



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الأعمال

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة تطبيقية على مؤسسة يمن موبايل للاتصالات)

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الباحثون/

مرتضى عبدالباري أحمد غالب

شيماء عبدالله محسن الجمره

ساره أحمد أحمد غثيم

حسناء محي الدين محمد المحطوري

أمل حامد حسين البار

إشراف/

د. محمد أحمد الصيادي

أستاذ العلوم الإدارية

٢٠١٩_٢٠٢٠م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

التوبة: الآية ١٠٥

إهداء

نُهدي هذا الجهد العملي المتواضع:

إلى والدينا حباً وامتناناً

وإلى إخواننا وأخواتنا فخراً واعتزازاً

وإلى أساتذتنا وكل من ساعدنا وفاءً وعرفاناً

وإلى كل من يعمل لأجل هذا الوطن أرضاً وإنساناً

الشكر والتقدير

ومع إنجازه هذا البحث لا نملك بعد حمد الله وشكره

إلا إن تتقدم بخزير الشكر والتقدير إلى الدكتور / محمد أحمد الصيادي - أستاذ العلوم الإدارية بجامعة المستقبل ،

لما حضينا به من الرعاية والاهتمام في إسداء النصيح والتوجيه، ولما منحنا من ثقة نعتز ونفتخرُ بها،
سألين الله القدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، وأن يوفقه في سائر أعماله لما يحبه ويرضاه .

والشكر والتقدير موصولٌ لرئاسة الجامعة وكل العاملين فيها، ونخص بالذكر كل من:

أستاذنا الدكتور / عبد الهادي حسين الحمداني رئيس الجامعة،

والأستاذ الدكتور / خالد العلمي عميد كلية العلوم الإدارية والمالية

وذلك لما يبذلونه من جهودٍ وخدمةٍ الدارسين بالجامعة وفي ذلك خدمة للعلم والبحث العلمي .

والشكر والتقدير موصولٌ لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة خلال فترة الدراسة .

والله من وراء القصد . .

الباحثون

مستخلص البحث

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"؛ وذلك لما لهذه الإدارة من أهمية كبيرة في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والتخصص للمنظمة من خلال ما تمارسه تجاهها من تخطيط واستقطاب واختيار وتحفيز وتدريب ووضع الأجور والحوافز العادلة وتقويم الأداء بما يكفل حسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تم وضع العديد من الأهداف أهمها: (١) التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: الاستقطاب، والتعيين، التدريب، والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية، (٢) التعرف على مستوى أهمية هذه الممارسات في مؤسسة يمن موبایل للاتصالات، (٣) إظهار أثر هذه الممارسات في تحقيق التميز في المؤسسة، (٣) بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة يمن موبایل للاتصالات، وإعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم إستبانه شملت (٣٠) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (٤٦) مفردة، وبعد إجراء عملية التحليل لإجابات الفقرات ومعامل الارتباط وفرضياته، تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: (١) لا تعير مؤسسة يمن موبایل للاتصالات أهمية كبيرة للأيزو ١٠٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين، (٢) يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات مؤسسة يمن موبایل للاتصالات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين، (٣) اعتماد مؤسسة يمن موبایل للاتصالات على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب.

ومن خلال نتائج البحث تم وضع العديد من التوصيات، تبرز أهمها في: (١) حث الإدارة العليا في المؤسسة على السعي المستمر إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، (٢) تعزيز اهتمام مؤسسة يمن موبایل للاتصالات للأيزو ١٠٠١٥ والمتعلقة بتدريب الموظفين، (٣) تعزيز إنتاجية قاعدة بيانات مؤسسة يمن موبایل للاتصالات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين، (٤) الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في مؤسسة يمن موبایل للاتصالات.

والحمد لله على توفيقه وامتنانه ،،،

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
البسملة	أ
الآية القرآنية	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
مستخلص البحث	هـ
فهرس الموضوعات	و
فهرس الجداول	ح
الإطار العام للبحث	١
أولاً: مشكلة البحث	١
ثانياً: تساؤلات البحث	٢
ثالثاً: أهداف البحث	٢
رابعاً: أهمية البحث	٣
خامساً: فرضيات البحث	٣
سادساً: حدود البحث	٤
سابعاً: محددات البحث	٤
ثامناً: منهج البحث	٥
تاسعاً: التعريف بمصطلحات البحث	٥
عاشراً: الدراسات السابقة	٦
الفصل الأول: الإطار النظري للبحث	١١
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	١٢

١٣	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
٢٤	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
٢٦	المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي
٢٧	المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
٣٥	المطلب الثاني: التميز المؤسسي
٤٠	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للبحث
٤١	المبحث الأول: مفردات الدراسة التطبيقية
٤٢	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة التطبيقية
٤٧	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية
٥١	المبحث الثاني: تحليل الدراسة التطبيقية
٥٢	المطلب الأول: تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية
٦٥	المطلب الثاني: نتائج تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية
٦٩	الخاتمة
٦٩	أولاً: النتائج
٧٠	ثانياً: التوصيات
٧١	قائمة المراجع
٧٦	قائمة الملحقات

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	مقياس ليكرث الخناسي المستخدم في إستبانة الدراسة التطبيقية	٤٥
٢	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ الفا)	٤٥
٣	عدد الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة البحث	٤٨
٤	وصف التغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث	٤٨
٥	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستقطاب والتعيين	٥٢
٦	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتدريب والتطوير	٥٤
٧	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتقييم الأداء	٥٦
٨	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات	٥٧
٩	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للصحة والسلامة المهنية	٥٩
١٠	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي	٦١
١١	المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز بتقديم الخدمة	٦٣
١٢	نتائج اختيار تحليل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات	٦٥



(الإطار العام للبحث)

المقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على نبي الأمة محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم، وبعد:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم في المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً.

ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في توفير هذه الموارد البشرية ذات الكفاءة والتخصص للمنظمة من خلال ما تمارسه تجاهها من تخطيط واستقطاب واختيار وتحفيز وتدريب وإشباع للحاجات بوضع نظام الأجور والمكافآت والحوافز العادلة وتقويم الأداء التي تكفل حسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار.

وعلى هذا الأساس جاء هذا البحث من أجل أن يبين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بدءاً ببيان ماهية إدارة الموارد البشرية وممارساتها كإطار نظري للبحث، وصولاً إلى إطارها التطبيقي الذي يكشف عن مدى وجود هذا الأثر بالنسبة لمؤسسة يمن موبايل للاتصالات اليمنية.

أولاً: مشكلة البحث:

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، ولكن المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، ولبلوغ أهداف المنظمة (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية؛ ولأن المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية ومنها مؤسسة يمن موبايل للاتصالات بحاجة إلى تحديث ممارساتها البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة

مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، فإنه يتطلب من المؤسسة التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن يؤثر على التميز المؤسسي.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إبراز مشكلة البحث بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي: هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات ؟

ثانياً: تساؤلات البحث:

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي السابق، تبرز العديد من التساؤلات الفرعية أهمها:

١. كيف نشأت وتطورت إدارة الموارد البشرية ؟
٢. ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها ؟
٣. ما المقصود بممارسات إدارة الموارد البشرية البشرية المتمثلة في الاستقطاب، والتعيين، التدريب، والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية ؟
٤. هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمات المقدمة) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات ؟

ثالثاً: أهداف البحث:

على ضوء مشكلة البحث الذي يستتبع بالضرورة الإجابة على كافة التساؤلات المحيطة به، فإن البحث يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

١. بيان نشأت وتطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية وإبراز أهميتها.
٢. التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، والتعيين، التدريب، والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية.
٣. التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٤. إظهار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمات المقدمة) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.

٥. بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات، وإعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الدور المؤثر الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في توفير هذه الموارد البشرية ذات الكفاءة والتخصص للمنظمة من خلال ما تمارسه تجاهها من تخطيط واستقطاب واختيار وتحفيز وتدريب وإشباع للحاجات بوضع نظام الأجور والمكافآت والحوافز العادلة وتقويم الأداء التي تكفل حسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار.

وكما يستمد البحث أهميته أيضاً من خلال النقاط التالية:

١. ارتباط الموضوع المبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي.
٢. توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٣. أهمية نتائج البحث لمؤسسة يمن موبايل للاتصالات؛ من كونه يسعى إلى بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويساهم في إعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

خامساً: فرضيات البحث:

استناداً إلى مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وأهميته تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات، والتي سيجرى اختبارها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمات المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.

٢. يوجد أثر ذو دلالة للتدريب والتطوير والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمات المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٣. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمات المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٤. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمات المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٥. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمات المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.

سادساً: حدود البحث:

- يتمثل حدود البحث في نطاق جوانبه التي تم إجراءه فيها، والمتمثلة في الآتي:
١. الحدود العلمية: بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية تم الاعتماد على (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)، أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة).
 ٢. الحدود المكانية: مؤسسة يمن موبايل للاتصالات المركز الرئيسي في مدينة صنعاء.
 ٣. الحدود البشرية: الأفراد العاملين في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا).
 ٤. الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز البحث، وهي الفترة ١٥ / ٦ / ٢٠٢٠م وحتى ٢٠ / ٩ / ٢٠٢٠م.

سابعاً: محددات البحث:

- أثناء إعداد هذا البحث تم مواجهة العديد من الصعوبات والعراقيل والمتمثلة أهمها في الآتي:
١. الصعوبة في الحصول على دراسات سابقة تربط موضوع إدارة الموارد البشرية بتحقيق التميز المؤسسي.

٢. الصعوبة في الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالبحث الحالي لانشغال العاملين في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات بأعمالهم مما تطلب المساهمة والمتابعة من قبل الباحثين لهم لإكمال متطلبات تعبئة الاستبانة.

٣. عدم إتاحة الوقت الكافي لإعداد مثل هذه البحوث، وإنني بهذه المناسبة أنتهز الفرصة بالتوجه إلى إدارة كلية الدراسات العليا بمراعاة هذا الجانب.

ثامناً: منهج البحث:

استجابة لمشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وبقية متطلباته قد تم الاعتماد بشكل أساسي على نوعين من المناهج هما:

١. المنهج الوصفي: الذي يعبر عن الظاهرة محل البحث من المصادر الثانوية المتمثلة في المؤلفات والكتب والبحوث العلمية والدراسات المتخصصة والدوريات وغيرها.

٢. المنهج التحليلي: الذي يعبر عن الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً من المصادر الأولية المتمثلة في استمارة الاستبيان؛ لأنها تسمح بإعطاء صورة واقعية، وتسمح بالخروج بعدد من النتائج التي يمكن أن تسهم ولو جزئياً في حل إشكالية البحث.

تاسعاً: التعريف بمصطلحات البحث:

إن كل بحث علمي مليء بالمصطلحات التي يكتنفها الغموض، ولتعميمها وإيصال ما حوته من معلومات لا بد من تعريفها بدقة ووضوح، وتتمثل أهم مصطلحات هذا البحث في الآتي:

١. إدارة الموارد البشرية: مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية.

٢. الاستقطاب والتعيين: النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته.

٣. التدريب والتطوير: بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

٤. تقييم الأداء: تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين أو فرق عمل بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.

٥. التعويضات: مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة.

٦. الصحة والسلامة المهنية: مجموعة النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها من أماكن العمل التي قد تؤدي إلى أصابتهم بالأمراض والحوادث.

٧. التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة وسيتم قياسها من خلال التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة.

٨. التميز القيادي: القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعاً في إنجاز الأهداف التنظيمية.

٩. التميز بتقديم الخدمة: جميع الأنشطة والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين، ويتفق الباحثين من ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات البحث الحالي والتي سيعتمدونها في بحثهم.

عاشراً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية وممارساتها، وتتمثل أهم هذه الدراسات في الآتي:

١. دراسة الباحث/ راشد عبد الجليل، والموسومة بعنوان: "السياسة الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية"^(١).

وقد هدفت الدراسة إلى وصف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية مقارنة بالأفكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تمهيداً لتقويم الواقع المصري، وتكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وممارساتها، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) شركة و(٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كليات التجارة بالجامعات المصرية و(٢٠) من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

أ) أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث كان ذلك تعبيراً في رغبة مستقبلية من معظم فئات العينة حوالي (٩٢%) على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ذو أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الأعمال.

ب) أن سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتتمية كلا منهما ترتبط بفاعلية المنظمة، والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنه نشاط مساعد لباقي أنشطة المنظمة قد أصبح ماضياً، حيث ينظر إليها الآن على أنها نشاط رئيسي وضروري لصحة المنظمة وبقائها واستمرارها.

٢. دراسة الباحث/ صالح عمرو الجري، والموسومة بعنوان: "أثر إستراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في عينة المصارف العراقية"^(٢).

وقد هدفت الدراسة إلى بيان اثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع

(١) بحث منشور في مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، ١٩٩٢م.

(٢) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد- العراق، ٢٠٠١م.

الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية الاختيار (الداخلي الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداءهم، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧) شخصاً من مختلف المراكز الوظيفية واستخدمت الإستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت بمجموعة من الاستنتاجات منها:

(أ) أن إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة متوازنة بحيث تجمع بين الإستراتيجية المحللة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالإنتاج والتسويق.

(ب) تؤثر الأثر بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية.

٣. دراسة الباحث/ محمد رشدي عايش صيام، والموسومة بعنوان: "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"^(٣).

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ومن وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٨) ضابط شرطة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

(أ) أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة.

(ب) أن مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، وبالإضافة إلى وجود تكدر في الكادر البشري؛ وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية هذا الكادر البشري.

٤. دراسة الباحث/ حسين علي عبدالرسول، والموسومة بعنوان: "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"^(٤).

^(٣) رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، ٢٠٠٧م.

^(٤) بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، (غير موضح بلد النشر)، ٢٠٠٩م.

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من حيث ممارستها لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية، وكيفية تنفيذها للأنشطة؛ من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أدائها، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (٩٠) استمارة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

(أ) أن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها؛ أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازٍ في تحقيق الجانب الإستراتيجي لها، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا بأن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية، على اعتبار أن المعايير الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعة لذا يتوجب الاهتمام بها، وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال.

(ب) أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة ب(تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً.

ومن خلال ما تم استعراضه لبعض الدراسات والبحوث السابقة يمكن إيجاز أهم ما يتميز به

البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

١. من حيث بيئة البحث: تمت الدراسات السابقة في دول عربية في حين تم تطبيق البحث الحالي في بيه مؤسسة يمن موبائل للاتصالات في الجمهورية اليمنية.

٢. من حيث هدف البحث: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، بينما تتطلع الدراسة

إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات على وجه التحديد.

٣. من حيث منهج البحث: يمكن اعتبار البحث الحالي بحث وصفي وتحليلي لكونه يأخذ وجهة نظر العاملين من المستويات الإدارية الدنيا في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.

٤. من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت المتغيرات في ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات في الدراسات السابقة، إلا أن البحث الحالي اعتمد في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية وقياسها وهي: (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)، أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم تحديد (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة).



الفصل الأول

(الإطار النظري للبحث)

الفصل الأول

الإطار النظري للبحث

على الرغم من أن العلماء والمفكرين والباحثين قد اتفقوا على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية وحقب زمنية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، إلا أنهم تباينوا في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة هذه الموارد، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة أو المؤسسة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواءً ما كان منها ضمن قوة العمل للمنظمة أو المؤسسة، أو من هم قادرين على العمل ولم تنتهياً لهم فرصة العمل في منظمة محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية، وبعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المنظمة أو المؤسسة، مركزين في ذلك على اعتباره أصل من الأصول المهمة التي يجب أن يراعى في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة.

وتجمع الاتجاهات الثلاثة على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة أو المؤسسة، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه يعتبر من الأنشطة المهمة، لا بل النشاط الذي يمكن بممارساته المختلفة أن يكسب المنظمة أو المؤسسة تميز مؤسسي تنافسي غير قابل للتقليد من قبل المنافسين؛ كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته^(١). ومن ذلك، فإننا في هذا البحث سوف نوضح ماهية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم ممارساتها والتميز المؤسسي، وذلك في مبحثين على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

(١) أ. وائل محمد جبريل: إدارة الموارد البشرية، النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، بحث مقدم للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، غير موضح بلد النشر)، ٢٠٠٩م، ص ٢.

المبحث الأول

ماهية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية إدارة الموارد البشرية في الحياة العملية جعلها تحظى باهتمام متزايد من قبل العلماء والمفكرين والباحثين الأكاديميين الممارسين والمهتمين بقضية العنصر البشري في المنظمة أو المؤسسة، حيث أطلق - كما ذكرنا سابقاً، وكما سيأتي تفصيله لاحقاً - على هذا النشاط مجموعة من الاصطلاحات من بينها: إدارة الأفراد، إدارة شؤون العاملين، إدارة القوى العاملة، ولكن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة أدت إلى الانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، فإننا في هذا المبحث سوف نعرف تفاصيل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، ثم مفهوم إدارة الموارد البشرية، وذلك في مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المنظمات أو المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمد أغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الإنثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، حيث تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية الذي شكل تعبيراً واضحاً عن إدارة مسئولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة أو المؤسسة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين العاملين والمنظمة أو المؤسسة، وبين العاملين والبيئة^(١)، ونظراً لكون هذه الإدارة استحدثت مبادئها من خصائص المرحلة الزمنية التي مرت خلالها فإننا سوف نستعرض نشأتها وتطورها على النحو الآتي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع:

تميزت مرحلة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتائجها مسلة حمورابي، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات،

(١) أ. وائل محمد جبريل: إدارة الموارد البشرية، النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، المرجع السابق، ص ٢، ٣.

وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفاء ؟ فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك.

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترات ألا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة، لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعات الزراعية^(١)، ونظراً لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة خلال هذه المرحلة كما عرفت عليه فيما بعد.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية بعد التصنيع:

تعتبر مرحلة ما بعد التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المنظمات أو المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن تلك المرحلة

(١) يراجع:

- د. خالد عبدالرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان- الأردن، ١٩٩٩م، ص ١٩ - ٢١.
- د. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠م، ص ٢٥.

لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة أو المؤسسة وحتى لحظة انتهاء علاقتها البشرية خارج المنظمة أو المؤسسة، والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة أو المؤسسة وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المشددة وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والاعتمادية العالية بين الوظائف وسوء ظروف العمل، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام، ونظراً لأهمية هذه الحقب التاريخ فسيتم تناولها مقترنة بالحركات التالية^(١):

١. حركة الإدارة العلمية: تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص، فقد ركز كتاب Robert Owen في العام ١٧٧١م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع، وكان لكتاب Adam Smith في عام ١٧٧٦م المعنون "ثروة الشعوب"، ومن بعده كتاب Charles Babbage في عام ١٨٣٢م المعنون "اقتصادية الآلة والتصنيع"، وكتاب Andrew في عام ١٨٣٥م المعنون "فلسفة التصنيع" الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ

(١) يراجع:

- د. خالد عبدالرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢١ وما بعدها.
- د. صلاح الدين عبدالباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٥ وما بعدها.
- د. عمر عفيفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، اليمن، ١٩٩١م، ص ٦٥ وما بعدها.
- أ. وائل محمد جبريل: إدارة الموارد البشرية، النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، مرجع سابق، ص ٤ وما بعدها.
- د. ليلي بكري: تطوير إدارة الموارد البشرية "نظرة على العالم العربي"، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، (غير موضح بلد النشر)، ٢٠٠٩م، ص ٣٣ وما بعدها.
- د. الصديق منصور بوسنيّة وسليمان الفارسي: الموارد البشرية "أهميتها- تنظيمها- مسؤوليتها- مهامها"، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس- ليبيا، ٢٠٠٣م، ص ١٥ وما بعدها.

التصنيع بإدارة الموارد البشرية"، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز Babbage علي مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة علي تأكيده المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، إذ إن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل وكما أكد في كتابه علي أساليب الدافعية المتمثلة بحوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج علي مستوي وحده العمل والمنظمة.

يستخلص مما تقدم بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهرت أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، قادت إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام، وقد تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- (أ) زيادة مستوي التفضيل للعمل.
- (ب) التغير في مستوي المعيشة.
- (ج) تحسن المستوي الثقافي العام وللعاملين علي وجه الخصوص.
- (د) زيادة الطلب علي تقليص وقت العمل.
- (هـ) زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- (و) التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهرت مستويات مهارية مختلفة.
- (ز) إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.
- (ح) التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- (ط) التغير في عوامل البيئية الخارجية (السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية).

٢. حركة الإدارة العلمية: يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلي مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري، بعد

ظهر حركة الإدارة العلمية، عندما نادي فريدريك تايلور F.Taylor بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين، والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم علي الأعمال؛ من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ تايلور نظريته علي أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، فوظيفة الإدارة تعدل وفقاً لفلسفة حركة الإدارة العملية والتخطيط والتنظيم والمتابعة، وبينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفوا به من مهام وأعمال من قبل الإدارة، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهد، وقد تبين أن افتراضات تايلور وزملائه قد بنيت على وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد من جهة الإدارة - كممثلة لأصحاب الأعمال - من جهة أخرى، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة في معالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور، ومن منطلق هذا المفهوم ابتكر نظام الأجر التفاضلي وعلى أساس القطعة، أي أن العامل يتقاضى معدلاً أعلى للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج.

والملاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلاً من إدارة الموارد البشرية، حيث وضعت المبادئ الأولية لإدارتهم متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على التخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة أو المؤسسة، وهذا يعني أنها فلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل، الأمر الذي أدى ذلك إلى سخط وتذمر العاملين، وقد ظهر هذا السخط واضحاً في اعتراض الحركات العمالية عليها.

٣. حركة العلاقات الإنسانية: نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية التي قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل، واستناداً إلى نتائج

دراسات مصانع هاثورن الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية، والتي أدت إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية بقيادة "Elton Mayo" خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، حيث أظهرت تلك الدراسات أن المنظمة أو المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، وأن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضاً مشاعره وأحاسيسه وعواطفه وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف، ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبذلك فقد ساهمت تجارب "ألتون مايو" وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا أرادت المنظمة أو المؤسسة الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها على أفضل نحو ممكن، فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلي هذا الأساس فقد أولت مدرسة "العلاقات الإنسانية" اهتمام خاصاً للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل، وترسيخ جذورها خارج العمل، ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها؛ ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - وإن لم تكن الوحيدة - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه، وبالتالي كل من له حاجات وخصائص غيره من الأفراد،

ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة أن تحقيق أهداف المنظمات أو المؤسسات الغير رسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المنظمة أو المؤسسة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة أو المؤسسة، لهذه الأسباب وغيرها أثرها في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

ومع ذلك، لا بد من الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية ومدخلاً جديداً في إدارة الأفراد، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة، ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولاً إلى أفضل النتائج.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا إن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشرية ظل حدود ما يسمى بإدارة الأفراد، وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد، وذلك حتى مطلع الستينيات من القرن العشرين والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية .

٤. مدرسة إدارة الموارد البشرية: خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة أو المؤسسة، وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت؛ باعتبار أن مصالح المنظمة أو المؤسسة والعاملين مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض إلى حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى، ويركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم مورد اقتصادي، وليس عنصراً من عناصر الإنتاج، وعلى هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط وبرامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة أو المؤسسة، مع توفير بيئة عمل مناسبة

تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، وبهذا فإن أفكار هذه المدرسة تقوم على الافتراضات التالية:

(أ) أن المنظمة أو المؤسسة تعمل في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها، ومنها الموارد البشرية، وفي محاولة المنظمة أو المؤسسة الحصول على مواردها البشرية فعلياً أن تترك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

(ب) أن المنظمة أو المؤسسة في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج إلى إدارة متخصصة تتابع وتهتم بحركة الموارد البشرية؛ بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة أو المؤسسة، وإعادة تأهيلها بعد خروجها من المنظمة أو المؤسسة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

(ج) أن حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة أو المؤسسة، وداخلها، ومنها إلى البيئة تخضع لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية، ولتمكين هذه الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطى الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة أو المؤسسة.

(د) أن على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد في المنظمة أو المؤسسة، والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.

(هـ) أن على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية للاستجابة للمتطلبات البيئية أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

(و) أن الموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى الإدارة المتخصصة بإدارتها أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لهذه الموارد، حيث يتحقق الاستخدام الكامل لها من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية المتاحة في المنظمة أو المؤسسة، وما يمكن تحريكه من

طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية. ومن خلال هذه الافتراضات، يلاحظ أن مدرسة الموارد البشرية لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة أو المؤسسة فقط، وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة أو المؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل، أي إنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الأخرى، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة أو المؤسسة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية^(١):

- منظور الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة منظميه وعلى المستوى الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.
- العقد النفسي: تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانشداد للعمل.
- أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.
- منظور العلاقات بين الأفراد: يكون منفعي وجمعي وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة في إدارة الموارد البشرية.

(١) د. خالد عبدالرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٧.

- الهياكل والأنظمة المفضلة: تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.
- الأدوار: تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة أو المؤسسة هو دور تنفيذي فقط، بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.
- الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة أو المؤسسة، بينما تتميز وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

وفي نهاية الحديث عن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية، نشير إلى أن هناك مجموعة من العوامل حتمت الاهتمام بهذه الإدارة وساعدت في إبراز دورها في أي منظمة أو مؤسسة، سواءً أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات، و أهم هذه العوامل^(١):

١. تغير نظرة الإدارة للفرد، فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل، وأنه يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات، وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره، يتمتع بخصائص شخصية مميزة، ويملك قيماً وعواطف وميول، و يبذل جهده إذا ما وُضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

٢. التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل:

(١) د. الصديق منصور بوسنيّة وسليمان الفارسي: الموارد البشرية "أهميتها- تنظيمها- مسؤوليتها- مهامها"، مرجع سابق، ص ٢٥.

غزو الفضاء، وتشغيل الحاسبات الالكترونية، وجني خيرات الأرض والبحار، لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً واقتصادياً عالياً؛ بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية، وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة ولم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

٣. قياس العمل والتخصص فيه، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم وإلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء، وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل، كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء والسام والملل تلقي على عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل والمعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والتقدير الذاتي.

٤. صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين، وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.

٥. إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من اليأس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

٦. تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك.

المطلب الثاني

مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد حظي مفهوم إدارة الموارد البشرية بقسط كبير من الاهتمام لدى العلماء والمفكرين والباحثين، ومع ذلك فقد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد معناه بين وجهتي نظر مختلفتين التقليدية والحديثة: فأصحاب الاتجاه التقليدي يرون أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة أو المؤسسة، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلتها: حفظ معلومات عن العمال في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين كضبط أوقات الحضور والانصراف، والإجازات، والترقيات، وصرف مرتباتهم، كما يرون أن تأثير هذه الإدارة ضئيل على الوضع التنظيمي لها، وكذلك على كفاءة ونجاح المنظمة أو المؤسسة^(١).

أما أصحاب الاتجاه الحديث فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة أو المؤسسة، ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، حيث أنها اكتسبت مقعد لا يستهان به بين العلوم وأصبحت علم وتخصص مستقل يدرس في الجامعات والمعاهد؛ وذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة أو المؤسسة.

وفي إطار هذا الاتجاه حاول العلماء والمفكرين والباحثين الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد، حيث عرفها البعض بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختبار والتعيين وتقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحة للعاملين وبحوث الأفراد"^(٢).

(١) بيدواني الجيلالي، وعيشور مهدي: التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، ٢٠١٤-٢٠١٥م، ص ١٠.

(٢) sikula.si.presonnel and administration. human resources management golin wiley.8 sons inc.new York, 1976. p7.

كما عرفها البعض بأنها: "عملية اختبار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"^(١).

كما عرفها البعض أيضاً بأنها: "الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين والتنمية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية"^(٢).

وكذلك عرفها البعض بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك: تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها والاستغناء عنها"^(٣).

وفي تعريف آخر للبعض بأنها: "الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية وتعيينها وتكوينها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل الجهد داخل المنظمات"^(٤).

وعرفها البعض الآخر بأنها: "هي الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع؛ بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع، فهي تهتم اهتمام أكبر بالوظائف التي تقوم بأداء هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستوى الإدارات العليا"^(٥).

(١) Frenchw.the personnel management process human resource administration therd edition .houglotonmigglin co.boston, 1974. p3.

(٢) أشار إليه: د. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ١٩٩٩ - ٢٠٠٠م، ص ٢١.

(٣) أشار إليه: المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٤) د. إبراهيم القمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ١٩٨٩م، ص ٤٨.

(٥) د. محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، ١٩٨١م، ص ٨١.

وأيضاً عرفها البعض بأنها: "تسيير الموارد البشرية وظيفة من التنظيم تشمل أساساً على الاكتساب، الاحتفاظ والتهيئة الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، ويحتوي على نشاطات مثل: التخطيط، التوظيف، الاختيار، التكوين، التأجير وتقييم الموارد البشرية"^(١).

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية، يتضح بأنها إحدى الوظائف الهامة في تسيير المنظمة أو المؤسسة الحديثة التي تهتم بالنوعية الجيدة والكفاءة العالية للعنصر البشري. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في تعاملها المباشر مع الموارد البشرية؛ وذلك من كون هذه الموارد محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات، والمورد الأول والأهم في التنمية، وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمة أو المؤسسة، وعليها يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة أو المؤسسة وملاحمها وتفوقها والاستمرار والمنافسة، فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح، والعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنظمة أو المؤسسة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية، سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرار^(٢).

كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة الحديثة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية، حيث أنها - من خلال ما توفره من موارد بشرية ذات كفاءة جيدة قادرة على الأداء والعطاء - تتميز وتدعم الصفات القيادية، وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة، ولذا يمكن القول: بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة؛ لأنها تتطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو المؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء، ومع ذلك يختلف تحديد هذا النوع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها: نمط إدارة المنظمة أو المؤسسة، ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، وعدد العاملين في المنظمة أو المؤسسة^(٣).

(١) د. خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، ٢٠٠٠م، ص ١٠.

(٢) بيدواني الجيلالي، وعيشور مهدي: التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مرجع سابق، ١٦، ١٧.

(٣) المرجع السابق، نفس الصفحات.

وقد ذكر البعض أن من أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية ما يلي: اكتشاف أهمية العنصر البشري والاهتمام به، وأنه لا توجد منظمة أو مؤسسة دون إدارة موارد بشرية، بالإضافة إلى ظهور النقابات العمالية، وتأثير ذلك على وضع العاملين وأنظمة العمل^(١).

كما وقد حدد البعض الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها فيما يلي^(٢):

١. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
٢. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً لتحقيق انتماء وولاء العاملين للمنظمة أو المؤسسة.
٣. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
٤. إيجاد ظروف عمل جيدة.
٥. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتقادي المهام التي تعرضهم للأخطار.
٦. المحافظة على عدد الأفراد بالمنظمة أو المؤسسة وتحفيزهم نحو الهدف المنشود وضمان استقرار الكتلة العمالية داخل المنظمة أو المؤسسة.
٧. تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة عالية تسعى إلى استثمار قدراتها العقلية والتقنية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.
٨. اكتساب مهارات وبحوث متطورة.
٩. تشجيع التنافس بين المجموعات حتى يساهم كل منهم لتحقيق الهدف وتنمية روح الإبداع والمبادرة والأداء؛ وذلك لتحقيق كل وسائل التحفيز وتوفير الجو الملائم لتطبيق هذه المبادئ.
١٠. تنمية الروابط والتناسق بين العاملين والإدارة العليا.

(١) د. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ٢٠٠٤م، ص ٢٦.

(٢) د. مؤيد سعيد سالم، ود. عادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الكتاب العالمي، عمان- الأردن، (بدون تاريخ)، ص ٤٥.

١١. الدراسة المستقبلية للمنظمة أو المؤسسة من خلال تطبيق سياسة التنظيم، الترقية، التقاعد، التوظيف، وهذه الأهداف (أهداف إدارة الموارد البشرية) مشتقة من طبيعة وحجم ظروف المنظمة أو المؤسسة ودورة حياتها والمحيط الذي تمارس فيه نشاطها.

المبحث الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر، ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج والتسويق وغيرها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المعنية بتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والتخصص للمنظمة أو المؤسسة من خلال ما تمارسه تجاهها من تخطيط واستقطاب واختيار وتحفيز وتدريب ووضع الأجور والحوافز العادلة وتقويم الأداء بما يكفل حسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة أو المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك، فإننا في هذا المبحث سوف نتناول بإيجاز ممارسات إدارة الموارد البشرية،

ثم التميز المؤسسي، وذلك في مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التميز المؤسسي.

المطلب الأول

ممارسات إدارة الموارد البشرية

ذكر العلماء والمفكرين والباحثين أن التحديات البيئية المختلفة ساهمت في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواءً من حيث المحتوى أو حيث الممارسات المضافة على الممارسات التقليدية، وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها "Taylor" أول نواة لهذه الممارسات - وفق مبادئ هذه المدرسة - والتي يمكن بيانها بشكل موجز على النحو الآتي:

أولاً: الاستقطاب والتعيين:

يعرف البعض الاستقطاب بأنه: "ذاك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة"^(١).

كما يعرفه البعض بأنه: "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب، وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم"^(٢).

ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح بأن الاستقطاب هو الذي يضمن للمنظمة أو المؤسسة الحصول على الموارد البشرية واختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد حدد البعض أهمية الاستقطاب بما يلي^(٣):

(١) عمر محمد الخرابشة: تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، ١٩٩٦م، ص ٧٨.

(٢) محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط ١، ٢٠٠٣م، ص ٧٦.

(٣) مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد - الأردن، ٢٠٠٢م، ص ٦٧.

١. أن الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
 ٢. أن الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة أو المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
 ٣. أن الاستقطاب يمكن المنظمة أو المؤسسة من توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- هذا ويرى البعض بأن الاستقطاب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق ما يلي^(١):
١. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة أو المؤسسة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
 ٢. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
 ٣. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
 ٤. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيح وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
 ٥. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة ذوي كفاءة عالية مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.
- ثانياً: التدريب والتطوير:**

عرف البعض التدريب والتطوير بأنه: أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهارات أو زيادة معرفتهم^(٢).

(١) محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ٧٧.

(٢) د. يونس تيويباي: التدريب الفعال وأثره على التكلفة "دليل المدير"، سلسلة المدرب العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، ٢٠٠٣، ص ١٢.

كما عرفه البعض بأنه: "عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ به من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية".

ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح بأن التدريب والتطور هو الذي يُكسب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم؛ بهدف المساهمة في تصحيح الانحرافات في أداءهم الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي، وقد حدد البعض أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين للمنظمة أو المؤسسة، ولتطوير العلاقات الإنسانية، ومنها^(١):

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
٢. توضيح السياسات العامة للمنظمة لدى العاملين، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.
٣. تطوير أساليب القيادة، وترشيد القرارات الإدارية، ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
٤. يطور الدافعية ولأداء، ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين العاملين.
٥. توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتطوير إمكانياتهم لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.

ثالثاً: تقييم الأداء:

عرف البعض تقييم الأداء بأنه: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته، وفي ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح"^(٢).

كما عرفه البعض بأنه: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين؛ من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً"^(٣).

(١) نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط١، ٢٠٠٠م، ص ٥٢.

(٢) مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، مرجع سابق، ص ١٠٢.

(٣) د. محمد زويد العتيبي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٠٩م، ص ٣٦.

ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح بأن تقييم الأداء هو الذي يتم بموجبه قياس أداء العاملين في المنظمة أو المؤسسة وفق معايير ترتبط بالأداء منها: ما يكون كمياً، ومنها ما يكون نوعياً؛ بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير، وقد حدد البعض أن أهمية تقييم الأداء تكمن في ما يلي^(١):

١. يرفع من معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة، وبإشعارهم بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.
 ٢. يدعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، وقد حدد البعض أن المنظمة أو المؤسسة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية هي^(٢):
 - (أ) الأجور/ المرتبات التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه.
 - (ب) امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها.
 - (ج) حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساسي عنه.
 ٣. يحدد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
 ٤. يساعد على استمرار الرقابة والإشراف.
 ٥. يساهم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- رابعاً: التعويضات:**

يرى البعض بأن التعويضات تتمثل في تحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع المقابل الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين، بالإضافة إلى المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم، ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة أو المؤسسة.

(١) نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، مرجع سابق، ص ٧٧.

(٢) سعاد برونوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٠٤م، ص ٢٦١.

كما ويرى البعض بأن سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة للعاملين تزداد في حالة ارتباط العاملين في المنظمة أو المؤسسة بنقابات، إذ أن النقابة تفرض على المنظمة أو المؤسسة لأخذ بالمؤشرات الاقتصادية كالتغير في مستوى الأسعار، يضاف إلى ذلك بأن النقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التمسك الجماعي، كما وأن النقابات تؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد ذات أهمية للعاملين وفق رغباتهم واحتياجاتهم^(١).

خامساً: الصحة والسلامة المهنية:

يرى البعض بأن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة العاملين في مختلف المهن، وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي^(٢)، فهي عبارة عن برنامج يركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرضون لها أثناء العمل.

وبصورة أدق يشير البعض إلى أن السلامة المهنية تتمثل في ما يلي:

١. المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية والقوى العاملة من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة، وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.
٢. حماية مقومات الإنتاج المادية، وذلك من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع؛ نتيجة حوادث العمل، باتخاذ كل التدابير الوقائي.
٣. توفير الاحتياطات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر.
٤. رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد للحد من حوادث العمل وتقليل الإجازات المرضية.

(١) Wski Wasile: Bargaining Out look for 1996, Monthly Labor Review, January: 10- 24.

(٢) د. يوسف حجيم الطائي، وآخرون: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٦م، ص ٤٤٧.

المطلب الثاني

التميز المؤسسي

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة أو مؤسسة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة أو المؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواءً من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر^(١)، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة أو مؤسسة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة أو المؤسسة، وهو يشمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والأخر أن كل ما يسطر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تنسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر^(٢).

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز، إلا أن تفسيرها يدور حول ثلاث محاور رئيسية، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تفسير التميز بناءً على ممارسات المنظمة أو المؤسسة:

بشير هذا المفهوم للتميز كما أوضحته المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) إلى المهارة في أداء المنظمة أو المؤسسة، وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة، وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر، والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات والمسؤولية الاجتماعية

(١) د. رضا السيد: عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، ٢٠٠٧م، ص ١١٤.

(٢) د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠١م، ص ١٢.

المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة أو المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء^(١)، ويشير البعض إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة أو المؤسسة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل قطاعات المنظمة أو المؤسسة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز^(٢).

المحور الثاني: تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة أو المؤسسة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم للتميز إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة أو المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات أو المؤسسات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة أو المؤسسة على أداء غيرها من المنظمات أو المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة متميزة وبارزة^(٣)، فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة أو مؤسسة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة^(٤).

(١) Mohamed Zairi: Excellence Toolkit; Delivering Sustainable Performance, Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College, 2005. P1.

(٢) د. شوقي ناجي جواد، ود. ياسين الخرشنة: المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز "دراسة تحليلية في البنوك الأردنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، إدانة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتميز الإدارية، عمان- الأردن، رسالة ٢٠٠٨م، ص ٨.

(٣) أسماء هائل العوايشة: اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، ٢٠٠٦م، ص ٣٠.

(٤) محمد الصيرفي: التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر،

المحور الثالث: تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

ويشير هذا المفهوم للتميز إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة أو مؤسسة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن خدمات التي تؤديها؛ من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة المؤسسة نموذجاً يحتذى به^(١)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة أو المؤسسة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة أو المؤسسة^(٢).

هذا وقد حدد البعض عوامل التميز المؤسسي من خلال تحديد خصائص وسمات مجموعة من المنظمات أو المؤسسات المتميزة، وتتمثل فيما يلي^(٣):

١. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
٢. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
٤. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
٥. الاهتمام بقيم المنظمة أو المؤسسة.
٦. الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة أو المؤسسة.
٧. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة أو المؤسسة، ومستويات هيكلها التنظيمي.
٨. رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

(١) عصمت عبدالله عبدالفتاح: أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة- مصر، ٢٠٠٤م، ص ١١٦.

(٢) د. عبدالرحمن توفيق، وآخرون: التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية (بمبك)، القاهرة- مصر، ٢٠٠٨م، ص ٦.

(٣) Peters, T, J, & Weterman, H: In Search of Excellence, 2nd edition, London Profile Books, 2004. P13- 15.

كما وقد ذكر البعض العديد من المفاهيم الرئيسية للتميز، تتمثل أهمها - وفي حدود البحث العلمية - فيما يلي^(١):

١. التميز القيادي: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين العاملين للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة أو المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

٢. التميز بتقديم الخدمة: إذ أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلة يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

وقد حدد البعض أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، منها^(٢):

أ) وضع العميل بالدرجة الأولى، وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل، كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.

(١) د. محمد عبدالعال النعيمي، وآخرون: تحقيق الدقة في إدارة الجودة "مفاهيم وممارسات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠٠٨م، ص ٤٣ - ٤٥.

(٢) (Hugessen, K: Strategic Compensatipn; A New Compensatipn Models for A New Age, Harvard Business Review, JanuaRY: 2003. P22.

- (ب) 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.
- (ج) التعرف على إمكانات المنظمة أو المؤسسة ونقاط الضعف لديها، والعمل على تعزيز إمكاناتها في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- (د) التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
- (هـ) عدم إلقاء اللوم على العاملين أمام العملاء، بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
- (و) العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.



الفصل الثاني

(الإطار التطبيقي للبحث)

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للبحث

على ضوء الدراسة النظرية فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك من وجهة نظر العلماء والكتاب والباحثين والدراسات السابقة، فقد حاولنا من خلالها إجراء هذه الدراسة التطبيقية للكشف عن أثر هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات. وفي سبيل ذلك، سوف نتطرق إلى وصف مفردات الدراسة التطبيقية وصفاً مفصلاً كمدخل لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الإستبانة؛ للحصول على النتائج التي سيتم تفسيرها طبقاً للأدبيات المتصلة بموضوع البحث من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وبناءً على ما سبق، فإننا سوف نخصص هذا الفصل للحديث عن مفردات الدراسة التطبيقية،

ثم تحليلها، وذلك في مبحثين على النحو الآتي:

المبحث الأول: مفردات الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول

مفردات الدراسة التطبيقية

تعتبر مفردات الدراسة التطبيقية المحور الرئيسي لتطبيق الجانب العملي للبحث؛ لأنها تتضمن من ناحية وصف منهجها، وأداة جمع بياناتها، ومن ناحية أخرى تتضمن بيان مجتمعها، ووصف العينة المستهدفة فيها.

وعلى ضوء ذلك، فإننا سوف نوضح في هذا المبحث منهج وأداة الدراسة التطبيقية، ثم مجتمعها وعينتها، وذلك في مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة التطبيقية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول

منهج وأداة الدراسة التطبيقية

يشير منهج الدراسة التطبيقية إلى الطريقة التي تتبع لدراسة مشكلة من المشكلات بأسلوب علمي يضمن الدقة في النتائج وسلامتها، عبر أداة تجمع بها المعلومات والبيانات الأولية، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لها؛ بهدف تحقيق أهداف البحث، ويمكن بيان ذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة التطبيقية:

يقصد بمنهج الدراسة التطبيقية مجموعة المعايير والتقنيات والوسائل المتبعة قبل الدراسة وأثناءها؛ لتحقيق أهداف البحث، وللحديث عن منهج البحث التطبيقية ينبغي وصفه، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وذلك كما يلي:

١. وصف منهج الدراسة التطبيقية: تم الاعتماد على المنهج التحليلي؛ لأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يعبر عن الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند حد الوصف للظاهرة المبحوثة، وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير وتحسين الواقع.

ونظراً لأن للمنهج التحليلي مداخل متعددة؛ لذلك استخدمنا مدخل المسح الميداني بطريقة العينة من بين هذه المداخل؛ باعتباره المنهج الملائم للظاهرة محل البحث، حيث يمكن من جمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، ولكونه طريقة تستخدم في البحوث التطبيقية؛ لتقدير واقع معين في فترة زمنية محددة بوقت إجراء البحث.

٢. الأساليب الإحصائية المستخدمة: بعدما تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية عن طريق إجابات عينة البحث على أسئلة الاستبيان، وإدخال هذه البيانات بالحاسب الآلي، تمت معالجتها

باستخدام البرنامج الإحصائي (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(أ) معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

(ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات البحث وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من ١- أقل من ٢.٣٣

والأهمية المتوسطة من ٢.٣٣ ٣.٦٦

والأهمية المرتفعة من ٣.٦٧ فأكثر

(ج) تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

ثانياً: أداة الدراسة التطبيقية:

تعتبر استمارة الاستبيان^(١) الأداة المستخدمة في إجراء الدراسة التطبيقية؛ للحصول على المعلومات والبيانات الأولية باستخدام أسلوب السؤال المغلق بهدف تحقيق أهداف البحث، وفي إطار الحديث عن هذه الأداة ينبغي بيان ما يلي:

١. وصف أداة الدراسة التطبيقية: صممت الاستمارة كأداة للدراسة بناءً على التسلسل المنطقي للأسئلة وفقاً للخطة المرسومة، وجربت بمعرفة الباحثين وتوجيهات المشرف، وبعد استطلاع رأي عدد من المختصين في مجال العمل الإداري، وحتى تحقق الإستبانة أهدافها فقد احتوت على (٣٦) فقرة، وتم تقسيمها إلى جزأين كالتالي:

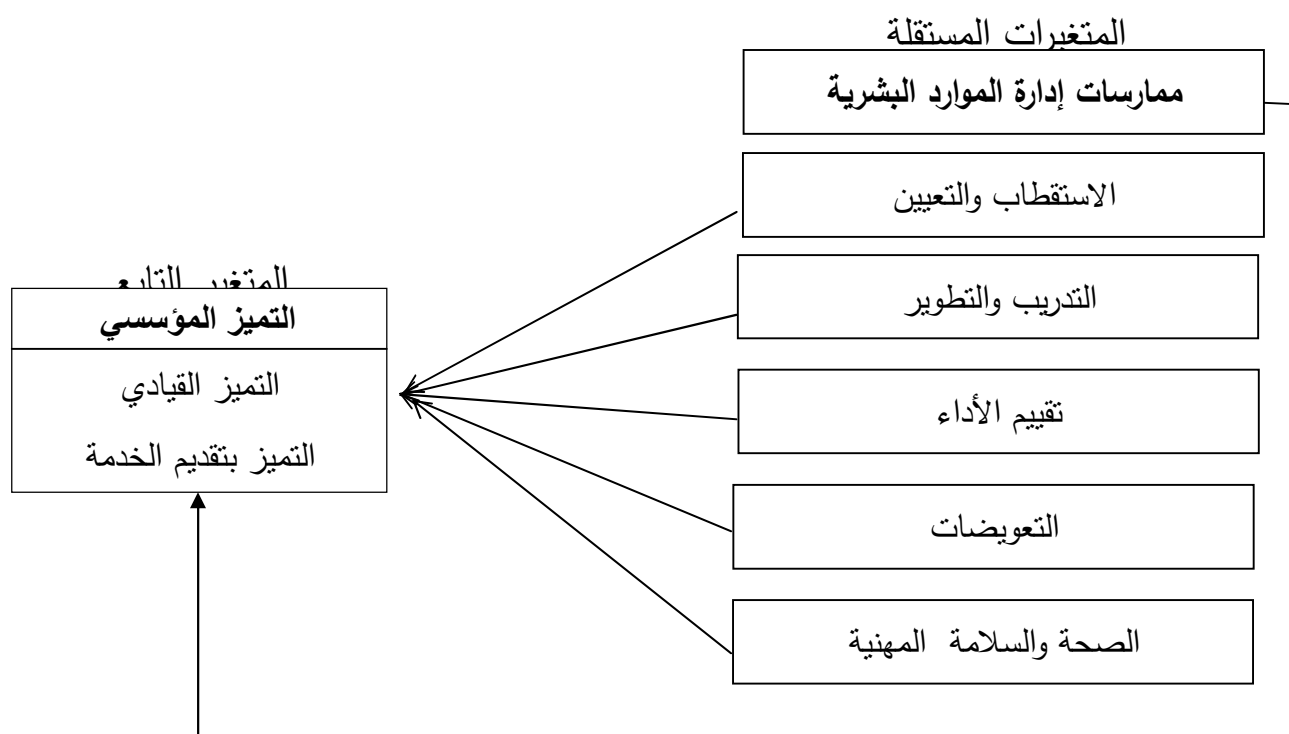
(١) تعرف استمارة الاستبيان بأنها: "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجراءه، وعدم الخروج عن مضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية". يراجع: د. حسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٦م، ص ٦٥.

الجزء الأول: يحتوي على الفقرات الخاصة بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث، ويتكون من (٦) فقرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتكون من محورين، حيث يحتوي المحور الأول على (٢٠) فقرة خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) كمتغيرات مستقلة، أما المحتوى الثاني فيحتوي على (١٠) فقرات خاصة بالتميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) كمتغيرات تابعة، وذلك بحسب ما بينه نموذج البحث في الشكل رقم (١):

الشكل (١)

نموذج البحث



المصدر: تصميم الباحثين

٢. مقياس أداة الدراسة التطبيقية: المقياس المستخدم في إستبانة البحث هو مقياس ليكرث الخماسي، وقد تم ترميز هذا المقياس كما هو موضح في الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١)

مقياس ليكرث الخماسي المستخدم في إستبانة الدراسة

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: تصميم الباحثين

يتضح من الجدول رقم (١) وفقاً لهذا المقياس أنه كلما اقتربنا من الدرجة (١) ازدادت شدة نفي العبارة، والعكس صحيح كلما اقتربنا من الدرجة (٥)، أما إذا اقتربنا من الدرجة (3) فإن ذلك يكون في الاتجاه المتوسط.

٣. صدق وثبات أداة الدراسة التطبيقية: تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرت المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (كرونباخ ألفاء) والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس وللتحقق من ثبات أداة البحث بهذه الطريقة طبقت معادلة كرونباخ ألفاء على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفاء، لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0,60$) معقولاً في البحث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية كما هو موضح في الجدول رقم (٢):

الجدول (٢)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفاء)

الرقم	البعد	قيمة a الفاء
١	الاستقطاب والتعيين	0,779
٢	التدريب والتطوير	0,833
٣	تقييم الأداء	0,828
٤	التعويضات	0,811
٥	الصحة والسلامة المهنية	0,740
٦	التميز القيادي	0,810
٧	التميز بتقديم الخدمة	0,787
	الإستبانة ككل	0,922

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعدل ثبات عال مما يدل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض البحث، حيث يتضح من الجدول رقم (٢) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الإستبانة هو (٠,٠٨٣٣) المتعلق بالتدريب والتطوير والمرتبط بممارسات الموارد البشرية، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (٠,٧٤٠) للصحة والسلامة المهنية بممارسات الموارد البشرية، وبشكل عام تبين المعاملات إلى إمكانيات ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

المطلب الثاني

مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

يشير مجتمع الدراسة التطبيقية إلى جميع عناصر الظاهرة الممثلة لمشكلة البحث، والتي يتم اختيار وسحب العينة منها بالفعل وإجراء المسح الميداني عليها؛ للحصول على المعلومات والبيانات الأولية، التي سيتم معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث؛ وذلك بهدف الوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف البحث، ويمكن بيان ذلك على النحو الآتي:

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية:

يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية في جميع العناصر التي يمكن تعميم الدراسة عليها، واختيار وسحب العينة منها بالفعل، وبالتالي فإن مجتمع بحثنا يتكون من جميع العاملين في المقر الرئيسي لمؤسسة يمن موبايل للاتصالات في الجمهورية اليمنية والبالغ عددهم حوالي (٣٥٠) عاملاً. ولكن نظراً لكثرة لعاملين في المقر الرئيسي لمؤسسة يمن موبايل للاتصالات الممثلة لمجتمع الدراسة، وصعوبة إجراء مسح ميداني شامل عليها، فقد تم استخدام العينات^(١)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (١٣%) من إجمالي (٣٥٠) عاملاً، وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة التطبيقية (٤٦) عاملاً.

وعليه، فقد تم توزيع على عينة الدراسة مجموعة من الاستبانات بلغت (٦٠) إستبانة، وما تم جمعه بلغ (٤٦) إستبانة، وهي متطابقة مع عدد أفراد عينة الدراسة التطبيقية الـ (٤٦) عاملاً، أما المفقود والغير صالح فقد بلغ عددها (١٤) إستبانة، وهي ولا تدخل ضمن ما تم تحليله، وبهذا يكون

(١) يُعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية ...، والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وعن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على مجتمع الدراسة الأصلي. يراجع: د. محمد عبيدات، د. محمد أبو نصار، د. عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دائر وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط٢، ١٩٩٩م، ص ٨١.

عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل (٤٦) أي بنسبة (١٠٠%) من المسترد، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

عدد الاستمارات التي تم توزيعها على عينة البحث

الموزع	الموجود	المفقود والغير صالح
٦٠	٤٦	١٤

المصدر: الإستبيانات التي تم توزيعها وتجميعها

ثانياً: متغيرات عينة الدراسة التطبيقية:

بعد بيان عينة الدراسة التطبيقية الممثلة لمجتمع البحث، ينبغي عرض وتحليل المتغيرات المتعلقة بهذه العينة، من حيث متغير العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	العمر	أقل من ٣١ سنة	٢٥	٥٤
		أقل من ٣١ - ٤٠ سنة	١٧	٣٩
		من ٤١ - ٥٠ سنة	٣	٤
		من ٥١ - ٦٠ سنة	١	٢
٢	الجنس	ذكور	٢١	٤٦
		إناث	٢٥	٥٤
٣	المستوى التعليمي	بكالوريوس	٣٧	٨٠
		دبلوم عالي	١	٢
		ماجستير	٨	١٧
		دكتوراه	٠	٠

٤	التخصص العلمي	علوم إدارية	٣٠	٦٥
		علوم هندسية	٥	١١
		أخرى	١١	٢٤
٥	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	٥ سنوات	١٥	٣٣
		من ٦ سنوات - ١٠ سنوات	١٦	٣٥
		من ١١ - ١٥ سنة	١١	٢٤
		١٦ سنة فأكثر	٤	٩
٦	المستوى الوظيفي	مدير إدارة	٣	٧
		رئيس قسم	٦	١٣
		مشرف مباشر	١١	٢٤
		مختص	٢٦	٥٧

المصدر: نتائج الإستبيانات التي تم تحليلها

يشير الجدول رقم (٤) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن (٩٨%) من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من أقل من ٣١ سنة ولغاية ٥٠ سنة، والنسبة المتبقية هم ممن تزيد أعمارهم عن ٥١ سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن (٤٦%) هم من الذكور وما نسبته (٥٤%) هم من الإناث.

وبينت النتائج أن نسبة حملة درجة البكالوريوس الدبلوم العالي بلغت (٨٣%) فيما تبين أن ما نسبته (١٧%) هم من حملة درجات الماجستير.

وأشارت النتائج أن (٦٥%) من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية والمالية، وأن (١١%) هم من المتخصصين بالعلوم الهندسية، وأن (٢٤%) هم من المختصين باختصاصات أخرى.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فقد أظهرت النتائج أن (٣٣%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم ٥ سنوات فأقل، وأن (٣٥%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من ٦ إلى ١٠ سنوات، وأن (٢٤%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم ١١ إلى ١٥ سنة، وأن (٩%) هم ممن تزيد سنوات خدمتهم عن ١٦ سنة.

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن (٧%) بمستوى مدير إدارة و(١٣%) رئيس قسم، و(٢٤%) مشرف، وأخيراً (٥٧%) بدرجة مختص.

المبحث الثاني

تحليل الدراسة التطبيقية

تحتوي فقرات الدراسة التطبيقية - في إطار حدود البحث العلمية التي تم بيانها في الجانب النظري - على محورين: يتعلق المحور الأول بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) كمتغيرات مستقلة، بينما يتعلق المحور الثاني بالتميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) كمتغيرات تابعة. ومن أجل الوصول إلى الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، ينبغي إجراء التحليل الإحصائي المناسب لإجابات هذه الفقرات، واستخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية اللازمة لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية؛ لغرض شرحها، وبيان معانيها ودلالاتها ونسبتها المئوية، وصولاً إلى النتائج التي سيتم تفسيرها طبقاً للأدبيات المتصلة بموضوع البحث.

وعلى ضوء ذلك، فإننا سوف نستعرض في هذا المبحث تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية، ثم عرض نتائجها، وذلك في مطلبين على النحو الآتي:

المطلب الأول: تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية.

المطلب الثاني: نتائج تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول

تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية

ذكرنا سابقاً بأن فقرات الدراسة التطبيقية تتضوي عبر محورين رئيسين: المحور الأول يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، بينما يتعلق المحور الثاني بالتميز المؤسسي كمتغيرات تابعة، ويمكن تحليل إجابات فقرات كل محور على النحو الآتي:

أولاً: تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتكون المحور الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية من (٢٠) فقرة، ويمكن تحليل إجابات كل منها كما يلي:

١. الاستقطاب والتعيين ومستوى أهميته في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات: لوصف مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختيار التائي؛ للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية كما هو موضح بالجدول رقم (٥):

جدول (٥)

المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستقطاب والتعيين في المؤسسة

م	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	٣,٥٢	٠,٩٤	١٨,٦	٣	مرتفعة
٢	المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المؤسسة	٣,٠٧	٠,٨٦	١٤,٤	٤	مرتفعة

مرتفعة	١	١٠,٥	٠,٨٥	٣,٩	٣ تُعول المؤسسة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين، لغرض المفاضلة والتعيين
مرتفعة	٢	١٢,٨	٠,٩٨	٣,٦	٤ تُعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة
			٠,٩١	٣,٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب والتعيين

قيمة t الجدولية عند مستوى (0,05 ≤ a) (1.65)

يشير الجدول رقم (٥) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٠٧ - ٣,٩)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة تعول المؤسسة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٥). فيما حصلت الفقرة أن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المؤسسة على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٨٦) ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة البحث حول متغير الاستقطاب والتعيين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

٢. التدريب والتطوير ومستوى أهميته في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات: لوصف مستوى أهمية التدريب والتطوير في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي؛ للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (٦):

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتدريب والتطوير في المؤسسة

م	التدريب والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٥	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	٤,١	٠,٨٤	١٢,٦	١	مرتفعة
٦	يتوفر لدى المؤسسة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	٣,٩	٠,٥٦	١٤,٥	٢	مرتفعة
٧	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	٣,٧	٠,٨٥	١١,١٥	٣	مرتفعة
٨	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	٣,٣	١,١٨	٨,٥	٤	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب والتطوير	٣,٧٥	٠,٦٣			

قيمة t الجدولية عند مستوى ($a \leq 0,05$) (1.65)

يشير الجدول رقم (٦) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغيرين (٣,٣-٤,١٠) فقد جاء تقي المرتبة الأولى الفقرة تهتم المؤسسة بإشراك العاملين بدورات تدريبية لغرض تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بمتوسط حساب يبلغ (٤,١٠) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٧٥) وانحراف معيار يبلغ (٠,٨٤).

فيما حصلت الفقرة تعير المؤسسة أهمية كبيرة لليزو على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,١٨).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التدريب والتطوير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

٣. تقييم الأداء ومستوى أهميته في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات: لوصف مستوى أهمية تقييم الأداء في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي؛ للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتقييم الأداء في المؤسسة

م	تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الرتبة	اتجاه الأثر
٩	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	٣,٣	١,٠٨	٨,٥	٣	متوسط
١٠	تحتاج المؤسسة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفعالية	٤,١	٠,٧٣	١٢,٧	١	مرتفعة
١١	تهتم المؤسسة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	٣,١	٠,٩٤	٥,٥	٤	متوسط
١٢	تشجع المؤسسة على الإبداع في انجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	٣,٤	١,٢٠	٧,٧	٢	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقييم الأداء			٣,٥	٠,٩٩		

قيمة t الجدولية عند مستوى ($a \leq 0,05$) (1.65)

يشير الجدول رقم (٧) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم الأداء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٣ - ٤,١) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة تحتاج المؤسسة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفعالية بمتوسط بلغ (٤,١) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣).

فيما حصلت الفقرة تهتم المؤسسة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣,٥) وانحراف معياري (٠,٩٤).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تقييم الأداء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول أهمية هذا المتغير.

ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بتقييم الأداء حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠.٥٠٠) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقييم الأداء في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

٤. التعويضات ومستوى أهميتها في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات: لوصف مستوى أهمية التعويضات في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (٨):

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات في المؤسسة

م	التعويضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١٣	تحتاج المؤسسة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية	٣,٥	١,١	١٢,٧	١	مرتفعة
١٤	تمتلك المؤسسة معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية	٣,٣	٠,٩٦	١٤,٨	٢	متوسط

١٥	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	٣,٢	١,٠٤	١٠,٥	٣	متوسط
١٦	تعمل المؤسسة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب فيها إيسوة بالشركات المنافسة	٣	١,٤	١٨,٦	٤	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب والتعيين		٣,٢٥	١,١٣			

قيمة t الجدولية عند مستوى $(a \leq 0,05)$ (1.65)

يشير الجدول (٨) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعويضات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣ - ٣,٥)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة تحتاج المؤسسة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٢٥) وانحراف معياري بلغ (١,١).

فيما حصلت الفقرة تعمل المؤسسة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,٤).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعويضات بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتعويضات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠.٠٥) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التعويضات في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

٥. الصحة والسلامة المهنية ومستوى أهميتها في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات: لوصف مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي؛ للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (٩):

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للصحة والسلامة المهنية في المؤسسة

م	الصحة والسلامة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١٧	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثوقة ومطبقة بشكل كامل	٣,٤٥	٠,٨٠	١٨,٦	١	مرتفعة
١٨	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين	٣,٢	١,٠٥	١٨,٤	٤	متوسط
١٩	لدى المؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية	٣,٤	٠,٩٩	١٠,٥	٢	متوسط
٢٠	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار	٣,٣	٠,٩٥	١٥,٥	٣	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للصحة والسلامة المهنية	٣,٣٥	٠,٩٥			

قيمة t الجدولية عند مستوى ($a \leq 0,05$) (1.65)

يشير الجدول رقم (٩) إلى إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٢ - ٣,٤٥)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثوقة ومطبقة بشكل كامل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٣٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠).

فيما حصلت فقرة أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣,٣٥)، وانحراف معياري (١,٠٥).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الصحة والسلامة المهنية بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.

ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة يمن موبایل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية المتعلقة بالتميز المؤسسي:

يتكون المحور الخاص بالتميز المؤسسي من (١٠) فقرات، ويمكن تحليل إجابات كل منها كما يلي:

١. التميز القيادي ومستوى أهميته في مؤسسة يمن موبایل للاتصالات: لوصف مستوى أهمية التميز القيادي في مؤسسة يمن موبایل للاتصالات لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠):

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي في المؤسسة

م	التميز القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٢١	تؤكد الإدارة العليا بالمؤسسة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	٣,٢	١,١٢	١٥,٧	٤	متوسط
٢٢	تتولى الإدارة العليا بالمؤسسة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	٣,٤٤	١٠,٠٤	٦,٥	٢	مرتفعة
٢٣	تتبنى الإدارة العليا بالمؤسسة الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء	٣,٢٤	١,١٦	٤,٨	٣	متوسط
٢٤	تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	٢,٨٧	١,٨٥	٢,٧	٥	متوسط
٢٥	تسعى الإدارة العليا بالمؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	٣,٥	١,١٠	٥,٨	١	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣,٢٥	١,٢٥			

قيمة t الجدولية عند مستوى ($a \leq 0,05$) (1.65)

يشير الجدول رقم (١٠) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز القيادي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٢,٨٧ - ٣,٥)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٢٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠).

فيما حصلت الفقرة تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بإقامة الدورات المتخصصة على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣,٢٥)، وانحراف معياري (١,٨٥).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز القيادي بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز القيادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التميز القيادي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

٢. التميز بتقديم الخدمة ومستوى أهميته في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات: لوصف مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمة في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي؛ للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة كما هو موضح في الجدول رقم (١١):

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة

م	التميز بتقديم الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
٢٦	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	٣,١٧	١,٣٧	١٢,٣	٤	متوسط
٢٧	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	٣,٥	١,١٢	١٨,٨	٢	مرتفعة
٢٨	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	٣,٦	١,٢٠	١٥,٨	١	مرتفعة
٢٩	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	٣,١٦	١,١٥	٧,٦	٥	متوسط
٣٠	تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	٣,٤٤	١,١٤	١٠,٥	٣	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			٣,٣٨	١,٢٠		

قيمة t الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) (1.65)

يشير الجدول رقم (١١) إلى إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,١٦ - ٣,٦)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣,٣٨)، وانحراف معياري بلغ (١,٢٠).

فيما حصلت الفقرة تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وانحراف معياري (١,١٥).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز بتقديم الخدمات بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (٠,٠٥) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمات في مؤسسو يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

المطلب الثاني

نتائج تحليل إجابات فقرات الدراسة التطبيقية

من خلال تحليل إجابات فقرات الاستبانات سواءً الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية، أو الخاصة بالتميز المؤسسي، ينبغي إبراز أهم النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات والمتعلقة بفرضيات البحث، والتي توصلت إليها الدراسة التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

في سبيل عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث المصاغة من الفرضية الرئيسية التي جاء فيها أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبایل للاتصالات، عمل الباحثون في هذا الجانب على اختبار مدى قبول أو رفض هذه الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وكما هي موضحة نتائجه في الجدول رقم (١٢):

جدول (١٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز المؤسسة

البيان	R	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	٠,٧٤١	٠,٥٥٠	٦٠,٢٧٩	٥	٠.٠٠٠	الثابت	٠.٦٣٣	٠.٥٢٧
				الاستقطاب والتعيين		١.٢٣١	٠.٢١٩	
				التدريب والتطوير		٣.١٢٦	٠.٠٠٢	
				تقييم الأداء		٤.١٣٤	٠.٠٠٠	
				التعويضات		١.٣٥٧	٠.١٧٦	
				الصحة والسلامة المهنية		٧.٦٨٧	٠.٠٠٠	

٠.٦٠٧	٠.٥١٤	٠.١٤٩	الثابت	٠.٠٠٠	٥	٤٢.٦٩٦	٠.٤٦٤	٠.٦٨١	التميز القيادي
٠.٠٤٦	٢.٠٠١	٠.١٥٤	الاستقطاب والتعيين		٢٤٧				
٠.٠٠٥	٢.٧٧٧	٠.٢٣٤	التدريب والتطوير		٢٥٢				
٠.٠٠٢	٣.٠٦٤	٠.٢٣٢	تقييم الأداء						
٠.٠١٥	٢.٤٤٧	٠.١٨٨	التعويضات						
٠.٠٠٠	٧.٣٤٣	٠.٥٢٣	الصحة والسلامة المهنية						
٠.٠٩٥	١.٦٧٤	٠.٤٥٣	الثابت	٠.٠٠٠	٥	٤٦.٧٥٤	٠.٤٨٦	٠.٦٩٧	التميز بتقديم الخدمة
٠.٩٧٤	٠.٠٣١	٠.٠٠٢	الاستقطاب والتعيين		٢٤٧				
٠.٠١١	٢.٥٥٤	٠.٢٠٠	التدريب والتطوير		٢٥٢				
٠.٠٠٠	٤.٠٣٣	٠.٢٨٥	تقييم الأداء						
٠.٨٢٢	٠.٢٢٤	٠.٠١٦	التعويضات						
٠.٠٠٠	٥.٧٣٠	٠.٣٨٠	الصحة والسلامة المهنية						

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$

يوضح الجدول رقم (١٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات إذ بلغ معامل الارتباط R (٠,٧٤١) عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٥٥٠) أي أن ما قيمته (٠,٥٥٠) من التغيرات في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات ناتج عن التغير في مستوى ممارسات الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٠٧٨) للاستقطاب والتعيين، و(٠,٢١٧) للتدريب والتطوير، و(٠,٢٥٨) لتقييم الأداء، و(٠,٠٨٦) للتعويضات، و(٠,٤٥١) للصحة والسلامة المهنية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات بقيمة (٠,٠٧٨) للاستقطاب والتعيين، و(٠,٢١٧) للتدريب والتطوير،

و(٠,٢٥٨) لتقييم الأداء، و(٠,٠٨٦) للتعويضات، و(٠,٤٥١) للصحة والسلامة المهنية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٦٠,٢٧٩) وهي دالة عند مستوى $(a \geq ٠,٠٥)$. كما يوضح الجدول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من حيث التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات عند مستوى (٠,٠٥).

ومن خلال ما سبق، فإن النتائج المتعلقة بفرضيات البحث تتمثل فيما يلي:

١. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات .
٢. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٣. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) عند مستوى مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٤. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) عند مستوى مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٥. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) عند مستوى مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات:

- كما أظهر تحليل فقرات الدراسة التطبيقية عدة نتائج تتعلق بوصف المتغيرات، تتمثل فيما يلي:
١. أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية في مؤسسة يمن موبايل من وجهة نظر عينة البحث مرتفعاً.

٢. أن مستوى أهمية التميز القيادي في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.

٣. أن مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمات في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات من وجهة نظر عينة البحث كان مرتفعاً.



الخاتمة

الخاتمة

بعد أن تناولنا ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإطار النظري للبحث، وقمنا في إطاره التطبيقي بإجراء عملية التحليل للبيانات ومعامل الارتباط والفرضيات وعرض نتائجها التي بينت أثر تلك الممارسات في تحقيق التميز في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات، خلصنا إلى العديد من النتائج والتوصيات - التي نأمل أن تسهم في حل إشكالية البحث - أهمها:

أولاً: النتائج:

يمكن عرض أهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة وأثبتتها على النحو التالي:

١. إشراك جميع العاملين في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
٢. يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات مؤسسة يمن موبايل للاتصالات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
٣. لا تعير مؤسسة يمن موبايل للاتصالات أهمية كبيرة للأيزو ١٠٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين.
٤. اعتماد مؤسسة يمن موبايل للاتصالات على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب.
٥. اهتمام مؤسسة يمن موبايل للاتصالات بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.
٦. تشجيع مؤسسة يمن موبايل للاتصالات على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظ بأهمية عالية.

ثانياً: التوصيات:

من خلال ما تم عرضه من نتائج كشفت عنها هذه الدراسة وأثبتتها فإننا نوصي بالتالي:

١. حث الإدارة العليا في المؤسسة على السعي المستمر إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

٢. تعزيز إنتاجية قاعدة بيانات مؤسسة يمن موبايل للاتصالات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
٣. تعزيز اهتمام مؤسسة يمن موبايل للاتصالات بأهمية كبيرة للأيزو ١٠٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين.
٤. الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٥. تعزيز اهتمام مؤسسة يمن موبايل للاتصالات بتوثيق كلما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.
٦. الاهتمام بتشجيع العاملين في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين.
٧. التأكيد على السرعة والراحة في إجراءات تقديم الخدمات في مؤسسة يمن موبايل للاتصالات.
٨. تعزيز اهتمام المؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.



المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب والمؤلفات العلمية:

١. د. إبراهيم القمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ١٩٨٩م.
٢. د. الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي: الموارد البشرية "أهميتها- تنظيمها- مسؤوليتها- مهامها"، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس- ليبيا، ٢٠٠٣م.
٣. د. خالد عبدالرحيم الهيدي: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان- الأردن، ١٩٩٩م.
٤. د. خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، ٢٠٠٠م.
٥. د. رضا السيد: عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، ٢٠٠٧م.
٦. د. سعاد برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٤م.
٧. د. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ١٩٩٩- ٢٠٠٠م.
٨. د. عبدالرحمن توفيق، وآخرون: التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية (بمبك)، القاهرة- مصر، ٢٠٠٨م.
٩. د. عمر عفيفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، اليمن، ١٩٩١م.
١٠. د. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ٢٠٠٤م.
١١. د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠١م.
١٢. د. ليلي بكري: تطوير إدارة الموارد البشرية "نظرة على العالم العربي"، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، (غير موضح بلد النشر)، ٢٠٠٩م.
١٣. د. محمد أبو نصار، د. عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دائر وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط٢، ١٩٩٩م.
١٤. محمد الصيرفي:
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط١، ٢٠٠٣م.
- التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، ٢٠٠٩م.

١٥. د. محمد زويد العتيبي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٩م.
 ١٦. د. محمد عبدالعال النعيمي، وآخرون: تحقيق الدقة في إدارة الجودة "مفاهيم وممارسات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٨م.
 ١٧. د. محمد ماهر عlish: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، ١٩٨١م.
 ١٨. د. مؤيد سعيد سالم، ود. عادل حرشوش صالح:
 - إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الكتاب العالمي، عمان-الأردن، (بدون تاريخ).
 - إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد-الأردن، ٢٠٠٢م. ١٩. نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط١، ٢٠٠٠م.
 ٢٠. د. يوسف حجيم الطائي، وآخرون: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٦م.
 ٢١. د. يونس تيوباي: التدريب الفعال وأثره على التكلفة "دليل المدير"، سلسلة المدرب العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، ٢٠٠٣.
- ثانياً: البحوث والرسائل والأوراق العلمية:**
١. أسماء هائل العوايشة: اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، ٢٠٠٦م.
 ٢. بيدواني الجيلالي، وعيشور مهدي: التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، ٢٠١٤-٢٠١٥م.
 ٣. حسين علي عبدالرسول: تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، (غير موضح بلد النشر)، ٢٠٠٩م.

٤. راشد عبد الجليل: السياسة الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية، بحث منشور في مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، ١٩٩٢م.
٥. د. شوقي ناجي جواد، ود. ياسين الخرشة: المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز "دراسة تحليلية في البنوك الأردنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان-الأردن، ٢٠٠٨م.
٦. صالح عمرو الجريبي: أثر إستراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في عينة المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد- العراق، ٢٠٠١م.
٧. عصمت عبدالله عبدالفتاح: أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة- مصر، ٢٠٠٤م.
٨. عمر محمد الخرابشة: تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان- الأردن، ١٩٩٦م.
٩. محمد رشدي عايش صيام: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، ٢٠٠٧م.
١٠. أ. وائل محمد جبريل: إدارة الموارد البشرية، النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، بحث مقدم للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، غير موضح بلد النشر، ٢٠٠٩م، ص ٢.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Frenchw. the personnel management process human resource administration therd edition .houglotonmigglin co.boston, 1974.
2. Hugessen, K: Strategic Compensatipn; A New Compensatipn Models for A New Age, Harvard Business Review, JanuaRY: 2003.
3. Mohamed Zairi: Excellence Toolkit; Delivering Sustainable Performance, Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College, 2005.

4. Peters,T,J, & Weterman,H: In Search of Excellence, 2nd edition, London Profile Books, 2004.
5. sikula.si. presonnel and administration. human resources management golin wiley.8 sons inc.new York, 1976.
6. Wski Wasile:Bargaining Out look for 1996, Monthly Labor Review, January.



الملحقات

الملحقات

الإخوة / العاملين في مؤسسه يمن موبايل للاتصالات

المحترمون

تحية طيبة ... وبعد:

نود الإحاطة بأننا طلاب في كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة المستقبل للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، ونقوم حالياً بإعداد بحث تخرج بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على مؤسسة يمن موبايل للاتصالات

ونظراً للطبيعة العلمية لهذا الموضوع والأهمية التي يكتسبها فقد كلفنا من قبل الدكتور/ محمد أحمد الصيادي أستاذ العلوم الإدارية، المشرف على البحث، لإجراء هذه الإستبانة. راجين منكم التفضل بالاطلاع عليها، وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، حيث أن استكمال الإجابة عن كافة الأسئلة، والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات التي سترد في الإستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

هذا ونشكر لكم حسن تعاونكم لخدمة العلم والباحثين، وبالله التوفيق.

الباحثون

الجزء الأول

الخصائص الديموغرافية

أولاً: العمر

☐ ٤١ - ٤٠ سنة	☐ أقل من ٣١ سنة
☐ ٥١ - ٦٠ سنة	☐ ٤١ - ٥٠ سنة
	☐ ٦١ سنة فأكثر

ثانياً: الجنس

☐ أنثى	☐ ذكر
-------------------------------	------------------------------

ثالثاً: المستوى التعليمي

☐ بكالوريوس	☐ دبلوم عالي
☐ ماجستير	☐ دكتوراه

رابعاً: التخصص العلمي

☐ علوم إدارية ومالية	☐ علوم هندسية
☐ أخرى	

خامساً: عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

☐ ٥ سنوات فأقل	☐ ٦ - ١٠ سنوات
☐ ١١ - ١٥ سنة	☐ ١٦ فأكثر

سادساً: المستوى الوظيفي

☐ مدير إدارة	☐ رئيس قسم
☐ مشرف مباشر	☐ مختص

الجزء الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
		(٥)	(٤)	(٣)	(٢)
الاستقطاب والتعيين					
١	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة				
٢	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في المؤسسة				
٣	تُعول المؤسسة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين ، لغرض المفاضلة والتعيين				
٤	تُعول المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة				
التدريب والتطوير					
٥	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم				
٦	يتوفر لدى المؤسسة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين				
٧	تؤمن المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية				
٨	تعتبر المؤسسة أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين				

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة		
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)		
تقييم الأداء						
					تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	٩
					تحتاج المؤسسة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفعالية	١٠
					تهتم المؤسسة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	١١
					تشجع المؤسسة على الإبداع في انجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	١٢
التعويضات						
					تحتاج المؤسسة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية	١٣
					تمتلك المؤسسة معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية	١٤
					تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	١٥
					تعمل المؤسسة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور / والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب فيها أسوة بالشركات المنافسة	١٦

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
الصحة والسلامة المهنية						
١٧	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثوقة ومطبقة بشكل كامل					
١٨	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة مفهومة لدى العاملين					
١٩	لدى المؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية					
٢٠	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة وتحسينها باستمرار					
التميز القيادي						
٢١	تؤكد الإدارة العليا في المؤسسة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين					
٢٢	تتولى الإدارة العليا في المؤسسة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية					
٢٣	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء					
٢٤	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم					
٢٥	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
التميز بتقديم الخدمة						
٢٦	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة					
٢٧	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين					
٢٨	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
٢٩	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة					
٣٠	تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات					

*** تَرْجَمُ اللّٰهُ ***