

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار

Human Resources Management Practices and their Impact on Achieving Institutional Excellence: A Case Study of Algiers Telecom and Bashar Unity

عبد الجليل مقدم¹، خولة عدنان²

¹ جامعة طاهري محمد بشار، mokaddemabdeldjalil@yahoo.com

² جامعة أحمد دراية أدرار، khawlaadn05@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/ 20

تاريخ القبول: 2019/11/ 05

تاريخ الاستلام: 2019 /09/ 19

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) والتميز المؤسسي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر وحدة بشار ولإتمام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من 30 سؤال موزع على أربعة (06) محاور، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي spss19. حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج أوضحت العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاده من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى، ويظهر الأثر الأهم في التحفيز وأضعفها في التخطيط.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، اتصالات الجزائر، الاستقطاب والتعيين.

تصنيف JEL: M12، M54.

Abstract:

This study aims to identify the relationship between human resources management practices in its dimensions (planning, recruitment, recruitment, training and development, motivation) and organizational excellence among the employees of Telecom Algeria unit Bashar unit.) Axes, this relationship has been tested using spss19 statistical software. Where a number of results

were reached that showed the positive relationship between human resources management practices and dimensions on the one hand and institutional excellence on the other, and shows the most important impact in training and development and weakest in planning.

Keywords: Human resources management; institutional excellence; Algerie Telecom; recruitment and recruitment.

Jel Classification Codes: M12, M54.

Résumé:

Cette étude vise à identifier la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines dans ses dimensions (planification, recrutement, recrutement, formation et développement, motivation) et l'excellence organisationnelle parmi les employés de l'unité Bas Alger de Telecom Algerie) Axes, cette relation a été testée à l'aide du logiciel statistique spss19. Lorsque plusieurs résultats ont été atteints, ils ont montré une relation positive entre les pratiques et les aspects de la gestion des ressources humaines et l'excellence institutionnelle, et ont montré l'impact le plus important sur la formation et le développement et le plus faible sur le plan.

Mots-clés: Gestion des ressources humaines; excellence institutionnelle; Algérie Télécom; recrutement.

Codes de classification de Jel: M12, M54.

المؤلف المرسل: خولة عدنان، الإيميل: khawlaadn05@gmail.com

1. مقدمة:

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

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة ومن ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم أدائها.

على ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات :
الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

تتجزأ الفرضية الرئيسية الأولى إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي :

- الفرضية الفرعية الأولى H0₁: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتميز المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية H0₂: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي
- الفرضية الفرعية الثالثة H0₃: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي
- الفرضية الفرعية الرابعة H0₄: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتميز المؤسسي.

أهداف الدراسة :

- تقديم مفاهيم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- التعرف على واقع التميز المؤسسي في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر العمال.
- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة اتصالات الجزائر
- معرفة مدى إسهام أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في مجالات التطوير الإداري وإدارة الأعمال في المؤسسات الجزائرية.

2.عموميات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق الأهداف والربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل لتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. (سعاد، 2008)

لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكلما له صلة بالعنصر البشري.

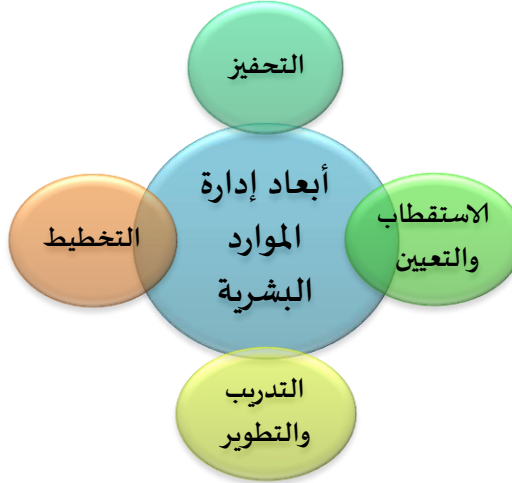
ويرى (عبدالله و جواد، 2010) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية

- الممارسات الاختصاصية: وهي تلك الممارسات التي تقوم بها الإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة دون نظر إلى انتمائها إلى الدولة أو قطاع الخاص وتختلف هذه الممارسات من منظمة إلى أخرى على حسب القرارات الإدارية العليا وحجم المنظمة وكذا تكنولوجيا المستعملة وكفاءة وفعالية العاملين داخل المنظمة ومن أهم الممارسات نذكر ما يلي:
 - ✓ تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف
 - ✓ تخطيط الموارد البشرية
 - ✓ التوظيف

- الممارسات الإدارية: وهي مجموعة من ممارسات تحتاجها الإدارة الموارد البشرية لقيام بالممارسات الاختصاصية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (عبدالله و جواد، 2010)
- الممارسات الاستشارية: وهي عبارة عن قيام بعملية مشورة بين العاملين وكافة الإدارات العامة الموجودة داخل المنظمة سواء من الناحية القانونية أو من الناحية الفنية العلمية وكذا إضافة تحسينات وتطوير الأنظمة المتعلقة بالعاملين ويستلزم لنجاح هذه الممارسات يجب أن تكون الإدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً وانسجاماً بالإدارات الأخرى في المنظمة وكذلك أكثر اطلاعاً بمشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري المطلوب. (عبدالله و جواد، 2010)

2.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية: الشكل الآتي يوضح أهم الأبعاد في إدارة الموارد البشرية

الشكل 1: أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين

- **التخطيط:** "وتمثل هذه الوظيفة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخلية، وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تهدد وجود المنظمة وتؤثر بصورة سلبية في العمل فيها لوضع أفضل السبل الكفيلة بمقاومتها والصمود في وجهها ودراسة البيئة الخارجية من حيث الوضع السياسي والاقتصادي، وذلك من منطلق أن المنظمة جزء لا يتجزأ من محيطها". (عمر، 2006)
- **التحفيز:** نظم الأجور المبنية على الوظيفة Pay Based-Job في طريقها لأن تستبدل بنظم الأجور على أساس الشخص Pay Based-Person ، فقد وجد في الممارسات الفعلية في الواقع التطبيقي أن المنظمات تقوم بالربط بين أداء المنظمة والوحدات وفرق العمل عند الدفع ، فالميزة التنافسية تأتي من التنوع الاستراتيجي والذي يأتي بدوره من الطرق التي يقوم² الأفراد بأداء أدوارهم ، فإذا كان الأفراد يقومون بالتصرف بشكل مختلف فعندئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف فليس من الضروري إيجاد نظام وحيد أمثل ولكن إيجاد نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والإستراتيجية والثقافة. (David A.H، 1996)

• نظام الاستقطاب والتعيين: يشير الباحث إلى أنه نظرا لأن القيمة في عصر المعرفة تكمن في الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة فإن التحدي الآن يصبح في عصر المعرفة هو كيف يمكن جذب وتعيين والحفاظ على تلك النوعية من المهارات التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة. وقد أشار Dash (1990, Takewchi) إلى أن أحد التغيرات التي حدثت في نظام الاختيار والتعيين هو كيف يمكن التعيين من بين المرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة لأن معظم الجدل الذي يدور حول حرب المهارات وتعيينها لا يدور حول كيفية التوصل إلى المرشحين وإنما كيف يمكن تعيينهم قبل الآخرين كما أن هناك محاولات عديدة في العديد من المنظمات لتقليل دورة التعيين لتصبح خلال يوم واحد أو بحد أقصى أسبوع ولكن بعد المراجعة الجيدة لطلبات المرشحين حيث أن طول فترة اتخاذ قرار بالتعيين ربما يؤثر على قرار المرشحين وبالتالي يكون من المحتمل خسارة المنظمة لثلث المرشحين هذه الطريقة.

• التدريب والتطوير: من التغيرات الهامة التي حدثت في مجال التدريب هو انتشار وسيادة ثقافة أهمية التدريب للوصول للأداء المرغوب فكما أشار (Pfeffer, 1998) إلى إنه حتى يمكن أن نمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيرات ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام الإنتاج وخاصة نظام الإنتاج المرن فإن التدريب يصبح جزءا حيويا من وظائف الإنتاج وليست مجرد عملية تدريب منفصلة كما أن هناك اعتقاد بأن التدريب يعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المنظمات كذلك يعتقد بأن التدريب استثمار في فريق العمل بالمنظمة وأنه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدرا فعليا من مصادر العائد على رأس المال المستثمر.

3. الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي:

1.3. مفهوم التميز المؤسسي:

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Mona, 2008) فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (رضا، 2007)

على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

✓ تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM "أ" مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من

الممارسات الأساسية التي تشتمل على التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره. (Mohamed, 2005)

✓ تفسير على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (سالم، 2007)، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (هايل، 2006) فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة. (محمد، 2009).

✓ تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (عبدالفتاح، 2004)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقيين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق و وآخرون، 2008).

2.3 أنواع التميز المؤسسي:

هناك ثلاثة أنواع للتميز المؤسسي موضح في الشكل التالي:

الشكل 2: أنواع التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثين

✓ **التميز القيادي:** القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. (Borghini, 2005)

✓ **التميز بتقديم خدمة:** إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على أن شيء ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر. (عبدالعال و وآخرون، 2008)

✓ **التميز البشري:** رغم التداخل بين مختلف العلوم التي تناولت دور الموارد البشرية في إحداث التغيير سواء في مجال إدارة الأعمال أو المنظمات الحديثة و تحديات عصرنتها أو نظريات التنظيم و خاصة منها النظريات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة أو الإدارة بالتمكين والنظريات الحديثة مثل نظرية الإدارة بالقيم كلها تحوي في طياتها توجهات بمؤسسة المستقبل و طرق الاستغلال العقلاني لإدارة الموارد البشرية المعاصرة يجعل من العمل

المؤسسي أرضية تساعد على التكيف مع التحديات الدولية والعالمية. من خلال الاعتماد على العمل الجماعي أو التعاوني وتأتي هذه الورقة البحثية مبرزة لأهم الاتجاهات المعاصرة. (عبدالرحيم، 2005)

4. الجانب التطبيقي للدراسة:

1.4. تقديم المؤسسة محل الدراسة:

وفقا لنص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

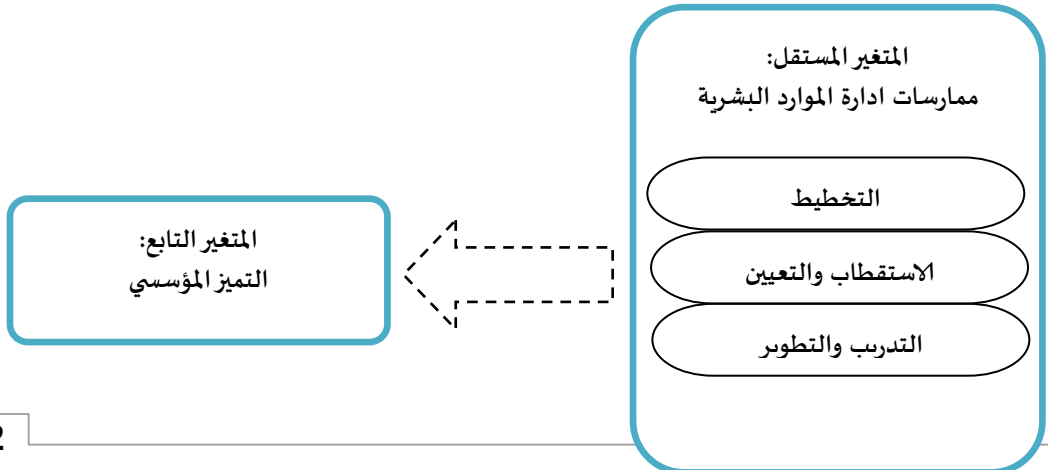
لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

مجتمع وعينة الدراسة.

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني وبناءً على أهداف الدراسة تم تحديد عينة أخذت عشوائيا من كلية العلوم الاقتصادية لجامعة بشار، شملت هذه العينة 74 موظف وقد تم توزيع 72 استبانة استرد منها 69 صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 95,83%، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

3.4. نموذج الدراسة:

الشكل 3: نموذج الدراسة



التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثين

4.4. صدق وثبات الاستبيان:

الجدول 1: يبين نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

عدد مفردات الاستبيان	Alpha de Cronbach
21	0.934

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه يتبين أن كل فقرات الاستبيان لها نسب عالية، مما يعني أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة وبالتالي يمكن اعتمادها، وإذا أعدنا توزيعه في زمان ومكان آخر فسنحصل على نفس النتائج.

5. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

1.5 تحليل المتغيرات الشخصية

الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	46.38
	أنثى	37	53.62
العمر	30-20 سنة	15	21.74
	40-31 سنة	32	46.38
	50-41 سنة	14	20.29
	أكثر من 50 سنة	8	11.59
	بكالوريا	5	7.25
المستوى التعليمي	ليسانس	17	24.64
	ماستر	31	44.93
	دراسات عليا	16	23.19
	متزوج	31	44.93
الحالة الاجتماعية	أعزب	22	31.88

11.59	8	مطلق	الخبرة المهنية
7.25	5	أرمل	
30.43	21	اقل من 5	
49.28	34	من 5 الى 10	
20.29	14	أكبر من 10	

المصدر: من إعداد الباحثين

2.5 تحليل واختبار الفرضيات.

1.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط على التميز الوظيفي عند مستوى $\alpha=0,05$.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط على التميز الوظيفي عند مستوى $\alpha=0,05$.

الجدول 3: العلاقة بين التخطيط والتميز الوظيفي

المتغير التابع: التميز المؤسسي						المتغير المستقل التخطيط
اثبات الفرضية	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	
H0	.674	0.007	0.085	3.382	0.57	النتيجة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS.

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط $r = 0.085$ ما يعادل نسبة $R = 8.5\%$ ومنه ويمكن القول أن الارتباط طردي ضعيف جدا بين التخطيط والتميز الوظيفي. أما $R^2 = 0.007$ أي ما يعادل نسبة 0.7% ومنه يمكن القول 0.7% أن من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي سببها التغير في التخطيط. نلاحظ أن Sig أكبر من α فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط على التميز الوظيفي. وبالتالي تكون معادلة الانحدار بالشكل التالي: $Y = 0.57X_1 + 3.382$

2.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.

الجدول 4: العلاقة بين الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي

المتغير التابع: التميز المؤسسي						الاستقطاب المستقل المتغير
اثبات الفرضية	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	
H1	0.001	0.326	0.571	3.154	0.114	النتيجة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي كانت (0.571) أي بنسبة (57.1%) فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.326$) أي أن (32.6%) من التغير في التميز المؤسسي يعود إلى التغير في الاستقطاب والتعيين.

نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig 0.001) فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المدمومة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار بين الاستقطاب والتعيين (x_2) التميز المؤسسي (y) كما يلي: $Y=3.154+0.114x_2$

3.2.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير على التميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.

الجدول 5: العلاقة بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي

المتغير التابع: التميز المؤسسي						التدريب المستقل المتغير
اثبات الفرضية	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	
H1	0.018	0.205	0.453	2.865	0.191	النتيجة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي كانت (0.453) أي بنسبة (45.3%) فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.205$) أي أن التدريب والتطوير يساهم بنسبة (20.5%) في التميز المؤسسي. نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig= 0.000 فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المدمومة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار بين التدريب والتطوير (x_3) والتميز المؤسسي (y) كما يلي: $Y=2,657+0,156x_3$

4.2.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على التميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على التميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.

الجدول 6: العلاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي

المتغير المستقل التميز	المتغير التابع: التميز المؤسسي				
	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة SIG
النتيجة	0.254	2.663	0.675	0.456	0.003
					H1

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين التحفيز والتميز المؤسسي كانت (0.675) أي بنسبة (67.5%) فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.456$) أي أن التحفيز يساهم بنسبة (45.6%) في التميز المؤسسي. نلاحظ أن مستوى الدلالة $Sig=0.000$ فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المعدومة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتميز المؤسسي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار بين التحفيز (X_4) والتميز المؤسسي (y) كما يلي: $Y = 2.663 + 0.254X_4$

5.2.5. الفرضية الرئيسية :

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي عند مستوى $\alpha=0,05$.

الجدول 7: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير التابع: التميز المؤسسي				
	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة SIG
النتيجة	0.391	2.131	0.499	0.249	0.008
					H1

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي كانت (0.499) أي بنسبة (49.9%) فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.249$) أي أن (24.9%) من التغيير التميز المؤسسي يعود إلى التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية والباقي راجع لعوامل أخرى. نلاحظ أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.008$) فهو أقل من مستوى المعنوية (0,05)، أي أننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية المعدومة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار ممارسات إدارة الموارد البشرية (X) والتميز المؤسسي (Y) كما يلي: $Y=2.131+0.391X$

5. تحليل النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (حسن، 2009) التي أشارت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Edralin، 2010)، التي بينت أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز والتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Vlachos، 2009) التي أظهرت أن سياسة التحفيز والتعويضات ترتبط بشكل إيجابي مع نمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة.

7. خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي تم الوصول إلى أن الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، وكذلك القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة لتحقيق أفضل فرص التميز. ويعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وتميز المؤسسات من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وحظي بدراسات عديدة على المستوى العالمي والعربي.

التوصيات: انطلاقاً من الدراسة الميدانية نقترح التوصيات التالية:

- أن يكون محور الموارد البشرية من أهم محاور الإستراتيجية العامة للمؤسسات.
- زيادة التنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية.
- عدم إهمال أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة التأكيد على الممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحقق الرفاهية للمؤسسة عامة وللعمال خاصة
- أن يتم الربط بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والتميز المؤسسي
- الاهتمام الجدي بدراسة موضوع التميز المؤسسي للمؤسسة والتشديد على ضرورة تبنيها
- تقديم تحفيزات المختلفة وتقديم مكافآت لتحقيق التميز المؤسسي

8. قائمة المراجع:

1. توفيق، ع. ا.، و. وأخرون. (2008). *التميز الإداري والفاعلية القيادية*. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية بمبك.
2. حسن، ح. ف. (2009). *استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية* (رسالة ماجستير). عمان الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
3. رضا، ا. (2007). *عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الادارية العليا*. القاهرة: مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
4. سالم، ا. ن. (2007). *مفهوم الاداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي* "اطروحة دكتوراه". عمان، الاردن: الجامعة الاردنية.
5. سعاد، ب. (2008). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: داروائل للنشر والتوزيع.
6. عبدالرحيم، ا. خ. (2005). *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان، الاردن: داروائل للنشر والتوزيع.
7. عبدالعال، ا. م. &، وأخرون. (2008). *تحقيق الدقة في ادارة الجودة: مفاهيم وممارسات*. عمان: الاردن: دار اليازوري.
8. عبدالفتاح، ع. ع. (2004). *اثر التدريب على التميز في الخدمة* (رسالة ماجستير). القاهرة، مصر: جامعة عين شمس.
9. عبدالله، ا. ن. &، جواد، ع. ح. (2010). *تطور ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار اليازوري.
10. عمر، و. ع. (2006). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان، الاردن: داروائل للنشر والتوزيع.
11. محمد، ا. (2009). *التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم*. الاسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
12. هائل، ا. أ. (2006). *اتجاهات العاملين في القطاع الاردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والصفافية* (رسالة ماجستير). عمان، الاردن: الجامعة الاردنية.

13. Borghini, E. (2005). "A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation". *The Journal of Creative Behavior*, Vo. 31, No.1 , 226-289.
14. David A.H. (1996). " Competencies: The Right Foundation For Effective Human Resources Management ". *Compensation And Benefits, Review*, Vol. 28, Issue. 6, Nov./Dec., 1996 , 21-25.
15. Edralin, M. D. (2010). "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines". *DLSU Business & Economics Review*, Vol.19, No.2, 25-41.
16. Mohamed, A. (2005). *"Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College"*. United Kingdom: For Master Degree, University of Bradford.
17. Mona, A. (2008). Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East. *"Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai" Responsibilities: Challenges and Strategies*, Dubai: e-TQM College , p. 227.
18. Pfeffer, J. (1998). " Seven Practices Of Successful Organization ". *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, Winter, 96-124.
19. Takewchi, N. (1990). " Comparative Competitive Aspects Of Japanese Use Of Human Resources Vis-Avis United States And Canada " . *Canada-United States Low Journal*, Vol. 16, 1990 , 209-213.
20. Vlachos, I. P. (2009). "The effects of human resource practices on firm growth". *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, No. 2: , 17-34.