	,096	,051	.	,002	,002	,013	,001
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	هناك اتصالات مستمرة بين المؤسسه وجميع أطراف المجتمع.	Coefficient de corrélation	,507**	,321*	,247	,237	,073	,463**	1,000	,401**	,031	,460**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,034	,106	,122	,638	,002	.	,007	,843	,002
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	معرض مؤسستكم على تعزيز الملاكات الوديه مع الموظفين.	Coefficient de corrélation	,736**	,356*	,432**	,234	,376*	,447**	,401**	1,000	,576**	,289
		Sig. (bilatérale)	<,001	,018	,003	,126	,012	,002	,007	.	<,001	,057
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بشكل أفضل	Coefficient de corrélation	,589**	,333*	,267	,424**	,366*	,371*	,031	,576**	1,000	,259
		Sig. (bilatérale)	<,001	,027	,080	,004	,015	,013	,843	<,001	.	,090
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	يوجد تصميم موقف للعمليات الأساسية في مؤسستكم	Coefficient de corrélation	,593**	,424**	,383*	,422**	,065	,473**	,460**	,289	,259	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,004	,010	,004	,675	,001	,002	,057	,090	.
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations									
			M	عملية التدريب المستمر تساهم في تحقيق الميزة التنافسية	تراعي مؤسستكم عند القيام بعملية تطوير أداء الموظفين مختلف التكنولوجيا الحديثة	على المؤسسة التركيز على التطوير المستمر لمواردها البشرية لتحقيق الميزة	نظام الحوافز الفعال يساهم في دعم الاستراتيجية النموذجية للمؤسسة	تعمل مؤسستكم على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من الميزة	تعتمد مؤسستكم نظام التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية
Rho de Spearman	M	Coefficient de corrélation	1,000	,342*	,615**	,559**	,551**	,688**	,727**
		Sig. (bilatérale)	.	,023	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44	44	44	44
عملية التدريب المستمر تساهم في تحقيق الميزة التنافسية		Coefficient de corrélation	,342*	1,000	,103	,186	,244	-,003	-,034
		Sig. (bilatérale)	,023	.	,507	,227	,111	,986	,825
		N	44	44	44	44	44	44	44
تراعي مؤسستكم عند القيام بعملية تطوير أداء الموظفين مختلف التكنولوجيا الحديثة		Coefficient de corrélation	,615**	,103	1,000	,390**	,099	,299*	,352*
		Sig. (bilatérale)	<,001	,507	.	,009	,521	,049	,019
		N	44	44	44	44	44	44	44
على المؤسسة التركيز على التطوير المستمر لمواردها البشرية لتحقيق الميزة		Coefficient de corrélation	,559**	,186	,390**	1,000	,427**	,089	,199
		Sig. (bilatérale)	<,001	,227	,009	.	,004	,567	,195
		N	44	44	44	44	44	44	44
نظام الحوافز الفعال يساهم في دعم الاستراتيجية النموذجية للمؤسسة		Coefficient de corrélation	,551**	,244	,099	,427**	1,000	,188	,268
		Sig. (bilatérale)	<,001	,111	,521	,004	.	,223	,078
		N	44	44	44	44	44	44	44
تعمل مؤسستكم على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من الميزة		Coefficient de corrélation	,688**	-,003	,299*	,089	,188	1,000	,722**
		Sig. (bilatérale)	<,001	,986	,049	,567	,223	.	<,001
		N	44	44	44	44	44	44	44
تعتمد مؤسستكم نظام التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية		Coefficient de corrélation	,727**	-,034	,352*	,199	,268	,722**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,825	,019	,195	,078	<,001	.
		N	44	44	44	44	44	44	44

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations						
			X	I	S	M
Rho de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1,000	,850**	,887**	,699**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
		N	44	44	44	44
I		Coefficient de corrélation	,850**	1,000	,793**	,305*
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	<,001	,044
		N	44	44	44	44
S		Coefficient de corrélation	,887**	,793**	1,000	,429**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	.	,004
		N	44	44	44	44
M		Coefficient de corrélation	,699**	,305*	,429**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,044	,004	.
		N	44	44	44	44

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,545	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,601	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	9

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	21

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	36

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,878
		Nombre d'éléments	18 ^a
	Partie 2	Valeur	,869
		Nombre d'éléments	18 ^b
Nombre total d'éléments			36
Corrélation entre les sous-échelles			,753
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,859
	Longueur inégale		,859
Coefficient de Guttman			,859

a. Les éléments sont : تعتمد مؤسستكم على خطة استراتيجية واضحة بغرض تحقيق الأهداف، سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة ذات فعاليتها، تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل توظيفهم، تعمل مؤسستكم على إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة في مختلف مجالات الأعمال المختلفة لشغل مناصب إدارية هامة، تعتمد مؤسستكم على نتائج المقابلات للمتقدمين للعيين لعرض توظيفهم، تطبق مؤسستكم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية، نظام التحفيز المتبع من قبل مؤسستكم يعزز ولاء الموظفين، تطبق مؤسستكم نظام عادل في تقديم الحوافز والمكافآت، تمنح الحوافز والمكافآت بصورة منتظمة وبالفقر الكافي، موظفي مؤسستكم راضين عن التعويضات المقدمة لهم، تعتمد مؤسستكم على نتائج تقارير تقييم أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة، تعمل مؤسستكم على جمع معلومات تفصيلية حول أداء الموظفين بهدف ضمان نجاح عملية التقييم، المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم عن أداء الموظفين كافية، ترى مؤسستكم أن التدريب ساهم في رفع مستوى المهارات، تهتم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تتواءم مع نقاط ضعف الموظفين، تعتمد مؤسستكم على التنوع في أساليب التدريب، يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة، توجد سياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للموظف في مؤسستكم.

b. Les éléments sont : القدرات المعتمدة في مؤسستكم لتخطيط المسار الوظيفي تتميز بالحدادة، تتشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية، تخلى الإدارة العليا الدافع بين الموظفين نحو التميز في العمل، تحقق الإدارة العليا أهداف العمل من خلال تهيئة الظروف المناسبة، يتم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تدعم التميز باستمرار، تقوم سياسات واستراتيجيات مؤسستكم على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، المجتمع والعاملين، يتم عمل مراجعة دورية للسياسات والاستراتيجيات تهدف إلى التحسين، هناك اتصالات مستمرة بين المؤسسة وجميع أطراف المجتمع، تحرص مؤسستكم على تعزيز العلاقات الودية مع الموظفين، تساند العمليات الإدارية في أداء الأعمال بشكل أفضل، يوجد تصميم موقر للعمليات الأساسية في مؤسستكم، عملية التدريب المستمر تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، تراعي مؤسستكم عند القيام بعملية تطوير أداء الموظفين مختلف التكنولوجيا الحديثة، على المؤسسة التركيز على التطوير المستمر لمواردها البشرية لتحقيق التميز، نظام الحوافز الفعال يساهم في دعم الاستراتيجية التنموية للمؤسسة، تعمل مؤسستكم على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من التميز، تعتمد مؤسستكم نظام التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

Fréquences

		Statistiques			سنوات الخبرة المهنية
		الجنس	السن	المؤهل الدراسي	
N	Valide	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	50,0	50,0	50,0
	انثى	22	50,0	50,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		المؤهل الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	9,1	9,1	9,1
	تقني سامي	5	11,4	11,4	20,5
	جامعي	26	59,1	59,1	79,5
	مهندس	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 6 إلى 10 سنوات	11	25,0	25,0	25,0
	من 11 إلى 15 سنة	19	43,2	43,2	68,2
	أكثر من 15 سنة	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30-40	22	50,0	50,0	50,0
	40-50	15	34,1	34,1	84,1
	50 فأكثر	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
تعتمد مؤسستكم على خطة استراتيجية واضحة بغرض تحقيق الأهداف.	44	3,8182	,850
سياسة تخطيط الموارد البشرية المتبعة ذات فعالية.	44	3,3636	,888
تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية قبل توظيفهم.	44	3,5227	1,418
B	44	3,5682	,613
تعمل مؤسستكم على إسقاط الأفراد ذوي الكفاءة في مختلف مجالات الأعمال المختلفة لشغل مناصب إدارية هامة.	44	3,5682	,949
تعتمد مؤسستكم على نتائج المقابلات للمتقدمين للعيين لغرض توظيفهم.	44	3,2727	1,133
تطبق مؤسستكم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار الموارد البشرية.	44	3,2500	1,169
C	44	3,3636	,568
نظام الحفز المتبع من قبل مؤسستكم يعزز ولاء الموظفين.	44	3,0000	1,721
تطبق مؤسستكم نظام عادل في تقديم الحوافز والمكافآت.	44	3,3409	1,207
تمنح الحوافز والمكافآت بصورة منتظمة وبالنظر الكافي.	44	3,0682	1,367
موظفي مؤسستكم راضين عن العويضات المقدمة لهم.	44	3,2045	1,655
D	44	3,1534	,858
تعتمد مؤسستكم على نتائج تقارير تقييم أداء الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة.	44	3,4318	1,088
تعمل مؤسستكم على جمع معلومات تفصيلية حول أداء الموظفين بهدف ضمان نجاح عملية التقييم.	44	3,4091	1,271
المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم عن أداء الموظفين كافية.	44	3,5000	1,186
E	44	3,4470	,723
ترى مؤسستكم أن التدريب ساهم في رفع مستوى المهارات.	44	3,6818	,687
تهتم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تتلاءم مع نقاط ضعف الموظفين.	44	3,0227	1,511
تعتمد مؤسستكم على التنوع في أساليب التدريب.	44	3,0000	1,209
يوجد ربط بين خطة التدريب وأهداف المؤسسة.	44	3,1818	1,501
F	44	3,2216	,701
يوجد سياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي للموظف في مؤسستكم.	44	3,3864	1,173
التقديرات المعتمدة في مؤسستكم لتخطيط المسار الوظيفي تتميز بالدقة.	44	2,7727	1,436
تشارك مع الوحدات المتخصصة في المؤسسة لتخطيط مسارك الوظيفي.	44	2,9318	1,367
تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يأخذ بالاعتبار الحاجات الشخصية.	44	3,0227	1,372
G	44	3,0284	,608
I	44	3,2970	,404
N valide (liste)	44		

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
تحقيق الإدارة العليا الأوامر بين الموظفين نحو التميز في العمل.	44	3,1818	1,129
تحقيق الإدارة العليا أهداف العمل من خلال تهيئة الظروف المناسبة.	44	2,9545	1,300
يتم تنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي تدعم التميز باستمرار.	44	3,0000	1,116
تقوم سياسات وأستراتيجيات مؤسستكم على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، المجتمع والعاملين.	44	3,0909	1,294
يتم عمل مراجعة دورية للسياسات والإستراتيجيات تهدف إلى التحسين.	44	3,3409	1,300
هناك اتصالات مستمرة بين المؤسسة وجميع أطراف المجتمع.	44	3,3864	1,126
تحرص مؤسستكم على تعزيز العلاقات الودية مع الموظفين.	44	3,0909	1,573
تساعد العمليات الإدارية في أداء الأعمال بشكل أفضل.	44	3,5455	,905
يوجد تصميم موقر للعمليات الأساسية في مؤسستكم.	44	3,5682	,949
S	44	3,2399	,518
N valide (liste)	44		
Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
عملية التدريب المستمر تساهم في تحقيق التميز الداخلي.	44	3,5227	1,046
تدرك مؤسستكم عند القيام بعملية تطوير أداء الموظفين مختلف التكنولوجيات الحديثة.	44	3,1136	1,219
على المؤسسة التركيز على التطوير المستمر لمواردها البشرية لتحقيق التميز.	44	3,7500	1,262
نظام الحوافز الفعال يساهم في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة.	44	3,4773	1,279
تعمل مؤسستكم على ترقية العلاقة بين الموظفين من خلال الإهتمام بالموظفين للوصول إلى أكبر قدر من التميز.	44	2,5909	1,410
تعتمد مؤسستكم نظام التخطيط لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	44	3,2273	1,389
M	44	3,2803	,491
N valide (liste)	44		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
I	,121	44	,105	,943	44	,031
S	,120	44	,121	,901	44	,001
M	,095	44	,200*	,958	44	,113

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
B	44	3,5682	,78282	,11802

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
B	d de Cohen	,78282	,726	,390	1,055
	Correction de Hedges	,79682	,713	,383	1,037

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
B	4,814	43	<,001	,56818	,3302	,8062

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
C	44	3,3636	,75335	,11357

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
C	3,202	43	,003	,36364	,1346	,5927

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisati on ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
C	d de Cohen	,75335	,483	,168	,793
	Correction de Hedges	,76682	,474	,165	,779

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
D	44	3,1534	,92638	,13966

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
D	1,098	43	,278	,15341	-,1282	,4351

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisati on ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
D	d de Cohen	,92638	,166	-,133	,462
	Correction de Hedges	,94294	,163	-,131	,454

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
E	44	3,4470	,85042	,12821

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
E	3,486	43	,001	,44697	,1884	,7055

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
E	d de Cohen	,85042	,526	,207	,838
	Correction de Hedges	,86563	,516	,204	,824

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
F	44	3,2216	,83738	,12624

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
F	1,755	43	,086	,22159	-,0330	,4762

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
F	d de Cohen	,83738	,265	-,038	,564
	Correction de Hedges	,85235	,260	-,037	,554

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
G	44	3,0284	,77986	,11757

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
S	2,211	43	,032	,23990	,0211	,4587

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
S	d de Cohen	,71966	,333	,028	,635
	Correction de Hedges	,73252	,327	,027	,624

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,538 ^a	,289	,272	,61402

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,435	1	6,435	17,069	<,001 ^b
	de Student	15,835	42	,377		
	Total	22,270	43			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), C

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,513	,428		3,532	,001
	C	,514	,124	,538	4,132	<,001

a. Variable dépendante : S

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446 ^a	,199	,180	,65159

a. Prédicteurs : (Constante), D

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,438	1	4,438	10,453	,002 ^b
	de Student	17,832	42	,425		
	Total	22,270	43			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), D

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,146	,352		6,094	<,001
	D	,347	,107	,446	3,233	,002

a. Variable dépendante : S

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	E ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,719 ^a	,516	,505	,50638

a. Prédicteurs : (Constante), E

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,501	1	11,501	44,850	<,001 ^b
	de Student	10,770	42	,256		
	Total	22,270	43			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), E

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,144	,322		3,550	<,001
	E	,608	,091	,719	6,697	<,001

a. Variable dépendante : S

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	F ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,753 ^a	,568	,557	,47885

a. Prédicteurs : (Constante), F

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,640	1	12,640	55,124	<,001 ^b
	de Student	9,630	42	,229		
	Total	22,270	43			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), F

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,154	,290		3,979	<,001
	F	,647	,087	,753	7,425	<,001

a. Variable dépendante : S

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	G ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725 ^a	,526	,515	,50124

a. Prédicteurs : (Constante), G

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,718	1	11,718	46,640	<,001 ^b
	de Student	10,552	42	,251		
	Total	22,270	43			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), G

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,213	,306		3,959	<,001
	G	,669	,098	,725	6,829	<,001

a. Variable dépendante : S

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
M	Basé sur la moyenne	,013	1	42	,909
	Basé sur la médiane	,013	1	42	,909
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,013	1	39,086	,909
	Basé sur la moyenne tronquée	,012	1	42	,914

ANOVA

M

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,000	1	,000	,000	1,000
Intra-groupes	21,098	42	,502		
Total	21,098	43			

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
M	Basé sur la moyenne	1,425	2	41	,252
	Basé sur la médiane	,808	2	41	,453
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,808	2	36,510	,453
	Basé sur la moyenne tronquée	1,283	2	41	,288

ANOVA

M

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,865	2	,432	,876	,424
Intra-groupes	20,234	41	,494		
Total	21,098	43			

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
M	Basé sur la moyenne	,527	3	40	,666
	Basé sur la médiane	,213	3	40	,887
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,213	3	21,907	,886
	Basé sur la moyenne tronquée	,449	3	40	,719

ANOVA

M

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,827	3	,276	,544	,655
Intra-groupes	20,271	40	,507		
Total	21,098	43			

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
M	Basé sur la moyenne	2,532	2	41	,092
	Basé sur la médiane	2,215	2	41	,122
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,215	2	34,855	,124
	Basé sur la moyenne tronquée	2,422	2	41	,101

ANOVA

M	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,631	2	,816	1,718	,192
Intra-groupes	19,467	41	,475		
Total	21,098	43			



قائمة، في: 2023/04/09

2023/04/09 ع.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ح.ق. 2023/

إلى السيد: مدير ويوان الترقية والتسيير العقاري - قائمة -
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسساتكم

إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
بشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم، للطلبة الآتية أسمائهم:

- 1- شرايفيت فاطمة الزهراء
- 2- حملاوي سارة

ستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2023/2022
نوان المذكرة:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

سعيد صالحي



رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
الدكتور: بن المبروك فالد



التصريح الشريف
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

- السيد (ة):.....شرايفية فاطمة الزهراء.....الصفة: طالب (ة)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم:.....404202843.....والصادرة بتاريخ.....2023/01/05...
- السيد (ة):.....حملاوي سارة.....الصفة: طالب (ة)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم:.....403096968.....والصادرة بتاريخ.....2022/10/01.....
المسجل(ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية
والمكلف(ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):
الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص:.....إقتصاد وتسيير المؤسسات.....
عنوانها:دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (بن)

التاريخ:...2023/06/07...