



جامعة أسيوط



كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان :

إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة حالة شركة سيقا للغلال في الفترة من 2015 - 2017م)

إعداد الطالبة : أمل عبدالرحيم الشيخ

إشراف الدكتور: التجاني الطاهر عبدالقادر

1439هـ - 2017م

الإستهلال

قال تعالى :

وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْلَىٰ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَخِذْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل {19}

الإهداء

إلي

من أبتغي رضاها دوماً

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلي

بناتي الغوالي نور عيوني هبه وإيمان

إلي

أخي وأخواتي الأعزاء

إلي

صديقاتي وزملائي في العمل

اليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلي آله وصحبه أجمعين ، الحمد لله الذي أعانني علي إتمام هذه الدراسة فله الحمد والمنة .

ومن منطلق قول نبينا الكريم صلي الله عليه وسلم : " من لايشكر الناس لايشكر الله "

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجامعة شندي وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي كما أخص بالشكر والثناء والتقدير الي أستاذي الدكتور التجاني الطاهر عبدالقادر المشرف علي هذه الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية وآراء قيمه كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة ولخراجها بهذه الصورة .

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان الي الدكتورة آمنه بابكر حسين لما قدمته لي من مساعدة في بلورة مقترح الرسالة . كما أخص بالشكر أ. محمد عبدالرحيم محمد الخليفة- موظف في شركة سيقا - قسم المدفوعات لما قدمه لي من مساعدة .

كما أشكر الأساتذة الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحثة في بناء الإستبانة ، وإظهارها بصورتها النهائية . والشكر إلي كل من مد لي يد العون وزودني بالمعلومات ووجه لي نصحاً فجزأهم الله عني كل خير .

المستخلص

يتناول البحث ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق علي شركة سيقا للغلال ، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الإختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتطوير ، السلوك والتأديب الإداري) ، فيما تم قياس التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز القيادي ، التميز بتقديم الخدمة) . حيث تكمن مشكلة البحث في مامدي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، وأهمية الدراسة تأتي من أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية كونه موضوع حيوي حققت من خلال تطبيقه منظمات عالمية النجاح في تحسين الأداء والإنتاجية وخفض التكاليف وتحقيق رضاء العميل وكذلك تكتسب أهمية أخرى في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، كما تظهر في التطوير الإداري الإيجابي وتحقيق رضاء العاملين .

هدفت الدراسة الي التعرف علي ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسات ، وبيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، وإفترض البحث أن هنالك علاقة بين الموارد البشرية وتحقيق التميز المستمر للمؤسسة .

وقد إعتد البحث علي المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي ، حيث توصل البحث الي نتائج أهمها أن كل من التدريب والتطوير والتميز القيادي لهم أثر في تحقيق التميز المؤسسي .

ومن أهم التوصيات تبني العمل بمبادئ التميز المؤسسي وتبني إستراتيجيات واضحة ضروري لمواجهه التحديات المعاصرة والتغلب علي المشاكل التي تعاني منها الشركات ، المزواجه بين المعايير الدولية لضمان تحقيق التميز والممارسات الناجحة بإعتبارها تجارب عملية تساعد علي تحسين الأداء وضمان تحقيق التميز المؤسسي .

Abstract:

The research deals with human resource management practices and their impact on achieving Institutional Excellence by applying sigma company , and then these practices were measured through its various dimensions (Selection and appointment, performance appraisal, training, and development, conduct and administrative discipline). More over, Institutional excellence was also measured through its dimensions (leadership and providing service excellences).where the problem lies in the implications of the manipulation of human resource management practices in achieving Institutional Excellence , the importance of the study comes from the importance of human resource management being avital theme has been achieved by applying global organizations success in improving performance , productivity and reduce cost and achieve customer satisfaction , as well as gaining further importance in achieving economic and social develop ment as reflected in positive administrative development and employee satisfaction .

The aim of the study was to identify the management practices of human resources and the extent of their application in institutions, and to demonstrate the contribution of human resource management practices to achieving Institutional Excellence,

the main hypothesis of research is that ,there is relationship between human resources and the achievement of continuous excellence of the

institution. the research was based on the descriptive method , case study method and statistical approach .

By using (Spss) statistical program in the analysis, study comes out with a set of results, the most important are: that training, development, and leadership excellence, have great effect in achieving Institutional excellence. The most important recommendations of this study are: Firstly, Adopting labor by principles of Institutional excellence, adopting clear strategies that are necessary to meet contemporary challenges, and over come the problems experienced by companies. Secondly, the interrelation ships between international standards to ensure excellence and successful practices which considered as practical experiences that help to improve performance and ensure the achievement of institutional excellence .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الأية
ج	الإهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	المستخلص
و- ز	Abstract
ح- ط- ي	فهرس المحتويات
ك- ل- م	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
4	أهداف البحث
4	فرضيات البحث
5	منهجية البحث
6	هيكل البحث
7-18	الدراسات السابقة للبحث
19	المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

تابع فهرس المحتويات

	الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية
20	المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية :
20	تمهيد
22	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وخصائصها
24	المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الرابع : المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية :
31	المطلب الأول : الإختيار والتعيين
35	المطلب الثاني : التدريب والتطوير
43	المطلب الثالث : تقييم الأداء
48	المطلب الرابع : السلوك والتأديب الإداري
	الفصل الثالث التميز المؤسسي
63	المبحث الأول : المؤسسات
64	المطلب الأول : تعريف المؤسسة
69	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
70	المطلب الثالث : أنواع المؤسسات العامة
72	المطلب الرابع : وظائف المؤسسة
74	المبحث الثاني : مفهوم ومعايير التميز المؤسسي
74	المطلب الأول : مفهوم التميز المؤسسي
79	المطلب الثاني : أهمية التميز المؤسسي
80	المطلب الثالث : أبعاد التميز المؤسسي

تابع فهرس المحتويات

84	المطلب الرابع : جوائز التميز المؤسسي ونماذجه
95	المطلب الخامس : معايير التميز المؤسسي
الفصل الرابع :الدراسة الميدانية :	
112	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة سيقا للغلال
117	المبحث الثاني : تحليل الإستبانة
151	المبحث الثالث : إختبار صحة الفرضيات
الفصل الخامس :	
155	المبحث الأول : النتائج
157	المبحث الثاني : التوصيات
159	المراجع والمصادر
171-166	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
119	قيمة معاملات الفا كرونباخ لمجالات المقياس وللمقياس الكلي	(1/2/4)
120	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/3/4)
121	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/3/4)
122	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3/4)
123	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4/3/4)
124	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(5/3/4)
125	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(6/3/4)
	فقرة : استخدام الأسلوب العلمي للاختيار والتعيين	
126	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/3/4)
127	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/3/4)
127	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/3/4)
128	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/3/4)
129	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/3/4)
	فقرة : أداء الموارد البشرية	
129	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(12/3/4)
130	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(13/3/4)
131	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(14/3/4)
131	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(15/3/4)

تابع فهرس الجداول

	فقرة : تدريب العاملين في المؤسسات	
132	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(16/3/4)
133	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(17/3/4)
133	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(18/3/4)
134	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(19/3/4)
134	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(20/3/4)
	فقرة : السلوك والتأديب الإداري	
135	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(21/3/4)
136	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(22/3/4)
136	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(23/3/4)
137	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(24/3/4)
138	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(25/3/4)
	فقرة : التميز القيادي	
138	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(26/3/4)
139	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(27/3/4)
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(28/3/4)
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(29/3/4)
	فقرة : التميز بتقديم الخدمة	
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(30/3/4)
142	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(31/3/4)
142	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(32/3/4)
143	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(33/3/4)
143	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(34/3/4)

تابع فهرس الجداول

145	نتائج قياس الإتجاه للمحور الأول : الفرضية الأولى	(35/3/4)
146	نتائج قياس الإتجاه للمحور الأول : الفرضية الثانية	(36/3/4)
147	نتائج قياس الإتجاه للمحور الأول : الفرضية الثالثة	(37/3/4)
148	نتائج قياس الإتجاه للمحور الأول : الفرضية الرابعة	(38/3/4)
	فقرة : التميز المؤسسي : (التميز القيادي)	
	النتيجة النهائية لعبارات التميز القيادي	
149	فقرة : التميز المؤسسي : (التميز القيادي)	(39/3/4)
150	النتيجة النهائية لعبارات التميز بتقديم الخدمة	(40/3/4)
151	إختبار صحة الفرضيات : الفرضية الأولى	(41/3/4)
152	إختبار صحة الفرضيات : الفرضية الثانية	(41/3/4)
153	إختبار صحة الفرضيات : الفرضية الثالثة	(42/3/4)
154	إختبار صحة الفرضيات : الفرضية الرابعة	(43/3/4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
41	يوضح الإحتياجات التدريبية في ضوء السياسات والخطط	(1/2/2)
82	يوضح أسس التميز في تقديم الخدمة	(2/2/3)
88	يوضح هرم التميز المؤسسي	(3/2/3)
94	يوضح عناصر النموذج الأوري مع الأوزان	(4/2/3)
113	يوضح الهيكل الإداري لشركة سيقا	(5/1/4)
120	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/3/4)
121	يوضح إجابات أ أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/3/4)
122	يوضح إجابات أ أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/3/4)
123	يوضح إجابات أ أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4/3/4)
124	يوضح إجابات أ أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوي الوظيفي	(5/3/4)
125	يوضح إجابات أ أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(6/3/4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الدراسات السابقة

مقدمة:

إدارة الموارد البشرية هي الأكثر شيوعاً خلال عقد التسعينات والتي لاتزال تحظى بالانتشار والقبول لدي الباحثين والدارسين لهذا الحقل وقد يرجع ذلك الي أبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهميته الموارد المادية والإقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج ، إضافة الي إسهام هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة عن البشر ودوافعهم وسلوكياتهم وسبل تعديلها وتطويرها ضمن مواضيع علم النفس والعلوم السلوكية . كما أن مصطلح الموارد البشرية يبرز أهميته علي المستوي القومي الي ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة علي مختلف القطاعات ومختلف المنظمات ، وهناك من يفرق بين إدارة الموارد البشرية وبين تنمية الموارد البشرية مفضلاً المصطلح الأخير كونه يدل علي حركية مستمره وتطوير دائم بخلاف المصطلح الأول الذي يدل علي السكون وعلي الوظائف الإدارية للطاقات البشرية من منظور الإنتاجية والكلفة . وليس قريباً في ظل هذا التوجه أن تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام 1990 بتغيير مسماها لتصبح الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية .

يعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم الادارية الحديثه فهو ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء ، وقد تزايدت الحاجة الي التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل مايشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية ، الفجوة الرقمية ، العولمة وتداعياتها المختلفة .

للموارد البشرية في أي مؤسسة ممارسات تقوم بها تتعكس هذه الممارسات وتؤثر علي تحقيق التميز المؤسسي للموسسة ، لذا يجب علي إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بمايلبي ويتجاوز إحتياجات المتعاملين والجهات المعنية وذلك من خلال منهجيات واليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء وعلي تحقيق نتائج عالية تلبي إحتياجات المصلحة علي المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها ، وتشجيع الإبداع و الإبتكار وخلق بيئة هواتية دائماً لتبني ماهو جديد .

مشكلة البحث :

علي الرغم من أن مؤسسات القطاع الخاص والعام تبنت فلسفة إدارة الموارد البشرية إلا أنها واجهتها مشاكل ومعوقات أثرت علي تحقيق التميز المؤسسي ، الأمر الذي أثار لدي الباحثة مجموعة من التساؤلات تمثلت في السؤال الرئيسي :

مامدي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ؟
وتفرعت منه عدد من التساؤلات الفرعية وهي :

- مامدي تأثير اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل يوثر الأسلوب العلمي في الإختيار و التعيين في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل توجد علاقة بين السلوك والتأديب الإداري و تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل يساعد تدريب وتأهيل العاملين علي تحقيق التميز المؤسسي ؟

أهمية البحث :

- الأهمية العلمية :

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من أهمية موضوع إدارة الموارد البشرية كونه موضوعاً حيويًا حققت من خلال تطبيقه منظمات عالمية النجاح في تحسين الأداء المؤسسي والإنتاجية وخفض التكاليف وتحقيق رضا العميل .

وتكتسب هذه الدراسة أهمية أخرى لتحقيق التنمية الإقتصادية والرفاهية الإجتماعية كما تظهر في التطوير الإداري الإيجابي وارضاء العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم من الإدارة العليا، ورفع قدرات العاملين وزيادة معدلات توفير الإنتاج وكذلك تساعد علي الوقوف علي مدي نجاح هذه التجربة في المؤسسات الخاصة وتوضيح بعض المعوقات التي يمكن تواجه عملية التطبيق .

• الأهمية العملية :

كما تبرز أهمية البحث العملية من خلال ماتوصلت اليه الدراسة من نتائج وتوصيات تساعد المسؤولين، والإسترشاد بها وتبني قدرات تحقيق المزيد من التحسين والتطوير لأعمال الإدارة لمواكبة المتغيرات المتلاحقة في هذا العصر ولتزويد المكتبة العربية بمزيد من الدراسات حول الموارد البشرية .

أهداف البحث :

يرمي البحث الي تحقيق الأهداف الآتية :

- 1/ التعرف علي ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في المؤسسات.
- 2/ معرفة أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
- 3/ قياس تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية علي الأداء في المؤسسات.

4/ الي أي مدي تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .

5/ دراسة مفاهيم ومعايير ونماذج التميز المؤسسي .

فرضيات البحث :

تتمثل فرضيات البحث في الفرضية الرئيسة توجد علاقة بين الموارد البشرية وتحقيق التميز المستمر للمؤسسة . وتفرعت منها الفرضيات الآتية :

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي .

2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الأسلوب العلمي للاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي .

3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق التميز المؤسسي .

4/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك والتأديب الإداري و تحقيق التميز المؤسسي

منهجية البحث :

إعتمد البحث علي مناهج متعددة الجوانب منها :

علي المنهج الوصفي ، منهج دراسة الحالة و المنهج الإحصائي والذي يقوم علي تجميع المادة العلمية تجميعاً كمياً ثم يعكس نتائج الدراسة في صورة رياضية .

مجتمع الدراسة : يتكون من العاملين القائمين علي أمر الموارد البشرية بشركة سيقا للغلال .

عينة الدراسة : تم إختيار عينة عشوائية قوامها (50) فرد وتم توزيع الإستبيان عليهم فمنهم القائمين علي إدارة الموارد البشرية في رئاسة الشركة والعاملين في الوحدات الفرعية بالولايات ورؤساء الوحدات والأقسام وذلك عبر الزيارة الميدانية لشركة سيقا للغلال - الخرطوم - بحري .

مصادر جمع المعلومات:

أولاً: المصادر الأولية : الملاحظة ، المقابلة ، الإستبانة

ثانياً المصادر الثانوية : الكتب والمجلات، الدوريات ، والإنترنت ، تقارير رسمية معتمدة

حدود البحث :

الحدود المكانية :

الخرطوم - بحري ، شركة سيقا للغلال

الحدود الزمانية :

2015 - 2017م

هيكل البحث:

يتكون هيكل الدراسة من خمسة فصول : الفصل الأول يحتوي علي الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية : ويحتوي علي مبحثين : المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثالث : التميز المؤسسي ويحتوي علي مبحثين : المبحث الأول : المؤسسات والمبحث الثاني: مفهوم ومعايير التميز المؤسسي .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية (شركة سيقا للغلال - الخرطوم - بحري) ويضم ثلاثة مباحث : المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة سيقا ، المبحث الثاني : تحليل الإستبانة ، المبحث الثالث : إختبار صحة الفرضيات .

أما الفصل الخامس : ويضم مبحثين : المبحث الأول : النتائج ، المبحث الثاني التوصيات ، إضافة للمراجع والملاحق .

الدراسات السابقة

1 / دراسة: عبدالمعطي محمود :¹

هدفت الدراسة الي التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من (62) فقرة لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة شملت الإستبانة محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين ، والآخر يقيس درجة التميز المؤسسي . قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية وأستخدمت الرزمة الإحصائية spss الإجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة ، وتم الحصول علي العينة كاملة . كما أظهرت النتائج : أن أفراد العينة المبحوثة يوافقون علي توفر التمكين الاداري في كلياتهم حيث إحتل بعض فرق العمل المرتبة الأولى ، تلاه بعده تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات ، وبعده الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة .

أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي ، والبشري ، والخدماتي) بدرجة كبيرة. وتأتي على التوالي (التميز القيادي، والتميز البشري والتميز الخدماتي) .

توصلت الدراسة للنتائج الآتية : أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الاداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى.

كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي. يعزى للمتغيرات التالية : (الكلية ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخدمة، والعمر) . كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

¹ عبد المعطي محمود البحصي (دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة ميدانية علي الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة) رسالة ماجستير غير منشورة ، www.alazhar.edu.ps attached file ، جامعة الأزهر ، غزة ،

من أهم توصيات الدراسة كانت :

ضرورة وجود الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي أو العمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين علي تقنية استخدام المعلومات وتجميعها ، وزيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات ، ووضع آليات تنفيذاً للمقررات المتخذة والمنبثقة عن فرق العمل ، وزيادة الدورات التي تهتم بتعريف الموظفين بمفهوم التميز وتبنيه كاستراتيجية .
وتبني أهداف إستراتيجية لدى القيادة في الكليات تعمل على تلبية طلبات الجمهور الطالبه للخدمة من تلك الكليات ، وزيادة الأُخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الكليات ، والعمل على إبتعاث العاملين المتميزين لدى الكليات في جميع المجالات.

2/ دراسة : عبد المحسن احمد حاجي¹

هدفت الدراسة الي التعرف علي ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية ، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة . وفي ضوء ذلك جري جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS . وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ، ومنها تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد . وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الي عدد من النتائج أبرزها :

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

¹ . عبدالمحسن أحمد حاجي حسن (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية) رسالة ماجستير غير منشورة ، www.meu.edu.jo جامعة الشرق الأوسط ، 2010م .

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة .

عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

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

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بأهمية كبيرة للأيزو و المتعلق بتدريب الموظفين .

- السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بالإستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

3/ دراسة: عبدالله عبداللطيف:¹

ومن أبرز أهداف البحث الآتي :

- التعرف علي مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي .

¹ . عبدالله عبداللطيف علي محمد (أثر إدارة الموارد البشرية علي تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق علي الشركة السودانية للاتصالات - سودائل) بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ، [www. Repository.rsu.sd/handle](http://www.Repository.rsu.sd/handle) ، جامعة البحر الأحمر ، 2012م .

- التعرف علي أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي .
إنتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الإجتماعي بالعينة لإختبار
فرضيات البحث . وتم استخدام أدوات المقابلة والإستبيان في جمع البيانات وكانت
ابرز النتائج المتحصل عليها هي :

- تعول الشركة علي العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة
- تتبني الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية إستناداً الي حاجات ورغبات العملاء
- حرص المديرين علي منح مرؤسيهم الصلاحيات التي تساهم في اداء العمل
اما أبرز التوصيات التي تم التوصل اليها :
- ان يطبق مقياس المفاضلة في نتائج المتقدمين للتعيين في الشركة
- أن يتم تطبيق معايير التوصيات التي تم التوصل اليها .
- أن يتم تطبيق معايير البيئة الصحية والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة بشكل
كامل .

- أن تسعى الإدارة العليا بإجراء إستطلاعات مستمره للتعرف علي حاجات ورغبات
العملاء المتنوعة .

4/ دراسة : هالة ميرغني : ¹

يهدف البحث إلى لتحقيق الآتي:

- دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة، مع التركيز علي نموذج التميز
الاوروبي.

¹ . هالة ميرغني كلينا جمر (أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية ، دراسة حالة الشركة
السودانية للتوليد الحراري المحدودة) رسالة ماجستير غير منشورة ، <http://repository.sustechedu/handle> ، جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015م .

- الوقوف على تجربة الشركة السودانية للتوليد الحراري في تبني النموذج.

- تحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تبني نموذج التميز.

- تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في حل تلك المعوقات .

إتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضرورة إقناع أو موافقة الإدارة بأهمية هذه الإدارة الحديثة ، تتطلب إدارة الجودة الشاملة إشراك من الإدارة العليا والموظفين لتطبيق هذه الإدارة التي تساعد بدورها في ترقية الأداء .

ومن أهم التوصيات كانت إدارة الجودة الشاملة مسؤولية تقع علي عاتق الإدارة والموظفين لذلك لابد من التضامن وتوحيد الرأي والعمل بروح الفريق الواحد لتطبيق هذه الإدارة الحديثه بأسس علمية ، ضرورة زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين علي إختلاف مستوياتهم التنظيمية .

5/ دراسة : عبدالله اللطيف : ¹

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف علي مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي.

- التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .

- التعرف على درجة وضوح وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها لدى العاملين وعلي أهمية

¹ عبدالله اللطيف علي محمد (أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق علي شركة السكر

السودانية) رسالة دكتوراة ، <http://repository.aau.edu.sd> جامعة الزعيم الإزهر ، 2015م .

- الدور الذي تقوم به هذه الادارة من وجهه نظرهم .
- التعرف على المفاهيم الاساسية المرتبطة بالتميز المؤسسى عبر التميز القيادي والتميز بالخدمة المقدمة.
- التعرف على فائدة تطبيق التميز المؤسسى على إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها على تحقيق التميز المؤسسى.
- بيان مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسى.
- توفير اطار نظرى فيما يتعلق بالموارد البشرية من منظور التميز المؤسسى.
- و ضع المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل إدارة الموارد البشرية في شركة السكر السودانية
- التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تجويد والارتقاء بإدارة الموارد البشرية كمدخل جوهري لتميز المؤسسات ، إتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة الي العديد من النتائج :
- أن الشركة تستخدم الطرق الحديثة للتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية مما يساعد الشركة في تحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي ، أن هنالك رقابة في تنفيذ خطط الموارد البشرية لتشخيص نقاط القوة والضعف .
- خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها تبني مفهوم التميز المؤسسي من خلال إدارة الموارد البشرية وتطويرها من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية التي تحقق التميز

المؤسسي. أن تستمر الشركة في تدريب العاملين وفق الخطط الإستراتيجية المخطط لها واتباع افضل الطرق الحديثه في التدريب .
توصيات الدراسة المستقبلية التي أوصي بها الباحث أثر التميز المؤسسي علي الكفاءة الإنتاجية أثر القيادة الإدارية علي تحقيق التميز المؤسسي .

6/ دراسة : نادية زوزال¹:

هدفت الدراسة الي إختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الإستقطاب ، الإختيار ، التدريب التطوير ، تقييم أداء العاملين ، التمكين الإداري ، إدارة الجودة الشاملة) فيما تم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده (التميز القيادي ، التميز بتقديم الخدمة) . وأجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر - وكالة بسكرة ، تم الحصول علي المعلومات اللازمة من خلال الإستبيان الذي وزع علي عينة ميسرة بلغ حجمها (40 موظفا) وبعد التحليل من خلال البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة الي مجموعة النتائج أهمها أن كل من الإستقطاب والإختيار ، تقييم أداء العاملين لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي .

إعتمد الباحث المنهج الوصفي لتصوير الواقع الإجتماعي للوصول الي المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل .

ومن أهم التوصيات كانت تعزيز إهتمام البنك بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف الي تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدماتهم .

إهتمام الإدارة العليا للبنك بالسعي بإستمرار الي تحقيق التميز المؤسسي .

¹. نادية زوزال (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، بالتطبيق علي بنك الفلاحة والتنمية الريفية) رسالة ماجستير غير منشورة ، 'dspace.univ.biskra.dz' ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015م

7/ دراسة: أسماء سالم النصور :¹

هدفت الدراسة الي الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر ، والحوار ، وفرق العمل ، والتمكين ، والإتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة ، والموارد البشرية ، والعمليات ، والمعرفة ، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عمليات التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الي عدد من النتائج كان أهمها :

- أن مستوي إمتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل ، والتمكين ، والإتصال والتواصل) كان متوسطاً .

- أن مستوي تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي ، التميز بالموارد البشرية ، التميز بالعمليات ، التميز المعرفي والتميز المالي) متوسطاً .

- تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوي دلالة (0.05) .

¹ . أسماء سالم النصور (أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) رسالة ماجستير غير منشورة ، [https:// Theses,ju.edu.jo,show-Abstract](https://Theses.ju.edu.jo/show-Abstract) ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010م .

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي
بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) .

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر والحوار وفرق
العمل ، والتمكين ، والإتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية
والتميز العملي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى
دلالة (0.05) .

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر والحوار وفرق
العمل ، والتمكين ، والإتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05) .

8/ دراسة : محمد موسي يعقوب : ¹

هدفت الدراسة لقياس أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء في
مجموعة شركات جيا . من فروض الدراسة ان هناك علاقة بين تطبيق معايير التميز
المؤسسي ونتائج أعمال شركات جيا ، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي
وأخلاقيات أعمال شركات جيا ، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي
وأخلاقيات الأعمال ونتائج أعمال شركات جيا .

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مستوى أهمية معايير التميز واخلاقيات الأعمال
كان مرتفعاً ، وان مستوى نتائج الأعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز مرتفعاً .

¹ محمد موسي يعقوب (أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء في مجموعة شركات جيا) ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، repository.sustech.edu جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2012م .

أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة هي ان المؤسسات العامة هي مؤسسات المجتمع ولا بد من تطبيق برامج الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها والعمل علي نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات للوصول لأهداف هذه المؤسسات.

9/ دراسة : الحكيم وآخرون : ¹

هدفت الدراسة الي إلقاء الضوء علي إمكانية إستخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، وهل لدي الجامعة برامج للإستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء المتميز لعينة البحث ، وتكونت عينة الدراسة من (22) موظف من جميع القيادات الإدارية في جامعة الكوفة ، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج :

إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية ، وإن إستخدام أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية ، وأن إستخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها ، وأن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلائم بيئة التعليم الجامعي يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة . وتوضح من خلال التحليل الإحصائي أن أفراد عينة الدراسة منفقون تماماً وبشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي ، وحول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز ، هذا يعني أنه في حال إستخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها .

¹. الحكيم وآخرون (دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، journal.jugaza.edu.ps ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2009م ،

10/ دراسة : محمد أحمد محمد العبيد : ¹

هدفت الدراسة الي الكشف والتشخيص الشامل للحالة الراهنة للإدارة العامة للموارد البشرية ببنك السودان المركزي قياساً الي نموذج التميز الأوربي الذي يمثل إطاراً للممارسة الهادية الي آفاق النجاح ويمكنها من وضع خارطة طريق تشتمل علي خطط وبرامج وأهداف تتلائم وتحقيق النجاح المستدام ، لتنفيذ عملية التقييم الذاتي تم إنتهاج منهجية إستمليت علي عدة أنشطة وبرامج هدفت الي رفع مستوي الوعي بنموذج التميز الأوربي . للمستهدفين من العاملين بالإدارة ونشر ثقافة التميز بينهم . تم إستخدام مزيج تقديتي " ورشة العمل " و " الإستبانة " لعكس واقع الإدارة العامة بالموضوعية المطلوبة .

تمت تعبئة الإستبانة من كافة موظفي الإدارة العامة ومن ثم تجميعها وتحليلها ليتم التوصل الي نتيجة التقييم الذاتي النهائية التي تلخصت في نقاط القوة ومواضع التحسين للإدارة العامة للموارد البشرية ، الأمر الذي يمثل مقصد هذا البحث وهدفه الأساسي .
من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي :

- هناك منهج ونظام يجعل خطط تعيين وتدريب وتطوير العاملين تشتق من إحتياجات الخطة الإستراتيجية الكلية للبنك .

- هناك نظام لجمع البيانات ذات الصلة بالموارد البشرية يتمثل في قاعدة بيانات العاملين ويحتوي علي أليات للتأكد من درجة موثوقيتها وتحديثها إلا أنه لايشمل بيانات مهمة مثل بيانات الموردين والشركاء .

¹ . محمد أحمد محمد العبيد سويكت (التقييم الذاتي لإدارة الموارد البشرية علي خلفية نموذج التميز الأوربي EFQM - دراسة حالة بنك السودان المركزي) بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير repository.sustech.edu. handle - ،
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2015م .

أهم التوصيات كانت :

- ضرورة مراجعة منهج خطط التعيين والتدريب والتطوير للعاملين بغرض تحسينه والتأكد من مواءمة للخطة الإستراتيجية للبنك .
- العمل علي تطوير نظام جمع وتحليل وحفظ البيانات ذات الصلة بالموارد البشرية وتطوير وسائل تحديثها وحمايتها وتأكيد موثوقيتها وتوسيعها لتشمل كافة بيانات الموردين والشركاء .
- ضرورة وضع منهجية واضحة ومنتظمة بالإدارة العامة للموارد البشرية يقوم بموجبها القياديين بمراجعة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل بهدف تطبيقها بطريقة تضمن فعاليتها وكفاءتهما معاً في تحقيق نتائج متناسقة .

المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

تم إجراء المقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وكانت علي النحو الآتي :

1/ من حيث بيئة الدراسة : أجريت الدراسات السابقة خارجياً في مؤسسات بعض الدول العربية وداخلياً في بعض الشركات السودانية وبنك السودان المركزي . في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في إحدى الشركات الخاصة في السودان وهي شركة سيقا للغلال .

2/ من حيث هدف الدراسة : تتوعت الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة ، والتي هدفت الي قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج في حين سعت الدراسة الحالية الي التعرف علي ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي .

3/ من حيث منهجية الدراسة :

إعتمدت الدراسات السابقة علي المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج الإحصائي ، ومنهج المسح الإجتماعي أما الدراسة الحالية إعتمدت علي المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة من خلال المقابلة والإستبانة والمنهج الإحصائي .

4/ من حيث المتغيرات والأبعاد . بالنسبة للدراسات السابقة تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات ، اما الدراسة الحالية فمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تضمن علي أربعة أبعاد وهي : (الإختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الأداء ، السلوك والتأديب الإداري) .

أما مايتعلق بمتغير التميز المؤسسي فقد تضمن بعدين هما (التميز القيادي ، التميز بتقديم الخدمة) .

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن إدارة الموارد البشرية :

تمهيد :

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الإهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الإهتمام جاء متأخراً قياساً بالإهتمام الذي أنصب علي الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي أستحوذت في بداية القرون الماضية علي التركيز علي الآله والمادة ولم يعطي العنصر البشري إهتماماً كبيراً ، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الإهتمام علي العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح في معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة وما آلت اليه من إهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطائه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية علي وجه الخصوص، إن هذا التطور الملموس والإهتمام الواسع بالعنصر البشري أوجب علي الإدارة أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتها ودمجها وتكييفها في المنظمة بل وأن تعطي لها إهتماماً أكبر سيما من خلال عمليات التمكين في تحقيق المنظمة في هذا الإطار وقدرتها الفاعلة والكفاءة في إنجاز الأهداف وتمكين العاملين من أن يلعبوا الدور البناء في تصعيد الوتائر الإنتاجية الهادفة وتحقيق الأبعاد الإستراتيجية والمتوحي بلغوها .

تغير مسمي إدارة الأفراد بعد عام 1980م الي مسمي جديد هو إدارة الموارد البشرية ، وهذا التغيير ليس في المسمي فقط بل في مضمون وعمل ودور إدارة الموارد البشرية وهذا التغيير يتمثل في الآتي :¹

1. من مُنفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الإدارة العليا الي مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد .
2. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة وتعمل علي خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة بصورة عامة .
3. مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة .
4. أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية هم من ذوي الخبرة والإختصاص وهم الرأس المال البشري الفكري الإستراتيجي .
5. تدريس مادة في الجامعات العالمية والعربية يطلق عليها إدارة الموارد البشرية بدلاً عن مادة إدارة الأفراد .
6. لم يعد ينظر للعاملين في المنظمة علي أنهم أفراداً ينجزون أعمالاً محددة لهم ، بل أصبح ينظر اليهم شركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها وأصولها .
7. الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن .
8. العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه الي إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري .

¹ . نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ،(عمان ، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م) ص 42-43

9. تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ، ونظرية الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم .
- 10.تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم أدي الي الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وخصائصها :

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

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تشابه التعريفات التي حددها المختصون والباحثون الدارسون بهذه الإدارة ونورد تعريفاً لأحد الباحثين والمختصين في تدريسها وهو أ.د. أوسكار قلين ستول O.GLENNStall¹

- إن الموارد البشرية تعني الإهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية .وهي إحدي الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الإجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي علي البيئة ايضا بنفس القدر .
- ويعرفها فلكس نايقرو ولويد نايقرو حيث أوردا تعريفاً أقرب الي الواقع العملي الملموس لنشاطات الموظفين حيث يقولان:²
- إن إدارة الموارد البشرية هي عملية إقتناء العاملين وتنمية مقدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة التي تشجعهم علي بذل أكبر قدر من الجهد والعطاء .

¹.أحمد إبراهيم ابوسن ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، (الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة

،2012م)، ص ص 13 - 14

² .felix A.Nigro LIOYED G. Nig the New public personnel Administration. E PEACOCK PupLisher,Itasacalinois,1976,p12

- كما تعرف بأنها تلك الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعليته كالإستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافأة.¹

ثانياً : خصائص إدارة الموارد البشرية :

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:²

- القدرة علي التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية .
- المرونة والقدرة علي التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المنظمة .
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي والقدرة علي الإنطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة بإستمرار .
- الإهتمام بإكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل .
- قبول التغير والإستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة
- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الإستقلالية وعدم الإعتماد علي الغير في التوجيه والإرشاد .
- قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعملاء أومجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغير .

¹.خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان ، دار وائل للنشر ، 2005م) ، ص 31.

². علي لطفي ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة ، مصر ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2008)، ص ص 87،

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

أكدت المدارس العلمية في إدارة الأعمال علي أهمية الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة سواء بإعتبارها مورد بشري أو كوظيفة مساعدة علي تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، لقد تزايدت أهمية الإدارة نظراً لمساهمتها الفعالة بتحقيق ماتصبوا اليه المنظمة ويتجسد هذا في الآتي :¹

- 1- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد .
- 2- لاتوجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية .
- 3- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- 4- تضع الخطط المناسبة للتدريب .
- 5- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .
- 6- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية :

بشكل عام تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق النتائج التالية :²

1/ تكوين قوي عاملة فعالة قادرة علي تحقيق المستوي المطلوب من الإنتاجية ، بإقتراح النظم والنظم والأساليب المتعلقة بإختيار أصلح العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة ، وإعدادها وتدريبها وتميئتها وتقييم أداءها .

2/ الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ، بإقتراح الأعداد والتخصصات المطلوبة من الموارد البشرية ، بما يتوافق مع حجم ونوع العمل المطلوب إنجازة في الفترة الزمنية المقبلة .

¹ . علي لطفي ، المرجع السابق ، ص 26

² . محمود السيد ، دراسة متقدمة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، (مصر ، ماس للطباعة والنشر ، 2013م) ،

3/ تحقيق التعاون بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة والموارد البشرية ، بتوجيه الإدارات والأقسام نحو السياسات التي تحقق أقصى درجات التعاون بينها .

4/ التعرف علي مستوى الروح المعنوية للموارد البشرية ، بقياس الرضا الوظيفي .

المطلب الرابع : المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

هنالك الكثير من المعوقات والمتغيرات التي تحيط بالمنظمات ، هذه المعوقات تفرض علي المنظمات وعلي إدارات الموارد البشرية أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائل وإجراءات معاصرة أيضاً ، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي :¹

- كيفية بناء التنظيم في ضوء المتغيرات السريعة .
- تعقيد العملية الإنتاجية يتطلب تنمية مهارات جديدة أو إتباع طرق جديدة في الإختيار والتعيين .
- الإنضباط والرقابة والسيطرة علي العمال .
- الزيادة في معدل التغيير التكنولوجي والإقتصادي وظهور ثورة المعلومات .

¹ . محمد عبدالمنعم محمد ، إدارة الموارد البشرية ، (جدة ، مكتبة خوارزم ، 2009م) ، ص 7

المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية :

يطلق عليها المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعات النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء ، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

لعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها ، وحرص المنظمة علي أن تكون في الريادة علي مستوي عالمي ومحلي وبقوة أن تهتم بالموارد البشرية ولا يأتي هذا الإهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول علي الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة ، وهذه الوظائف تشمل علي تحليل الوظيفة تخطيط الموارد البشرية ، البحث والإستقطاب ، الإختيار والتعيين ، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات ،الصحة والسلامة العمالية.....الخ .

وعند إستخدام هذه الوظائف بالشكل الصحيح في المؤسسات اياً كان حجمها ، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة سيكون بالأمر اليسير .¹

إختلف الكتاب والباحثين حول الوظائف التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث هناك من إعتبرها نوعين من الوظائف رئيسية ومساعدة وآخرون تنفيذية واستشارية والبعض الآخر تخصصية وإدارية ، إلا أننا يمكن أن نقسمها الي ثلاثة أنواع من الوظائف هي :²

¹ . نادية زوزال ، دراسة بعنوان (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي) رسالة ماجستير غير منشورة ، dspace.univ.biskra.dz ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، 2015م .

² . نجم عبدالله العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 81 - 83

1- الوظائف التخصصية :

هي الوظائف المتخصصة التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وتتمثل أهم هذه

الوظائف التخصصية بالآتي :

- تخطيط الموارد البشرية . هي عملية تحديد وضمان حصول المنظمة علي إحتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل إحتياجاتها وتحقيق الرضاء لهؤلاء الأفراد .
- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف .

يعد تحليل وتوصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند اليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنشأة ، وبما أن المهمة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية تكمن في وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه ، وإشغال كل عمل بالفرد الذي يصلح له ، ولن يتم ذلك إلا بإيجاد العلاقات الوظيفية التي تحدد من الناحيتين :

- تحليل الوظائف (الأعمال) ودراسة مواصفاتها بكل دقة .
- إختيار المهارة في الفرد الذي يصلح لتأدية العمل المعين .

التوظيف و يشمل :

- إستقطاب المرشحين لشغل الوظائف .

يقصد بالإستقطاب مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ، وذلك بالعدد والنوعيه المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب . وتشمل وظيفة الإستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظيفة .

- إختيار وتعيين أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة :

تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي تتطلب إدارتها كفاءة وفاعلية عالية ، إذ تعد هذه الوظيفة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في إيجاد أهم وأحرج الموارد في المنظمة ، إذ أن النجاح الذي تحققه هذه الوظيفة ينعكس إيجابياً علي جميع الوظائف الأخرى وبالتالي ، فإنها تشكل الإدارة أو الوسيلة التي تمكن المنظمة من إمتلاك ميزة تنافسية تجعلها تتفوق علي المنظمات المنافسة الأخرى .

- تقييم سلوك العاملين وأدائهم :

تقييم الأداء هو عملية تهدف الي تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل ، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوي أدائه بل التأثير علي مستوي أدائه مستقبلاً .

- تحديد الأجر والمكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة .

تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد درجات أجريت للوظائف ، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتي يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة. بحيث يتم إعداد ترتيب تدرجي للمناصب بغية إعتتماد شبكة أجرية من جهة وتصميم مدونة مرجعية للمناصب والمهام في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة أخرى .

- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطور :

يعرف التدريب بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين ، وبالتالي فالتدريب يمثل قيمة بالنسبة لإدارة المنظمة علي إعتبار أنه يضيف الي أصولها قيمة بالنسبة لإدارة المنظمة علي إعتبار أنه يضيف الي أصولها قيمة جديدة، هو ذلك الفرد العامل

الذي إكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع وأشمل في مجال عمله ، وهو قيمة أيضاً بالنسبة للفرد العامل لأنه يعني بالنسبه له تحقيق مزيد من الأمن والإستقرار في عمله وإتاحة العديد من آفاق الفرصة للترقية والتقدم سواء داخل المنظمة ذاتها أو خارجها .

- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين .

2/ الوظائف الإدارية :

تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازهما القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى التالية :

- التخطيط : وضع الأهداف والخطط والتنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع .
- التنظيم : تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً الي تحقيق أهدافها .
- التنسيق : وضع خطوط الإتصال بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة .
- القيادة : توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة .
- الرقابة : التأكد من الأداء الفعلي للعاملين ، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك إنحرافات .

3/ الوظائف الإستشارية :

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات علي تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية ، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر إتصالاً بالإدارات الأخرى في المنظمة حتي تتمكن من أداء دورها الإستشاري بالشكل المطلوب .

* هناك بعض الباحثين الذين يرون ان ادارة الموارد البشرية لديها وظائف أخرى مثل ¹:

1- الوصف الوظيفي .

يعتبر الوصف الوظيفي الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المؤسسة .

2- نظام التعويضات والمكافآت .

تعد وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية ، فتصميم عدد من الأنظمة التي علي أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية التي تمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل الشركة أو المنظمة أمر بالغ الأهمية بالنسبة للشركة أو المنظمة إذ يتم التحفيز المباشر وغير المباشر للموارد البشرية علي أساس هذه النظم ، وهذا التحفيز وغيره يؤدي الي وجود روح الإنتماء وزيادة درجات الولاء للمنظمة ، وغيرها من الآثار الإيجابية وتجنب المشكلات وآثارها السلبية .

¹.إدارة الموارد البشرية ، مجموعة إدارة الموارد البشرية ، www.hrm.groop.com تاريخ الدخول : 2017/1/23م

المطلب الأول :الإختيار والتعيين :

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

الهدف من الإختيار والتعيين هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسب إستعداده الفطري وقدراته التي اكتسبها بالتعليم والتدريب وذلك بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنتاج ، بأقل الجهود وتحقيق أفضل توافق بين الفرد والوظيفة .¹

ولتحقيق هذا الهدف يجب إتباع الأسلوب العلمي واستخدام الطرق الفنية لدراسة :

- إحتياجات المنشأه سواء أكانت مصلحة حكومية أو مؤسسة خاصة من المهارات المختلفة .
- ثم تحديد مسؤوليات كل وظيفة شاغرة وماتتطلبه في شاغلها من إستعدادات نفسية وقدرات إنسانية وتحصيلية .
- تحديد الطرق التي تيسر الحصول علي الأفراد المناسبين .

1/ معايير الإختيار :

تعبر معايير الإختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوي معين ، حيث يتم تحليل ملفه بدراسة المؤهلات العلمية ، خبرته، تكوينه ،... ومقارنتها مع متطلبات المنصب الجديد وشروطه ، كما يتم إجراء مقابلات

¹ . أحمد إبراهيم أبو سن ، مرجع سبق ذكره ، ص 83

مع المختصين تسمح بالحصول علي أكبر قدر من المعلومات حول المرشح ، ممايسهل عملية الإختيار النهائي وعليه فمعايير الإختيار تتمثل في :¹

1-1- مستوى التعليم :

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

1-2- الخبرة السابقة :

يفضل معظم أصحاب الأعمال المورد البشري الذي لديه خبره سابقة بالعمل الذي سيلتحق به لأن هذه الخبره تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة ، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاحه في العمل مستقبلاً ، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها نفس العمل .

1-3- الصفات البدنية :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل او قوة الذراع أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والإناقة ، وعندما ترغب المؤسسة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية لشغل الوظيفة فإنها يجب أن تستند في ذلك الي صفات المورد البشري القائم بالعمل حالياً والذي يتميز بمستوي أداء مرتفع .

¹ . أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية ،الدار الجامعية ، 2004 م)، ص ص 155 - 158

4-1 - الصفات الشخصية :

تشير الصفات الشخصية الي نمط شخصية العنصر البشري ، وتشير بعض البيانات الشخصية الي هذا النمط ، ومن بين هذه البيانات الحالة الاجتماعية والعمر

5-1 - المعرفة السابقة بالشخصية :

تلعب المعرفة بالشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار فبمراعاة الشروط السابقة ، فانه عند تقديم المتقدم للعمل الي ادارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الاصدقاء او الأشخاص الموثوق فيهم فانه تكون لديه فرصة أفضل من شخص آخر استوفي الشروط السابقة بنفس المستوي .

2- خطوات عملية الإختيار :¹

2-1- إستقبال طلبات العمل : تتم هذه الخطوة بعد ملاً إستمارة التعيين وتقديمها الي المنظمة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح بالمنظمة وتعرف المنظمة علي الفرد ، وتأتي هذه الخطوة عادة بعد إجراء عمليات الإستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي ، وعلي المنظمة خلال هذه الخطوة أن تراعي بشكل أولي معلومات تحليل الوظيفة ، أو قد تؤدي هذه الخطوة الي إستبعاد المتقدمين غير المناسبين ، وفي عملية الإستبعاد علي المنظمة أن تبرر للمتقدم أسباب إستبعاده

2-2 - المقابلة الأولية : فيما تحاول المنظمة التعرف بشكل أدق علي مدي توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم ، وقد يتم التركيز فيها علي بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم اثناء عملية المقابلة واسلوب إجابته علي الأسئلة وقد تأخذ

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

، 2012م) ، ص 121

المقابلة الشكل الرسمي والهيكل وبذلك تعوض عن المقابلة النهائية وقد تكون غير رسمية وغير مهيكلة مما يستلزم الامر اجراء مقابلة نهائية .

2-3 الإختبارات :

لقد أصبحت الإختبارات ذات أهمية شديدة من حيث كونها جزءاً من إجراءات إختيار الموارد البشرية وتأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة تدعم في نتائجها بعضها البعض ومن بين هذه الأشكال:

- إختبار القدرات والمهارات - إختبارات الأداء
- إختبارات الاهتمامات المهنية - إختبارات الشخصية

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

2-4 - المقابلة النهائية :

وهي المرحلة الحاسمة في اختيار الاشخاص لأنها تمكن من :

- تقييم أهمية الاشخاص وملائمتهم للوظيفة .
- تمحيص المعلومات التي تم جمعها من قبل.
- ملاحظة رد فعل طالب الوظيفة .

2-5 - الفحص الطبي :

يركز هذا الفحص من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء مايتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامة الاطراف العليا والسفلي وسلامته من بعض

الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها .

2-6 - التعيين:

■ تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ قد تتطلب فترة التجريب تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة . فعلي أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب للفرد والتناسب لا يحدد بشكل اعتباري وإنما يقوم علي أساس أفضل ملائمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى إيفائه بمتطلبات الوظيفة .

المطلب الثاني : التدريب :

التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف الي إثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .¹

كما يُعرف التدريب بأنه عملية مستمرة من السبل القادرة علي تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار .²

وأيضاً يُعرف التدريب بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق اداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكنهم من إستغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة

¹. أحمد إبراهيم أبو سن ، مرجع سبق ذكره ، ص 129

². خضير كاظم حمود / ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2015 م) ،

بما يساعد في رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منظمة وإنتاجية عالية¹.

أولاً : أهمية التدريب ²:

- إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً .
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية او خدمية .
- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين ، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم .
- تثوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني او تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير .
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد علي تبادل المعارف والأفكار.

ثانياً : الفوائد المتوخاة من التدريب ³:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الاداء النوعي علي المستوي المنظمي .
- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس علي الأبعاد المعنوية لديهم .

¹. كمال محمد حامد الفكي ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، (الدمام ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء

للنشر، 2016م)، ص 144

². خضير وياسين ، المرجع السابق ، ص 127

³. المرجع السابق ، ص 128

- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوي بشرية قادرة علي أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة .
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفاعلية .
- التدريب الفعال من شأنه أن يساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وان حصيللة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود .
- يساهم التدريب في إستقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة ، اذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفاعلية عالية غالباً مايقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ماينعكس أثر ذلك علي الاداء العام للمنظمة بشكل إيجابي .
- التدريب يساهم بتقليص الحوادث واصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل عام .

ثالثاً : أساليب التدريب :

إن فعالية التدريب تقوم علي عدة عوامل من بينها الإختيار السليم لأسلوب التدريب المناسب وقد اختلفت هذه الأساليب وتعددت في حين يبقي الهدف واحداً الا هو فاعلية أنشطة التدريب وبرامجه وضمان عملية التعلم ، وفيما يلي سوف نعرض أهم الأساليب المستخدمة في تدريب وتطوير الموارد البشرية .¹

1/ التدريب أثناء القيام بالوظيفة :²

ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب ،أكثرها شيوعاً هو التدريب بإستخدام

¹ . جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، (الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، 2007م) ، ص

² . المرجع السابق نفسه ، ص 270

طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف علي التدريب . وفي المستويات الدنيا فإن المتدربين قد يكتسبوا خبرات تشغيل الآلة مثلاً عن طريق ملاحظة المشرف . ويمكن أيضاً تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضاً ، والتناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من وظيفة لأخرى يعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل ولهذه التقنية عدة ميزات فهي غير مكلفة فالمتدربون يتعلمون أثناء الإنتاج ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة مثل : الفصول الدراسية ، أو أجهزة تعليمية معينة ، وهذه الطريقة أيضاً تسهل التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم

2/التدريب عن طريق القاعات الدراسية :¹

تشمل أساليب التدريب عن طريق القاعات الدراسية مايلي :

أ. المحاضرات :

هي وسيلة سهلة لتوصيل المعلومات الي مجموعة من المتدربين في إحدى القاعات الدراسية او التدريبية . وتتوقف فاعلية أسلوب المحاضرات في التدريب علي قدرة المحاضر وكفاءته في توصيل المعلومات الي المتدربين وقدرته علي التأثير فيهم .

ب . الحلقات الدراسية :

وهي تعني الإلتقاء بين مجموعة من المتدربين بهدف دراسة موضوع معين من جوانب مختلفة ويتم ذلك في وجود قائد يقوم بإدارة الحلقة التدريبية .

ج . المؤتمرات :

¹ . الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية ، 2008 م ، ص ص 49 - 50

المؤتمر عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين في المنظمة يتقابلون سوباً وفقاً لخطة منظمة بهدف تطوير معارفهم في مجال محدد عن طريق المشاركات الشفوية بين جميع الحاضرين . ويتميز أسلوب المؤتمرات بأنه يتيح تعدد الآراء والإتجاهات والخبرات الأمر الذي يعمق الإستفادة لجميع الحاضرين في المؤتمر .

د. دراسة الحالات :

وفقاً لأسلوب دراسة الحالات فإنه تتم دراسة مشكلة معينة عن طريق تقديم حالة واقعية للمتدربين يوصف فيها الموقف توصيفاً دقيقاً ثم تدور المناقشات بعد ذلك حول هذه الحالة

هـ. تمثيل الأدوار :

يقوم المتدربون في أسلوب تمثيل الأدوار بتمثيل أحد المواقف التي يتعرضون لها في الحياة العملية في مجال العمل الذي يقومون به داخل المنظمة . علي أن يقوم باقي المتدربين غير المشاركين في التمثيل بمراقبة الموقف ويقومون بتسجيل ملحوظاتهم بهدف تقييم أداء الأفراد المشتركين في تمثيل الدور .

والتلمذة الصناعية (التدريب المهني) :

تقوم هذه الطريقة علي أساس تزويد المتدربين بالمعارف النظرية والعملية لفترة زمنية معينة علي أن يعقب ذلك تدريبه علي العمل نفسه في إحدي الشركات . ومن أمثلة ذلك التدريب في الكليات التقنية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني .

رابعاً : مراحل العملية التدريبية :

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

1/ مرحلة تحديد الإحتياجات :

ليس بمقدور الإدارة تحديد البرامج التدريبية وأهدافها قبل معرفة القصور في الأداء ومسبباته وما يتصل بها من احتياجات تدريبية . الإحتياجات التدريبية تتمثل في جانبين : هما ¹

أ. جانب القوة : يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب .

ب . جانب قصور وضعف . يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدي الفرد يراد تغييرها وإستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب .

وترتكز خطوة تحديد الإحتياجات التدريبية بصفة عامة علي حصر العاملين المستهدفين بالتدريب ، وهذه تعتبر هدف أساسي من أهداف التدريب . التعريف الكامل للإحتياجات التدريبية يمكن النظر اليه من جانبين :

اولاً : جانب المنشأة

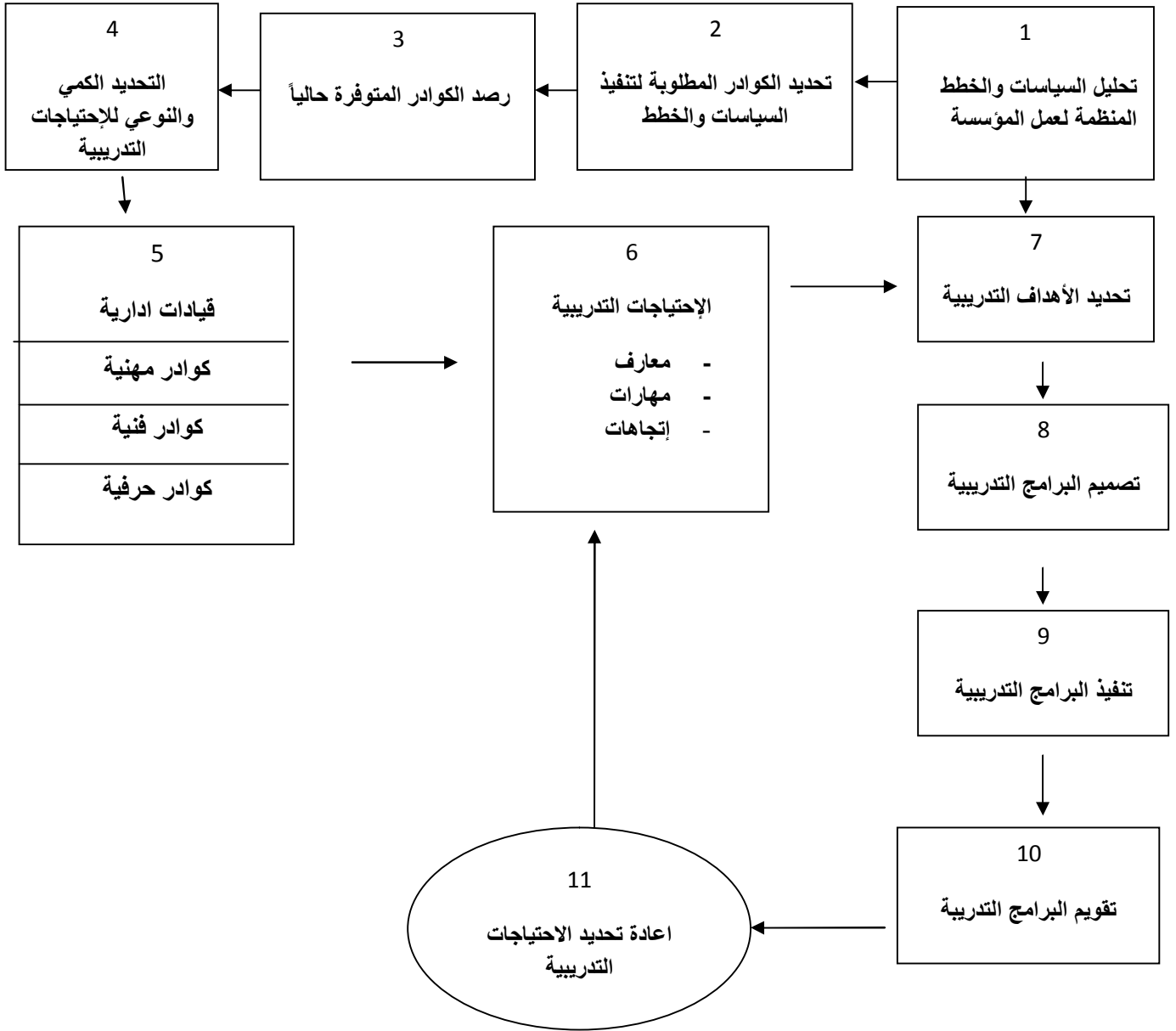
ثانياً : جانب الفرد

علما بأن الإحتياجات التدريبية في إطار المنشأة تتصل بثلاثة عناصر :

- الزيادة الكمية في الكوادر المطلوبة لتنفيذ السياسات والخطط .
- التطور المطلوب احداثه في معلومات واتجاهات العاملين بغرض التغلب علي المشكلات التي تحد من الانتاجية وتحول دون تحقيق الاهداف الكلية .
- النمو والابتكار المطلوب إحداثه في معلومات واتجاهات العاملين .

شكل (1/2/2): تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء السياسات والخطط

¹. كمال محمد الفكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 148



المصدر : كمال محمد حامد الفكي ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء للنشر، الدمام ، 2016م، ص 149

2/ تصميم البرنامج التدريبي :

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

ومن أهم العناصر التي تراعى في عملية تصميم البرنامج التدريبي مايلي :¹

1/ أهداف البرنامج التدريبي .

2/ محتوى التدريب .

3/ مواد التدريب .

4/ وسائل التدريب .

5/ اختبار المدربين .

6/ تحديد ميزانية للبرنامج التدريبي .

7/ تحديد المدة الزمنية للبرنامج .

إن تصميم الدورات او البرامج التدريبية يختلف باختلاف الفوارق المتعلقة بالزمان والمكان أو بالموارد فقد يكون الوقت المخصص للتدريب قصير لايسمح بإستخدام أسلوب تدريب معين بإعتباره يحتاج الي وقت أطول .

3/ تنفيذ البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه لحل المشكلة التي سبق تحديدها وللأفراد الذين تم إختيارهم للتدريب .

¹ . أحمد إبراهيم أبوسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 144 - 145

4- / تقييم برامج التدريب :

بعد الإنتهاء من التدريب لابد من تقييم نتائجه ما اذا كان عائد التدريب أكبر من تكاليفه

ام لا ويتم ذلك بعدة طرق :¹

أ/ تصميم إستمارة استبيان للمتدربين وتوزع عليهم نهاية البرنامج التدريبي للحصول علي

معلومات تفيد في معرفة آرائهم في قيمة البرنامج التدريبي ومدى إستفادته منه

ب / قياس معارف ومهارات المتدرب قبل التدريب ثم قياسها مره اخري بعد التدريب

والتعرف علي الفرق بينهما فيكون هو ناتج التدريب .

ج / إجراء مقارنة بين الأفراد الذين تم تدريبهم وأولئك الذين لم يتم تدريبهم وقياس الفرق

بينهم فيكون هو ناتج التدريب .

المطلب الثالث : تقييم إدارة الموارد البشرية :

أصبحت عملية تقييم الأداء من المسائل التي شكلت إهتماماً متزايداً في المؤسسات

المعاصرة إنعكس ذلك علي المكانة الوظيفية التي أصبحت تشكلها ضمن إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية ، فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول .

اولاً : تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم وقياس الأداء بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك

الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه . وذلك خلال فترات

زمنية محددة وبشكل موضوعي دون تحيز .²

ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تحليل و تقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم في

النهوض بأعباء العمل في الوظائف الحالية التي يشغلونها ومدى قدراتهم علي تحمل

¹ . الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مرجع سبق ذكره ، ص 51
زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ، ص

مسئولياتها ومدى إمكانية شغلهم لوظائف ذات مستوى أعلى في المنظمة . وتحتاج عملية التقييم نظام علمي دقيق يتضمن معايير جيدة وطريقة سليمة للحكم على الأداء من خلال هذه المعايير .¹

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 أو الإجراءات المصممة للوصول الي قياس أداء كل فرد في المؤسسة . كما أن تطبيق عملية الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات كثيرة تخص الموظفين .²

ثانياً : أهمية تقييم الاداء :

تتبع أهمية تقييم أداء العاملين من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والإختلاف بين عوامل الإتلاف وبين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة إستخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ماتحقق منها بالهدف .³

أهمية تقييم الاداء :⁴

- تتبع أهمية تقييم الأداء في إعتبره أداة أو وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود اليه في عمله .
- يعتبر تقييم الأداء مؤشراً على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة .

¹ . الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

² . شنوفي نورالدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، المعهد الوطني لتكوين

مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر 2011 ، ص 148

³ . عمرو حامد ، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،

القاهرة مصر ، 2009 ، ص ص 123 - 124

⁴ . زكي مكي إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 186 - 187

- تعتبر أداة لقياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطراً علي وظيفته أو مدي قدرته أيضاً علي الأداء عند تغير الظروف المحيطة .
 - يمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والمدراء ومدي فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيهم كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين .
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تحسين أدائهم ومعالجة نقاط الضعف .
 - تحديد نقاط الضعف والقوة ايضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة
 - يؤدي الي رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند إرتباطهم بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية .
 - يسهم في خفض معدلات دوران العمل .
 - يؤدي الي دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعية كذلك عند استغلاله في نظم الحوافز .
 - قد تؤدي عمليات التقييم الي إجراء مراجعات وتغيير في معدلات الأجور .
 - كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي الي تحديد إحتياجات التدريب بالمنظمة .
 - تزويد إدارة الأفراد بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة .
- أهداف عملية تقييم الأداء :**

تقوم برامج تقييم الاداء بتحقيق هدفين :

1. هدف إداري : وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستعناء.
2. هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة الي زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

أن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معاً لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.¹

أن أنظمة تقييم الأداء تهدف الي :

- العدالة والدقة في المكافآت .
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين .

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم للأداء منها :

- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي .
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء .
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم .
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفية .
- المساعدة في تخطيط القوي البشرية .

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح

¹. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، (الحمراء ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997) ، ص 125

مراحل عملية تقييم الأداء :

تتم عملية التقييم بمراحل متتالية أهمها :¹

1/ المراجعة الغير رسمية والمنتظمة من قبل المشرفين:

يتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لمؤسسيهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان .

2/ مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به :

علي المشرف أو الرئيس أن يجتمع مع مؤوسيه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها كما يجب علي المشرفين أن يحددو الجدارات الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدمو هذه الجدارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية .

3/ خطط عمل لمعالجة الأداء او المشاكل السلوكية :

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجهه الموظف لمشاكل في الأداء فعلي الرئيس أو المسئول الأول أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء .

4/ المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة :

الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة ، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدي إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعه مسبقاً ، ولمعرفة هل الموظف يسير علي الطريق الصحيح لتطوير مهنته .

¹ . شنوفي نور الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 158 - 159

5/ تدريب المشرفون للحصول علي أكبر فائدة :

هذا التدريب مهم جداً للمشرفين فيجب أن يدرّب المشرفون علي مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثقة .

أن كثير من الخبراء يرون أن عملية تقييم الأداء لا تحسن الأداء . فهم يرون أنها لا تدعم ولا تحفز الموظفين ولا توجههم نحو التطوير ، كما أنها تسبب صراعاً بين المشرفين والمرعوسين مما ينجم عنه العديد من السلوكيات غير المرغوب فيها . نتيجة لذلك فإن عناصر برامج إدارة الجودة تتجه نحو الغاء تقييم الأداء ، فهي تري أن المؤسسة نظام ذو أجزاء مترابطة وان أداء الفرد ليس أكثر من كونه وظيفة أو دالة لعوامل مثل التدريب والاتصال والتخاطب والأدوات والمراقبة . ويرون أيضاً أن تقييم الأداء له عواقبه غير المأمولة . ورغم هذا لا يجب الغاء هذا التقييم . فالمديرون بحاجة لمراجعة سلوكيات موظفيهم في العمل . والبديل هنا هو استخدام الوسيلة المناسبة للتقييم ، وتجنب مشكلاته وهناك حل آخر وهو استخدام تقييمات قائمة علي إدارة الجودة الشاملة: وهي برامج تجمع بين جميع وظائف وعمليات المنظمة حيث توجه جميعها لتعظيم إحساس العميل بالرضاء من خلال التطوير المستمر للخدمات ، فقد قال ديمينج وهو أحد رواد الجودة أن هذه البرامج قائمة علي عدة مبادئ أو أسس منها : وقف الإعتماد علي التفتيش لتحقيق الجودة والاتجاه نحو التحسين المستمر وتشكيل تدريب موسع أثناء العمل ونبذ الخوف وإزالة الحواجز بين الأقسام والغاء معدلات العمل ووضع برنامج للتعليم وتطوير الذات .¹

¹ . جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 347

المطلب الرابع :

السلوك والتأديب الإداري :

السلوك : كلمة متعددة الجوانب ، تشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والإنفعالي والإجتماعي الذي يقوم به الفرد ، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته . وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الفرد .¹

مازال مفهوم السلوك مفهوماً إجتماعياً غامضاً في كثير من الأحيان إذ أنه يتعلق بالمشيريات والمواقف من جهة والإستجابات وردود الأفعال من الجهة المقابلة ، والتي تتمحض عن طبيعة الإنسان وشخصيته ، والإطار الإجتماعي الذي يكمن داخلها . وهذا معناه أن السلوك يمتاز بخصائص²:

أولاً : أنه مسبب أي أن هناك أسباباً تؤدي الي ظهوره سواء كانت داخلية أو خارجية .

ثانياً : أنه هادف أي موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينه سواء كانت مادية أو معنوية ...الخ

ثالثاً : أنه مدفوع بمعنى أن له دوافع ومحركات قد تكون رغبات ملحة يبرجي إشباعها .

¹ . منصور بن حميد بن حميد البشري ، (العوامل المحفزة علي السلوك الإداري لضباط الشرطة من وجهة نظر ضباط شرطة العاصمة المقدسة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، www.k-tb.com جامعة أم القري ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ،

² . طارق علي جماز ، السلوك التنظيمي ، (الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، 2011) ، ص 65

كما يأخذ السلوك الإنساني صوراً وأشكالاً مختلفة للتعبير عنه ومن هذه الصور والأشكال التي تهمننا في هذا المقام هو السلوك الإنساني والعمل الإداري .

فنجد أن السلوك الإنساني يختلف عن السلوك الإداري وعن السلوك التنظيمي .

السلوك الإنساني والعمل الإداري يعرف بأنه ¹:

يحتل السلوك الإنساني مكاناً بارزاً في الفكر الإداري المعاصر بإعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة الجديدة ، ومن ثم فهو المحدد لكفاءتها وفعاليتها . ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنساني في الإدارة موضوعاً للجدل والخلاف في تاريخ الفكر الإداري ولكن الفكر الإداري المعاصر بتأثير من العلوم السلوكية النامية ، قد تبني موقفاً واضحاً في هذا الأمر يتناسب مع نظريته للإدارة بإعتبارها نظاماً مفتوحاً ، لذا يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة لأنه عامل هام في تحريك الأنشطة والإستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة . فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في ذات الوقت ، فمن حيث هو هدف نجد الإدارة تعمل علي تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتي تحقق أهدافها المختارة ، كما أنه وسيلة الإدارة الأساسية في إحداث هذا التغيير (السلوك الإنساني) ذاته لفئة من الأفراد يتولون قيادة التغيير .

¹ . فاروق عبده فليه ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، (دمياط ، مصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014م)، ص ص 34 - 35

1 : اما السلوك التنظيمي :

يعرف السلوك التنظيمي : بأنه دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك : أسلوب تفكير وإدراك العاملين ، شخصياتهم ، دوافعهم للعمل ، رضاهم الوظيفي ، إتجاهاتهم وقيمهم ، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات ، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة ، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت .

2 : مميزات السلوك التنظيمي مايلي :

للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها :

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة .
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار .
- التنسيق والتكامل بين الادوار التي يقوم بها العاملون .
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين .
- تطوير وتنمية سلوك العاملين .
- الإتصالات والعلاقات الإجتماعية في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي .
- مدي تحقيق أهداف المنشأه .

➤ أثبتت الدراسات والبحوث أن سلوك الموظف أو العامل يتأثر بالعلاقات الإنسانية في العمل فإذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فإن هذا ينعكس علي سلوك

¹ . متاح عبر www.hdrdiscussion.com ، بتاريخ 2016/12/14 ، الساعة 1:23م

² . فاروق عبده فليه ، مرجع سبق ذكره ، ص 80-81

العاملين وإنتاجيتهم . لذا لا يمكن للعامل أو الموظف أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان وساد العمل علاقات جيدة بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه .

➤ أنماط السلوك في العمل يمكن تعلمها فالمديرون يتعلمون أداء دورهم الإداري بصورة جيدة أو ضعيفة . كما أنهم يتعلمون السرعة في إتخاذ القرار، التعاون مع الآخرين وأن يكونوا مقبولين لدي زملاء العمل وهكذا . تعديل السلوك في المنظمات يركز علي تهيئة بيئة العمل مثل سياسات المكافأة والإعتراف بالأداء – التي تساعد المعاونين علي تعلم عادات العمل التي تكسبهم الرضا والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة¹ .

أساليب تعديل السلوك :²

هناك أربعة أساليب يمكن للمديرين إستخدامها لتعديل سلوك المعاونين وهي :

- **التعزيز الإيجابي** : النتيجة التي تشجع علي تكرار السلوك المعين تلعب دوراً تعزيباً إيجابياً . فعوامل التعزيز يمكن أن تكون أولية كالماء والغذاء تساهم في إشباع الحاجات البيولوجية أو ثانوية تشمل المكافأة وتتمثل في الثناء ، الترقية والمال، ونسبة لأن عوامل التعزيز الإيجابي تختلف بين الأفراد فإنه علي المديرين إما تطوير نظام مكافأة ملائم لجميع الأفراد بمجموعة العمل أو تصميم المكافآت لتتناسب كل فرد علي حده .

2- **تعلم تجنب النتائج السيئة** :

¹.Hammer,W.C(1974)Reinforce Theory and Contingency Manage ment in Organizational settingin Henry Tosi and W. Clay Hammer ,eds,Organizational Behaviorand Management : Acontingency Approach,St . Clair press.

². عمر أحمد عثمان المقلي ، مبادئ الإدارة ،(السودان ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002 م)، ص ص 494 – 495.

تعلم التجنب يحدث عندما يتعلم الأفراد كيفية تجنب أو الهروب من النتائج غير السارة بالنسبة لهم . والعديد من أنماط السلوك القانوني في مجتمعاتنا الحديثة يقوم علي تعلم التجنب .

3- الأندراس : الإنقراض والعقاب عادة يصمان للحد من السلوك غير المرغوب فيه والأندراس / الإطفاء يعني غياب التعزيز عقب السلوك غير المرغوب فيه ، وإذا تكرر ذلك فإن السلوك سوف يختفي في نهاية الأمر أو يصبح منقرضاً .

4- العقاب :¹

يهدف العقاب الي إضعاف السلوك غير المرغوب ، بعض الكتاب ينظرون اليه كإستراتيجية غير فعالة .

يهدف العقاب كما ذكر الي إضعاف السلوك غير المرغوب فيه من الفرد من خلال وسيلتين الأولى : تطبيق حافز سلبي ، والأخري : إيقاف حافز إيجابي .

تري وجهة نظر المعارضة للعقاب أنه ينتج عنه تأثيرات إنفعالية غير مرغوب فيها مثل العدوانية نحو موقع العقاب أو السلبية والإسحاب وأنه يظل عملاً غير أخلاقي وغير إنساني هذا بالإضافة الي تأثيره المؤقت وعودة الإستجابة غير المرغوبه للظهور بقوه بعد زوال أثر تهديد العقاب .

في حين تري وجهه النظر المؤيدة وجود علاقة إيجابية بين العقاب وسلوك الأداء، بمعنى أن العقاب يؤدي الي تحسين الأداء ، لأنه يعمل كمنبه مباشر للفرد ويحمل إشارة الي الآخرين

¹ . نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، الطبعة الأولى ، (عمان ، دار صفاء للنشر

والتوزيع ، 2010م) ص ص 299 - 300

في جماعة العمل عن مستوى الأداء المتوقع منهم حتي لا يتعرضوا للعقاب ، كما يعمل علي إزالة مصدر عدم العدالة الذي تشعر به جماعة العمل ، مما يؤدي الي تحسين الروح المعنوية

○ في أي منظمة سواء كانت كبيرة ام صغيرة ممتلئة من قبل الدولة ام من قبل القطاع الخاص وسواء كانت منظمة إنتاجية أم خدمية لا بد وأن تواجه بالمشاكل التالية :¹

أ / مشاكل الإنتظام في العمل :

هذه المشاكل تمثل أكثر المشاكل وضوحاً وانتشاراً في كافة المنظمات ، فمشاكل الغياب والتأخير، وسوء استخدام الأجازات المرضية تشكل مشكلة رئيسية لحوالي 79% من هذه المنظمات .

فهناك أسباب عديدة أدت الي ظهور وتفاقم هذه المشكلة في المنظمات المختلفة منها :

1/عدم إهتمام المنظمة بحاجات ورغبات الأفراد العاملين وإنما التركيز علي أهدافها التنظيمية

2/ إنعدام أو ضعف تكيف الفرد للعمل في المنظمة وبصورة خاصة العاملين الجدد.

3/ إنعدام أو ضعف الحوافز المرتبطة بالإنتظام في العمل وبصورة خاصة فيما يتعلق بالإجازات المرضية .

ب / مشاكل سلوك الأفراد في العمل :

تضم هذه المشاكل كافة المخالفات التي يرتكبها الأفراد العاملين في المنظمة والتي تنتافي مع ضوابط العمل كعدم التعاون والمشاحنات ، وعدم الأمانه ، وعدم طاعة أوامر الرؤساء

¹. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، (عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007 م) ، ص326

○ فمثل هذه المشاكل تمثل خرقاً واضحاً لقواعد وضوابط المنظمة وأن الفساد الإداري يحدث بسبب الإنحراف عن القواعد والمعايير الأخلاقية لتحقيق مآرب شخصية غالباً ما تكون علي حساب المصلحة العامة، فهذه المشاكل تتطلب إجراءات إنضباطية شديدة نظراً لتأثيرها الكبير علي قيم وضوابط العمل .

هذه المشاكل وغيرها تستلزم وضع وإعداد نظام خاص من قبل الإدارة الهدف الأساسي منه تعديل السلوك غير المتطابق مع ضوابط العمل ، وهذا النظام يدعي بنظام الإنضباط أو التأديب يقصد بالإنضباط توافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد إضافة الي السلوكيات المتعارف عليها في العمل .¹

يشير المفهوم أعلاه الي حقيقه مهمه وهي المحاولات المستمرة للأفراد العاملين في تكيف سلوكهم ليتوافق مع السلوك المحدد من قبل الإدارة بحيث تتكون لديهم مشاعر مسبقة مبنية علي أساس أن هذا السلوك المتوافق هو الأسلوب الصحيح والمقبول وهذا مايسمي بالإنضباط الذاتي

أما النظام التأديبي :²

هو مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات ، وضبط سير العمل فيها وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي بإتجاه مطلوب ، يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة كل من يعمل فيها . فالنظام التأديبي نظام وقائي وليس بوليسياً ، بمعنى أنه يسعى الي التلويح بالعقاب من بعيد لمنع وقوع المخالفات والسلوكيات غير المرغوب فيها ، بمعنى أنه لم تعد العقوبات

¹ . سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص ، 319 .

² . عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، (عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر، 2005 م)، ص 611 - 612

غايه في حد ذاتها ، إنما هي وسيلة لتحقيق الإصلاح وتعديل السلوكيات الشاذة الي سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها ، بناءً علي هذه الفلسفة أطلق المختصون في مجال إدارة الموارد البشرية تسمية الحوافز السلبية علي النظام التأديبي ، علي أساس أن التلويح بالعقاب من بعيد يخلق لدي العاملين الدافعية لأن يمتنعوا عن التصرف والسلوك الشاذ وعدم تكراره في حالة وقوعه ، وبالتالي تحثهم هذه الدافعية للإمتناع عن الخطأ والمخالفة لقواعد العمل .

➤ ينص القانون عل أنه ينبغي علي أي صاحب عمل يعمل في مؤسسته عشرون أو أكثر من الموظفين أن يطلع هؤلاء الموظفين علي أية قواعد تأديبية يتم تطبيقها عليهم وأن يُعلمهم بإسم الشخص الذي يستطيعون أن يرفعوا إليه تظلماتهم ، علاوة علي ذلك فإنه يوصي أيضاً أن يكون لدي أي صاحب عمل إجراءات خاصة بالتظلمات وإجراءات تأديبية رسمية يتم من خلالها توضيح كيفية التعامل مع مثل هذه الأمور . وغياب مثل هذه الإجراءات من شأنه أن يضعف موقف صاحب العمل في أية قضية خاصة بالعمل .¹

النقاط الأساسية التي ينبغي أن توضع في الاعتبار عند التعامل مع أية مسألة تأديبية :²

1/ عند أي شكاوي تأديبية يجب أن تقوم بالتحري بدقة قبل القيام بأي فعل .

2/ قم بإعطاء الشخص المعني الفرصة للرد علي أية شكاوي توجه اليه .

3/ ضع في الإعتبار مستوي أداء الشخص وقياساته السابقة قبل إتخاذ القرار بشأن أية عمليات تأديبية .

4 / عندما يكون هناك موضوع يتعلق بالأداء عليك أن تضمن أن يكون الشخص قد حصل

¹ . باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006 م) ، ص 203

² . المرجع السابق نفسه ، ص 204

علي كل التعليمات والتدريب اللازم وحصل علي فرصة ليتمكن من تحسين مستوي أدائه عندما يكون ذلك مناسباً .

5/ لا تقم بفصل أي شخص بسبب أول خطأ إلا في حالة الخطأ الجسيم .

6/ إسمح للشخص أن يصطحب من يريد في جلسات الإستماع التأديبية .

7/ عند التعامل مع الإلتماسات عليك أن تضمن أن يكون هناك مستوي مختلف من الإدارة عن ذلك الذي كان متبعاً عند سماع الشكوي الأصلية .

8/ اتبع الإجراءات التأديبية الخاصة بالمؤسسة .

تُطبق المحاسبة الإدارية علي ضوء المخالفات ومن ثم تحدد العقوبات ، فالعقوبة هي جزاء توقعه المنظمة بحق الشخص الذي ينتهك قواعد العمل ، وتمثل ضرر مادي أو معنوي أو الإثنين معاً يلحق بالمخالف . فأن إدارة الموارد البشرية عادة تحدد قائمة بالعقوبات التأديبية بشكل تشمل كل عقوبة من القائمة نوعاً وعدداً من المخالفات ، ويراعي عند تحديد قائمة العقوبات التأديبية أن تتدرج من الخفيفة الي الأشد وذلك حسب نوع المخالفة وجسامتها والآثار السلبية الناتجة عنها ، ومن أمثلة هذه العقوبات أو الجزاءات :

(أ) التأنيب أو الإنذار بإتخاذ إجراءات محاسبة أكثر صرامة أو الإثنين معاً .

(ب) غرامة لاتزيد عن مقدار ثلاثين يوماً من الأجر الإبتدائي .

(ج) الحرمان من الأجر الإبتدائي بما لايتجاوز أجر خمسه وأربعين يوماً .

(د) تخفيض الأجر الإبتدائي بما لايتجاوز خمسة عشرة (15%) كحد أقصى سنة واحدة وحد أدني ثمانية أشهر .

(هـ) الإيقاف عن العمل بدون الأجر الكلي لمدة لا تتجاوز ستين يوماً .

(و) تأخير الترقية بحد أقصى عامين عند إستحقاقها .

(ز) تخفيض الدرجة بما لا يتجاوز درجة واحدة و بحد أقصى لا يتجاوز ثلاث سنوات .

(ح) الفصل من الخدمة ويكون وجوبياً في حالة الإدانة الجنائية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة بواسطة محكمة مختصة .

➤ مجالس المحاسبة :

أنواع مجالس المحاسبة :

1/ مجلس محاسبة مصلي

2/ مجلس محاسبة عالي

1/ مجلس المحاسبة المصلي :

أ. يشكل رئيس الوحدة مجلس المحاسبة المصلي من رئيس وعضوين علي أن يكون أحدهما من العاملين بالوحدة .

ب. تكون درجة رئيس وعضوي مجلس المحاسبة المصلي أعلي من درجة العامل المتهم

➤ يختص مجلس المحاسبة المصلي بالمحاسبة في المخالفات الواردة في المادة (26)

من قانون محاسبة العاملين بالخدمة المدنية والقومية لسنة 2007م والتي يرتكبها أي من العاملين من غير شاغلي الوظائف القيادية العليا ، وأن تكون لمجلس المحاسبة المصلي سلطة توقيع أي من الجزاءات المنصوص عليها في المادة (27) .

2/ مجلس المحاسبة العالي :

أ. يشكل الوزير بناءً علي توصية من الوزير المختص مجلس المحاسبة العالي من رئيس وعضوين من شاغلي الوظائف القيادية العليا .

ب. يكون رئيس وأعضاء مجلس المحاسبة العالي من وحدة غير الوحدة التي ينتمي إليها العامل المتهم علي أن تكون درجة رئيس مجلس المحاسبة العالي والعضوين أعلي من درجة العامل المتهم .

ج. يجوز أن تكون درجة رئيس مجلس المحاسبة العالي والعضوين في ذات درجة العامل المتهم في حالة ما إذا كان العامل المتهم يشغل أعلي مستوي وظيفي في سلم الوظائف القيادية العليا بالدولة مع ضرورة مراعاة الأقدمية الوظيفية مأمكن .¹

ضمانات التأديب :²

لايقف دور المُشرع عادة في مجال تنظيم السلطة التأديبية لصاحب العمل عند حد فرض رقابة خارجية كإشتراط موافقة السلطة الإدارية علي لائحة الجزاءات التي يضعها صاحب العمل بغرض التحقق من عدم تجاوزها لنصوص القوانين السارية وللحد من المغالاة في وضع الجزاءات بل يمتد ذلك الدور ليكفل بعض الضمانات للعامل علي نحو يقيه من الممارسات التعسفية للقائمين علي تطبيق لوائح الجزاءات من وكلاء صاحب العمل المفوضين والمديرين المسؤولين علي إدارة المنشأة نشير الي أهمها :

1/ توجيه الإتهام :

يجب قبل أن يُشرع في توقيع عقوبة علي العامل أن يواجه بالتهمة المنسوبة اليه بأن يبلغ بالمخالفة المرتكبة ويستمع الي رده عليها ودفاعه عن نفسه ، وقد يتم ذلك كتابة كمايجوز أن

¹ . قانون محاسبة العاملين بالخدمة المدنية القومية لسنة 2007 م متاح عبر www.parliament.gov.sd ، تاريخ الدخول 2017/4/2م .

² محمد عثمان خلف الله ، قوانين العمل والتأمينات الإجتماعية في السودان ، الطبعة الثالثة ،(السودان ، مطبعة جامعة النيلين ، 1998م) ص 252 – 253

يقع شفاهة حسب درجة جسامة المخالفة المرتكبة ويستحسن أن يتم مثل هذا الإجراء كتابة خاصة بالنسبة للمخالفات الجسيمة التي يتوقع أن يكون الجزاء عليها شديداً .

2/ التحقيق :

يجب أن يجري التحقيق في الظروف والملابسات التي تحيط بإرتكاب العامل للمخالفة والتحري والتحقيق من نسبتها اليه أو براءته مما وجه اليه الإتهام بشأنه ، ويراعي أن يكون التحقيق مكتوباً أو علي الأقل تدون خلاصاته في محضر مكتوب ، ويجريه موظف مسئول أعلي درجة من العامل المنسوب اليه المخالفة ، كما يجب أن يُمكّن العامل من الدفاع عن نفسه وتقديم الأدله التي تعتمد عليها واحضار الشهود الذين يطلبهم .

3/ عدم جواز توقيع العقاب أكثر من مرة علي مخالفة واحدة .

وهذا ترداد للمبدأ العام الذي إستقر في فقة القانون الجنائي بل أصبح من المبادئ المتعلقة بحقوق الإنسان ، ويصدق تطبيقه في مجال التأديب الإداري أيضاً .

4/ عدم جواز تعدد العقوبات التي توقع علي المخالفة الواحدة :

ويشتق من المبدأ السابق عدم جواز تعدد العقوبات التي توقع علي العامل في المخالفة الواحدة فإذا إستوجب الفعل تشديد العقاب علي العامل توقع عليه العقوبة المناسبة وفقاً للتدرج الوارد في لائحة الجزاءات مع الأخذ في الإعتبار أن بعض العقوبات الشديدة تجب بعض العقوبات الخفيفة أو البسيطة ، فإذا وقعت علي العامل عقوبة تخفيض الأجر فلا معني لتوقيع عقوبة الخصم من الأجر في نفس الوقت .

5/ الفصل الزمني عند توقيع العقوبة التالية في حالة العود :

ينبغي عند توقيع عقوبة أشد في حالة العود أن يكون هنالك فاصلاً زمنياً بين تاريخ توقيع العقوبة الأولى والعقوبة التالية ، وينص علي تلك الفترات الزمنية في لائحة الجزاءات وهي

تعرف في لوائح الجزاءات بتكرار المخالفة ويعبر عنها القانون الجنائي بحالة العود ويوضع لها إشتراطات معينة في القانون الجنائي .

6/ إبلاغ العامل بالعقوبة الموقعة عليه :

يجب إبلاغ العامل بالعقوبة الموقعة عليه كتابة مهما بلغت درجتها من البساطة ، وتدون العقوبة ذات الأثر المالي في سجل خدمة العامل كما يقضي بذلك نص المادة (49) من قانون علاقات العمل الفردية .

7/ حق التظلم والإستئناف :

يجب أن يراعي في نظام التأديب الذي يطبق في المنشأة أن يتاح للعامل حق التظلم من الجزاء الذي يوقع عليه الرئيس الأعلى وكذلك تنظيم طريقة الإستئناف بالنسبة للعقوبات الشديدة التي لاتصل الي حد الفصل من الخدمة إذ تولي المشرع إتاحة هذا الحق في القانون (م 36) من قانون علاقات العمل الفردية .

➤ التظلم الإداري :¹

يجوز للعامل الذي تمت محاسبته إيجازياً بواسطة رئيس الوحدة أو من يفوضه أو بموجب مجلس محاسبة مصلحي أن يتظلم إدارياً للوزير المختص ويكون قرار الوزير المختص في هذه الحالة نهائياً بالنسبة لمن تمت محاسبته إيجازياً .

محو الجزاءات :²

1/ يجوز للعامل الذي أدين بمقتضى أحكام هذا القانون أن يطالب السلطة المختصة بمحو الجزاءات التي تم توقيعها عليه بعد إنقضاء الفترات الأتية :

¹. قانون محاسبة العاملين بالخدمة المدنية القومية لسنة 2007 م

². القانون السابق .

أ. سنة واحدة بالنسبة لعقوبة التأنيب والإنذار أو الغرامة التي لا تزيد عن أجر ثلاثين يوماً
ب. سنتين بالنسبة لعقوبة تأجيل الترقية أو تخفيض الدرجة علي أن تحسب أقدمية العامل في
حالة تخفيض الدرجة من تاريخ قرار محو الجزاء .

2/ لايسري محو الجزاءات في حالة الفصل من الخدمة سواء بمقتضي قرار مجلس محاسبة
أو بسبب الإدانة الجنائية بجريمة خيانة الأمانة أو جريمة مخره بالشرف إلا بعد مضي سبع
سنوات من تاريخ إنقضاء العقوبة .

3/ عند صدور قرار المحو يعتبر الجزاء كأن لم يكن أصلاً وترفع أوراق العقوبة من ملف
خدمته

4/ يتم محو الجزاءات بموجب قرار يصدر بواسطة لجنة تكونها السلطة المختصة التي كونت
مجلس المحاسبة وفقاً لأحكام المادتين (7،9) ، علي أن تصدر اللجنة قرارها بعد مراجعة
تقارير أداء العامل الشخصي والتأكد من جودة أدائه وحسن سلوكه بعد توقيع ذلك الجزاء .

الفصل الثالث

التميز المؤسسي

المبحث الأول : المؤسسات

المبحث الثاني : مفهوم ومعايير التميز المؤسسي

المبحث الأول : المؤسسات :

تمهيد :

تشغلُ المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع ونظراً للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة . ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها علي مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة .

إن مهام ، مناصب ، وأعمال المؤسسة تجمع في مجموعة من الوظائف الأساسية التي تؤديها والمتمثلة في الوظيفة التقنية والتي تتضمن كل من الإنتاج ، التصنيع ، التحويل والوظيفة التجارية ، التي تتمثل بدورها في الشراء ، البيع ، التبادل والوظيفة المالية التي تتمثل في البحث عن الأموال وتسييرها والوظيفة المحاسبية التي تتضمن كل من عمليات الجرد ، إعداد الميزانية ، حساب سعر التكلفة ، إعداد الإحصائيات وغيرها ، ووظيفة الأمن التي تعبر عن حماية الممتلكات والأشخاص ، وأخيراً الوظيفة الإدارية التي تتمثل في وضع البرنامج العام للعمل ، التنسيق بين المجهودات ، ومراقبة إنسجام الأعمال .

ترتبط مختلف هذه الوظائف ببعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في الأهداف الإقتصادية وهي عبارة عن تلبية متطلبات المجتمع وذلك من خلال إشباع حاجات المستهلكين ، تحقيق هامش ربح يسمح لها بتجديد طاقاتها وإستمرارها ، عقلنة الإنتاج ، كذلك

الأهداف الإجتماعية وهذا من خلال توفير الأجور وتحسين مستوى معيشة العمال وكذلك المسؤولية الإجتماعية من خلال ماتقدمه من المؤسسات لمجتمعاتها، الي جانب الأهداف الثقافية والأهداف التكنولوجية والمتمثلة أساساً في عملية البحث والتنمية .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة :

اولاً : تعريف المؤسسة :

أ. التعريف اللغوي :

المؤسسة (الجمع مؤسسات) :منشأة تُؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ماتمارس فيه هذه المنفعة .¹

التعريف الإصطلاحي :

هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها) والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد بقصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها .²

المؤسسة هي وحدة إقتصادية وقدرة إنتاجية وتنظيم للبيع ، لكنها تمثل أيضاً مجموعة أفراد داخل المؤسسة التي تنظم العلاقات ، أو هي مجموعة أفراد يتم توظيفهم بصورة مخططة أو إستعجالية، تم تأهيلهم وتكوينهم لشغل هذه المناصب ثم إدارتهم ، مع الإلمام بجميع الحقائق

¹ . معجم المعاني الجامع - معجم عربي www.almaany.co

² . عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية (الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة الجزائر ، 1995 م)

، ص 24 .

المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة ، أي كل مايتعلق بتسيير العمالة من التكوين والإعلام ، بالإضافة الي مهمة الإصغاء الي طموحات الأفراد من أجل تصميم وتحسين نماذج الإنتاج .¹

تعرف المؤسسة بأنها : كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل مالياً ، وفي إطار قانوني واجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج ، أوتبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين ، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط إقتصادية ، تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه ، وتبعاً لنوع وحجم نشاطه .²

أيضاً هي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها علي الآخر وتتداخل العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق هذه الأهداف .³

➤ وأيضاً تعرف المنظمة بأنها الوحدة الإقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي ، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة وسط للتفاعل بين الموارد المادية و البشرية .

ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها .

ويبدو جلياً الإختلاف الواضح في تحديد الباحثين لمفهوم المؤسسة ، ولعل السبب في هذا الإختلاف هو تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلي المؤسسة .

¹ Gerard Maury, CharlesMull: Economie d Organisation. Tome II,Les edition Fochier , paris , 1967, p05

² . ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، (الجزائر ، دار المحمدية العامة للنشر ، 1998 م) ص 11

³ . سميرة عميش ، مطبوعات محاضرات مقياس إقتصاد المؤسسة ، virtuelcampus.univ.msila.dz ، (الجزائر ،

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2016م) ص 3

فبالنسبة للإقتصاديين فهي وحدة تقنية للإنتاج تعمل علي إستمرار حياتها في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها بإغتنام الفرص المتاحة من المحيط ومواجهة تهديداته فتساهم في سير المجتمع ومشروع التنمية الصناعية لهذا الأخير . والباحثين في مجال الإدارة يرون بأنها عبارة عن منظمة إجتماعية تضم أفراد أو مجموعات من الأفراد ، تتمتع بخصائص نفسية واجتماعية ، تترجم في شكل فئات إجتماعية ، مهنية ومستويات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة وإشراف معينه تساهم في تطوير النظام الإجتماعي الذي تنتمي اليه .

وأخيراً بالنسبة لعلماء الإجتماع فهم يعتبرونها نظام سياسي ، ومكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين حيث تمارس المؤسسة سلطتها ، إذ يصعب عليها نمذجة علاقتها مع الغير فتنتقل من عون إنتاج إلي عون سياسي مفاوض ، هذه العلاقة الجديدة لاتخص المؤسسة في حد ذاتها بل تمثل الطابع الثقافي للمجتمع .

والمؤسسة بهذا تعتبر شكل إقتصادي وتقني واجتماعي وقانوني ، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها ، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الإجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو سلعة للإستهلاك أو تقديم خدمات .¹

والمؤسسة العمومية لاتختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ، ماعدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون في العمومية تابعة للقطاع العمومي أو الجانب المتعلق بالأهداف ، وكهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الإقتصادية التابعة للدولة وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الإقتصادية الوطنية .²

¹. صمويل عبود ، إقتصاد المؤسسة ، (الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 م) ، ص 58

². ناصر داددي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 151

تعريف المؤسسة من الناحية التنظيمية والإدارية :

المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالإضافة الي وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم ، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية .¹

○ بيئة المؤسسة :

تشتمل بيئة المؤسسة علي جميع العناصر والمكونات التي تؤثر علي نشاطها وهي كالتالي:²

1/الموقع الجغرافي : يحدد الموقع الجغرافي الأقليم أو المناخ ، ونوعية الأراضي ، والثروات المعدنية ، كمايحدد أيضاً الهياكل الأساسية مثل الطرق الجسور، السدود ، البناءات الإجتماعية ، ويحدد الموقع الجغرافي السكان الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة بصفتهم عمال أو عملاء .

2/ المحيط التكنولوجي : يلعب المحيط التكنولوجي دوراً هاماً خاصة وهو يتطور بإستمرار ويسرعة ، ويفرض التطور التقني علي المؤسسة من خلال المنافسة حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج منتج جديد أو إستعمال طريقة إنتاج حديثة من طرف منافسيها .

¹ . فريد راغف ، محمد النجار ، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال ، الطبعة الأولى (الكويت ، مؤسسة دار الكتب ، 1976) ، ص 148

² . عربي دخموش ، محاضرات في إقتصاد المؤسسة ، [www.djelfa.info,showthread](http://www.djelfa.info/showthread) (الجزائر ، قسنطينه ، مطابع جامعة منتوري ، 2001م) ، ص ص 24- 25

3/ المحيط الإقتصادي : يشمل مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوي

التطور أو النمو الإقتصادي للبلاد كما يتضمن المحيط الإقتصادي أيضاً الظروف

الإقتصادية الراهنة مثل الركود ، النمو ، التضخم ، نسبة البطالة .

4/ المحيط السياسي والقانوني : يحدد بجميع قواعد النشاط الإقتصادي التي تفرض علي

المؤسسة مثل القانون التجاري ، قانون العمل ، قانون الضرائب ، كما تؤثر السياسة

الإقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية علي معطيات الحساب الإقتصادي في

المؤسسة ، حيث تُحدد هذه السياسة نسبة الضرائب المستحقة ، نسبة الفوائد المستحقة

علي القروض ، معدل الصرف (سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية) .

5/ المحيط الإجتماعي : ويمثل مجال حاجات ورغبات العمال إزاء مؤسستهم والمتعاملون

الأساسيون في هذا الميدان هم العمال والمنظمات النقابية .

6/ المحيط الثقافي : ويتضمن أسلوب المعيشة والقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة للمجتمع

الذي توجد فيه المؤسسة ، وتؤثر هذه الأفكار الإحتياجات الإقتصادية التي يجب تلبيتها

وعلي صورة المؤسسة في المجتمع .

ثانياً : خصائص المؤسسات العامة :¹

1/ القدرة علي أداء المهمة التي وجدت من أجلها .

2/ وجود هدف أو أهداف تسعى إلي تحقيقها وفقاً للخطط الإستراتيجية التي تبنتها .

3/ التأقلم مع المحيط .

¹ . عائشة بن دانية ، بوراس خولة ، تكنولوجيا الإعلام والإتصال في المؤسسة العمومية ،/ دراسة ميدانية لمستشفى سليمان عميرات بنقورت ، مذكرة نهاية الليسانس ، (جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2014م) www.univ-tebessa.dz

4/ المؤسسة تشبه الخلية في جسم الإنسان، فالمؤسسة هي الوحدة الأساسية الإقتصادية في المجتمع الإقتصادي ، للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئوليتها .

5/ المؤسسة مرفق عام والهدف منه تحقيق المنفعة العامة .

6/ تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها .

7/ أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها ، بمعني القيام بالنشاط الفعلي المؤسس اليها .

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة :

تسعي المؤسسة الي تحقيق العديد من الأهداف أهمها :¹

1/ تطوير الإنتاج : هو من أهم الأهداف الخاصة في المؤسسات إذ يتم تطوير الإنتاج من خلال الإعتماد علي العديد من الموارد ومنها البشرية ، والمالية والمادية والتي تساهم في تحقيق معايير التطور المعتمدة علي الكفاءة الإقتصادية والفنية .

2/ تقليل التكاليف : من الأهداف التي تحرص المؤسسة علي البحث عنها ، إذ تسعي إلي الإستفادة من المخزون المتوفر وإستغلال كافة الإحتياجات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة ، ممايساهم في تقليل التكاليف المالية ، والمحافظة علي التوفير .

3/ تطوير الأرباح : هو الهدف المعتمد علي تقليل التكاليف ، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج أو إصدار الخدمات أقل من أسعار البيع أو أن تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقل من الزيادة علي الأسعار ، ممايساهم في المحافظة علي نسبة الأرباح .

¹. أحمد عزت محمد علي ، باحث في مجال الدراسات والشريعة الإسلامية وفي علم النفس ، 2017/3/14م متاح علي :

4/ المشاركة في المنافسة ضمن السوق : هي القدرة علي تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق أي أن تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى والمشابهة لها في مجال العمل من حيث الأسعار ونوعية وكمية المنتجات وطريقة الدفع وموقع المؤسسة وغيرها من المجالات الأخرى .

5/ دعم قيمة الأسهم : هو الهدف المرتبط بضرورة وجود توزيعات مالية خاصة بأموال المؤسسة وتعتمد علي مشاركة المساهمين في العمل حيث ترتفع قيمة الأوراق المالية ، مما يساهم في المحافظة علي إستمرارية ونمو المؤسسة .

المطلب الثالث : أنواع المؤسسات العامة :

تتنوع المؤسسات العامة وتنقسم إلي أنواع متعددة بالنظر الي إعتبارات مختلفة فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة الي الجماهير تنقسم الي مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات .

أما من حيث النطاق المكاني تنقسم إلي مؤسسات وطنية وأخرى محلية ، غير أن أهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العامة هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها الي مؤسسات إدارية ومؤسسات إقتصادية ومؤسسات عامة أو مهنية ، ومؤسسات عامة علمية وثقافية ومهنية والمؤسسة العامة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي .

أولاً : المؤسسات العامة الإدارية :

إن المؤسسات العامة الإدارية هي عبارة عن مرافق عامة إدارية أو منظمات إدارية ذات النشاط الإداري مزودة بالشخصية المعنوية ، حيث ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية الوصية

بعلاقة الوصاية الإدارية وتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها تتمثل عادة في إدارة وتسيير مرفق عام وتقديم الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة .¹

ثانياً : المؤسسات العامة العلمية والثقافية :

وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والإستقلال المالي والإداري وتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية .

ثالثاً : المؤسسات العامة الإقتصادية :

هي المؤسسات التي تتخذ موضوعاً نشاطاً تجارياً أو صناعياً مماثلاً لنشاط الأفراد ، وقد ظهرت هذه المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الإقتصادية وبروز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الإقتصادي لمواجهة الأزمات لمنع الإحتكار والمغالاة في الأسعار وتحقيق ما يسمى الأمن الغذائي أو الإقتصادي وهو نشاط يستهدف تحقيق النفع العام

رابعاً: المؤسسة العامة المهنية :

المؤسسة العامة المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري ، وتتخذ صورة أو هيئة النقابة .

تتجسد المؤسسة العامة المهنية في نقابة المهن الحرة التي تعتبر من أشخاص القانون العام والتي تكتسب هذه الصفة لأسباب كثيرة :

1/ في تتولي مهمة مرفق عام تتمثل في تنظيم ممارسة المهنة للصالح العام للمواطنين والقانون المنظم لكل نقابة هو الذي منحها هذا الدور الحيوي أو كلفها به لصالح جمهور المواطنين .

¹. بغداد كمال عوابدي ، (النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، WWW.

(biblo-univ-alger.dz ، جامعة الجزائر ، 2004 م)

2/ الإنضمام الي النقابة إجباري كما سبق القول ، فهو شرط لممارسة المهنة ويعبر عن سلطة من سلطات كل نقابة .

3/ مجلس كل نقابة من المهن الحرة يتمتع بإمتيازات القانون العام أو إمتيازات السلطة العامة منها حق مجلس النقابة في قبول أو رفض القيد في جدول النقابة وكذلك سلطة النقابة المهنية اللائحية التي تتضمن واجبات المهنة وأدابها ، وسلطة النقابة أيضاً في فرض حقوق إجبارية سواء للقيد في جدول النقابة أو الإشتراك السنوي للأعضاء ، وأخيراً سلطة النقابة في تأديب أعضائها ممن يخالف آداب وواجبات المهنة في ممارستهم لها .
ونظراً لكون المؤسسة العامة المهنية تعاون وتساعد الدولة في القيام بوظائفها عن طريق تمثيل الدولة داخل المهنة ، والإضطلاع بعملية تنظيم المهنة ، ونظراً لتمتعها بمظاهر السلطة العامة فإنها تخضع للقانون العام ولرقابة واختصاص القضاء الإداري جزئياً ، فيما يتعلق بأعمالها وأنشطتها ، بينما تخضع عملية تكوينها للقضاء الخاص .

المطلب الرابع : وظائف المؤسسة¹ :

1/ وظيفة الإنتاج :

تتطوي علي كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتصميم المنتج (سلعة ، خدمة) ، وتشغيل الموارد وتحويلها ، وتحديد المواصفات الخاصة بالجودة وذلك لإنتاج المنتج النهائي وفقاً لجدول زمنية معينه .

2/ وظيفة البحوث والتطوير :

وتضم كافة الأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير التي تتعلق بالمنتجات والعمليات الإنتاجية من الناحية الفنية مثل التصميم ، والخصائص ، والشكل ، والجودة والموديل ، والتكاليف وغيرها ، واقتصاديات التشغيل ، وتكنولوجيا الإنتاج .

¹ . محمد بكري عبدالعليم ، مبادئ إدارة الأعمال (بنها ، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها ، 2007م) ص ص 13 -

3/ وظيفة التسويق :

تضم كافة الأنشطة والأعمال التي تتعلق بتدفق المنتجات الي السوق وذلك من تخطيط المنتج والتعبئة والتغليق والتسعير ، والتميز ، والترويج ، والتوزيع والبيع ، والتخزين وبحوث السوق ... الخ

4/ الوظيفة المالية :

تتعلق بكافة الأنشطة المالية الخاصة بتدبير الإحتياجات المالية ، وتحديد مجالات إستخدامها وإعداد الميزانيات ، وتحصيل الفواتير، ودفع الأجور ، والمرتببات والحوافز... الخ

5/ وظيفة الأفراد :

تضم كافة الأعمال الخاصة بإدارة العنصر البشري من إختيار وتعيين وترقية ونقل وإنتداب ، وتقييم أداء ، وتخطيط قوي عاملة ، وغير ذلك .

6/ وظيفة العلاقات العامة :

تضم كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوثيق الصلة والعلاقة بين المؤسسة والرأي العام وأنواع الجماهير المختلفة الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة مثل الموظفين والعمال والموردين ، والوسطاء ، والأجهزة الحكومية ، ... الخ

المبحث الثاني : مفهوم ومعايير التميز المؤسسي :

تمهيد :

بدأ مفهوم التميز بالتكوين في آخر ثمانينيات القرن الماضي وأخذ يتطور صعوداً في أوروبا علي سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوربي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوربية للجودة عام 1992 والذي إنتشر وأصبح مستخدماً في العديد من دول العالم . خرج التميز من عباءة الجودة الشاملة فكان ذلك في عام 1999م حيث تم الإستغناء عن كلمة جودة من معظم معايير النموذج الرئيسية وتم الإستعاضة عنها بكلمة تميز .

إختلفت العديد من الدراسات والبحوث في وضع مفهوم محدد للتميز المؤسسي ، وأختلفت توجيهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم .

المطلب الأول : مفهوم التميز المؤسسي :

يُعرف التميز المؤسسي بأنه التفرد والتفوق في تقديم المخرجات ، سلع ، خدمات بكفاءة وفاعلية وبما يلبي ويتجاوز إحتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية . وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء .¹

التميز المؤسسي " هو السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة إستراتيجية ، وتوفير الموارد الكافية ، وإدارة الأداء بفاعلية ، وتبني الأفكار الإبداعية .²

¹ . متاح عبر kenana online.com بتاريخ 2016/12/20م الساعة : 10:50 ص

² . محمد كامل داغستاني ، مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغيير المؤسسي ، ضمن فعاليات منتدي الإدارة والأعمال

الخامس، جدة ، 1435هـ ، ص 4

كما يعرف التميز بأنه نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز الي درجات متعالية تتفوق بها المنظمة علي المنافسين وترقي إلي المستوي العالمي .¹

يُعرف النموذج الأوربي التميز المؤسسي " بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة علي مستوي الفرد والمؤسسة ، في ظل تلبية إحتياجات العملاء ، والإدارة الفعالة للموارد البشرية .²

❖ المفاهيم الأساسية للتميز :³

هذه المفاهيم وفقاً لنموذج التميز الأوربي 2013م الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة وهي ثمانية مفاهيم يطلق عليها Fundamental Concepts Of Excellence تُمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز :

1. إضافة قيمة لصالح المتعاملين : تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم .
2. بناء مستقبل مستدام : للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي علي العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل علي تطوير الجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها .

¹ . سامح عامر ، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى (القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2013م) ، ص 8

² . رضا إبراهيم الملجي، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق ، (القاهرة ، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012م) ص 10

³ . نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، 2013م ، www.kaa.jo.com

3. **تنمية القدرة المؤسسية** : المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية .
 4. **تسخير الإبداع والابتكار** : المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال أليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدي جميع المعنيين بالمؤسسة .
 5. **القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة** : تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين علي صياغة المستقبل وتحويله الي واقع ، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية .
 6. **الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير** : تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها علي إقتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
 7. **النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة** : المؤسسات المتميزة تُقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية .
 8. **إستدامة النتائج الباهرة** : تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهره ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة علي المديين القصير والطويل وفي إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها .
- إن المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز يجب أن يتوفر لها أمران ¹:

¹. نادر كامل، منتدي الموارد البشرية ، متاح علي <https://hrdiscussion.com> بتاريخ 2016/12/20م الساعة

أ. إستقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوي في تطور المؤسسة .

ب.العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل علي دعم الإبتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز علي الإبتكار ويدعم المبتكرين .

➤ يسهم التميز في الأداء الوظيفي برفع مستوي الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل وبحسب متخصصين فإن هناك ثمانية خطوات رئيسية لتحقيقه وهناك علاقة بين شخصية الموظف وأدائه المتميز ، وتلعب الروح الإيجابية دوراً بارزاً في تحقيق هذا التميز .¹

■ الرؤية :

إستيعاب رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها وأهدافها الإستراتيجية .

■ الدور :

فهم الوصف الوظيفي والدور المطلوب منه وعلاقته بتحقيق رؤية مؤسسته .

■ الخطة :

وضع الموظف خطه يحدد الأهداف التي يعتمزم تحقيقها وكيفية تطوير مهاراته المهنية

■ التنفيذ :

تنفيذ خطة تحقق الأهداف من خلال المواظبة علي العمل .

■ الأرشفة :

توثيق الموظف جميع إنجازاته وأرشفتها لأغراض التعلم والتطوير .

■ الإدارة :

التغلب علي الصعوبات والمعوقات والقدرة علي إدارة الوقت والتغيير .

■ التعاون :

¹ . متاح عبر www.albyan.ae بتاريخ 2017/1/1م ، الساعة 9 م

تعزيز علاقات الزمالة والتعاون مع زملائه ورؤسائه واكتساب المعرفة والمهارات

▪ المسؤولية :

المبادره في طرح الأفكار الإبداعية خارج إطار التفكير التقليدي .

ثانياً : خصائص التميز المؤسسي :¹

1/ منظومة متكاملة لا تتجزأ .

2/ سلسلة من المهارات والمعرفة .

3/ مفتاح التقدم .

4/ القدرة علي المنافسة .

5/ القدرة علي التهديف (تحقيق الأهداف) .

6/ ضروري لنجاح المنظمة .

7/ يتطلب إدارة إلكترونية .

8/ يحتاج رؤية عالمية .

9/ يتطلب إحتراف إداري .

10/ يحتاج الي مهارات سلوكية متكاملة .

11/ يحتاج الي مهارات ترشيديية .

12/ يهتم بالمقارنات التطويرية للتحسينات المستمرة .

¹ . فريد النجار ، التميز والتفوق المؤسسي ، (الإسكندرية ، منشأة المعارف للنشر ، 2014 م) ص ص 17-18

13/ يهتم بالتحليل البيئي والمرونة والتكيف .

المطلب الثاني : أهمية التميز المؤسسي :¹

تتبع أهمية التميز من إمكانية المنظمات في بلورة القوي الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوي البشرية ، والثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة ، والقدرة علي توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات .

ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كمايلي :

1/ المنظمات بحاجة الي وسائل وطرق للتعرف علي العقبات التي تواجهها حال ظهورها .

2/ المنظمات بحاجة الي وسيلة لجمع المعلومات ، حتي تتمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من هو الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟

3/ المنظمة بحاجة الي تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين ، حتي يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء ، قياساً مع المنظمات المنافسة .

4/ المنظمة بحاجة الي توفر المهارات اللازمة لصانع لقرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين ، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة إذ أن

¹. عادل زايد ، الأداء التنظيمي : الطريق الي منظمة المستقبل (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003م) ص 11.

تطوير مهاراتهم وقدراتهم ، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق ، والإبتكار ، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له ، إن هذا الشعور يدفع العاملين الي بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل مالمديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

المطلب الثالث : أبعاد التميز المؤسسي ومحدداته :

يعتبر التميز المؤسسي منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات تهدف الي التحسين المستمر ، ويعتبر التميز بتقديم الخدمة والتميز القيادي من أهم أبعاد التميز المؤسسي .

أولاً : التميز القيادي :

القيادة العليا لها تأثير مباشر علي التميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفاعلة ، والقدرة علي التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك إهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلي أفكار جيدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، والقدرة علي مناقشتها ، والوصول الي إقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يُسهل إنسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدي الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية .أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ،

ويحس بالمشكلات ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم إدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة ، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ، فإذا قامو بذلك ، فإن الاحتمال يزداد أمامهم نحو التميز¹.

ثانياً : التميز بتقديم الخدمة :

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

مفهوم الخدمة : تعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة ، ولاتتيح عنها أية ملكية ، وإن إنتاجيتها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون .²

مفهوم خدمة العملاء :

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول علي سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون الي المنافسين للتعامل معهم . وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء الي هذه النتائج يعد مؤشراً علي أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة ، وهذه الأعراض تُفضي الي خطة عمل ، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولاشك أن

¹ (2005), "Aframe work for the study Of relation ships between Organizational.Borghini,E.C Characteristics and organizational innovation " , The Journal Of Creative Behavior,Vo.31,No.1:226-289.

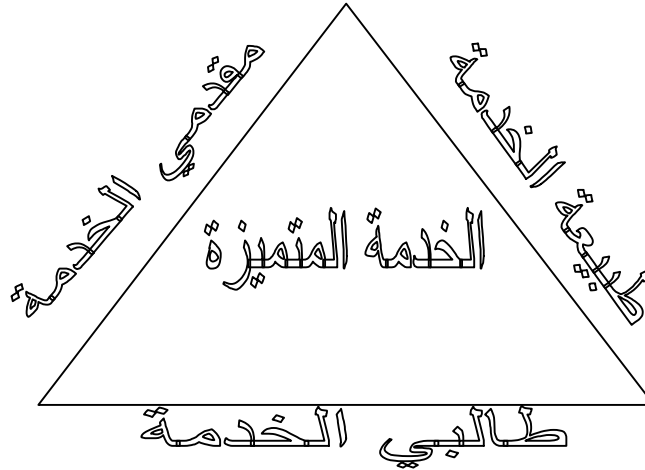
². هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، الطبعة الثالثة (عمان ، دار وائل للنشر ، 2005 م) ، ص 18

إستخدام المدخل الهيكلية لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر .¹

أسس التميز في تقديم خدمة العملاء :

تتحد أسس التميز في خدمة العملاء في ثلاثة عناصر تشكل فيما بينها أضلاعاً للخدمة المتميزة² والتي أوضحها في الشكل التالي :

شكل (2/2/3)



المصدر: من إعداد الباحثة .

الأساس الأول : نوع الخدمة ذاتها :

إن نوع الخدمة المقدمة ومدى أهميتها بالنسبة لطالبي تلك الخدمة يعتبر أساساً يجب أن ينطلق منه القائمون علي تطوير تلك الخدمة ، فالخدمة التي تمثل أهمية كبيرة من جانب

¹. النعيمي ، وآخرون ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة : مفاهيم وممارسات ، (عمان ،الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع

،2008م) ص ص 43 - 54

². منشورات الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي www.abahe.com.uk

طالبها يجب أن يقابلها في نفس الوقت وبنفس الدرجة من الأهمية من جانب المسؤولين عن تقديمها خاصة إذا كانوا يرغبون في تحقيق التميز في أداء وتقديم الخدمات ، فالعميل طالب الخدمة سيكون إهتمامه منصباً بدرجة كبيرة علي الخدمة التي تمثل مرتبة عالية في قائمة أولوياته ، وبالتبعية سيكون حكمه علي تميز مقدمي الخدمة في أدائهم متئراً إلي حد كبير بهذه الخدمة .

الأساس الثاني : طبيعة طالب الخدمة :

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

الأساس الثالث : طبيعة مقدم الخدمة

يساهم المستوي الثقافي والتأهيل العلمي المناسب وكذلك التدريب في إعداد مقدمي الخدمات ليقوموا بتقديم الخدمة إلي طالبها بمستوي من التميز يساهم في إشباع حاجات طالبي الخدمة ومن ثم تحقيق الرضا لهم ، ولهذا يجب مراعاة الدقة في إختيار مقدمي الخدمة بحيث يتم إختيارهم وفق لضوابط تسمح بأن تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات شغل الوظيفة .

هناك مجموعة من القواعد التي تعمل علي تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء منها :¹

1/ وضع العميل بالدرجة الأولي وتشمل الإرتقاء بمستوي الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها علي الوجه الأمثل .

¹ .Hughes,2003,ArthurMiddleton,2003,the customer loyalty,solution:whatworks(andwhat doesn,t) in customer loyalty Programs,,mc graw hill ,u.s.h

2/ بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه .

3/ التعرف علي إمكانات المنظمة و نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء .

4/ التواصل مع العملاء من خلال الإستماع لهم ، والتعرف علي إحتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمة المستقبلية .

5/ عدم إلقاء اللوم علي الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والإعتزاز وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة .

6/ العمل علي تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدي العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء .

المطلب الرابع : جوائز التميز المؤسسي ونماذجه :

أولاً : جوائز التميز المؤسسي :

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي وفقاً لتميزها في منتجاتها ، وخدماتها ، وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين ، ويعتمد أسلوب الجوائز علي إستخدام قوائم رصد ، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات منظمات منافسة ، أو بوضع جداول تتم بواسطته مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير .

وجائزة بالدريج وديمنج من أشهر جوائز التميز علي المستوي العالمي ، وعلي المستوي العربي هناك جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية ، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذ الجوائز :¹

1/ جائزة ديمنج DEMING

قُدمت في عام 1951م من خلال الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين تكريماً للعالم الأمريكي لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة علي الجودة . وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي : المؤسسات اليابانية ، والأفراد اليابانيون ، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم . وقد أضيفت الفئة الثالثة في عام 1986م إستجابة لإهتمامات هذه الفئة بالمشاركة في الجائزة . وتمثل الجائزة حافزاً قوياً للمؤسسات والأفراد علي الإستمرار في تحسين وتطوير الجودة بمختلف مجالات العمل حيث أن المؤسسات التي تظهر تميزاً مستمراً لمدة خمس سنوات عقب الحصول علي الجائزة تكون مرشحة للفوز بجائزة أكثر تميزاً هي جائزة نيبون وقد كانت جائزة ديمنج حافزاً قوياً علي تقديم جائزة بالدريج بالولايات المتحدة الأمريكية .²

2/ جائزة بالدريج BELDRIGE:

جائزة مالكولم بالدريج الوطنية تمنح للمنظمات الأمريكية في الأعمال التجارية، والرعاية الصحي والتعليم ، والقطاعات غير الربحية لتمييز الأداء .

جائزة بالدريج هو الإعتراف الرسمي الوحيد لتمييز أداء المنظمات العامة والخاصة ويقدمها رئيس الولايات المتحدة .³

¹. رضا المليجي ، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين : رؤي إستراتيجية ومداخل إصلاحية ، (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2011م) ص ص 55 - 70

². عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، الطبعة الأولى (الإمارات ، الشارقة ، مركز بحوث الشرطة ، 2010م) ص 150

³. مجلة التميز المؤسسي ، نشرة التميز المؤسسي ، مجلس أبوظبي للتعليم 2016م

تكونت الجائزة من (7) معايير رئيسية و(19) معياراً فرعياً وتوزعت المعايير بالشكل الآتي :

1. القيادة : الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في إيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين .

2. التخطيط الإستراتيجي : كيف تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيتها ، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الإستراتيجيات .

3. التركيز علي العميل والسوق والشركاء : كيف تحدد المؤسسة إحتياجات العميل وتوقعاته ، فضلاً عن تعزيز علاقات المؤسسة مع العميل وتلبية رغباته .

4. إدارة القياس والتحليل والمعرفة : مدي فعالية إستخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المؤسسة

5. التركيز علي العاملين والموارد : تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

6. إدارة العمليات : فحص كافة عمليات المؤسسة سواء تلك المتعلقة بالعملاء أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة .

7. نتائج أداء المؤسسة : فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة علي نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العميل ، تحقيق الأهداف والأداء التشغيلي .

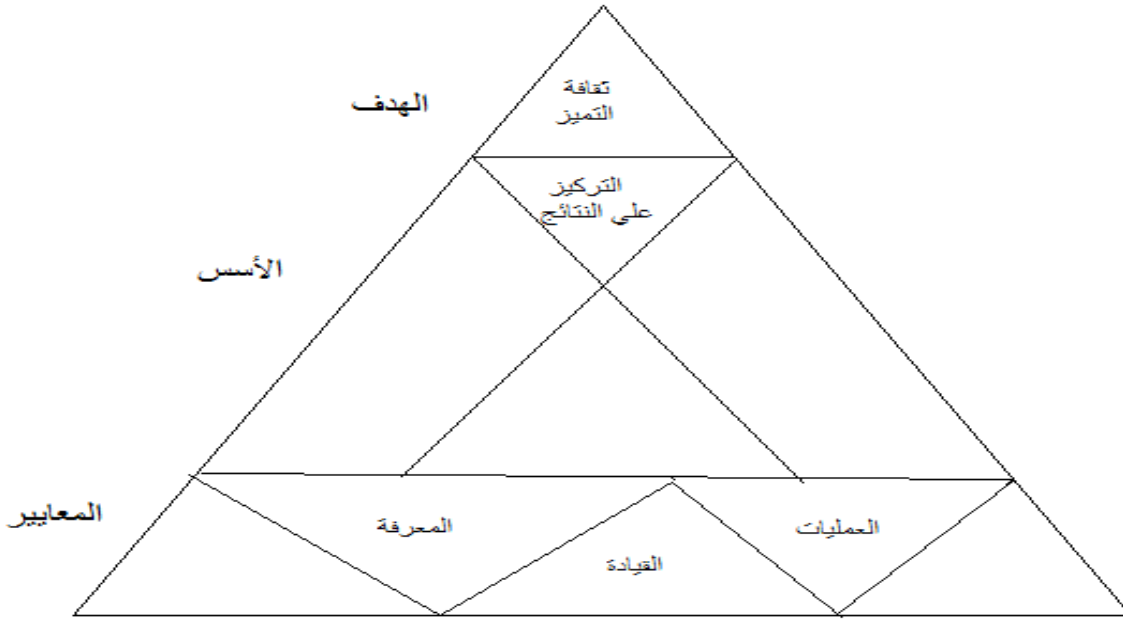
3/ جائزة الملك عبدالله الثاني للأداء الحكومي المتميز :

تعد جائزة الملك عبدالله الثاني من أرفع جوائز التميز ، تحصل عليها منظمات في القطاعين العام والخاص حيث يعتبر الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً للمؤسسة واعترافاً واضحاً بالأداء المتميز والكف والفعال .

تعتبر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية شريكاً مهماً لتفعيل جهود التطوير والإصلاح وذلك عن طريق إدماج معايير الجائزة ضمن برامج الإصلاح والتطوير بحيث أصبح هناك علاقة عضوية وعلاقة تنسيق عالية بين جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والوزارة لإبتكار حالة التغيير والإصلاح لتكون مؤشراً علي النجاح في تطوير القطاع العام .

إن إلحاق كلمة التميز بعنوان الجائزة لتصبح جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز هي دعوة صريحة لتحقيق التميز في كل ماتقوم به مؤسسات الدولة من خلال تركيزها علي متلقي الخدمة ، والنتائج ، والشفافية في العمل ، بمعنى أن تتصف ثقافة المؤسسة بثقافة التميز أحد مكونات نسيج الثقافة المؤسسية . ويتضح ذلك من خلال هرم التميز بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز¹

الشكل (3/2/3) : هرم التميز المؤسسي



المصدر (دليل مركز الملك عبدالله للتميز للأعوام 2008-2005)

¹. أوراق المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني : التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات (السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2009م) ، ص 9

4/ جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز : حرصت دبي علي الإرتقاء بمستوي أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة ، وتعزيز قدراته علي تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم إستراتيجية التميز التنظيمي ، إذ تهدف الجائزة الي تطوير القطاع الحكومي ، والإرتقاء بمستوي الأداء فيه ، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي ، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية ، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوي .¹

ثانياً : نماذج التميز المؤسسي :

توجد مجموعة من النماذج العالمية التي ركزت جل إهتمامها علي التميز المؤسسي والتي تركز علي أسس ومبادئ مختلفة ، وفيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية .

1/ نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز :²

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج للجودة والتميز مع نظيره الأوربي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم ويحظي هذا النموذج بإحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية . وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج هو ترويح وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية . ونقل

¹. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز : إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي - حكومة دبي ، الإمارات ، الإصدار

الأول 2015م ، تاريخ الدخول : 2016/3/2م

². منتدى الموارد البشرية . <https://hrdiscussion.com> ، تاريخ الدخول 2017/6/1م

تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلي غيرها من المنظمات الساعية الي تحسين الأداء والوصول الي مراتب أعلى في طريق التميز .

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالإستناد الي مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج ، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال ، والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تتاسب المنظمات العامة في المجال الصحي .

يستند النموذج الأمريكي الي مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة من فكر إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي :

- الإهتمام بالجودة إنطلاقاً من رغبات العملاء
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر 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 المنظمة وتحقيق أهدافها .
- أهمية الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمنظمة
- التركيز علي أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات .
- تنمية أساليب الإدارة المستندة الي المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم إتخاذ القرارات .

- أهمية العناية بتتمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها وكذلك مع العاملين بها ، والسعي لإستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم .
- إدراك أهمية الدور الإجتماعي للمنظمة ومسئولياتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه و ضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو .
- يتمحور الإطار الفكري ، والمفاهيم الأساسية لنموذج بالدريج علي التوجهات الرئيسية الآتية :
 - القيادة ذات الرؤية .
 - التميز المستمد من رغبات العملاء .
 - التعلم الشخصي والتنظيمي .
 - تقدير العاملين والشركاء .
 - الرشاقة التنظيمية .
 - التركيز علي المستقبل .
 - الإدارة بهدف الإبداع والإبتكار .
 - إستثمار الحقائق في الإدارة . .
 - إستشعار المسؤولية العامة والمواطنة .
 - التركيز علي النتائج وخلق القيمة .
 - إنتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة .

2/ النموذج الأوربي لإدارة التميز: ¹

يعتبر النموذج الأوربي من أبرز نماذج إدارة التميز ، يقوم علي قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة ، وفعاليات الإتحاد الأوربي لإدارة الجودة الذي انشأ في العام 1988م . ويتربط مع الجائزة الأوربية للجودة الذي يديرها الإتحاد ذاته . يعتبر المرجع الأول للشركات الأوربية التي تبحث عن التميز وأرقي معايير الجودة في أسواقها ، تتخذ المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة التي تأسست عام 1992م من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها ، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم ، ومؤسسة EFQM مبتكرة الجائزة الأوربية للجودة التي تُمنح كل سنة لتكريم أبرز الشركات الناجحة ، والمحافظة علي تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه .

المعايير التي يرتكز عليها نظام النموذج الأوربي EFQM : ²

تتبلور فلسفة النموذج الأوربي في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب ، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة ، ويعرف النموذج الأوربي التميز بأنه : الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول الي مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة علي أسس مصممة

أ. **التركيز علي النتائج المستهدفة : (Result Orientation)** لأصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين ، العملاء ، الموردين والمجتمع في مجموعة فضلاً عن أصحاب رأس المال . وهذا هو المعيار الأهم في الحكم علي تميز الإدارة من عدمه

¹. لحسن عبدالله باشيوة ، نزار البرواري ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية (

البحرين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 3 ، 2009م) ص 113

². المرجع السابق ، ص 113

ب. **التركيز علي العملاء (Customer Focus)** : يعتبر العميل الحكم الأخير علي تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنه بتوقعاتها وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى ، ويجب علي إدارة التميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والإحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز علي خدمة العملاء .

ج. **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة (Leader Ship and Constancy of Purpose)** من أهم محددات الأداء التنظيمي ، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة .

د. **الإدارة بالعمليات والحقائق (Management by Processes and Fact)** حيث تكون المنظمة أعلي كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها الي الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة .

هـ. **تطوير وإشراك الأفراد (People Development and Invelopment)** حتي تتطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود علي المنظمة بأفضل النتائج

و. **التعلم المستمر والإبداع والتحسين Learning Innovation and Improvement** : **Continuous** وهو شرط مهم لتحقيق إدارة التميز حيث يتم إستثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والإرتفاع الي مستويات متعالية بإستمرار من الإنتاجية والفعالية .

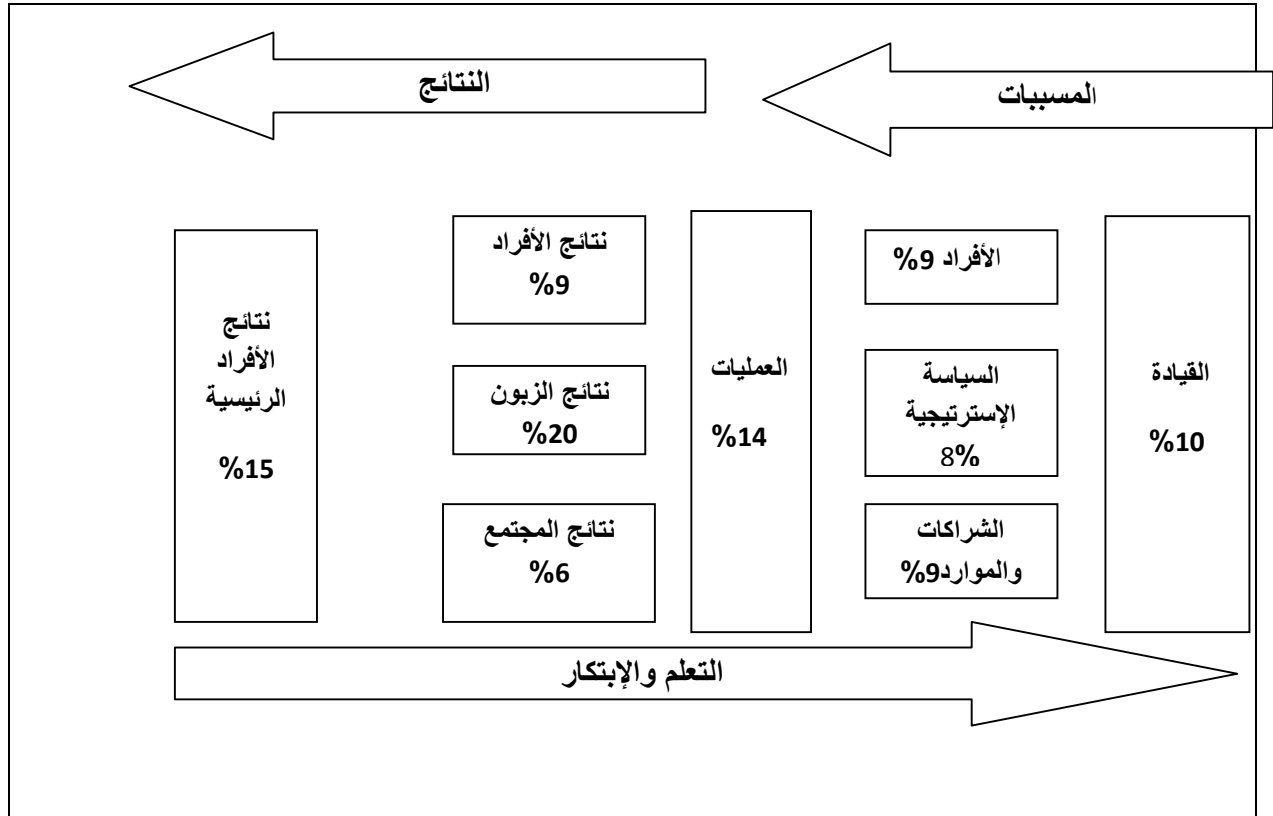
ز. **تنمية علاقات الشراكة : Partener Ship Develop ment**

تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل . ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم علي

منافع ويقدمون لها الخدمات . إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم علي مبدأ تبادل المصالح ، وأن تكون كل الأطراف رابحة .

ح . إدراك المسؤولية الإجتماعية : **Public Responsibility** واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل ، ويرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين هما مجموعة الممكّنات التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها النتائج ، وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة .

شكل (4/2/3) عناصر النموذج الأوربي مع الأوزان :



المصدر : مشعل بن عابد العنزي وآخرون ، دراسة بعنوان (المعايير التسعة لتقييم الأداء المؤسسي) رسالة ماجستير غير منشورة

www.dr- meshaal .com المملكة العربية السعودية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 2014م ، ص 12

3/ نموذج كاروا إيشيكاوا لإدارة التميز المؤسسي:

كارو إيشيكاوا (1915م - 1989م) من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير إدارة الجودة ويعتبرونه اليابانيين الأب الحقيقي لحلقات مراقبة الجودة في مجال الجودة.¹

سعي إيشيكاوا الي التوفيق بين فلسفة ديمنج الأمريكية والفكر الياباني للجودة بهدف جعل فلسفته ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية . وقد حاول تطوير خطة إستراتيجية لتحقيق التميز ، حيث قام بتطوير مايعرف بدوائر مراقبة الجودة ، والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من الأفراد العاملين تتراوح مابين إلي ثمانية أفراد ، وتستهدف التعرف علي المشكلات التي يواجهونها في عملهم ، وكيفية حلها بهدف تحسين مستوي الأداء .²

المطلب الخامس : معايير التميز المؤسسي :

تمهيد :

في ظل تزاخم الأعمال في كافة الميادين وفي ظل إتساع الأسواق وازدياد حدة وشراسة المنافسة بين الفئات التنافسية التي تعمل في نفس القطاع ، أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع علي عاتق القائمين علي العمل في المؤسسات وعلي العاملين فيها أن يحققوا أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح لضمان

الصمود في وجه المنظمات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية بينها ، علماً أن هناك تعاضم كبير في دور عمل المؤسسات ليس فقط في الإقتصاديات المتقدمة ، بل وأيضاً في الإقتصاديات النامية ، ومن هنا برزت الحاجة الي وجود جملة من المعايير التي تضمن التميز المؤسسي .

¹. كواليتي إكسبرس ، نشرة أسبوعية تصدر عن شعبة التخطيط والسياسات والجودة ، تُعني بنشر أخبار ومقالات عن نظام إدارة الجودة ، العدد الثالث ، البحرين 2014 م .

². حسين أحمد الطراونة ، مفاهيم الجودة في عمل الأمن ، حلقات نقاشية ، (الكويت ، معهد الدراسات الإستراتيجية الأمنية ، 2011م) ص ، 24

هنالك تسعة معايير، خمسة منها هي ممكنات (وسائل) ، وأربعة هي نتائج . كل معيار يدعمه

عدد من المعايير الفرعية ، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة تتم ممارستها تطبيقاً في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم .

هذه المعايير هي :¹

المعيار الأول : القيادة

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين علي تحقيقه ، كما يمثلون القدوة الحسنة في التزامهم بقيم ومبادئ المؤسسة ، مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة يلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات . كم أنهم يتسمون بالمرونة يعملون علي تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان إستمرارية النجاح .

يشمل المعيار الأول العناصر الفرعية الآتية :

أ- يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ

ب- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل والأداء المؤسسي .

ج- يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين .

¹ . فارس صباحات ، مفاهيم وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي ، برنامج خاص بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ، الخرطوم ، السودان ، 2016م .

د- يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في المؤسسة .

هـ- يعمل القادة علي ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير .

2 / الإستراتيجية:

تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية ويتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية .

يشمل المعيار الثاني العناصر الفرعية الآتية :

صياغة الإستراتيجية بناءً علي فهم إحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية

- أ. صياغة الإستراتيجية بناءً علي فهم الأداء الداخلي ولمكانيات المؤسسة .
- ب. تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها .
- ت. تعميم تطبيق متابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها .

3 / الأفراد :

المؤسسات المتميزة تُقدر الموظفين لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات الموظفين وتعزيز العدالة والمساواة . كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة .

يشمل المعيار الثالث العناصر الفرعية الآتية :

- أ. دعم خطط الموظفين لإستراتيجية المؤسسة .
- ب. تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم .
- ت. مواعاة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم .

ث. تواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنواع المؤسسة .

ج. مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والإعتناء بهم .

4/ الشركاء والموارد :

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط إدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل

دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها وهي بذلك تضمن الإدارة

الفاعلة لتأثيرها البيئي المجتمعي .

يشمل المعيار الرابع العناصر الفرعية الآتية :

أ. إدارة العلاقة مع الشركاء الموردين لتحقيق منفعة مستدامة .

ب. إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام .

ت. إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة .

ث. إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية .

ج. إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة .

4/ إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة ، وعلى سبيل المثال تقوم

المؤسسات المتميزة بمايلي :

• تحديد الشركاء الرئيسيون للمؤسسة في عملية تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية

وتحديد طبيعة العلاقة معهم والحفاظ عليها .

• ضمان عمل الشركاء والموردين وفق إستراتيجية المؤسسة وقيمها والتنسيق معهم لتحقيق

الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية والعمل المشترك لتحسين أداء العمليات ودعم

مشاريع التطوير المشتركة .

- تصنيف الشركاء والموردين وفق إستراتيجية المؤسسة وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية .
- بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين علي أسس الثقة والإحترام والشفافية المتبادلة
- إتباع منهجية محددة لإختيار الموردين تتضمن معايير محددة لإختيارهم وتقييم أدائهم والإستفادة من النتائج في إدارة العلاقات مع الموردين بما يتلاءم مع أنظمة المشتريات واللوازم الحكومية .
- بناء شبكة علاقات مناسبة مع الشركاء والموردين بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح متلقي الخدمة .
- العمل الجماعي مع شركائها لتحقيق منفعة متبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين من خلال دعم بعضها الأخر بالخبرة والموارد والمعرفة .

4/ب إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام لضمان نجاح مستدام علي سبيل

المثال : تقوم المؤسسات المتميزة بمايلي :

- إستخدام إستراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وضمان المرونة المالية .
- تصميم التخطيط المالي والموازنات والتقديرات بما يتواءم مع الخطة الإستراتيجية والرقابة وإعداد التقارير ومراجعة العمليات وذلك لضمان الإستخدام للموارد المالية وتحصيل الإيرادات
- إستخدام عمليات الحاكمة المؤسسية المالية ، وتعديلها وفق كافة المستويات المناسبة في المؤسسة .
- تقييم وإختيار والتحقق من جدوي الإستثمار في الأصول المادية وغير المادية مع الأخذ بعين الإعتبار الأثار الإقتصادية والإجتماعية والبيئية علي المدى الطويل .

• وجود آليات ونظام للمحاسبة يتم تطبيقه بما يتلاءم مع الأنظمة المالية الحكومية ،
وإستخدام التقارير المالية في إتخاذ القرارات اللازمة علي كافة المستويات وإعداد
التوصيات حول زيادة أو تحصيل الإيرادات وخفض التكاليف وترشيد النفقات وتقديمها
للإدارة العليا والمديرين الآخرين في المؤسسة .

• وجود آليات للمراقبة والتدقيق المالي تضمن الشفافية والمساءلة وتوفير البيانات المطلوبة
بما يتواءم مع الموازنة والأنظمة المالية الحكومية ونظام ديوان المحاسبة ووزارة المالية .
4/ج . إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة علي سبيل المثال
تقوم المؤسسات المتميزة بمايلي :

• إستخدام إستراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات بطريقة مستدامة مالياً
وبيئياً وإدارة المخزون الخاص بالمؤسسة .

• الاستخدام الأمثل والإدارة الفاعلة لدورة حياة وسلامة كافة أصولها المادية بما فى ذلك
المباني والمعدات وإجراء الصيانة الفاعلة لها .

• قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على
الصحة العامة و السلامة البيئية.

• تقليل الأثار السلبية على البيئة المحلية وتحديد أهداف طموحة تستوفى وتتخطى
المعايير والمتطلبات القانونية والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والعمل على تقليل
الاستهلاك وترشيده.

• السعى الدؤوب للإرتقاء بالمعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذى
تعمل به الوزارة/المؤسسة .

4/ د إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية وعلى سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بمايلى إدارة حزمة تقنية متكاملة لدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة اعتماداً على طبيعة عمل المؤسسة الاستفادة منها فى تقديم الخدمات لمنلقى الخدمة .

• تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

• إشراك المعنيين بالوزارة /المؤسسة ذوى العلاقة فى تطوير و تطبيق تقنيات حديثة تهدف لتعظيم الفوائد الناتجة منها وتطبيق متطلبات الحكومة الإلكترونية المطلوبة من الوزارة/المؤسسة.

• تحديد وتقييم التقنيات البديلة والتكنولوجيا الناشئة فى ضوء تأثيرها على أداء الوزارة / المؤسسة وقدراتها على البيئة .

• إستخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الإبداع والابتكار .

• ضمان الاستغلال الأمثل للموارد التقنية والجدوى من حيازتها .

4/هـ إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات الوزارة/المؤسسة وعلى سبيل المثال تقوم المؤسسات بما يلى :

• ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة كافية توفر لهم الدعم الملائم فى صناعة القرار فى التوقيت المناسب من خلال نظام متكامل لإدارة المعرفة فى المؤسسة .

• تحديد أهم البيانات وتحويلها الي معلومات عند اللزوم والى معرفة يمكن تبادلها واستخدامها بفاعلية وتوفير المعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة المبنية علي معلومات موثقة حقيقية .

- تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة الداخلية والخارجية والعمل علي توفيرها من خلال عدة وسائل .
- تحديد التهديدات الرئيسية للموجودات المعرفية لدي المؤسسة بما في ذلك المعرفة المترسخة في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة والعمل علي تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة .
- نشر وتعميم المعرفة الموجودة داخل الوزارة / المؤسسة .
- تحديد الجهات الخارجية التي ستقوم المؤسسة بعقد مقارنات مرجعية معها والإستفادة من نتائج المقارنات المرجعية ومساعدة المؤسسات الأخرى في عمليات المقارنة المرجعية وتطوير عملها .
- بناء إستراتيجية لإدارة المعرفة مترابطة مع إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة .
- حفظ أمن المعلومات وحمايتها والحفاظ علي سريتها مع ضمان وصول الموظفين المعنيين أصحاب العلاقة الي المعلومات التي يحتاجون اليها في الوقت المناسب .
- تأسيس منهجيات لإشراك المعنيين بالمؤسسة ذوي العلاقة وإستخدام معرفتهم التراكمية في إنتاج أفكار وإبداع .
- السماح للموظفين المستخدمين الخارجيين بالإطلاع علي المعلومات والمعرفة ذات الصلة والقيام بمراقبة ذلك مع ضمان حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمؤسسة .
- تأسيس وإدارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والإبتكار والتحسين
- تحويل الأفكار الي واقع خلال الفترة الزمنية التي تحقق الإستفادة القصوي منها .

5/ العمليات والخدمات :

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والخدمات لإضافة مزيد من القيمة لصالح متلقي الخدمة والأطراف المعنية الأخرى .

يشمل المعيار الخامس العناصر الفرعية الآتية :

- أ. تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة
- ب. تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة .
- ج. إدارة وتقديم الخدمات
- د. إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها .

6/ نتائج متلقي الخدمة :

- المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة مستدامة تلبي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة معها . علي سبيل المثال ، تقوم المؤسسات المتميزة بمايلي :
- إستخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها ، بناءً علي إحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة .
 - وضع أهداف واضحة لنتائج متلقي الخدمة الرئيسية بناءً علي إحتياجات وتوقعات متلقي الخدمة ، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها .
 - تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وإحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من متلقي الخدمة .
 - إظهار نتائج متلقي الخدمة بشكل إيجابي أو إستدامة النتائج الجيدة علي مدي سنتين علي الأقل .

- تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية لي الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج علي مؤشرات الأداء والإنطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة .
- يتوفر لدي المؤسسة الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناءً علي فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر .
- تفهم أوجه المقارنة بين نتائج متلقي الخدمة الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة تستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف .

6/ مقاييس رأي متلقي الخدمة :

هي إنطباعات متلقي الخدمة عن المؤسسة ، يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل إستبيانات وآراء متلقي الخدمة ، مجموعات العصف الذهني ، التقييم ، التغذية الراجعة من الشكاوي والثناء ، كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور متلقي الخدمة حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة ومخرجاتها الي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها .

- السمعة والإنطباع العام .
- قيمة الخدمة.
- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم .
- ولاء متلقي الخدمة مدى إرتباطهم بالمؤسسة .
- نتائج رضي متلقي الخدمة .
- نتائج التعامل مع إقتراحات وشكاوي متلقي الخدمة .
- نتائج أداء العمليات الرئيسية .
- نتائج تحسين تبسيط الإجراءات ومدى فاعليتها .
- نتائج تقييم أداء الموردين .

6/ب مؤشرات متلقي الخدمة :

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ بتحسينه فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها علي إنطباعات متلقي الخدمة معها . ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة الي جانب العمليات والسياسات الداعمة .

يمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي :

- تقديم الخدمة .
- خدمة علاقات متلقي الخدمة دعمهم .
- التعامل مع الشكاوي .
- إشراك متلقي الخدمة والشركاء في تصميم العمليات .

7/ نتائج الأفراد :

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة مستدامة تلي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات

الموظفين وعلي سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بمايلي :

- إستخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات مؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها .
- وضع أهداف واضحة لنتائج الموظفين الرئيسية بناءً علي إحتياجات وتوقعات الموظفين لديها ، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل المؤسسة .
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب وخبرات ولإحتياجات وتوقعات مجموعات محددة من الموظفين داخل المؤسسة .

○ إظهار نتائج الموظفين بشكل إيجابي أو إستدامة النتائج الجيدة علي مدي سنتين علي الأقل

○ تتفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية الي الإتجاهات الظاهرة ومدي تأثير هذه النتائج علي مؤشرات الأداء والإنطباعات والنتائج الأخرى ذات الصلة .

○ لديها الثقة في نتائج أدائها المستقبلي بناءً علي فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر

○ تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج الموظفين الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة تستخدم هذه البيانات ، حيثما كان ذلك مناسباً ، لتحديد أهداف جيدة .

7/ مقاييس أداء الأفراد :

هي إنطباعات الموظفين عن المؤسسة يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر ، مثل إستبيانات آراء الموظفين ، مجموعات العصف الذهني ، المقابلات والتقييم المنظم ، كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور الموظفين حول مدي فاعلية تطبيق مخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالموظفين مخرجاتها الي جانب العمليات السياسات الداعمة لها .

يمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن إنطباعات حول مايلي :

- الرضي والمشاركة والإرتباط .
- التحفيز والتمكين .
- القيادة والإدارة .
- الكفاءة وإدارة الأداء .
- التدريب والتطوير المهني .
- التواصل الفعال .
- ظروف العمل .
- نتائج رضي الموظفين عن المؤسسة .

- نتائج التعامل مع إقتراحات شكاوي الموظفين .
- نتائج تقييم أداء الموظفين من ناحية التقدم الحاصل في أدائهم .
- نتائج الإحتفاظ بالموظفين .

7/ ب مؤشرات الأفراد :

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أداء الموظفين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها علي إنطباعات الموظفين لديها . يجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق تأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالموظفين الي جانب العمليات والسياسات الداعمة .

يمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي :

- أنشطة الإشراف والإرتباط .
- أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء .
- أداء القيادة .
- أنشطة التدريب والتطوير المهني .
- التواصل الداخلي .

8/ نتائج المجتمع :

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة مستدامة تلبي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع ، وعلي سبيل المثال تقوم المؤسسات المتميزة بمايلي :

- إستخدام حزمة من مقاييس الإنطباعات ومؤشرات الأداء ذات الصلة لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها ، وتبني كل ذلك علي إحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة الخارجيين ذوي الصلة .

- وضع أهداف واضحة لنتائج المجتمع الرئيسية بناءً علي إحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ، وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها
- تصنيف النتائج من أجل تفهم تجارب و إحتياجات وتوقعات فئات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع .
- إظهار نتائج المجتمع بشكل إيجابي أو إستدامة النتائج الجيدة علي مدي سنتين علي الأقل
- تفهم بوضوح الأسباب الحقيقية المؤدية الي الإتجاهات الظاهرة ومدي تأثير هذه النتائج علي مؤشرات الأداء والإنطباعات والمخرجات الأخرى ذات الصلة .
- يتوفر لدي المؤسسة الثقة في نتائج أدائها المستقبلية بناءً علي فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر .
- تتفهم أوجه المقارنة بين نتائج المجتمع الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة تستخدم هذه البيانات حيثما كان ذلك مناسباً .

8/ مقاييس رأي المجتمع :

هي انطباعات المجتمع عن الوزارة / المؤسسة يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر ، مثل الاستبيانات والتقارير والمقالات الصحفية والإجتماعات العامة والمجتمع المحلي ، والنواب والهيئات الحكومية ، كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً من منظور المجتمع ، حول مدي فاعلية تطبيق مخرجات إستراتيجية الوزارة / المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة الي جانب العمليات السياسات الداعمة لها .

يمكن لمثل هذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول مايلي :

- التأثير البيئي .
- السمعة والإنطباع العام .
- التأثير المجتمعي .
- تأثير بيئة العمل .

- الجوائز والتغطية الإعلامية .
- نتائج المسؤولية المجتمعية ومنها نتائج ترشيد استهلاك المياه الطاقة ورفع كفاءة إستخدامهما ودعم المجتمع والصحة مثل مكافحة التدخين ، شؤون المرأة والأسرة .
- نتائج تكافؤ الفرض بشكل عام من حيث النوع الإجتماعي بشكل خاص ونتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الإحتياجات الخاصة .

8/ب مؤشرات نتائج المجتمع

هي مقاييس داخلية تستخدمها الوزارة/ المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها علي انطباعات المعنيين بالوزارة /المؤسسة في المجتمع ذوي الصلة ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئة الي جانب العمليات والسياسات الداعمة .

يمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي :

- الأنشطة الخاصة بالبيئة والإقتصاد والمجتمع .
- الإلتزام بالتشريعات والحاكمية المؤسسية .
- الأداء الخاص بالصحة والسلامة .
- الأداء المسؤول حول المشتريات والمصادر .

9/ النتائج الرئيسية :

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة مستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل ، علي سبيل المثال ، تقوم المؤسسات المتميزة بمايلي :

- تطوير مجموعة من النتائج المالية وغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها ، وتبني ذلك علي احتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة المعنيين

- وضع أهداف واضحة لنتائج الأعمال الرئيسية بناءً علي احتياجات وتوقعات اصحاب العلاقة المعنيين وذلك وفق الإستراتيجية التي تم تحديدها .
- تصنيف النتائج من أجل تفهم أداء جوانب محددة من الوزارة /المؤسسة وتجارب وتوقعات اصحاب العلاقة المعنيين .
- إظهار نتائج الأعمال بشكل إيجابي أو استدامة النتائج الجيدة علي مدي سنتين علي الأقل .
- تفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤدية الي الإتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج علي كل من مؤشرات الأداء الأخرى والمخرجات ذات الصلة .
- تتوفر لدي الوزارة / المؤسسة الثقة في أدائها المستقبلي بناءً علي فهمها للعلاقة المؤكدة بين المسببات والأثر .

9/ مخرجات الأداء الرئيسية

هي مجموعة من مخرجات العمل الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح الوزارة/المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها . يتم تحديد هذه المقاييس والأهداف ذات الصلة بالإتفاق مع أصحاب العلاقة المعنيين .

يمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات مايلي :

- نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية المتعلقة بالشفافية
- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية وقياس مدى النجاح في تحقيقها .
- مؤشرات حول درجة الإلتزام بالموازنة.
- مؤشرات تتعلق بتحصيل الإيرادات ، خفض التكاليف وترشيد النفقات .

- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق أهداف المعرفة وقياس مدى النجاح في تحقيقها .
- تفهم كيف تقارن نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة وتستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الأهداف .
- مؤشرات تبادل المعرفة مع الجهات الأخرى (نقل المعرفة المتبادل) .

9/ ب مؤشرات الأداء الرئيسية :

هي مجموعة مؤشرات من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة وهي تساعد علي مراقبة وفهم التنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية .

يمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء مايلي :

- المؤشرات المالية .
- مؤشرات أداء العمليات الرئيسية .
- أداء الشركاء الموردين .
- التقنيات والمعلومات والمعرفة .

الفصل الرابع

الدراسة (الميدانية)

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة سيقا

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الثالث : إختبار صحة الفرضيات

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة سيقا للغلال :

تعتبر شركة سيقا للغلال هي إحدى شركات مجموعة دال للمنتجات الغذائية وأكبر مطاحن الغلال في السودان وهي أيضاً أبرز الشركات السودانية وأكثرها تطوراً علي مستوى الإقليم ، بدأت نشاطها عام 1996م كمطاحن لإنتاج الدقيق بطاقة إنتاجية صغيرة بلغ حجمها (300) طن في اليوم الي أن وصلت طاقة قدرها (5500) طن في اليوم .

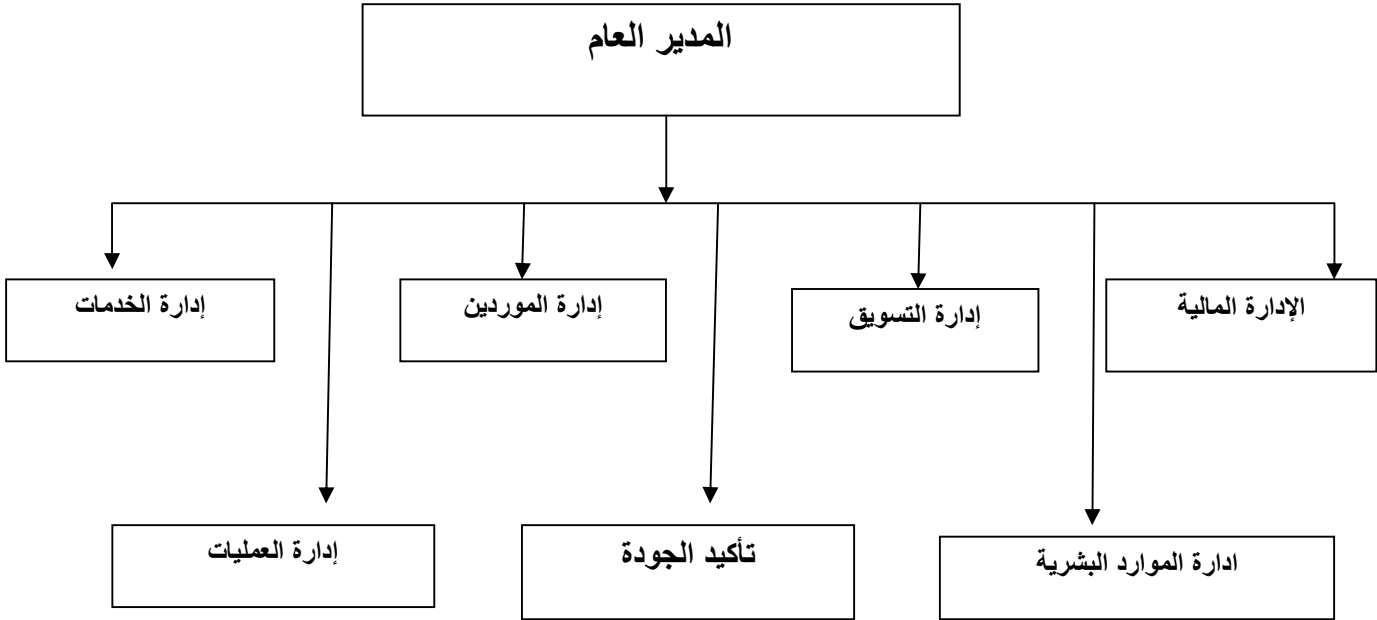
وبمواصفات جودة عالمية وفي عبوات مختلفة بجانب دخولها في إنتاج الأعلاف . تنتج شركة سيقا أيضاً المكرونة والشعيرية والسكسكانية والتي تصنع من أجود أنواع الخامات من القمح الأسترالي تعب في عبوات جذابة تحمل إسم نوبو (Nobu) ومن منتجاتها أيضاً الزبادي ، العدس والخميرة .

تستورد القمح من عدة بلدان هي يوغندا ، أستراليا ، الهند ، أوكرانيا ، روسيا .

تصدر بعض منتجاتها للخارج مثل أعلاف الألفا ألفتأصدرها لدول الخليج بجانب المكرونة المختلفة الأشكال والسكسكانية والشعيرية والتي وجدت القبول في المملكة العربية السعودية .¹

¹. كتيبات شركة سيقا للغلال

شكل (5/1/4) : الهيكل الإداري لشركة سيقا



المصدر : (مطاحن سيقا للغلال ، الكتنب التعريفي الخاص ، 2011)

إدارة الموارد البشرية بالشركة :

هي إدارة القوي العاملة للشركة وتختص بإستقطاب الموظفين وإختيارهم وتدريبهم وتقييم أدائهم ومكافنتهم ومتابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الإمتثال لقوانين العمل .

يتكون قسم إدارة الموارد البشرية بالشركة من خمسة أقسام هي : قسم التدريب والتطوير ، قسم الإختيار والتعيين ، قسم الأجور والمرتببات ، قسم الخدمات الإدارية ، قسم علاقة الموظفين .

أولاً : ممارسات إدارة الموارد البشرية بشركة سيقا :

عملية الإختيار والتعيين في شركة سيقا :

يتم وضع خطة داخلية لشغل الوظائف حيث يخاطب مدراء الإدارات المعنية مدير إدارة الموارد البشرية وفيه يتم تحديد الوظيفة المطلوبة والمواصفات الخاصة بالوظيفة ويتم الإعلان عنها عبر الموقع الإلكتروني للشركة ، بعد مرحلة الإعلان تأتي مرحلة الإختيار حيث يتم فرز أولي للمتقدمين للمعاينة تلفونياً ويتم الإتصال بهم قبل فترة كافية وذلك بواسطة إدارة الموارد البشرية وبعد ذلك يتم الإتصال بالأشخاص مباشرة لملء الأورنيك الخاص بطلب التعيين ويتم الإتصال بمن إجتازوا المعايينات بنجاح وغالباً تكتفي اللجنة بمعاينة واحدة فقط إلا في حالات نادرة وإستثنائية .

أما مايخص الوظائف ذات طابع مهني معين فهناك وكالات تعيين مباشر خارجية للشركة.

يتم اللجوء الي هذه الطريقة في حال عدم توفر كوادر بالداخل في السودان .

التدريب والتطوير في شركة سيقا :

تعتمد خطة التدريب بصورة أساسية علي الإحتياجات التدريبية ، كانت الشركة تقوم بتدريب موظفيها وأفرادها خارجياً في معهد (بوهر) السويسري ومعهد (IIR) بدبي وايضاً في دولة مصر وقد كان التدريب في شكل كورسات ، كما يبلغ عدد ساعات التدريب 20 ساعة في العام اما الان يُدرب الموظفون داخلياً في السودان ، اما فئة المهندسين يتم تدريبهم في مدرسة الطحن السويسرية وتمنحهم المدرسة شهادة دبلوم عالي في ثمانية أشهر .

كما يتم إختيار البرامج التدريبية حسب طبيعة الوظيفة وحاجة التدريب ويوجد بالشركة قسم متخصص يتبع لإدارة الموارد البشرية وهي الإدارة المسؤولة عن وضع خطط وتنفيذ البرامج التدريبية كما تُخصص الشركة ميزانية مقدرة لعملية التدريب .¹

السلوك والتأديب الإداري في شركة سيقا :

يتوافق سلوك العاملين في شركة سيقا مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد . ولا توجد مشاكل في السلوك وأداء العاملين بالشركة .

لدي الشركة قوانينها الخاصة ولائحة مجازة من مكتب العمل وعند حصول أي مشاكل في العمل متمثلة في مشاكل الإنتظام في العمل أو مشاكل في سلوك الأفراد تتعامل الشركة مع مثل هذه المشاكل بموجب هذه اللائحة .

تقييم أداء العاملين في شركة سيقا :

يعتمد تقييم الأداء في شركة سيقا علي تقارير تقييم الأداء وهي سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول الي قياس أداء كل فرد في الشركة ، تتم عملية تقييم الأداء بواسطة رئيس القسم وذلك من خلال الملاحظة ومتابعة أداء العاملين للأعمال المؤكدة اليهم ، يكون التقييم كل ست شهور ، بعد الست شهور الثانية من السنة يحصل مراجعة للست الشهور الأولي (Reviewing) .

وبعد عملية التقييم تُقدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية للموظف التي أظهرت تقارير الأداء كفاءته، وتميزه في العمل والتي تُقدمها مدير الشركة إيهاب داؤود . (مبارك شبول محمد- مشرف الحسابات بالشركة) .²

¹ . سمؤل عابدين : المدير الإداري لشركة سيقا ، مقابلة شخصيه بمكتبه ، التاريخ : 2017/8/28م ، الساعة (11ص) .

² . مبارك شنبول محمد : مشرف الحسابات بشركة سيقا ، مقابلة شخصيه بمكتبه ، التاريخ : 2017/8/28م ، الساعة 12 ظ .

التميز المؤسسي في الشركة :

الشركة ملتزمة بمحور الجودة والتميز منذ عام 1999م، و تعتبر شركة سيقا متفردة ومتميزة بين أقرانها من الشركات السودانية ، حيث نالت الشركة جائزه الجودة العالمية (ISO9001:2000) عام 2001م ، كما حصلت علي شهادة (الهاسب) كأول شركة سودانية وهي شهادة الإجازة العالمية المعقدة في مجال سلامة المنتجات الغذائية عام 2009 . وفي شهر رمضان من هذا العام 2017م نالت الشركة شهادة الأيزو في (HSE, Health, Safety and Enviroment) في كل الفورمات .¹

¹ . سمؤل عابدين ، سبق ذكره .

المبحث الثاني : تحليل الإستبانة

المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية :

أولاً : أداة الدراسة :

إعتمدت الباحثة علي المقابلة والإستبانة كأداة رئيسية لجمع معلومات الدراسة الميدانية ولحتوت الإستبانة علي جزئين :

الجزء الأول : يحتوي علي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتضمنت (العمر ، المؤهل الأكاديمي ، سنوات الخبرة ، المستوي الوظيفي ، التخصص العلمي) .

الجزء الثاني : يحتوي علي أسئلة الدراسة التي بلغ عددها (28) سؤال وعلي كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة علي كل سؤال وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يشتمل علي خمس مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لاأوافق ، لا أوافق بشدة)

ثانياً : مجتمع الدراسة : يتكون من العاملين القائمين علي أمر الموارد البشرية بشركة سيقا للجلال .

ثالثاً: عينة الدراسة : تم إختيارها عن طريق العينة العشوائية حيث قامت الباحثة بتوزيع (50) إستبانة علي أفراد الدراسة وتم الرد عليها كاملة .

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وأيضاً يفيد في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة صدق وثبات فقرات الإستبانة.

3- اختبار مربع كاي (Chi-square test) لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة ذات دلالة

إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني : ثبات وصدق أداة الدراسة :

أولاً : صدق المقياس :

للتحقق من صدق المقياس، قام الباحث بالإجراءات التالية :

أولاً : الصدق الظاهري للمقياس :

يعد الصدق الظاهري (Face Validity) من الوسائل المناسبة في حالة إعداد الباحث نفسه للمقياس. لذا قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولية على عدد من الخبراء ، وقد طلب من كل محكم تحديد وضوح كل فقرة (واضحة، غير واضحة) وملاءمتها للمقياس بوجه عام. وقد طلب من كل محكم كذلك، حذف أو إضافة فقرات أخرى إذا رأى أن ثمة فقرات لم ترد في المقياس وكانت كل الفقرات صالحة لتكون من ضمن فقرات المقياس.

ثانياً: الثبات للمقياس :

يقصد به دقة المقياس او اتساقه فاذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة في نفس الاختبار عند تطبيقه اكثر من مرة فهنا يتصف الاختبار او المقياس بأنه على درجة عالية من الثبات. أي قدرته في اعطاء نفس النتائج او نتائج قريبة منها اذا ما اعيد تطبيقه على نفس الافراد.

للتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وعلى النحو الآتي

جدول (1/2/4)

يبين قيمة معاملات الفا كرونباخ لمجالات المقياس وللمقياس الكلي.

المحاور (الفقرات)	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	
استخدام الأسلوب العلمي للاختيار والتعليم	0.79
أداء الموارد البشرية	0.78
تدريب العاملين في المؤسسات	0.80
السلوك والتأديب الإداري	0.84
التميز المؤسسي	
التميز القيادي	0.85
التميز بتقديم الخدمة	0.71
كل المحاور والفقرات (المقياس الكلي)	0.93

المصدر : المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

- نلاحظ من هذه النتائج أن القيمة الكلية لمعامل الثبات Alpha يساوي 0.93 وهو معامل ثبات عالي جداً .

المبحث الثالث :

تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات

أولاً : البيانات الشخصية:

1/النوع:

جدول (1/3/4)

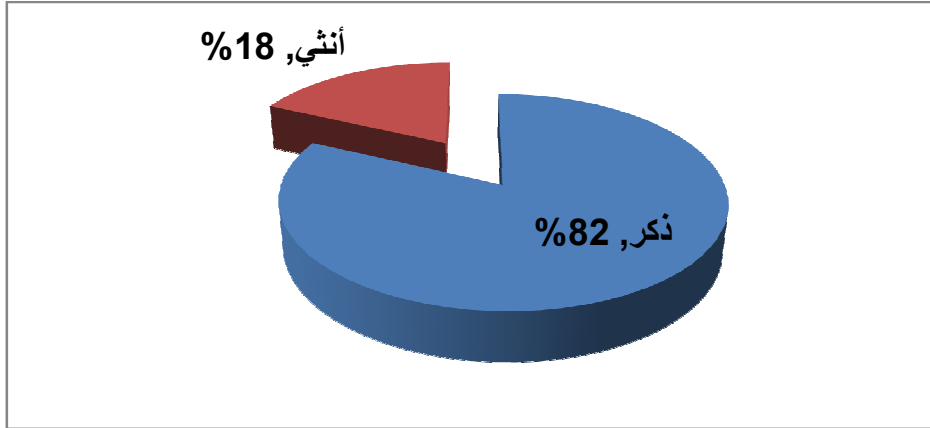
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	41	82.0
أنثي	9	18.0
المجموع	50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (1/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (1/3/4) والشكل البياني (1/3/4) أعلاه أن هنالك 41 من أفراد العينة بنسبة 82% ذكور، و9

من أفراد العينة إناث مما يعني أن الشركة لاتتميل لتعيين الإناث نسبة لصعوبة طبيعة العمل .

جدول (2/3/4)

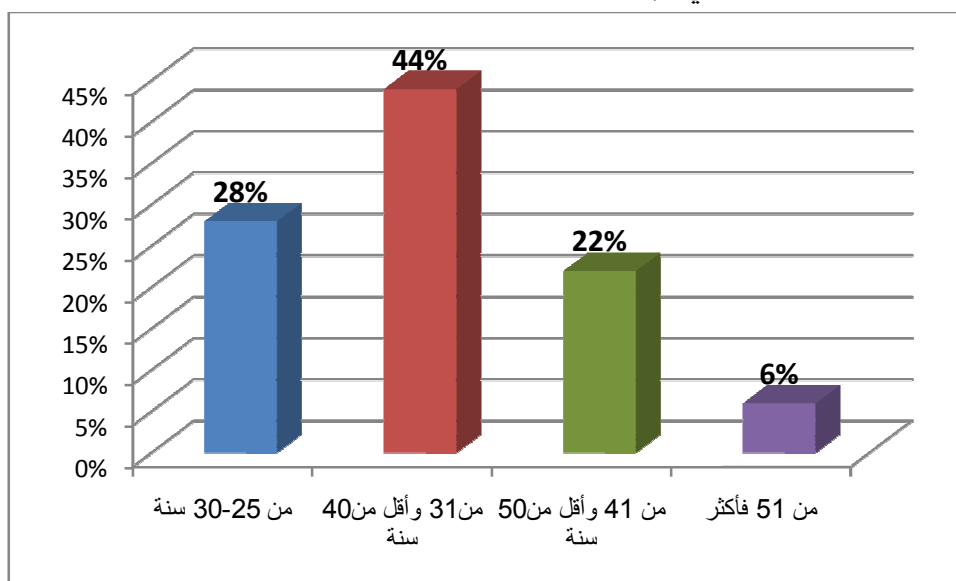
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
28.0	14	من 25-30 سنة
44.0	22	من 31 وأقل من 40 سنة
22.0	11	من 41 وأقل من 50 سنة
6	3	من 51 فأكثر
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (2/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (2/3/4) والشكل البياني (2/3/4) أعلاه أن الفئة الغالبة هي (31 وأقل من 40 سنة) فقد شكلت نسبة 44% من أفراد عينة الدراسة تلتها ، فئة من (25 - 30 سنة) بنسبة 28% أما باقي الفئات فقد تم تقسيمها

علي النحو التالي : من (41 وأقل من 50 سنة) فقد كانت نسبتها 22% أما أصغر نسبة فكانت من نصيب فئة 51 سنة فأكثر بنسبة 3% ممياً بين أن معظم العاملين في الشركة من فئة الشباب .
3/المؤهل العلمي :

جدول (3/3/4)

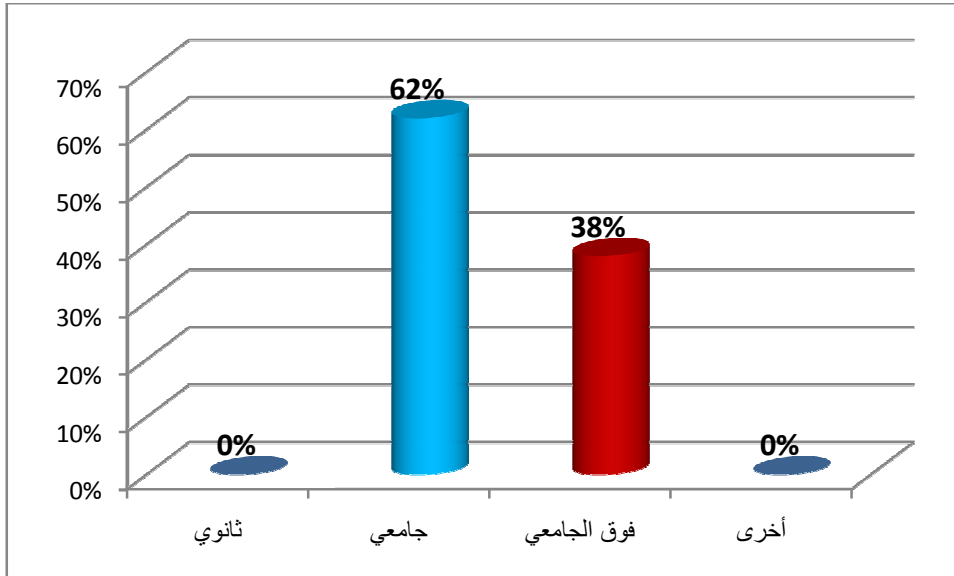
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
0	0	ثانوي
62.0	31	جامعي
38.0	19	فوق الجامعي
0	0	أخرى
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (3/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (3/3/4) والشكل البياني (3/3/4) أعلاه أن أعلى نسبة كانت لفئة التعليم الجامعي حيث بلغت نسبتها 62% تلتها فئة فوق الجامعي بنسبة 38% ويبدو أن الشركة تميل الي توظيف الذين يحملون شهادات جامعية فما فوق.

جدول (4/3/4)

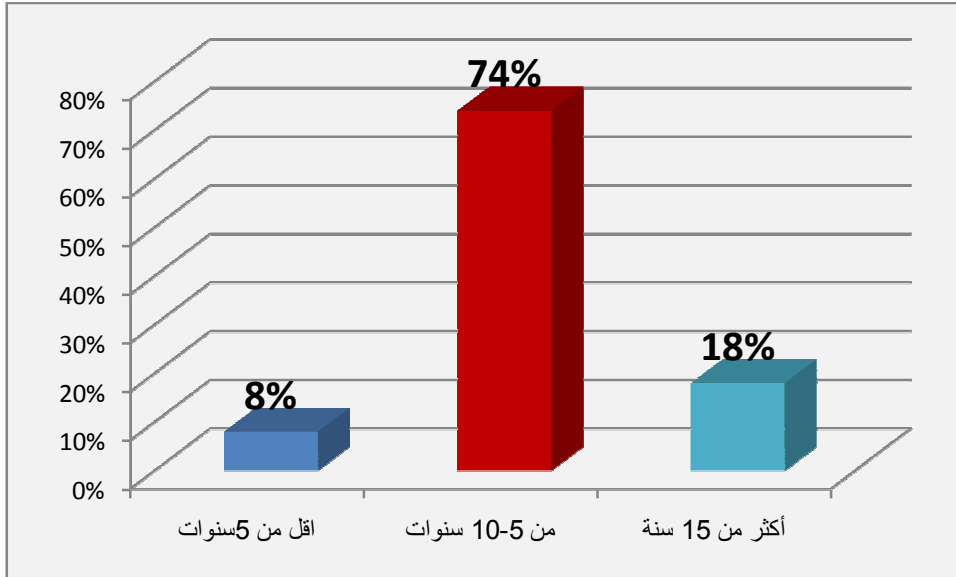
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
8.0	4	أقل من 5 سنوات
74.0	37	من 5-10 سنوات
18.0	9	أكثر من 15 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (4/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (4/3/4) والشكل البياني (4/3/4) أعلاه أن أكبر نسبة هي فئة (من 5-10 سنوات) بنسبة 74%، تلتها الفئة الثانية فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 18% وفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 8%، وذلك يعني أن الشركة حافظت علي العاملين الذين عملوا بها منذ فترات طويلة .

5/ المستوى الوظيفي:

جدول (5/3/4)

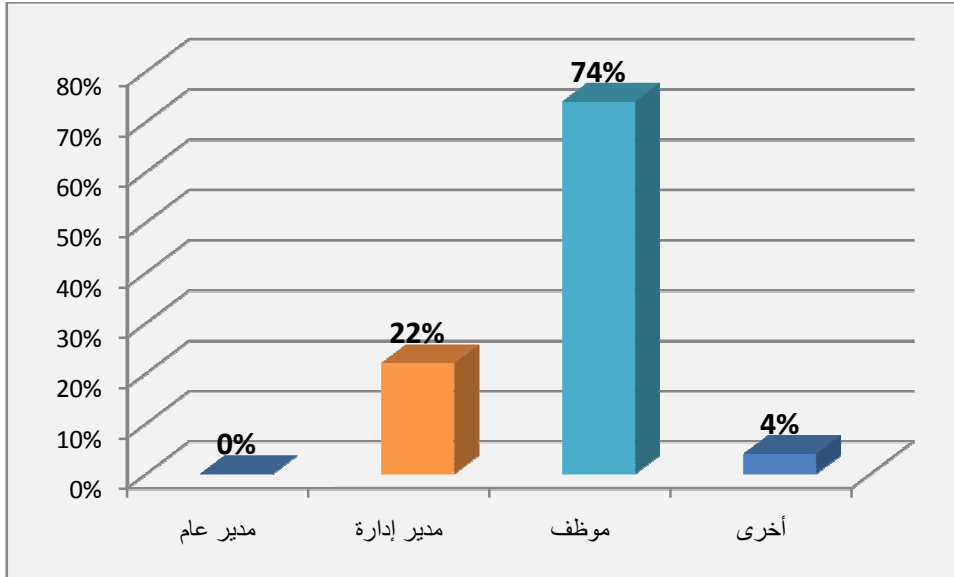
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
0	0	مدير عام
22.0	11	مدير إدارة
74.0	37	موظف
4.0	2	أخرى
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (5/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (5/3/4) والشكل البياني (5/3/4) أعلاه أن أعلى نسبة كانت لفئة الموظفين حيث بلغت نسبتها 74% ، تلتها فئة مدير إدارة بنسبة 11% أما أصغر نسبة هي 4% لفئة الوظائف الأخرى مثل خبراء أغذية ، تقنيين وهذا يعني أن الشركة حوجتها لفئة الموظفين أكبر.

6/ التخصص العلمي:

جدول (6/3/4)

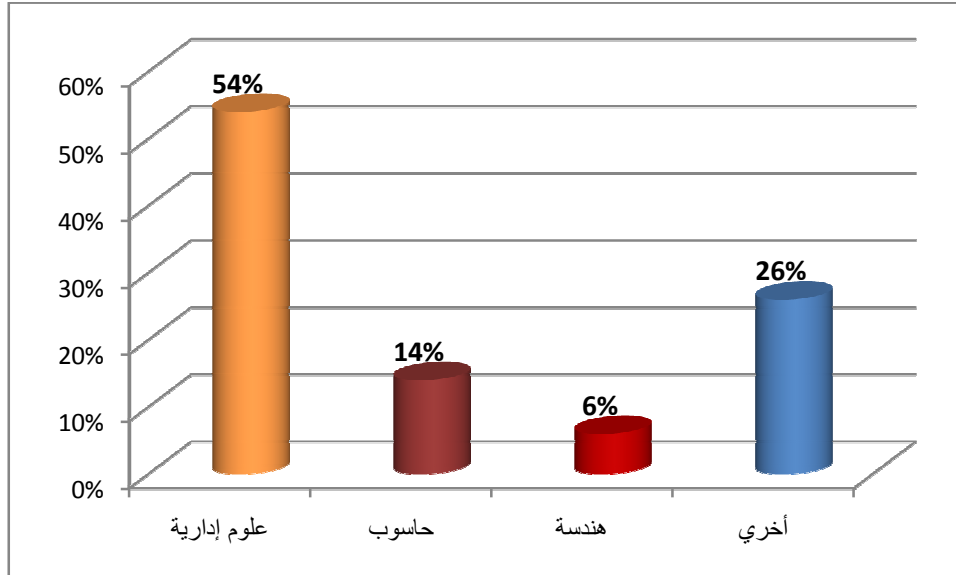
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
54.0	27	علوم إدارية
14.0	7	حاسوب
6.0	3	هندسة
26.0	13	أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (6/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يوضح الجدول (6/3/4) والشكل البياني (6/3/4) أعلاه أن الفئة الغالبة كانت لتخصص العلوم الإدارية بنسبة 54% من عينة الدراسة تلتها فئة الوظائف الأخرى مثل خبراء أغذية ، تقنيين بنسبة 26% ثم فئة الحاسوب بنسبة 14% أما أصغر نسبة فكانت من نصيب فئة المهندس بنسبة 6% وهذا يوضح أن أغلب العاملين بالشركة تخصص علوم إدارية .
ثانياً :محاور الاستبانة:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

(أ) فقرة استخدام الأسلوب العلمي للاختيار والتعيين

العبارة الأولى: يتم استخدام الأسلوب العلمي في اختيار وتعيين العاملين

جدول (7/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة %	العدد	الإجابة
40.0	20	أوافق بشدة
54.0	27	أوافق
4.0	2	محايد
2.0	1	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (7/3/4) أعلاه أن هنالك 27 من أفراد العينة بنسبة 54% يوافقون و 20 فرد بنسبة 40% يوافقون بشدة علي أنه يتم استخدام الأسلوب العلمي في إختيار وتعيين العاملين. ويمثلون غالبية أفراد العينة ، كما يوجد عدد 2 فرد محايد بنسبة 4%، و 1 فرد بنسبة 2% لا يوافق علي العبارة ، وهذا يبين أن الشركة تتبع الأساليب العلمية في الإختيار والتعيين.

العبرة الثانية: إن اختيار أعضاء لجنة الاختيار تتم بصورة علمية

جدول (8/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية

النسبة %	العدد	الإجابة
20.0	10	أوافق بشدة
64.0	32	أوافق
14.0	7	محايد
2.0	1	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول جدول (8/3/4) أعلاه أن هنالك 32 من أفراد العينة نسبتهم 64% يوافقون و 10 أفراد بنسبة 20% يوافقون بشدة علي إن اختيار أعضاء لجنة الاختيار تتم بصورة علمية ، و 7 من أفراد العينة بنسبة 14% محايدين وعدد 1 فرد بنسبة 2% لا يوافق علي العبرة ، وهذا يؤكد أن أعضاء لجنة إختيار وتعيين العاملين في الشركة يتم تكوينها بصورة علمية راعي فيها التخصصية

العبرة الثالثة: يتم تحديد شروط تعيين واضحة لاختيار الأكثر ملائمة للوظائف المُعنة

جدول (9/3/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة :

النسبة %	العدد	الإجابة
32.0	16	أوافق بشدة
54.0	27	أوافق
10.0	5	محايد
4.0	2	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (9/3/4) أن هنالك 27 من أفراد العينة بنسبة 54% يوافقون و16 فرد بنسبة 32% يوافقون بشدة علي أن الشركة تقوم بتحديد شروط تعيين واضحة لإختيار الأكثر ملائمة للوظائف المعلنة ، بينما وجد 5 أفراد بنسبة 10% محايدين و2 فرد بنسبة 4% لا يوافقون علي العبارة. وهذا يعني أن الشركة تقوم بتعيين الأشخاص الملائمين .
 العبارة الرابعة: يتم اختيار وتعيين العاملين من ذوي الخبرة لشغل الوظائف

جدول (10/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة %	العدد	الإجابة
38.0	19	أوافق بشدة
44.0	22	أوافق
12.0	6	محايد
6.0	3	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (10/3/4) أعلاه أن هنالك 22 من أفراد العينة بنسبة 44% يوافقون و19 فرد بنسبة 38% يوافقون بشدة علي أن الشركة تقوم بإختيار وتعيين العاملين من ذوي الخبرة لشغل الوظائف ، كما يوجد 6 أفراد بنسبة 12% محايدين ، وعدد 3 أفراد بنسبة 6% لا يوافقون علي العبارة مما يعني أن الشركة تفضل إختيار العاملين الذين لديهم خبرة سابقة بالوظيفة المطلوبة .

العبرة الخامسة: تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف من مصادر أخرى غير المقابلة والاختيار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين .

جدول (11/3/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة %	العدد	الإجابة
20.0	10	أوافق بشدة
36.0	18	أوافق
28.0	14	محايد
16.0	8	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (11/3/4) أعلاه أن هنالك 18 من أفراد العينة بنسبة 36% يوافقون و 10 أفراد بنسبة 20% يوافقون بشدة علي أن الشركة تهتم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر أخرى ، غير المقابلة والاختيار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين . بينما وجد 14 من أفراد العينة بنسبة 28% محايدين و 8 أفراد بنسبة 16% لا يوافقون علي العبارة ، وهذا يعني أن الشركة تدقق في عملية إختيار وتعيين أهم وأحرج الموارد في المنظمة .

(ب) فقرة أداء الموارد البشرية

العبرة الأولى: تعتمد الشركة على تقارير تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين

جدول (12/3/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة %	العدد	الإجابة
30.0	15	أوافق بشدة
46.0	23	أوافق
12.0	6	محايد
8.0	4	لا أوافق
4.0	2	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (12/3/4) أن هنالك 23 من أفراد العينة بنسبة 46% يوافقون و15 فرد بنسبة 30% يوافقون بشدة علي أن الشركة تعتمد على تقارير تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين ، كما وجد 6 من أفراد العينة بنسبة 12% محايدين و4 أفراد بنسبة 8% لا يوافقون و2 فرد بنسبة 4% لا يوافقون بشدة علي العبارة ، وهذا يعني أن الشركة تري أن الوسيلة المثلي لمعرفة وتقييم أداء العاملين هي تقارير الأداء التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .

العبارة الثانية: يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية بناءً على نتائج تقييم الأداء

جدول (13/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة %	العدد	الإجابة
34.0	17	أوافق بشدة
50.0	25	أوافق
8.0	4	محايد
6.0	3	لا أوافق
2.0	1	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (13/3/4) أعلاه أن هنالك 25 من أفراد العينة بنسبة 50% يوافقون ، و17 فرد بنسبة 34% يوافقون بشدة علي أن الشركة تقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بناءً علي نتائج تقييم الأداء ، كما وجد 4 أفراد بنسبة 8% محايدين ، و3 أفراد بنسبة 6% لا يوافقون وفرد واحد بنسبة 2% لا يوافق علي العبارة ، وهذا يدل أن الشركة تقوم بتحفيز العاملين الذين أثبتت تقارير الأداء كفاءتهم وتميزهم في العمل .

العبرة الثالثة: يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين بالشركة

جدول (14/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة

النسبة %	العدد	الإجابة
22.0	11	أوافق بشدة
38.0	19	أوافق
32.0	16	محايد
8.0	4	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (14/3/4) أعلاه أن هنالك 19 من أفراد العينة بلغت نسبتهم (38%) و 11 فرد بنسبة 22% يوافقون بشدة على أن الشركة تستخدم طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين ، و 16 فرد بنسبة 32% محايدين و 4 أفراد بنسبة 8% لا يوافقون على العبرة ، وهذا يعني أن الشركة تعتمد على طرق أخرى في تقييم أداء العاملين لديها .

العبرة الرابعة: تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مواطن الضعف لدى العاملين

جدول (15/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة

النسبة %	العدد	الإجابة
44.0	22	أوافق بشدة
38.0	19	أوافق
8.0	4	محايد
10.0	5	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (15/3/4) أعلاه أن هنالك 22 من أفراد العينة بنسبة 44% يوافقون بشدة و 19 فرد بنسبة 38% يوافقون علي أن عمليه تقييم الأداء تساعد في تحديد مواطن الضعف لدى العاملين ونجد أن عدد الموافقين يمثلون الفئة الغالبة ، وعدد 4 أفراد بنسبة (8%) محايدين و 5 أفراد بنسبة (10%) لا يوافقون علي العبارة ، ويبدو أن الشركة تتعرف علي أداء العاملين من خلال تقارير الأداء التي تعكس مواطن الضعف ليتم معالجتها .

(ج) فقرة تدريب العاملين في المؤسسات

العبارة الأولى: توفر الشركة للعاملين دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم

جدول (16/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة %	العدد	الإجابة
42.0	21	أوافق بشدة
48.0	24	أوافق
6.0	3	محايد
0	0	لا أوافق
4.0	2	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (16/3/4) أعلاه أن هنالك 24 من أفراد العينة بنسبة 48% يوافقون وعدد 21 فرد بنسبة 42% يوافقون بشدة علي أن الشركة توفر للعاملين دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم، عدد الموافقين علي العبارة يمثلون الغالبية العظمى ، وعدد 3 أفراد محايدين بنسبة 6% و 2 آخرين بنسبة 4% لا يوافقون بشدة علي العبارة ، وهذا يؤكد أن الشركة مهتمة بتدريب وتطوير العاملين

العبرة الثانية: تؤمن الشركة بأن التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العملية

جدول (17/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية

النسبة %	العدد	الإجابة
42.0	21	أوافق بشدة
48.0	24	أوافق
8.0	4	محايد
0	0	لا أوافق
2.0	1	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (17/3/4) أعلاه أن هنالك 24 من أفراد العينة بنسبة 48% يوافقون و 21 منهم بنسبة 42% يوافقون بشدة علي أن الشركة تؤمن بأن التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العملية. كما يوجد 4 أفراد بنسبة 8% محايدين وعدد 1 فرد بنسبة 2% لا يوافق بشدة علي العبرة . ويبدو أن الشركة تقدر أهمية التدريب وما يعود علي الشركة من فوائد كثيرة من خلال الدورات التدريبية التي توفرها للعاملين بالشركة .

العبرة الثالثة: تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس العاملين بانتمائهم إلى الشركة

جدول رقم (18/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة

النسبة %	العدد	الإجابة
40.0	20	أوافق بشدة
50.0	25	أوافق
10.0	5	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (18/3/4) أن هنالك 25 من أفراد العينة بنسبة 50% يوافقون و 20 فرد بنسبة 40% يوافقون بشدة علي أن الدورات التدريبية تؤدي الي رفع إحساس العاملين بإنتمائهم الي الشركة ويمثلون الغالبية العظمي من عينة الدراسة ، بينما وجد 5 أفراد بنسبة 10% محايدين ، وهذا يعني أن الشركة مهتمة بالقيام بالدورات التدريبية التي تؤدي إلي رفع الروح المعنوية للعاملين

العبارة الرابعة: تُخصّص الشركة ميزانية لعملية تدريب العاملين

جدول (19/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	22	44.0
أوافق	24	48.0
محايد	4	8.0
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (19/3/4) أعلاه أن هنالك 24 من أفراد العينة بنسبة 48% يوافقون ، و 22 بنسبة 44% يوافقون بشدة علي أن الشركة تُخصّص ميزانية لعملية تدريب العاملين ، و 4 أفراد بنسبة 8% محايدين ، وهذا يؤكد أن مستوي التوجه نحو التدريب عالي من قبل الشركة .

العبارة الخامسة: تهتم الإدارة العليا بالشركة بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم

جدول (20/3/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	18	36.0
أوافق	23	46.0
محايد	9	18.0
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (20/3/4) أن هنالك 23 من أفراد العينة بنسبة 46% يوافقون و18 فرد بنسبة (36%) يوافقون بشدة علي العبارة بينما وجد 9 أفراد بنسبة (18%) محايدين ، وهذا يعني أن الإدارة العليا بالشركة تهتم برضا العميل .

(د) فقرة السلوك والتأديب الإداري

العبارة الأولى: تهتم الشركة بضبط ومراقبة سلوك العاملين في الشركة

جدول (21/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة %	العدد	الإجابة
28.0	14	أوافق بشدة
72.0	36	أوافق
0	0	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (21/3/4) أعلاه أن هنالك 36 من أفراد العينة بنسبة 72% يوافقون وهذا يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق ، و14 فرد بنسبة 28% يوافقون بشدة علي أن الشركة تهتم بضبط ومراقبة سلوك العاملين في الشركة ، وهذا يعني أن الشركة تؤكد علي مبدأ الإنضباط في العمل .

العبارة الثانية: تقوم الشركة بتطبيق نظام التأديب الإداري على العاملين

جدول (22/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة %	العدد	الإجابة
34.0	17	أوافق بشدة
40.0	20	أوافق
20.0	10	محايد
6.0	3	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (22/3/4) أعلاه أن هنالك 20 من أفراد العينة بنسبة 40% يوافقون و 17 فرد بنسبة 34% يوافقون بشدة علي أن الشركة تقوم بتطبيق نظام التأديب الإداري على العاملين، و 10 أفراد بنسبة 20% محايدين ، و 3 أفراد بنسبة 6% لا يوافقون علي العبارة ، وهذا يعني أن الشركة تقوم بتطبيق العقاب علي العاملين عند حدوث مخالفات في العمل .

العبارة الثالثة: تقوم الشركة بتطبيق مبدأ التحقيق في الظروف والملابسات التي تحيط بإرتكاب العامل للمخالفة قبل توقيع العقوبة

جدول رقم (23/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة %	العدد	الإجابة
26.0	13	أوافق بشدة
46.0	23	أوافق
24.0	12	محايد
4.0	2	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (23/3/4) أن هنالك 23 من أفراد العينة بنسبة 46% يوافقون و13 فرد بنسبة 26% يوافقون بشدة علي أن الشركة تقوم بتطبيق مبدأ التحقيق في الظروف والملابسات التي تحيط بإرتكاب العامل للمخالفة قبل توقيع العقوبة ، بينما وجد 12 فرد بنسبة 24 % محايدين و2 فرد بنسبة 4% لا يوافقون علي العبارة ، ويبدو مما تبين أن الشركة تتبع الإجراءات اللازمة قبل توقيع العقوبة .

العبارة الرابعة: ترى الشركة أن تطبيق مبدأ العقاب يؤدي إلى إضعاف السلوك غير المرغوب فيه

جدول (24/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	13	26.0
أوافق	17	34.0
محايد	17	34.0
لا أوافق	3	6.0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (24/3/4) أعلاه أن هنالك 17 من أفراد العينة بنسبة 34% يوافقون، و13 فرد بنسبة 26% يوافقون بشدة أن الشركة ترى تطبيق مبدأ العقاب يؤدي إلى إضعاف السلوك غير المرغوب فيه ، وعدد 17 فرد بنسبة 34 % محايدين ، وعدد 3 أفراد بنسبة 6% لا يوافقون علي العبارة. ويبدو أن الشركة ترى أن تطبيق العقوبة عند إرتكاب المخالفة في العمل يعود بالمنفعة .

العبرة الخامسة: توقع الشركة العقوبات التي تنص عليها قوانين العمل فقط

جدول (25/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	16	32.0
أوافق	23	46.0
محايد	6	12.0
لا أوافق	2	4.0
لا أوافق بشدة	3	6.0
المجموع	50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (25/3/4) أعلاه أن هنالك 23 من أفراد العينة بنسبة 46% يوافقون ، و 16 فرد بنسبة 32% يوافقون بشدة أن الشركة توقع العقوبات التي تنص عليها قوانين العمل فقط ، وعدد 6 أفراد بنسبة 12% محايدين وعدد 2 فرد بنسبة 4% لا يوافقان و 3 أفراد بنسبة 6% لا يوافقون بشدة على العبرة ، مما يعني أن الشركة ملتزمة بقوانين العمل .

المحور الثاني: التميز المؤسسي.

(أ) فقرة التميز القيادي

العبرة الأولى: تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين

جدول (26/3/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	19	38.0
أوافق	27	54.0
محايد	3	6.0
لا أوافق	1	2.0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	%100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (26/3/4) أن هنالك 27 من أفراد العينة نسبتها 54% يوافقون و 19 فرد بنسبة 38 % يوافقون بشدة علي أن الإدارة العليا في الشركة تؤكد على الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين ، و 3 أفراد محايدين بنسبة 6% وفرد واحد بنسبة 2% لا يوافق علي العبارة ، مما يوضح أن الإدارة العليا بالشركة ملتزمة بمعايير التميز القيادي وتحقيق الميزة التنافسية .

العبارة الثانية: تضع الإدارة العليا في الشركة الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات العملاء

جدول (27/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة %	العدد	الإجابة
36.0	18	أوافق بشدة
48.0	24	أوافق
12.0	6	محايد
4.0	2	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (27/3/4) أعلاه أن هنالك 24 من أفراد العينة بنسبة 48% يوافقون وعدد 18 فرد بنسبة 36% يوافقون بشدة أن الإدارة العليا في الشركة تضع الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات العملاء ، كما وجد عدد 2 فرد بنسبة 4% لا يوافقون علي العبارة مما يعني ان الشركة تضع أهدافها الإستراتيجية بناءً علي ما يطلبه العملاء .

العبارة الثالثة: تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد

جدول (28/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة %	العدد	الإجابة
50.0	25	أوافق بشدة
42.0	21	أوافق
8.0	4	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (28/3/4) أعلاه أن هنالك 25 من أفراد العينة بنسبة 50% يوافقون بشدة على العبارة ويمثلون نصف أفراد العينة ، وعدد 21 فرد بنسبة 42% يوافقون على أن الإدارة العليا في الشركة تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، و 4 أفراد محايد بنسبة 8%، مما يعني أن قادة الشركة يمتازوا بالمهارة القيادية .

العبارة الرابعة: يحوز القائد بالشركة على الإحترام وثقة الأفراد العاملين

جدول (29/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة %	العدد	الإجابة
48.0	24	أوافق بشدة
38.0	19	أوافق
10.0	5	محايد
4.0	2	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (29/3/4) أن هنالك 24 من أفراد العينة بنسبة 48% يوافقون بشدة ، و 19 فرد بنسبة 38% يوافقون علي أن القائد بالشركة يحوز على الإحترام وثقة الأفراد العاملين ، والملاحظ أن عدد الموافقين يمثلون الغالبية العظمي بينما وجد 5 أفراد بنسبة 10% محايدين و 2 فرد بنسبة 4% لا يوافقون علي العبارة ، وهذا يعني أن مدير عام الشركة يحمل صفات القائد الفذ .

(ب) فقرة التميز بتقديم الخدمة

العبارة الأولى: تقوم الشركة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة

جدول (30/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة %	العدد	الإجابة
28.0	14	أوافق بشدة
56.0	28	أوافق
10.0	5	محايد
4.0	2	لا أوافق
2.0	1	لا أوافق بشدة
100%	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (30/3/4) أن هنالك 28 من أفراد العينة بنسبة 56% يوافقون و 14 فرد بنسبة 28% يوافقون بشدة علي أن الشركة تقوم بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة ، بينما وجد 5 أفراد بنسبة 10% محايدين وفرد واحد بنسبة 2% لا يوافق بشدة و 2 فرد بنسبة 4% لا يوافقان علي العبارة ، مما يعني أن الشركة تسعى بإستمرار لتحقيق رضا العميل من خلال إدخال التحسينات علي السلع .

العبرة الثانية: تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى تحسين مستمر

جدول (31/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية

النسبة %	العدد	الإجابة
38.0	19	أوافق بشدة
48.0	24	أوافق
12.0	6	محايد
0	0	لا أوافق
2.0	1	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول جدول (31/3/4) أعلاه أن هنالك 24 من أفراد العينة بنسبة 48% يوافقون و 19 فرد بنسبة 38 % يوافقون بشدة علي أن عمليات تقديم الخدمات المختلفة تخضع إلى التحسين المستمر ، و 6 أفراد بنسبة 12% محايدين ، و 1 فرد بنسبة 2% لا يوافق علي العبرة مما يعني أن الشركة تعمل بإستمرار علي تحسين خدماتها .

العبرة الثالثة: تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسهولة

جدول (32/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثالثة

النسبة %	العدد	الإجابة
24.0	12	أوافق بشدة
52.0	26	أوافق
22.0	11	محايد
2.0	1	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (32/3/4) أن هنالك 26 من أفراد العينة بنسبة 52% يوافقون ، و 12 فرد بنسبة 24% يوافقون بشدة أن إجراءات تقديم الخدمات تتسم بالسهولة و 11 فرد بنسبة 22% محايد ،

وعدد 1 فرد بنسبة 2% لايوافقون علي العبارة ، ويبدو أن الشركة تقوم بتقديم الخدمة لعملائها دون صعوبات .

العبارة الرابعة: تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها

جدول (33/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة %	العدد	الإجابة
42.0	21	أوافق بشدة
52.0	26	أوافق
6.0	3	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (33/3/4) أعلاه أن هنالك 26 من أفراد العينة بنسبة 52% يوافقون بشدة وعدد 21 فرد بنسبة 42 % يوافقون علي أن الشركة تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها ومن الملاحظ أن الموافقين يمثلون الغالبية العظمي ، ويوجد 3 أفراد بنسبة 6% محايدين ، وهذا يؤكد أن الشركة تستخدم الطرق التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمة .

العبارة الخامسة: تحرص الشركة على جودة وتنوع خدماتها وتقديم أفضل الأسعار مقارنة مع الشركات المنافسة

جدول (34/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة %	العدد	الإجابة
38.0	19	أوافق بشدة
38.0	19	أوافق
22.0	11	محايد
0	0	لا أوافق
2.0	1	لا أوافق بشدة
%100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (34/3/4) أن هنالك 19 من أفراد العينة بنسبة 38% يوافقون بشدة، و 19 فرد بنسبة 38% يوافقون أن الشركة تحرص على جودة وتنوع خدماتها وتقديم أفضل الأسعار مقارنة مع الشركات ، والملاحظ أن عدد الموافقين يمثلون الغالبية ، بينما وجد 11 فرد بنسبة 22% محايدين و عدد 1 فرد بنسبة 2% لا يوافق بشدة علي العبارة ، مما يعني أن الشركة متميزة بين أقرانها.

ثالثاً :التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات :
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول (35/3/4)

(أ) استخدام الأسلوب العلمي للإختيار والتعيين

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارة
أوافق بشدة	1	0.653	4.32	0	1	2	27	20	التكرار	يتم إستخدام الأسلوب العلمي في الإختيار والتعيين
				0	2.0	4.0	54.0	40.0	النسبة%	
أوافق	4	0.654	4.02	0	1	7	32	10	التكرار	إن إختيار أعضاء لجنة الإختيار تتم بصورة علمية
				0	2.0	14.0	64.0	20.0	النسبة%	
أوافق	2	0.756	4.14	0	2	5	27	16	التكرار	يتم تحديد شروط واضحة لإختيار الأكثر ملائمة للوظائف
				0	4.0	10.0	54.0	32.0	النسبة%	
أوافق	3	0.857	4.14	0	3	6	22	19	التكرار	يتم إختيار وتعيين العاملين من ذوي الخبرة لشغل الوظائف
				0	6.0	12.0	44.0	38.0	النسبة%	
أوافق	5	0.989	3.60	0	8	14	18	10	التكرار	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر اخري , غير المقابلة والاختيار لغرض استخدامها في المفاضله و التعيين.
				0	16.0	28.0	36.0	20.0	النسبة%	
موافق			4.04	النتيجة النهائية						

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط النتيجة النهائية لعبارات إستخدام الأسلوب العلمي للإختيار والتعيين هي **4.04** وتمثل درجة موافقة في إجابات أفراد العينة.

جدول (36/3/4)
(ب) أداء الموارد البشرية

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارة
أوافق	3	1.055	3.90	2	4	6	23	15	التكرار	1 تعتمد الشركة علي تقارير تقييم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين
				4.0	8.0	12.0	46.0	30.0	النسبة%	
أوافق	2	0.922	4.08	1	3	4	25	17	التكرار	2 يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية بناءً علي نتائج تقييم الاداء
				2.0	6.0	8.0	50.0	34.0	النسبة%	
أوافق	4	0.899	3.74	0	4	16	19	11	التكرار	3 يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم اداء العاملين بالشركة
				0	8.0	32.0	38.0	22.0	النسبة%	
أوافق	1	0.955	4.16	0	5	4	19	22	التكرار	4 تساعد عملية تقييم الاداء في تحديد مواطن الضعف لدي العاملين
				0	10.0	8.0	38.0	44.0	النسبة%	
موافق			3.97	النتيجة النهائية						

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط النتيجة النهائية لعبارات أداء الموارد البشرية هي **3.97** وتمثل درجة موافقة في إجابات أفراد العينة.

جدول (37/3/4)
(ج) تدريب العاملين في المؤسسات

العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	ترتيب العبارة	النتيجة
1	توفر الشركة للعاملين دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	التكرار	21	24	3	0	4.24	0.894	4	أوافق بشدة
		النسبة%	42.0	48.0	6.0	4.0				
2	تؤمن الشركة بان التدريب افضل وسيله لاكتساب المهارات العمليه	التكرار	21	24	4	0	4.28	0.784	3	أوافق بشدة
		النسبة%	42.0	48.0	8.0	2.0				
3	تؤدي الدورات التدريبية الي رفع احساس العاملين بانتمائهم الي الشركة	التكرار	20	25	5	0	4.30	0.647	2	أوافق بشدة
		النسبة%	40.0	50.0	10.0	0				
4	تخصص الشركة ميزانيه لعمليه تدريب العاملين	التكرار	22	24	4	0	4.36	0.631	1	أوافق بشدة
		النسبة%	44.0	48.0	8.0	0				
5	تهتم الاداره بالشركه باقامه الدورات المتخصصة التي تهدف الي تعريف الموظفين في جميع المستويات باهميه خدمه العملاء والتميز في خدمتهم	التكرار	18	23	9	0	4.18	0.719	5	أوافق
		النسبة%	36.0	46.0	18.0	0				
النتيجة النهائية							4.27	أوافق بشدة		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط النتيجة النهائية لعبارات تدريب العاملين في المؤسسات هي **4.27** وتمثل درجة موافقة بشدة في إجابات أفراد العينة.

جدول (38/3/4)
(د) السلوك والتأديب الإداري

النتيجة	ترتيب العبارة	المعيار الانحراف	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارة
اوافق بشدة	1	0.454	4.28	0	0	0	36	14	التكرار	تهتم الشركة بضبط ومراقبه سلوك العاملين بالشركة
				0	0	0	72.0	28.0	النسبة%	
اوافق	2	0.892	4.02	0	3	10	20	17	التكرار	تقوم الشركة بتطبيق نظام التأديب الاداري علي العاملين
				0	6.0	20.0	40.0	34.0	النسبة%	
اوافق	4	0.818	3.94	0	2	12	23	13	التكرار	تقوم الشركة بتطبيق مبدأ التحقيق في الظروف والملابسات التي تحيط بارتكاب العامل للمخالفة قبل توقيع العقوبه
				0	4.0	24.0	46.0	26.0	النسبة%	
اوافق	5	0.904	3.80	0	3	17	17	13	التكرار	تري الشركة ان تطبيق مبدا العقاب يؤدي الي اضافته السلوك غير المرغوب فيه.
				0	6.0	34.0	34.0	26.0	النسبة%	
اوافق	3	1.077	3.94	3	2	6	23	16	التكرار	توقع الشركة العقوبات التي تنص عليها قوانين العمل فقط.
				6.0	4.0	12.0	46.0	32.0	النسبة%	
موافق			3.99	النتيجة النهائية						

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط النتيجة النهائية لعبارات السلوك والتأديب الإداري هي **3.99** وتمثل درجة موافقة في إجابات أفراد العينة.

التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات :
المحور الثاني: التميز المؤسسي

جدول (39/3/4)
(أ) التميز القيادي

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارة
أوافق بشدة	3	0.671	4.28	0	1	3	27	19	التكرار	تؤكد الاداره العليا في الشركه علي الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنه بالمنافسين
				0	2.0	6.0	54.0	38.0	النسبة%	
أوافق	4	0.792	4.16	0	2	6	24	18	التكرار	تضع الاداره العليا في الشركه الاهداف الاستراتيجيه استنادا الي حاجات ورغبات العملاء
				0	4.0	12.0	48.0	36.0	النسبة%	
أوافق بشدة	1	0.642	4.42	0	0	4	21	25	التكرار	تسعي الاداره العليا في الشركه باستمرار الي تحقيق مركز تنافسي جيد
				0	0	8.0	42.0	50.0	النسبة%	
أوافق بشدة	2	0.814	4.30	0	2	5	19	24	التكرار	يحوز القائد بالشركه علي الاحترام وثقه الافراد العاملين
				0	4.0	10.0	38.0	48.0	النسبة%	
موافق بشدة			4.29	النتيجة النهائية						

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط النتيجة النهائية لعبارات التميز القيادي هي **4.29** وتمثل درجة موافقة بشدة في إجابات أفراد العينة.

جدول (40/3/4)
(ب) التميز بتقديم الخدمة

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المقياس	العبارة
أوافق	4	0.856	4.04	1	2	5	28	14	التكرار	1 تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمره للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعه
				2.0	4.0	10.0	56.0	28.0	النسبة%	
اوافق بشدة	2	0.808	4.20	1	0	6	24	19	التكرار	2 تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفه الي تحسين مستمر
				2.0	0	12.0	48.0	38.0	النسبة%	
أوافق	5	0.742	3.98	0	1	11	26	12	التكرار	3 تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسهوله
				0	2.0	22.0	52.0	24.0	النسبة%	
اوافق بشدة	1	0.598	4.36	0	0	3	26	21	التكرار	4 تعتمد الشركه علي الوسائل التكنولوجيه الحديثه في تقديم خدماتها
				0	0	6.0	52.0	42.0	النسبة%	
أوافق	3	0.886	4.10	1	0	11	19	19	التكرار	5 تحرص الشركه علي جوده وتنوع خدماتها وتقديم افضل الاسعار مقارنة مع الشركات المنافسه
				2.0	0	22.0	38.0	38.0	النسبة%	
موافق			4.14	النتيجة النهائية						

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط النتيجة النهائية لعبارات التميز بتقديم الخدمة هي **4.14** وتمثل درجة موافقة في إجابات أفراد العينة.

إختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى:

جدول (41/3/4) يوضح نتائج إختبار مربع كاي علي الفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الأسلوب العلمي للاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي:

م	العبرة	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
-1	يتم إستخدام الأسلوب العلمي في الإختيار والتعيين	40.720	3	0.000
-2	إن إختيار أعضاء لجنة الإختيار تتم بصورة علمية	43.920	3	0.000
-3	يتم تحديد شروط واضحة لإختيار الأكثر ملائمة للوظائف	31.120	3	0.000
-4	يتم إختيار وتعيين العاملين من ذوي الخبرة لشغل الوظائف	21.200	3	0.000
-5	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر أخرى غير المقابلة والإختيار لغرض إستخدامها في المفاضلة والتعيين	4.720	3	0.193

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الأسلوب العلمي للاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية وفرضية الباحث صحيحة .

الفرضية الثانية:

جدول (41/3/4) يوضح نتائج إختبار مربع كاي علي الفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي:

م	العبارة	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1-	تعتمد الشركة علي تقارير تقييم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	31.000	4	0.000
2-	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية بناءً علي نتائج تقييم الاداء	44.000	4	0.000
3-	يتم استخدام طرق متنوعه لتقييم اداء العاملين بالشركة	10.320	3	0.016
4-	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مواطن الضعف لدي العاملين	20.880	3	0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية وفرضية الباحث صحيحة .

الفرضية الثالثة:

جدول (42/3/4) يوضح نتائج إختبار مربع كاي علي الفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين في المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي:

م	العبرة	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1-	توفر الشركة للعاملين دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	32.400	3	0.000
2-	تؤمن الشركة بان التدريب افضل وسيله لاكتساب المهارات العمليه	32.720	3	0.000
3-	تؤدي الدورات التدريبية الي رفع احساس العاملين بانتمائهم الي الشركة	13.000	2	0.002
4-	تخصص الشركة ميزانية لعملية تدريب العاملين	14.560	2	0.001
5-	تهتم الاداره بالشركة باقامه الدورات المتخصصة التي تهدف الي تعريف الموظفين في جميع المستويات باهميه خدمه العملاء والتميز في خدمتهم	6.040	2	0.049

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين في المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية وفرضية الباحث صحيحة .

الفرضية الرابعة:

جدول (43/3/4) يوضح نتائج إختبار مربع كاي علي الفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك والتأديب الإداري وتحقيق التميز المؤسسي:

م	العبرة	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1-	تهتم الشركة بضبط ومراقبه سلوك العاملين بالشركة	9.680	1	0.002
2-	تقوم الشركة بتطبيق نظام التأديب الاداري علي العاملين	13.840	3	0.003
3-	تقوم الشركة بتطبيق مبدأ التحقيق في الظروف والملابسات التي تحيط بارتكاب العامل للمخالفة قبل توقيع العقوبه	17.680	3	0.001
4-	تري الشركة ان تطبيق مبدا العقاب يؤدي الي اضافته السلوك غير المرغوب فيه.	10.480	3	0.015
5-	توقع الشركة العقوبات التي تنص عليها قوانين العمل فقط	33.400	4	0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك والتأديب الإداري وتحقيق التميز المؤسسي مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك بوجود علاقة إحصائية وفرضية الباحث صحيحة .

المبحث الأول : النتائج

النتائج العامة :

- 1/ يوجد تميز لدى شركة سيقا للغلال ، فهي إحدى الشركات السودانية الرائدة في مجال الأغذية
- 2/ القيام بالدورات التدريبية المستمرة واهتمام الإدارة العليا بالبرامج التدريبية ساعد علي تطوير مهارات العاملين وتحقيق التميز المؤسسي .
- 2/ يتمتع مديرو الإدارات في الشركة بالمهارة العالية مما أدى إلي نجاح الشركة وتحقيق التميز المؤسسي .
- 3/ إن توفير الحوافز والمكافآت المناسبة للموظفين في الشركة أدى لتحسين مستوى الأداء
- 4/ كانت الشركة تقوم بتدريب موظفيها خارجياً وقد كان التدريب في شكل كورسات ، أما الآن يدرّب الموظفين داخلياً في السودان .
- 4/ إستخدام الشركة للتكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها ساعد علي تحقيق التميز بتقديم الخدمة
- 5/ موظفين شركة سيقا يتصرفون بطريقة مسئولة ونقل المشاكل بين الموظفين .

النتائج الخاصة :

- 1/ أظهرت نتائج إختبار الفرضيات إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإختيار والتعيين والتميز المؤسسي بشركة سيقا للغلال.
- 2/ أظهرت نتائج إختبار الفرضيات إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أداء الموارد البشرية والتميز المؤسسي بشركة سيقا للغلال.

3/ أظهرت نتائج إختبار الفرضيات إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب والتطوير والتميز المؤسسي بشركة سيقا للغلال.

4/ أظهرت نتائج إختبار الفرضيات إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السلوك والتأديب الإداري والتميز المؤسسي بشركة سيقا للغلال .

5/ أظهرت الدراسة أن مستوي ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة مرتفع وهذا يدل علي أن الشركة بذلت مجهود كبير في تحقيق التميز المؤسسي .

6/ أظهرت الدراسة أن مستوي التميز المؤسسي مرتفع وهذا يدل علي أن الشركة حققت التميز المؤسسي .

ثانياً : التوصيات :

التوصيات العامة :

1/ تبني العمل بمبادئ التميز المؤسسي وتبني إستراتيجيات واضحة ضروري لمواجهة التحديات المعاصرة والتغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركات .

2/ المزواجه بين المعايير الدولية لضمان تحقيق التميز والممارسات الناجحة بإعتبارها تجارب عملية تساعد علي تحسين الأداء وضمان تحقيق التميز المؤسسي

4/ علي الشركات أن تعمل علي التدريب المستمر للعاملين .

5/ إتباع الأسلوب العلمي والتدقيق في إختيار وتعيين الموارد البشرية وذلك لضمان نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية .

6/ تطبيق النظام التأديبي في الشركات لحفظ النظام والحقوق وضبط سير العمل وتوجيه السلوكيات وتصرفات العاملين أثناء الدوام الرسمي ، وعلي صاحب العمل أن يطلع هؤلاء العاملين علي القواعد التأديبية التي يتم تطبيقها عليهم .

توصية خاصة لشركة سيقا :

7/ الرجوع لتدريب الموظفين بالشركة خارج السودان كما كان من قبل للإستفادة من الخبرات الأجنبية .

8/ تشجيع الإبداع والإبتكار فهو الطريق لإستدامة التميز وذلك من خلال الحوافز (المادية والمعنوية) .

ثالثاً : توصيات بدراسات مستقبلية :

يمكن طرح بعض الإتجاهات البحثية في هذا المجال كدراسات مستقبلية يمكن التركيز عليها لتعزيز دور الموارد البشرية وتمثل في :

1/ دراسة حول أهمية التكنولوجيا والإتصالات والتوجه الإستراتيجي في المؤسسة .

2/ أثر تشجيع الإبداع والإبتكار في تحقيق التميز المؤسسي .

قائمة المراجع :

أولاً :القران الكريم :

ثانياً : المراجع باللغة العربية

- 1-الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الموارد البشرية ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية ، 2008 م .
- 2- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، (مصر ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006 م
- 3-جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، (الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، 2007م
- 4- خضير كاظم حمود / ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ،عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، 2015م
- 5-رضا إبراهيم المليجي ، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق ، (القاهرة ، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ،2012م)
- 6-زايد ، عادل ، الأداء التنظيمي : الطريق الي منظمة المستقبل (القاهرة : المنظمة العربية للتممية الإدارية ، 2003م .
- 7- زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ،الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة / رضا إبراهيم المليجي ، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق ، (القاهرة ، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012م ، 2009م
- 8- سامح عامر ، التمييز الإداري في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2013م

- 9- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007 م .
- 10- شنوفي نورالدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر 2011
- 11- صمويل عبود ، إقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 م .
- 12- طارق علي جماز ، السلوك التنظيمي ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، 2011
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2012م
- 14- علي لطفي ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية ،القاهرة ، مصر ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 15- عمر أحمد عثمان المقلي ، مبادئ الإدارة ،(السودان ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002م
- 16- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2005 م .
- 17- فاروق عبده فليه ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دمياط ، مصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014م .
- 18- فريد النجار ، التميز والتفوق المؤسسي ، الإسكندرية ، منشأة المعارف للنشر ، 2014 م
- 19- فريد راغف ، محمد النجار ، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال ، الطبعة الأولى، الكويت ، مؤسسة دار الكتب ، 1976 .
- 20- كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الحمراء ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997، الطبعة الثانية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة الجزائر ، 1995 م.

- 21- كمال محمد حامد الفكي ، أساسيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الدمام ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء للنشر ، 2016م .
- 22- محمد بكري عبدالعليم ، مبادئ إدارة الأعمال ، بنها ، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها ، 2007م
- 23- محمد عبدالمنعم محمد ، إدارة الموارد البشرية ، جدة ، مكتبة خوارزم ، 2009م .
- 24- محمد عثمان خلف الله ، قوانين العمل والتأمينات الإجتماعية في السودان ، الطبعة الثالثة ، السودان ، مطبعة جامعة النيلين ، 1998م .
- 25- محمود السيد ، دراسة متقدمة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، مصر ، ماس للطباعة والنشر 2013م .
- 26- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010م
- 27- نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م
- 28- النعيمي ، محمد عبدالعال ، وصويص راتب جليل ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة : مفاهيم وممارسات ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008م .
- 29- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2005م

ثالثاً: الدوريات :

1-كواليتي إكسبرس ، نشرة أسبوعية تصدر عن شعبة التخطيط والسياسات والجودة ، تُعني بنشر أخبار ومقالات عن نظام إدارة الجودة ، العدد الثالث ، البحرين 2014 م .

2 - لحسن عبدالله باشيوة ، نزار البرواري ، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحولت العالمية (البحرين ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 3 ، 2009م .

3- مجلة التميز المؤسسي ، نشرة التميز المؤسسي ، مجلس أبوظبي للتعليم ، 2016م

رابعاً : التقارير :

1/ فارس صباحات ، مفاهيم وتطبيقات نماذج التميز المؤسسي ، برنامج خاص بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس ، الخرطوم ، السودان ، 2016م .

خامساً : الرسائل الجامعية :

1/ بغداد كمال عوابدي ، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، [www. biblio-univ-alger.dz](http://www.biblio-univ-alger.dz) ، جامعة الجزائر ، 2004م .

2/ منصور بن حميد بن حميد البشري ، (العوامل المحفزة علي السلوك الإداري لضباط الشرطة من وجهة نظر ضباط شرطة العاصمة المقدسة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، www.tb.com جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2004م .

3/ نادية زوزال ، دراسة بعنوان دور ممارسات إدارة البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، dSPACE.univ.biskra.dz ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، 2015م .

4/ عائشة بن دانية ، بوراس خولة ، تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة العمومية ،دراسة ميدانية لمستشفى سليمان ، عميرات بتقرت ، مذكرة نهاية الليسانس ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2014م ، www.univ-tebessa.dz

سادساً : المقابلات :

1/ سمؤل عابدين : المدير الإداري لشركة سيقا ، مقابلة شخصية بمكتبه، التاريخ : 2017/8/28م الساعة (11ص) .

2/ مبارك شنبول محمد : مشرف الحسابات بشركة سيقا ، مقابلة شخصية بمكتبة ، التاريخ : 2017/8/28م ، الساعة (12ظ) .

3/ محمد عبدالرحيم محمد الخليفة – موظف بقسم المدفوعات بشركة سيقا، التاريخ 2017/8/28م الساعة (9ص) .

سابعاً : المؤتمرات والندوات :

1/ أوراق المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2009م .

2/ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز : إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي الإمارات ، الإصدار الأول 2015م .

3/ محمد كامل داغستاني ، مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغيير المؤسسي ، ضمن فعاليات منتدى الإدارة والأعمال الخامس ، جدة ، 1435 هـ ، 2013م .

ثامناً : المناشير :

- 1/ سميرة عميش، مطبوعات محاضرات مقياس إقتصاد المؤسسة ،
virtuelcampus.univ.msila.dz ، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2016م
 - 2/ قانون محاسبة العاملين بالخدمة المدنية القومية لسنة 2007 م
 - 3/ عمرو حامد ، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر ، 2009 .
- تاسعاً : المراجع باللغة الأجنبية :

Books:

- 1- (2005),”Aframe work for the study Of relation ships between Borghini,E.C Characteristics and organizational innovation .Organizational “, The Journal Of Creative Behavior,Vo.31,No.1:226–289.
- 2- Hughes,2003,ArthurMiddleton,2003,the customer loyalty,solution:whatworks(andwhat doesn,t) in customer loyalty Programs,,mc graw hill ,u.s.h
- 3- felix A.Nigro LIOYED G. Nig the New public personnel Administration. E PEACOCK PupLisher,Itasacalinois,1976,p12
- 4- Hammer,W.C(1974)Reinforce Theory and Contingency Management in Organizational settingin Henry Tosi and W. Clay Hammer ,eds,Organizational Behaviorand Management : Acontingency Approach,St . Clair press.
- 5-Gerard Maury, CharlesMull: Economie d Organisation. Tome II,Les

edition Fochier , paris , 1967, p05.

عاشراً : المواقع الإلكترونية :

1/ www.hdrdiscussion.com

2/ www.almaany.co

3/www. kenana online.com

4/ www.albyan.ae

الملاحق

أداة الدراسة (الإستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : ملء استبانة

إشارة للموضوع أعلاه تقوم الباحثة بإعداد دراسة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :
(ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي) ، وحتى تتحقق الفائدة
المرجوة من الدراسة فإن الباحثة تضع بين أيديكم هذه الإستبانة والتي تحاول عبرها الإستفادة من
آرائكم من خلال تفضلكم بالإجابة الصريحة والدقيقة مع كتابة أي تعليقات ترونها ضرورية
وتتقدم الباحثة لكم بالشكر والتقدير علي ماتقدمونه من وقت وجهد للإجابة علي أسئلة الإستبانة
وتؤكد لكم أن بيانات هذه الإستبانة سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع فائق إحترامي ...

الباحثة / أمل عبدالرحيم الشيخ

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الي التعرف علي بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لموظفي شركة سيقا بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة علي التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لإختيارك .

1/ النوع :

1/ ذكر : () 2/ أنثي : ()

2/ العمر :

1/ من 25 الي 30 سنة () 2/ 31 وأقل من 40 سنة ()

3/ 41 وأقل من 50 سنة () 4/ 51 سنة فأكثر ()

3/ المؤهل العلمي :

1/ ثانوي : () 2/ جامعي : () 3/ فوق الجامعي : ()

4/ أخري () .

4/ سنوات الخبرة :

1/ أقل من 5 سنوات () 2/ من 5 إلي 15 سنة () 3/ أكثر من 15 سنة ()

5/ المستوي الوظيفي :

1/ مدير عام () 2/ مدير إدارة () 3/ موظف () 4/ أخري ()

6/ التخصص العلمي :

1/ علوم إدارية () 2/ حاسوب () 3/ هندسة () 4/ أخري ()

الجزء الثاني : محاور الإستبانة :

المحور الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة سيقا ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك منها ، وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لإختيارك .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لأوافق بشدة
أ. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام الأسلوب العلمي للإختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي						
1	يتم إستخدام الأسلوب العلمي في إختيار وتعيين العاملين					
2	إن إختيار أعضاء لجنة الإختيار تتم بصورة علمية					
3	يتم تحديد شروط تعيين واضحة لإختيار الأكثر ملائمة للوظائف المعلنة					
4	يتم إختيار وتعيين العاملين من ذوي الخبرة لشغل الوظائف					
5	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف من مصادر أخرى ، غير المقابلة والإختيار لغرض إستخدامها في المفاضلة والتعيين					
ب. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي						
1	تعتمد الشركة علي تقارير تقييم أداء العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين .					
2	يتم تقديم الحوافز المادية و المعنوية بناءً علي نتائج تقييم الأداء					
3	يتم إستخدام طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين بالشركة					
4	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مواطن الضعف لدي العاملين					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق شدة
ج . هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين في المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي						
1	توفر الشركة للعاملين دورات تدريبية بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم .					
2	تؤمن الشركة بأن التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العملية					
3	تؤدي الدورات التدريبية الي رفع إحساس العاملين بإنتمائهم الي الشركة .					
4	تخصص الشركة ميزانية لعملية تدريب العاملين					
5	تهتم الإدارة العليا بالشركة بإقامة الدورات المتخصصة التي تهدف الي تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم .					
د / هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك والتأديب الإداري وتحقيق التميز المؤسسي						
1	تهتم الشركة بضبط ومراقبة سلوك العاملين في الشركة .					
2	تقوم الشركة بتطبيق نظام التأديب الإداري علي العاملين .					
3	تقوم الشركة بتطبيق مبدأ التحقيق في الظروف والملابسات التي تحيط بإرتكاب العامل للمخالفة قبل توقيع العقوبة .					
4	تري الشركة أن تطبيق مبدأ العقاب يؤدي الي إضعاف السلوك غير المرغوب فيه .					
5	توقع الشركة العقوبات التي تنص عليها قوانين العمل فقط					

المحور الثاني : التميز المؤسسي :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى تحقيق التميز المؤسسي في شركة سيقا والمرجو تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لإختيارك .

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
التميز القيادي :						
1	تؤكد الإدارة العليا في الشركة علي الإلتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين					
2	تضع الإدارة العليا في الشركة الأهداف الإستراتيجية إستناداً الي حاجات ورغبات العملاء					
3	تسعي الإدارة العليا في الشركة بإستمرار الي تحقيق مركز تنافسي جيد					
4	يحوز القائد بالشركة علي الإحترام وثقة الأفراد العاملين					
التميز بتقديم الخدمة :						
1	تقوم الشركة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة					
2	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الي تحسين مستمر					
3	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسهولة					
4	تعتمد الشركة علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
5	تحرص الشركة علي جودة وتنوع خدماتها وتقديم أفضل الأسعار مقارنة مع الشركات المنافسة					

قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الجامعة	التخصص	الدرجة الوظيفية	الإسم
جامعه شندي	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	د. هيثم طلعت عيسي عوض
جامعه شندي	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	د. أبوزر عمر آدم الأمين
جامعه شندي	إقتصاد	أستاذ مساعد	د. أمير عبدالله محمد أحمد
جامعه شندي	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	د. الحارث عبدالمنعم أحمد حمد النيل