

كفاءة وتميز إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

أ.د: بوقرة رايح rbouguerradz@yahoo.fr أ. غانم هاجرة hadjerhadjer27@yahoo.fr

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Abstract:

The study aimed to identify the impact of human resource management practices in achieving outstanding performance in Algerian universities - the University of m'sila- To achieve the objectives of the study, The researcher designed questionnaire included clauses to gather preliminary information from a sample consisting of a random sample of 70 workers of the total members of this group of 250 administrative study (Meaning 28% of the original community of the study) and that taking into account the good representation of various of its members, To find out their views on the role of the excellence of human resource management practices in the University of Algiers, and their reflexive about their interest in the development of their competence. In light of this has been collecting and analyzing data and test hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences spss. It was used many statistical methods to achieve the objectives of the study, including the use of frequencies and percentages and arithmetic mean and standard deviation, Chi-Square f test and analysis of variance ANOVA for an analysis of the differences .After an analysis of the data the study process and hypotheses.

The study found a number of results including:

The study showed that there were no statistically significant differences in the views of respondents differences (superiors) about the contribution of human resources management in increasing the efficiency and excellence of the Organization at the level of 0.05 is attributed to gender, age, educational qualification

The study showed a statistically significant differences in the views of respondents differences (presidents) is due to the number of years of experience

The study showed that there were no statistically significant differences in the views of respondents differences (subordinates) on the contribution of human resources management in increasing the efficiency and effectiveness of the organization at a level of 0.05 is attributed to a qualified education;

- The study showed a statistically significant differences in the views of respondents differences (subordinates) attributed to sex, age and number of years of experience;
- Personal factors such as race, education level, age and seniority are all factors working her side of the impact on the level of effectiveness and efficiency, and there is no specific relationship between them exactly.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعة الجزائرية - جامعة المسيلة- ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت فقرات لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من عينة عشوائية تشمل 70 عامل من مجموع أفراد هذه الفئة من 250 إداري، وذلك مراعاة للتمثيل الجيد لمختلف أفرادها، لمعرفة آرائهم حول دور كفاءة وتميز ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، وانعكاساتهم حول الاهتمام بهم وبتنمية كفاءتهم، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكا مربع، اختبار f وتحليل التباين ANOVA لإجراء تحليل الاختلافات وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وتميز المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للجنس والعمر والمؤهل التعليمي.
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) يعزى لعدد سنوات الخبرة
- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرؤوسين) حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للمؤهل التعليمي؛
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرؤوسين) يعزى للجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة؛
- العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الفعالية والكفاءة، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما.

مقدمة:

عد تسيير الموارد البشرية من الإسهامات البحثية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، حيث كان نظام الأعمال في العالم أكثر القطاعات تأثراً من خلال الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج، وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات والمؤسسات على التنافس، فلإنسان هو المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار والتميز، وإننا نشير على أن الاهتمام بالموارد البشرية ومحاولة تنمية وتحسين أدائها يعد الدعامة الأولى والأخيرة التي تمكن المنظمة في تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها وكذا الرفع من فعاليتها وكفاءتها. ولما كانت الموارد البشرية تحتل الأهمية في تحقيق أهداف المنظمات من خلال مشاركة العاملين في تحسين جودة الأداء وتبنيهم لمبادئها وأدواتها وشعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة من الأركان الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية، حيث تتطلب مشاريع التميز تشكيل فرق عمل متعددة من جميع الأقسام وإدارات المؤسسة، تتميز باللامركزية والاتصالات الأفقية بين الأقسام والإدارات المختلفة. لذا كان من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية وحسن اختيارها ابتداء وتدريبها وتنظيم العمل وتمكين العاملين وتحفيزهم وتقديرهم، وانطلاقاً من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة السؤال التالي: هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء؛ التعويضات)؛ في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعة الجزائرية؟

يشق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل هناك أثر لتحليل وتوصيف الوظائف في تحقيق التميز في جامعة المسيلة؟
 - 2- هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز في جامعة المسيلة؟
 - 3- هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز في جامعة المسيلة؟
 - 4- هل هناك أثر للتعويضات (نظام الأجور والتحفيز) في تحقيق التميز في جامعة المسيلة؟
- للإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية محل البحث وبين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها. وتوجد فروق ذات دلالة معنوية بين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

1. أهمية الموضوع: كما ترجع أهمية الموضوع إلى أهمية عملية إدارة وتسيير الموارد البشرية في حد ذاتها، إذ تعدّ من العمليات الإستراتيجية الحيوية داخل المؤسسات، وتكمن أيضاً أهمية الموضوع بالبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز في الأداء، توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة المسيلة، أهمية نتائج الدراسة لجامعة المسيلة عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.
2. الدراسات السابقة: فيما يخص الدراسات السابقة هناك بعض الأساتذة والطلبة الجامعيين الجزائريين قاموا بدراسات قريبة إلى الإشكالية التي تناولتها منهم:

- 1- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة): أطروحة دكتوراه للباحث سملاي يحضيه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية؛ مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلاً للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- 2- **الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب):** مذكرة ماجستير من إعداد الطالب نيق بوبكر من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الأساسية التالية: اعتبار الموارد البشرية كاستثمار يستدعي التخطيط لها ووضع أهداف على المدى القصير والبعيد تزيد إنتاجية الفرد والمجموعة ككل، إن الإنفاق على الموارد البشرية في التدريب والصحة والأمن تعتبر كنفقات استثمارية،
- 3- **إستراتيجية تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية-** وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة الأعمال قد أدت إلى إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى المنافسة والتمثلة أساسا في الموارد الداخلية المرتكزة على الكفاءات والمعارف والمهارات العالية وعلى اعتباره أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة والذي يرتبط ببقاء ونمو واستمرار المؤسسة. كما توصلت إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة، واكتساب مصادر التميز المستمر.
- الإطار النظري**

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

تنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتميئتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية وتحقيق تميز في الأداء.

1- **تعريف إدارة الموارد البشرية:** هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية: يعرفها كاسيو على أنها: "العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها"¹

أما المعهد البريطاني فيعرف إدارة الأفراد بأنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبملاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف"².

ويعرف سميث وغرانت: إدارة الموارد البشرية بأنها: "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وهي أيضا توصيف لما يقوم به العاملون المتخصصين في إدارة الأفراد"³.

وبناء على تلك التعاريف نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي:

- وظيفة متميزة لإدارة البشر والتي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤولا عن هذه الأنشطة والبرامج وتقرن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- هي عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والأفراد، تهدف لتحقيق أهداف تبادلية متمثلة في الفرد والمنظمة والمجتمع.⁴

2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أ- أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي، وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذا الموضوع أمرا مجديا نذكرها فيما يلي:⁵

- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية.
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.
- إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية لذلك من المهم دراسة هذا الحقل بإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى

والمتمغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.

- إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في معظم العلاقات بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهدافهم، وتعود الأهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب التالية:⁶

أ- **الدراسات والأبحاث:** دلت عديد البحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم لأن نجاح أو فشل المنظمة مرهون بالعنصر البشري.

ب- **التكلفة:** تشكل النشاطات التي تحتاجها المنظمة لتغطية أجور وتعويضات الموظفين جزءا كبيرا من نفقات المنظمة.

ج- **معالجة الخطأ:** يمكن معالجة أخطاء الاختيار مثلا عن طريق عملية التكوين.

د- **الحاجة إلى التخصص:** إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصصين في الجوانب العديدة، لقد فرض هذا التدخل أعباء جديدة على كاهل إدارة الأفراد تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة بالرغم من أن الكثير من الإدارات العليا لا تعير اهتماما كبيرا للموارد البشرية وكانت تصب كل اهتماماتها على الموارد المادية أو تعطيتها الاهتمام الأكبر كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي أجريت على بعض الشركات التي استمرت عبر السنين وحققته نجاحا كبيرا، لديها سياسات جيدة في مجال القوى بشرية، وإن تلك التي لم تستمر أو فشلت في تحقيق أهدافها فكان ذلك لضعف سياساتها في مجال القوى البشرية، وعلاقات العمل التي تكون فيها سيئة وغير سليمة .

ب- **أهداف إدارة الموارد البشرية:**

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:⁷

أ- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:** تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة،
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة،

ب- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:** حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهمهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم،
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتنافس الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان.

ج- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:** حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي:

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورغبة، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل؛
- توفير الإمكانات الحديثة، المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول؛
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد؛

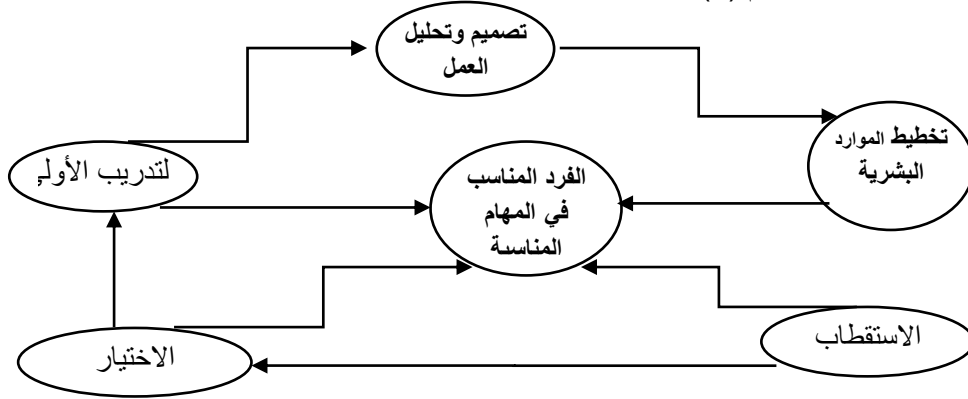
ج- **وظائف إدارة الموارد البشرية:**

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية، وفي ما يلي عرض لمختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:⁸

1- **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية:

- أ- **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط أو الوظيفة على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توافرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها.
- ب- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- ج- **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.
- د- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها وتصميم وتحليل العمل وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافق مع مواصفاتهم.
- هـ- **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية التي تم اختيارها وتعيينها تدريجيا أولا من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.
- في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح من الشكل التالي الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشمل عليها وظيفة التكوين أنظر شكل رقم 1.

الشكل رقم (1): الترابط والتكامل بين أنشطة وظيفة التكوين



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص16.

2- **وظيفة التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:⁹

- أ- **نظام تقييم الوظائف:** وهي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة،
- ب- **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية،
- ج- **نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.
- د- **نظام المزايا الوظيفية الإضافية:** ويسميه البعض بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة،
- هـ- **نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء على المستوى وتميزة، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون من وظيفتين:¹⁰

أ- **التعلم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب- **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

4- صيانة الموارد البشرية: تتكون الصيانة من نشاطين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون من:

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

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

5- علاقات الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

أ- **دمج الموارد البشرية:** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

ب- **علاقات العمل:** يمثل هذا النشاط علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

II- الأداء المتميز

واجهت المؤسسات الحكومية في دول العالم خلال تسعينات القرن العشرين تحديات هائلة، فرضتها استعدادات الانتقال إلى الألفية الثالثة وملاح نظام جديد، وارتفاع الأصوات بالإصلاحات ودعم الحريات، ووصلت رياح التغيير إلى المؤسسات في القطاع العام لنبدأ روح التسلط والقهر والبيروقراطية السلبية والالتزام بحقوق الإنسان، وأن تلحق المؤسسات بركب التقدم العلمي والتطور التقني، وأن تكرر التفكير المنطقي عند الأفراد العاملين في مصالحها كمنهج أساسي لحل المشكلات، وطبقا لتلك المتغيرات المعاصرة تطورت رسالة المؤسسة الحكومية والتي انعكس أثرها على ظروف أداء إدارتها من المفهوم التقليدي إلى المفهوم، وأنيط بها مهام تقديم خدمات متميزة لزيائنها المتعاملين معها. ونعني بالتميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة.¹¹

وأيضا بناء على قاموس **A & C Black Publishers** المختص في الموارد البشرية التميز هو جودة منتجات الشركة ممتازة، ولكن قوة مبيعاتها ليست كبيرة بما فيه الكفاية.¹²

والمقصود بالتميز Excellence في هذه الدراسة الممارسات الإدارية الرفيعة لمصالح المؤسسة في القطاع العام لتقديم المخرجات والخدمات الموكلة إليها لمختلف الجهات ذات العلاقة وللمجتمع بأسره وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية ورضا المتعاملين المستفيدين. مما سبق نجد التميز كمصطلح هو مفهوم غير قابل للتجزئة. نسعى جميعا لتحقيقه، وذلك لأنه ينبع من الطبيعة التنافسية الداخلية.

أما مفهوم تميز الأعمال فيعرفه واتسون من منظور نظرية أصحاب المصلحة بتحديد المؤسسات المتميزة، التي تحقق الرخاء للجميع، أو رعاية من جميع أصحاب المصلحة، أي: العملاء والموظفين والموردين والمساهمين والمجتمع ككل.¹³

بينما يرى **Porter, and Tanner** تميز الأعمال بوصفه رحلة مستمرة، مبنية على الحفاظ على تطوير ثابت وتغيير

ثابت من خلفها للقيمة المضافة وتركيزها على الجودة والمرونة.¹⁴

ويرى السلمي أن التميز لدى الفرد يشير إلى قدرته على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط

السليم، التنفيذ السليم، والتقويم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح سواء في عمله أو في حياته.¹⁵

وبناء عليه يمكن التوصل إلى تعريف شامل لمفهوم تميز الأعمال من خلال كونه الممارسات والجهود المتميزة في المؤسسة، وتحقيق نتائج ذات تميز لكل من المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع من خلال القيادة الإستراتيجية وتسيير الموارد والتركيز على العملاء وتسيير عمليات المؤسسة بشكل متوازن.

ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقراراتها المجتمعة. ومن ثم فإن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز يتضمن العناصر التالية:¹⁶

غايات وأهداف المؤسسة: وهي الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

1- **المناخ المتغير والمتطور (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) للمؤسسة:** إن الترابط والتفاعل والتعايش

الإيجابي بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.

2- **القيادة الإدارية لمؤسسة:** القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات واليات إدارة التميز.

3- **الإدارة الإستراتيجية:** وهي المنهجية الإدارية المتفوقة التي تربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتعد الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

4- **إدارة العمليات:** حيث تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة لمقياس.

5- **الجودة الشاملة:** إن إدارة التميز تتحقق حيف يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المؤسسة وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي الزبون أو المستفيد سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.

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

7- **المعايير المحددة والقياس المرجعي:** تحاول الإدارة دائما تقويم انجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.

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

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

10- **عوائد ومنافع متوازنة:** تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة

11- **بناء وتنمية العلاقات:** تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات الشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى أهدافها.

12- **القياس:** أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ "ملا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه" ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء.

المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة التميز: وتتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وقد بين السلمي هذه المتطلبات بما يلي:17

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات)؛ والمؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات،
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء؛ وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز.

مستويات التميز في الأداء: التميز ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.23 ومن ثمة يمكن القول أن التميز على مستويات ثلاث وهي:18

- 1- التميز على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد "المتميزين
- 2- التميز على مستوى الجماعة: فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتميز أفرادها
- 3- التميز على مستوى المنظمة: فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وتمتاز عملية الإبداع والابتكار والتميز في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:25 القادة، الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، والثقافة المحيط

III-تصميم الدراسة الميدانية:

إن مكونات نظام وطبيعة نظام الجامعات العمومية في الجزائر لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية من جامعة لأخرى وذلك بغض النظر عن حجم أو طبيعة هذه الجامعة؛ وجود مجموعة من العوامل والتي يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات لفعالية وكفاءة الموارد البشرية في الجامعات والتي لا تختلف من جامعة لأخرى، ما يمكن معه الاكتفاء بدراسة جامعة واحدة؛ إن الدراسة الاستطلاعية لجامعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قد أوضحت أن جميعها يخضع لتقسيم إداري واحد، إلى جانب خضوع كل منها إلى نفس اللوائح وطريقة الإشراف والرقابة عليها بالإضافة إلى توحيد مجموعة القواعد والإجراءات والممارسات التي تنظم أداء العمل بها بالإضافة أن الجامعات تقدم خدماتها المعرفية لفئات متشابهة من المنتسبين لها.

تحديد متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ويتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية ووسائل الجودة الشاملة
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء المتميز للجامعة الجزائرية.
- أ- النموذج المتبع لقياس الحالة الميدانية: لمعرفة تميز إدارة الموارد البشرية، قمنا بإجراء استبيان موجه لفائدة جميع الموظفين في جامعة المسيلة بمختلف تخصصاتهم العلمية والمهنية. ما بين 2011-2013 تم اختيار عينة عشوائية تشمل 70 عامل (أي 28% من المجتمع الأصلي للدراسة)، وذلك مراعاة للتمثيل الجيد لمختلف أفرادها، لمعرفة آرائهم حول دور تميز ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، وانعكاساتهم حول الاهتمام بهم وبتنمية كفاءتهم. وكانت عينة فئة الإطارات (رؤساء) عددها 28 ونسبتهم 40.00% من مجموع

أفراد هذه الفئة في مجتمع الدراسة البالغ 70 فردا، وكانت عينة فئة التنفيذ (مرؤوسين) عددها 42 ونسبتهم 60.00% من مجموع أفراد هذه الفئة من 250 إداري.

ج- اختبار الفرضيات: للإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية محل البحث وبين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها، والفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وتميز المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للجنس والعمر والمؤهل التعليمي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) يعزى لعدد سنوات الخبرة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرؤوسين) حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للمؤهل التعليمي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرؤوسين) يعزى للجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة؛

الجدول رقم (1): ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

القرار الإحصائي	sig	كا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار		
غير دال	,317	1,000	,500	1,40	60,0	15	نعم	مدى أهمية إدارة الموارد البشرية لدى الإدارة العليا للجامعة
					40,0	10	لا	
					100,0	25	المجموع	
غير دال	,162	1,960	,490	1,64	36,0	9	نعم	تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانها المخول لها قانونا في الجامعة
					64,0	16	لا	
					100,0	25	المجموع	
غير دال	,162	1,960	,490	1,36	64,0	16	نعم	مسؤولية مصلحة الموارد البشرية في وضع الإستراتيجية
					36,0	9	لا	
					100,0	25	المجموع	
غير دال	,841	,040	,510	1,48	52,0	13	نعم	مدى حرص إدارة الجامعة على اختيار العناصر الكفوه
					48,0	12	لا	
					100,0	25	المجموع	
دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم	إستراتيجية الموارد البشرية معرفة بوضوح
					84,0	21	لا	
					100,0	25	المجموع	
دال	,000	14,440	,332	1,88	12,0	3	نعم	رضا العمال عن العمل المنوط بهم
					88,0	22	لا	
					100,0	25	المجموع	
دال	,000	17,640	,277	1,92	8,0	2	نعم	مدى شعور الموظفين بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها
					92,0	23	لا	

					100.0	25	المجموع			
					24.0	6	نعم	الانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به		
					76.0	19	لا			
					100.0	25	المجموع			
					16.0	4	نعم	الأجر يكافئ العمل		
					84.0	21	لا			
					100.0	25	المجموع			
					36.0	9	نعم	الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة مرضية		
					64.0	16	لا			
					100.0	25	المجموع			
					36.0	6	نعم	التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة		
					64.0	19	لا			
					100.0	25	المجموع			
					24.0	6	نعم	مدى تناسب ظروف العمل		
					76.0	19	لا			
					100.0	25	المجموع			
					48.0	12	نعم	الموظفون والترقية		
					52.0	13	لا			
					100.0	25	المجموع			
					20.0	5	نعم	الترقية لدى الموظفين		
					80.0	20	لا			
					100.0	25	المجموع			
					24.0	6	نعم	مدى تناسب النظام المتبع في تقييم الأداء		
					76.0	19	لا			
					100.0	25	المجموع			
					40.0	10	نعم	رضا الموظفين على نتائج التقييم		
					60.0	15	لا			
					100.0	25	المجموع			
					84.0	21	نعم	التدريب والكفاءة لدى الموظفين		
					16.0	4	لا			
					100.0	25	المجموع			
					72.0	18	نعم	التدريب وإمكانية فهم دورهم في المنظمة		
					28.0	7	لا			
					100.0	25	المجموع			

غير دال	,162	1,960	,490	1,64	12,0	9	نعم	مدى توظيف العمال لمهارات جديدة ناتجة عن تدريبات سابقة
					88,0	16	لا	
					100,0	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة ، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

الجدول رقم (1) يوضح ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

- فيما يخص الجودة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من العبارات 1-4 ماعدا العبارة إستراتيجية الموارد البشرية معرفة بوضوح فهناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا أي انه لا توجد إستراتيجية معرفة وواضحة
- تحليل وتوصيف الوظائف: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من العبارات
- نظام الأجور والتحفيز: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من العبارات 1-2-4-5 ماعدا العبارة 3 فهناك فروق إحصائية في العبارة التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة لصالح الإجابة لا
- أثر نظام تقييم الأداء: لا يوجد هناك رضا على نتائج التقييم وهذا ما يدل عليه تواجد فروق إحصائية
- التكوين والتدريب: مدى توظيف العمال لمهارات جديدة ناتجة عن تدريبات سابقة فيها فروق إحصائية لصالح الإجابة لا

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

من خلال هذا العرض سنقيس مدى تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة الجامعة وقصد ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما مربع.

جدول رقم (2): مدى تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على تميز الجامعة

القرار الإحصائي	sig	كا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	
دال	,000	14,440	,332	1,88	12,0	3	نعم
					88,0	22	لا
					100,0	25	المجموع
دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم
					84,0	21	لا
					100,0	25	المجموع
غير دال	,317	1,000	,500	1,60	40,0	10	نعم
					60,0	15	لا
					100,0	25	المجموع
غير دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم
					84,0	21	لا
					100,0	25	المجموع
دال	,000	14,440	,332	1,88	12,0	3	نعم
					88,0	22	لا
					100,0	25	المجموع
دال	,028	4,840	,458	1,72	28,0	7	نعم
					72,0	18	لا

					100,0	25	المجموع	
مدى ترسخ فكرة الجودة لدى إدارة الجامعة	غير دال	,072	3,240	,476	1,68	32,0	8	نعم
						68,0	17	لا
						100,0	25	المجموع
شفافية الإجراءات والخطط لدى كل الموظفين	دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم
						84,0	21	لا
						100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

جدول رقم (2) يبين مدى تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على تميز الجامعة

فكل من العبارات مدى وضوح الإجراءات وقواعد العمل، وضوح واجبات وعلاقات مستويات الإدارة بالإدارة العليا ومدى ترسخ فكرة الجودة لدى إدارة الجامعة فيها فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا مما يعكس سلبيًا حيث نستنتج أنه لا يوجد وضوح في الإجراءات والواجبات مع غياب فكرة ترسيخ الجودة بين العمال

د- الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الأفراد المستجوبين (رؤساء ومروسين) نحو المحاور الرئيسية في الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية.

لقد تم تجميع كل متغيرات المحاور بهدف تسهيل عملية اختبار ما إذا كانت هناك علاقة بين هذه المحاور والخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) للأفراد المستجوبين، سيتم الاستعانة باختبار f وتحليل التباين ANOVA لإجراء تحليل الاختلافات.

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية محل البحث وبين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها

الجدول رقم (3): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للجنس

المحور	f	Sig	T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)	الفروق
المحور الأول	0.773	0.388	-0.277	23	0.784	لا توجد فروق
المحور الثاني	2.971	0.098	-0.154	23	0.879	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

الجدول رقم (3) يوضح اختباري التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن

طريق اختبار t (t-test for Equality of Means)

مستوى الدلالة بالنسبة لمعامل f لاختبار التجانس التباين حسب الجنس (الذكور والإناث) بلغ 0.388 وهو أكبر من 0.05 يتضح قيمة t عند درجة حرية 23 تساوي -0.277 مع مستوى دلالة 0.784 وهي أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على أساس رأيهم في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، وعدم وجود فروق معنوية، معناه رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها محل البحث وبين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة محل البحث وبين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها. مستوى الدلالة بالنسبة لمعامل f لاختبار التجانس التباين حسب الجنس (الذكور والإناث) بلغ 0.098 وهو أكبر من 0.05 ويتضح قيمة t عند درجة حرية 23 تساوي -1.54 مع مستوى دلالة 0.879 وهي أكبر من 0.05 أي لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لتأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة.

وعدم وجود فروق معنوية، معناه رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي:
لا توجد فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة محل البحث وبين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

• الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف السن

جدول (4) رقم نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للسن

المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية	4	51.707	12.927	1.041	0.411	لا توجد فروق
تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة	4	20.022	5.005	1.494	0.242	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تبعا لاختلاف فئات السن، حيث أن مستوى الدلالة (0.411، 0.242) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). يعني أن كل الفئات العمرية لا ترى هناك فروق سواء في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ومن ناحية تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة.

الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المستوى العلمي

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المستوى العلمي، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (5) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للمستوى العلمي

المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية	4	21.240	5.310	0.381	0.820	لا توجد فروق
تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة	4	11.763	2.941	0.781	0.551	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تبعا لاختلاف مستويات العلمية، حيث أن مستوى الدلالة (0.820، 0.551) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). يعني أن كل المستويات العلمية لا ترى هناك فروق سواء في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ومن ناحية تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة.

الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الإقدمية

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الإقدمية، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للأقدمية

المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية	3	114.083	38.028	4.295	0.016	توجد فروق
تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة	3	14.623	4.874	1.414	0.267	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأول الدراسة تبعا لاختلاف مستويات الأقدمية، حيث أن مستوى الدلالة (0.016) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). يعني أن كل المستويات العلمية ترى هناك فروق في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ومن ناحية تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة فليست هناك فروق لأن مستوى الدلالة 0.267 أكبر من 0.05.

لقد أفرزت نتائج الدراسة الإستبائية حالة من ردود الفعل السلبية والإيجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية المنظمة، فجاءت ردود الفعل سلبية فيما يخص المكافأة المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع حاجات مختلف أفراد عينة الدراسة أما الحوافز المعنوية التي شملت طبيعة الاتصال، طبيعة الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل وظروف العمل، فتفاوتت ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وإن كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الرضا فيبقى ذلك نسبي.

إن العوامل الشخصية وحسب ما جاءت به بعض الدراسات تؤكد علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، كالجنس والمستوى التعليمي... وحسب تحليلنا وجدنا علاقة العوامل الشخصية بالرضا علاقة متباينة، وعكس ما أفادته الدراسات لذا تبقى العوامل الشخصية أحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ذات صلة بخصائص الفرد بحد ذاته.

النتائج والاقتراحات:

1-1- النتائج:

- بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع الكفاءة والتميز في المنظمة من خلال مساهمة إدارة الموارد البشرية من الرفع منهما، تم التوصل إلى النتائج التالية:

نظريا:

- إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات بالمؤسسة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشري بدء من استقطابه إلى غاية مغادرته المؤسسة.
- المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى، وهو الأساس في بقاء أي مؤسسة في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة التحديات؛
- الكفاءات ليست لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، ومنه تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز؛

ميدانيا:

- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بالكفاءة والتميز، درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي شملت فئة الإطارات، والتنفيذ وبشكل عام ميزنا حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية، وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسبة المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا إن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية

التي شملت (ظروف العمل الاتصال إشراف جماعة العمل، محتوى العمل)، التي كان لها أثرا إيجابيا وان كان منخفضا ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

• إن النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل معطيات الاستبيان تؤكد الميول الكبير للمكافآت المادية لدى أفراد عينة البحث، إضافة إلى ذلك فالمقابلة الشخصية ببعض أفراد عينة البحث يؤكدون على ضرورة توفر المكافآت المادية المشجعة على العمل من جهة و من جهة أخرى تحقيق المساواة في تقديمها، هذا لا يمنع أنهم بحاجة إلى التدعيم المعنوي المكمل للتدعيم المادي.

• غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته لمحتوى الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

• أكدت الدراسة أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة في الوكالة تعمل على رفع كفاءة الموظفين إلا أنها ليست على المستوى المطلوب فإجابات المبحوثين أشارت إلى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وتنمية وتطوير المهارات والقدرات.

• أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في الجامعة تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود

• أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للجنس والعمر والمؤهل التعليمي

• أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) يعزى لعدد سنوات الخبرة

• أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرووسين) حول مساهمة

إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للمؤهل التعليمي

• أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرووسين) يعزى للجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة؛

- العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الفعالية والكفاءة، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما.

1-2- الاقتراحات:

إن النتائج المتوصل إليها تقودنا لتقديم بعض الاقتراحات فيما يخص تحفيز المورد البشري والاهتمام به في النقاط التالية:

1- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف المستويات بدءا بتوفير إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها وبأسسها الخاصة بها.

2- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل والعطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم بالمؤسسة.

3- لا بد من إعداد نظام للحوافز مع تجديده حسب الظروف التي تنشأ فيها المؤسسة وحسب خصائص أي فرد عامل.

4- لا بد من الوضوح في تطبيق نظام الحوافز وتعريفه لمختلف العاملين إضافة إلى مشاركتهم في إعداده، وتقبل كل اقتراحاتهم وآرائهم.

الخاتمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، فهي التي تحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ومشاريعها، كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق ما تسعى إليه، وبالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد للمؤسسة وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي والوظائف، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة. وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين، والتي تعتبر جزءا من عملية أشمل لقياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، ويقصد أداءهم، ويمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل.

الهوامش

1. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص3.
2. نفس المرجع السابق، ص4.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2002، ص18.
4. هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008، صص224-225.
5. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1994، ص25.
6. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص22.
7. فؤاد أبو إسماعيل، إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص44.
8. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص15.
9. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص17.
10. المرجع نفسه، ص18.
11. عبد الكريم أبو الفتوح درويش: ادارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة : شرطة الشارقة ، مركز بحوث الشرطة، 2006، ص162
12. **A & C Black Publishers Ltd, Dictionary of Human Resources and Personnel Management**, third edition, London, p95.
13. Rula Ali Abdullah Al-Damen, **Developing An Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses (JBEAM)**, PhD dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy in Management At Amman Arab University, June 2006, p31.
14. Porter, L. and Tanner, S., **Assessing Business Excellence**, 2nd Edition, Elisvier ButterWorth – Heinemann, 2004, p 15.
15. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 76.
16. شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز، 2008، ص ص 145 - 146
17. الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، الاسكندرية، 2009، ص6.
18. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر . ص15.