

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العالي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : تسيير استراتيجي

موضوع المذكرة :

أثر تسيير الموارد البشرية على التميز المؤسسي

تحت إشراف الأستاذة :

- الدكتورة لأكسي فوزية

من إعداد الطلبة:

- علمي وليد
- سليم بن حمزة

لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بلعياشي	أستاذ محاضر ب	مستغانم
مشرفا و مقررا	لاكسي فوزية	أستاذ محاضر ب	مستغانم
مناقشا	زبشي	أستاذ محاضر ب	مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى أمي العزيزة مهما فعلت أو قلت لن أستطيع أن أشكرك بالشكل المناسب. لقد كان وجودك بجانبني دائماً مصدر قوتي لمواجهة العقبات المختلفة.

إلى والدي العزيز، لقد كنت دائماً بجانبني لدعمي وتشجيعي. نرجو أن يعكس هذا العمل امتناني ومحبتني.

إلى إخوتي مصدر الحياة والأمل والحافز

إلى عائلتي وكل من ساعدني من بعيد أو قريب في هذا العمل.

إلى كل من جمعني بهم أوصل الصداقة، والدراسة أصدقائي وزملائي

إلى كل طلبة قسم علوم التسيير

إلى كل من هم في القلب ولم يذكرهم القلم .

- سليم بن حمزة -

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى أحبائي فهو ثمرة دعمهم وتشجيعهم

إلى والدي العزيز

لقد كنت دائماً مدرستي للصبر والثقة وقبل كل شيء الأمل والحب

إلى والدتي العزيزة

لقد راقبت خطواتي، وغطيتني بالحنان، وكانت صلاتك وبرك كاناعوناً كبيراً لي في إكمال دراستي.

هذا العمل هو نتيجة روح التضحية التي أظهرتموها، والتشجيع الذي تواصلون إظهاره.

إلى إخوتي مصدر الحياة والأمل والحافز.

إلى عائلتي وكل من ساعدني من بعيد أو قريب في هذا العمل.

إلى أصدقائي الأعزاء وزملائي في ذكر اللحظات السعيدة التي أمضيناها معاً، مع

خالص التمنيات بالنجاح والسعادة والصحة والرخاء.

إلى كل من ساهم في هذا العمل بشكل مباشر أو غير مباشر، و من شجعني ودعمني

وساعدني

الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

{ من أسدى إليكم معروفا فكافأتموه فان لم تقدروا فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد كافأتموه }

وقال أيضا

{ لا يشكر الله من لم يشكر الناس }

فشكرنا الأول لله عز وجل الذي أكرمنا بنعمة العلم والعمل.

نوجه الشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف "الدكتورة لأكسي فوزية" الذي رافقنا طيلة هذا البحث بنصائحها وتوجيهاتها ونطلب من المولى عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناتها.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في جمع معلومات هذا البحث.

ونتوجه بالشكر إلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة وكل أساتذة الجامعة مستغنام ونشكر كل من وضع بصماته لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

– ملخص:

هدفت هذه الدراسة بالتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة سونلغاز الخدمائية و قد قمنا بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي بدوره قد أبرز لنا عند طريق النتائج المستخلصة بوجود علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية و أثرها البالغ في تحقيق التميز المؤسسي ، زيادة على تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي ، إن من أهم ما اقترحته هذه الدراسة تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية و اختصاصاتها التنظيمية بشكل مناسب بطبيعة التميز المؤسسي و الربط بين مهام و أدوار الأفراد و مواصفات التميز المؤسسي .

بناءً على النتائج، يتم توجيه التوصيات إلى مؤسسة Sonelgaz للمضي قدماً في تطوير وتعزيز سياسات إدارة

الموارد البشرية، مثل سياسات التوظيف وبرامج تطوير الموظفين، ونظم إدارة الأداء، للحفاظ على تميزها في سوق الطاقة.

هذا الملخص يلخص النتائج الرئيسية للدراسة ويبرز أهمية التسيير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

لشركة. Sonelgaz.

– Abstract

This study aimed to identify human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence for the Songas Service Corporation. Depending on the descriptive analytical approach, it was found from the results of the study that there is a relationship between human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence, in addition to the impact of modern human resource management practices and their impact on Achieving institutional excellence, one of the most important things suggested by the study is to develop the activities of human resources management and its organizational competencies in a manner appropriate to the nature of institutional excellence and the link between the tasks and roles of individuals and the specifications of institutional excellence.

Based on the results, recommendations are directed towards Sonelgaz to further develop and strengthen its human resource management policies, such as recruitment policies, employee development programs, and performance management systems, to maintain its excellence in the energy market.

This summary encapsulates the key findings of the study and underscores the importance of human resource management in achieving organizational excellence for

الصفحة	الفهرس العام
ا	- الشكر والتقدير
ب	- الإهداء والشكر
ث	- الملخص
ج	- قائمة المحتويات
خ	- قائمة الأشكال
د	- قائمة الجداول
13	- المقدمة العامة
17	- الفصل الأول الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي
18	- تمهيد
20	- المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
20	- المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
20	- المطلب الثاني: أسباب اهتمام المتزايد بالموارد البشرية
21	- المطلب الثالث أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
21	- المطلب الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية
22	- المبحث الثاني: مدخل إلى التميز المؤسسي
22	- المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي وخصائصه
23	- المطلب الثاني: أنواع وأهمية التميز المؤسسي

24	- المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي
25	- المطلب الرابع: نماذج التميز المؤسسي
	- المبحث الثالث: العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي
	- المطلب الاول:علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز
38	- المطلب الثاني:دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
38	- المطلب الثالث: أثر الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي
40	- خاتمة الفصل
41	- الفصل الثاني أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز بولايةمستغانم
42	- تمهيد
43	- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
44	- المطلب الاول: تعريف بمهام مؤسسة سونلغاز
45	- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
46	- المطلب الثالث: اهداف ودور مؤسسة سونلغاز
50	- المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر تسيير الموارد البشرية على التميز المؤسسي
53	- المطلب الأول: التعريف بالأداة المستعملة وعينة الدراسة
54	- المطلب الثاني: تحليل أجوبة أفراد العينة

	- المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
74	- خاتمة
75	- المراجع
79	- الملاحق

الصفحة	قائمة الاشكال
24	– الشكل 1: مصادر الحصول على الموارد البشرية.
25	– الشكل 2: مخطط خطوات التعيين.
26	– الشكل 3: مصادر الحصول على الموارد البشرية
12	– الشكل 4: قياس أثر التدريب وعلاقته بخطط أهداف التدريبية.
34	– شكل 5: نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي
34	– الشكل 6: أداة "رادار" لقياس الاداء المؤسسي
41	– الشكل 7 معايير نموذج التميز المؤسسي
41	– الشكل 8 – مجمع سونلغاز
45	– الشكل 9 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
46	– الشكل 10 هيكل تنظيمي قسم الموارد البشرية
50	– الشكل 11. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
51	– الشكل 12. توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر.
52	– الشكل 13 :. توزيع أفراد عينة حسب متغير المستوى العلمي
53	– الشكل 14. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.
56	– الشكل 15: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد ل التميز المؤسسي.
57	– الشكل 16: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن أساسية إدارة المخاطر في تحقيق الأداء المالي المستدام.
58	– الشكل 17: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد المفهوم ادارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي
59	– الشكل 18: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن معرفة الاحتياجات الموارد البشرية في ضوء توجه الاستراتيجي للمؤسسة.
60	– الشكل 19: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن ان ادارة الموارد البشرية هي العنصر الاساسي لتحقيق النجاح
61	– الشكل 20: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الاستثمار في ادارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق التميز.

62	– الشكل 21: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن وجود استراتيجيات محددة لتحقيق التمييز المؤسسي
64	– الشكل 22: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن مدى فعالية التميز المؤسسي يؤدي الى تحسين مكانة المؤسسة مستقبلا.
66	– الشكل 23: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن ان التميز المؤسسي يتأثر بشكل كبير بمدى فاعلية ادارة الموارد البشرية
68	– الشكل 24: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن علاقة بين التمييز المؤسسي وادارة الموارد البشرية

الصفحة	قائمة الجداول
27	– الجدول 01: طرق تقييم التقليدية والحديثة
33	– الجدول 02 الفرق بين المؤسسة المتميزة والمؤسسة التقليدية
49	– الجدول 03: يوضح وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس
50	– جدول 04: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر
52	– جدول 05 : توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى العلمي
55	– جدول 06 : توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية
58	– الجدول 07 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان-1-
60	– الجدول 08 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان-2-
62	– الجدول 09 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الثاني للاستبيان
65	– الجدول 10 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الثاني للاستبيان-2-

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة، سواء على المستوى الاقتصادي والتجاري، أو على المستوى التنظيمي، أو حتى على المستوى التكنولوجي والمعرفي التطور السريع والمذهل الملحوظ والمعروف للاتصالات والإنترنت واستخداماتهما في مختلف المجالات اقتصادي. في مواجهة هذا الوضع الذي لا يرحم، يبرز سؤال أساسي: كيف يمكن للمؤسسات تمكين الشركات؟ ليتفوق على نفسها. والفرق في مشاكلهم هو أنهم يتأثرون ببيئة اقتصادية غير ملائمة للاعتماد على مواردهم. ويجب على الإنسانية أن تعكس الوضع، وأن تدخل ساحة الصراع من بابها الأمامي وتتصر في تحدي المستقبل. لذلك، تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة. وتكمن أهميتها في دورها المؤثر في تحسين فعالية إدارة المنظمة وفعاليتها في القيام بمهامها وأنشطتها، كنتيجة نهائية للكفاءة والفعالية المنظمة نفسها وقدرتها على التفوق والمنافسة داخليا وخارجيا

وكل ذلك يمكن أن يتحقق إذا تم التخطيط بشكل جيد لاستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرية. ويجب العناية بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها واعتماد نظام عادل للرواتب والمكافآت والحوافز الموضوعية في قرارات الترقية بناء على اعتبارات عادلة ومعايير واضحة للجميع وبقدر معين من الشفافية

ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في تلبية متطلبات تحقيق التميز، الأمر الذي أكسب إدارة الموارد البشرية للإنسانية أهمية خاصة وحيوية غيرت طبيعتها وعملياتها. أدى تطور تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة الطلب على المهن الفنية والتي تتطلب مؤهلات غير تقليدية ومناصب قيادية في إدارة المعلومات وضرورة تقديمها للتكنولوجيا الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط والجذب والاختيار والتعيين وغيرها.

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز مستغانم؟

الأسئلة الفرعية

وانطلاقاً من المشكلة الرئيسية تتبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي؟

✓ هل ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر في تحقيق التميز المؤسسي؟

✓ هل الاستثمار في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق التميز؟

فرضيات

(1) تقوم مؤسسة سونلغاز مستغانم بتفعيل إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التميز المؤسسي

(2) هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي

(3) توجد استراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز مستغانم .

أهمية البحث:

يمكن للدراسات الفعالة في مجال إدارة الموارد البشرية أن تساعد الشركات على فهم أفضل لكيفية

استغلال مواردها البشرية بشكل أمثل لتحقيق التميز المؤسسي. من خلال الانغماس في

استراتيجيات Sonelgaz، سيتمكن القراء من استخلاص الدروس والتوجيهات التي يمكن تطبيقها في

سياقات أعمالهم الخاصة، مما يعزز فعالية إدارة الموارد البشرية ويسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المتنافس.

أهداف البحث:

إن أهداف التي نرغب في الوصول إليها من خلال هذا البحث نوجزها كالتالي:

- التعرف على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.
- تحديد العوامل الحاكمة في التميز المؤسسي.
- تحليل وتقييم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.
- اقتراح عدد من التوصيات على ضوء نتائج الدراسة الميدانية و التي من خلالها تستطيع سونلغاز تطبيقها لتحسين أدائها

منهج البحث

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج وصفي تحليلي ، فالاعتماد على هذا المنهج يعكس الرغبة في فهم التطورات و الاتجاهات في مجال إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي من خلال استخلاص الأفكار و المفاهيم من الأبحاث السابقة ، مما يساعد في بناء فهم عميق و شامل للموضوع و تحليل الاتجاهات المتعلقة به

حدود البحث:

❖ الإطار المكاني

تم إجراء الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة سونلغاز مستغانم

❖ الإطار الزمني:

امتدت الفترة التي قمنا من خلالها بالدراسة التطبيقية من 2024-02-05 الى 2024-02-23

هيكل البحث:

وسوف يتم فيه تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين على النحو التالي:

✚ الفصل الأول: يعتبر الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي و سنتناول فيه تعريف مفاهيم نظرية معينة و متغيرات الدراسة من خلال المبحث الأول بعنوان ماهية الموارد البشرية بينما خصصنا المبحث الثاني لمدخل إلى التميز المؤسسي و من خلال هذا المبحث تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة الوارد البشرية و التميز المؤسسي .

✚ الفصل الثاني: يمثل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز مستغانم . تم اجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز مستغانم وقد خصصنا المبحث الأول إلى التعريف بميدان الدراسة و هيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني : دراسة ميدانية لأثر تسيير الموارد البشرية و التميز المؤسسي ,

الفصل الأول :

الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهو رأس المال الحقيقي الذي تراهن عليها لمؤسسات لنجاحها فالمورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنفيذ مخططاتها، لذلك على المؤسسات أن تهتم بتنمية موردها البشري والرفع من كفاءته ليصنع فارق في تحقيق أهدافها، حيث تكمن أهميته في دوره المؤثر في الرفع من كفاءة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، وهي محصلة لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على تحقيق التميز والمنافسة.

إن التميز المؤسسي له تأثير إيجابي على مستوى أداء المنظمات بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك فتلك الممارسات لا تؤثر فقط على التميز المؤسسي بل تؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والميزة التنافسية، ومن هنا تكمن أهمية الموارد البشرية بدورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسات وفعاليتها، إذ أن تعيين الكفاءات وأصحاب التميز يشكل خطوة أولى في تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهداف عبر ممارستها الصحيحة، حيث لا يقتصر دورها فقط هنا بل لها دور في المحافظة على هذه الكفاءات من خلال رعايتها والاهتمام بها والعمل على الرفع من مستوى مهاراتها بتوفير التدريب المناسب وتكييفها مع التطورات الحديثة، فيمكن القول إن الحكم على نجاح وتميز المؤسسات عن باقي المؤسسات الأخرى يعتمد على تميز ونجاح كوادرها البشرية ومدى ما توصلت إليه من كفاءة وتأهيل الا من خلال إعداد برامج تطويرية تعمل على تحسين من أداء الموارد البشرية واكتسابه مهارات ليحقق الكفاءة المطلوبة.

ومن هذا الصدد سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من خلال ثالث مباحث:

✚ المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية .

✚ المبحث الثاني: مدخل إلى التميز المؤسسي .

✚ المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي .

المبحث الأول: ماهي الموارد البشرية

تطورت تسميات الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المؤسسات مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والمهام المنوطة بها، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية. وهذا التطور يوافق تحولاً عميقاً في الغرض من هذه الإدارة ومهامها الجديدة.

1 - المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

وفي الوقت الذي أصبح فيه العالم أكثر قدرة على المنافسة وعدم الاستقرار من أي وقت مضى، تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية، والتحول إلى مصادر أكثر ابتكاراً من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. ارتبطت نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها باكتشاف مدى أهمية المورد البشري في العمل. وهي تؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات تتعلق بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، والعمل على تدريبها وتميئتها، توفير شروط توظيف عادلة، تحفيزها ومساعدتها على تحقيق أهدافها وطموحاتها والعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين أهدافها وأهداف المؤسسة.

عرفها الدكتور غانم فنجان موسى على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة الذي يتعلق بالموارد البشرية وبعلاقاتها داخل المنظمات وينصب اهتمامها أساساً على وضع وتطبيق جميع السياسات التي تستهدف تحقيق أفضل توظيف ممكن للموارد البشرية المتاحة وصولاً إلى الأهداف المطلوبة "

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي " مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع الاستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ ويكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف الاستراتيجية".

إلى جانب ذلك، تصور ممارسات إدارة الموارد البشرية أيضاً: " من السياسات والممارسات المتسقة داخلياً المصممة

والمنفذة لرأس المال البشري للمؤسسة لتحقيق أهداف أعمالها¹

¹ غانم فنجان موسى الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الوثائق بغداد 1999 ص 42

- المطلب الثاني: أسباب اهتمام المتزايد بالموارد البشرية

يمكننا إيجاد هذه الأسباب في الآتي :

- التوسع و التطور الصناعي الذي ميّز العصر الحديث ساعدَ في ظهور التّطبيقات العلمية في المنظمة وبدأت تظهر مشاكل و صراعات بين الإدارة و العاملين و حاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى الإدارة المخصصة لرعاية العاملين و معالجة مشاكلهم .
- الانتشار الكبير و المتزايد لمؤسسات متعددة الجنسيات و التي أدت الى زيادة عدد العمال بمختلف جنسياتهم و مهارتهم و تخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة الى النظر في إعداد إدارة متخصصة تسهر على التأهيل و المراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق الإستراتيجية و الرسالة للمؤسسة
- التدخل الحكومي في العلاقات العمل بين أرباب العمل من خلال إصدار مجموعة من القوانين و التشريعات التي أدت الى خلق الإدارة المتخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق قوانين صحيحة تقاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية معالجتها حكومية .
- زيادة تطلعات العمال ارجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافي لديهم هذا مما جعل العمال يتوقع الحصول على عملهم أكثر من عائد المادي²
 - تطور أساليب الإنتاج وتعقدها
 - زيادة تكلفة العمل.
 - زيادة قوة الحركة النقابية .
 - زيادة القوانين والتشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جمع البيانات والمعلومات حول عمالها مثل (حوادث العمل)
 - تطور العلوم السلوكية والاجتماعية واختبار تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية.
 - تطور علوم التسيير وتأثير مدخل النظم³

-عزيز أمنة, ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوطنية, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي , قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة العربي بن مهيدي . أم الوافي الجزائر 2021.2020 ص 6. ²

³ رقام ليندة, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في والية سطيف, رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة سطيف 2013/2014, ص 31

- المطلب الثالث أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتضح مدى أهميتها في المؤسسة من خلال اتصالها المباشر مع العاملين و كفاءتها الإنتاجية التي تتعكس على تحقيق أهدافها المرجوة .

3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات المتميزة واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم لتحقيق كفاءة المنظمة والميزة التنافسية بين المنظمات وتوضح أهمية إدارة الموارد البشرية كالآتي:

- إنا الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية ، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة و العائد و كذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة و العمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة و الأجهزة العمالية كالنقابات .
- تتلاءم إدارة الموارد البشرية و تتكيف مع القيود أو ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل .

3-2 أهداف إدارة الموارد البشرية :

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف اجتماعية وأهداف العاملين وأهداف المنظمة:

3-2-1 أهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما جعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل يرضي وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد المجتمع.

3-2-2 أهداف العاملين: العمل على التقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان

وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم. انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة أفراد العاملين

3-2-3 أهداف المنظمة: جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق اختيار وتعيين حسب المعايير الموضوعية. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد⁴ الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهداف لخلق التعاون المشترك ولذلك باتي بالتوزيع العادل لأجور والمكافآت.

3-3 من أهم وظائف الإدارة هو تركيزه على العنصر البشري ولهذا فهي تهدف إلى

- تنمية و تدريب القوة العاملة و المحافظة على مستوى معين من المهارات و القدرة على الأداء .
- المحافظة على القوة العاملة و تأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح المؤسسة .
- إعداد السجلات الكاملة للموظفين
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج و التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقات .
- استقطاب الأيدي العاملة من أجل شغل الوظائف الشاغرة .
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي و التأثير على الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة .

4- المطلب الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية.

4-1- تخطيط إدارة الموارد البشرية:

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا العمل؟ كيف نعمل؟ وهكذا لذا فان التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على المستوى التفصيلي.

⁴ رفاء قحى محمود صالح , إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان و علقها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية , رسالة لنيل ماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية , كلية العلوم التربوية , جامعة الشرق الأوسط . سنة 2020 . . 13 ص

4-2 أهمية التخطيط إدارة الموارد البشرية:

لتخطيط موارد البشرية في المؤسسة مزايا تتمثل فيما يلي:

- ✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في نوعية و كذا أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها و تطويرها ورفع قدراتها الأدائية .
- ✓ يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية ومن ثم التكلفة التي تنتج من النقص أو الزيادة في الموارد .
- ✓ تهيئة المنظمة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية
- ✓ يساعد على التأكد من حسن توزيع و استخدام المنظمة لمواردها و توجيهها نحو تحقيق الهدف.

4-3 مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية :

4-3-1 تحليل بيئة المنظمة SWOT: يتضمن تحليل المنظمة الداخلية والخارجية، حيث تعتمد على تحليل البيئة

الخارجية للمنظمة على دراسة وتحديد المتغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية مستقبلا.

4-3-2 التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: في ضوء نتائج الأولى الناجمة عن تحليل بيئة المنظمة، يتم التنبؤ

بالمطلب المتوقع على الموارد البشرية.

4-3-4 وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية: وذلك لاعتماد على المقارنة بين الطلب على الموارد البشرية

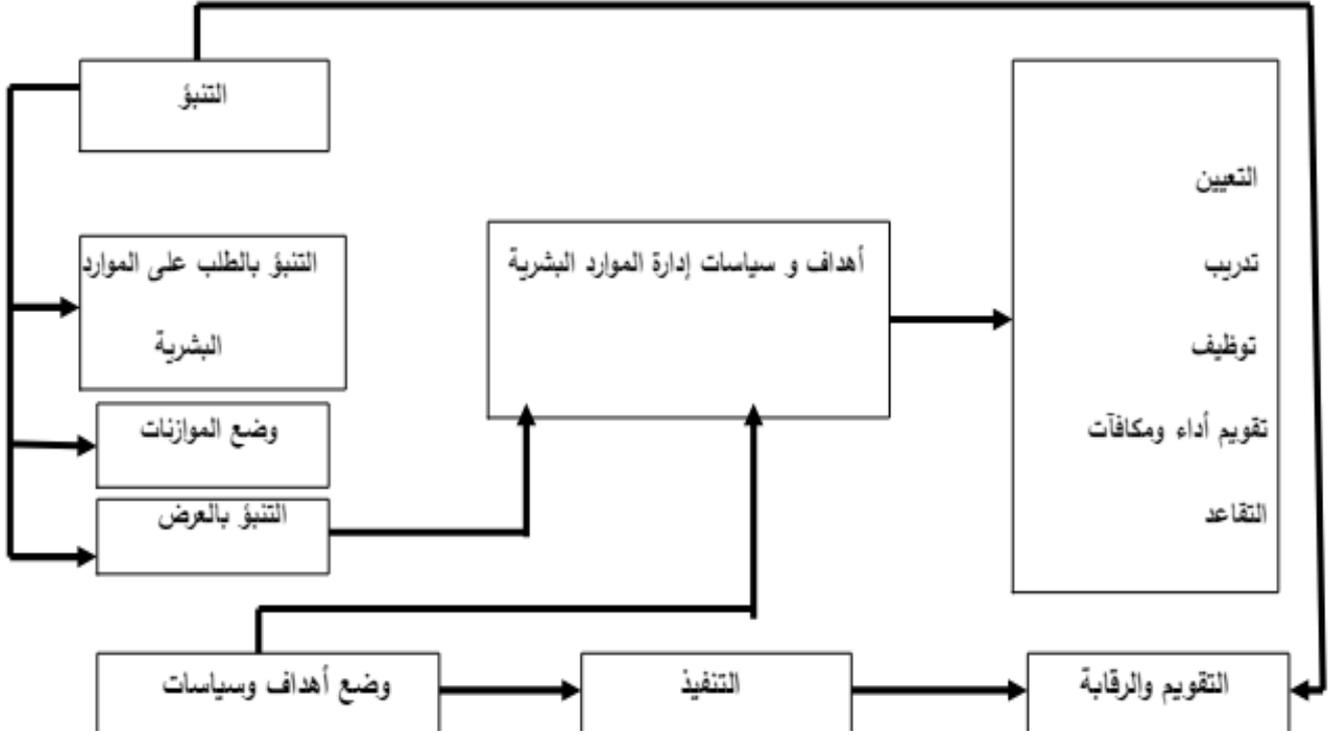
والعرض من الموارد البشرية وذلك بناء على نتائج المرحلة السابقة.

4-3-5 تنفيذ الخطة: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل تخطيط الموارد البشرية والبدء أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة

ودقة وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أخرى.

والشكل الموالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

الشكل 1: مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر - الطائي وآخرون، 2006 إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن

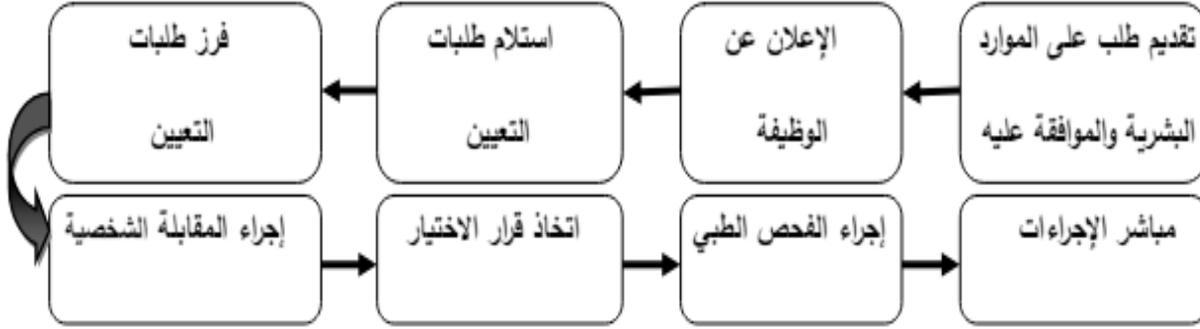
4-5 استقطاب إدارة الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم:

بعد أن يتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل تأتي عملية الاختيار والتي تعرف بأنها عملية انتقاء الأفراد لديهم مؤهلات ضرورية على الوجه الأكمل تأتي في المؤسسة، كما تعرف بأنها عبارة عن سياسات واجراءات من شأنها ضمان اختيار أفراد وفقا مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه عندما يتخذ قرار التشغيل شخص ما يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، ساعات العمل ذا قبل المتقدم بشروط التشغيل المقدمة ف والفترة التجريبية، وإن عقد التشغيل يخص ظروف العمل ويجب أن يوقع من قبل كل من مؤسسة العامل، ويستهدف تحقيق مبدأ "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"

4-5-1 خطوات عملية اختيار والتعيين:

ونلخص الخطوات التالية في الشكل التالي :

الشكل 2 مخطط خطوات التعيين.



المصدر - مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص. 206

الشكل 3: مصادر الحصول على الموارد البشرية



المصدر - مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص. 206

6-4 التدريب والتطوير :

عرفه أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم، وأشير إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة .

وحدد أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار أهمية بالنسبة لأفراد العاملين وللمنظمة وللتطوير العالقات الإنسانية منها :

- زيادة الإنتاجية الأداء التنظيمي يساعد على ربط أهداف العاملين داخل المنظمة .
- يساهم إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما يزيد المنظمة من أهداف .
- يطور دفاعية الأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و العاملين و تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع لتغيرات الحاصلة .

الشكل 4: قياس أثر التدريب وعلاقته بتخطيط أهداف التدريبية.



7-4 تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية.

ونستنتج أن تقييم الأداء هو عملية تعكس أداء الموظف وتقييمه على أرض الواقع من أجل تحسينه وتطويره..

4-7-1 فوائد تقييم الأداء:

بالنسبة للمدير:

- معرفة العوامل التي تؤثر في أداء والتحفيز.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تحديد إمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد.
- إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء.

بالنسبة للمنظمة:

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم موارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها.
- تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم.
- اتخاذ إجراءات الإدارية والتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.

بالنسبة للموظف :

- معرفة ما هو مطلوب منه.
- اكتشاف نقاط القوة و الضعف وتجنب الثانية ،مناقشة مشكلاتهم و تطلعاتهم مع الرئيس .
- فرصة لشرح معوقات الأداء .

. الجدول رقم 1: طرق تقييم التقليدية والحديثة

طرق تقييم الحديثة	طرق تقييم التقليدية
✓ مقياس التدرج على الاساس السلوكي	✓ طريقة تدريب البسيط
✓ مقياس المالحظات السلوكية	✓ طريقة المقارنة المزدوجة
✓ الادارة بالاهداف	✓ طريقة التدرج
✓ مراكز التقييم	✓ طريقة التدرج البياني
	✓ طريقة قوائم المراجعة
	✓ طريقة الاختيار الإجباري
	✓ طريقة المواقف الحرجة
	✓ طريقة المقالة

4-8 التعويضات :

حددت أن المنظمة تكافئ العاملين فيها على الجهد الذي يقدمونه وسائل رئيسية:

✚ الأجر أو الرواتب التي تمنحها لهم على الجهد المحدد الذي يؤدونه

✚ امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل و السكن و غيرها .

✚ حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضونه لأجر الأساس عنه . و يرى أنّ سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة

للعاملين تزداد في حالة ارتباط العاملين في المنظمة بالنقابات ،حيث أن النقابة تفرض على المنظمة الأخذ

بالمؤشرات الاقتصادية كالتغير في مستوى الأسعار ،يضاف إلى ذلك فالنقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار

أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماسك الجماعي كما أن النقابات تؤثر على أصحاب العمل تدفعهم لتوفير فوائد

،وذلك أهمية للعاملين و من أجل توفير رغباتهم و احتياجاتهم .

4-9 الصحة والسلامة المهنية:

يرى أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على

صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي، أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل

وطبيعية العمل والبيئة الآمنة أو السلامة والصحة بكونها بيئة تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة العاملين

أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الإصابة بالأمراض وبيئة عمل صحية، تضمن

خلوها من الأمراض.

يشير إلى إن السلامة المهنية تتمثل في:

✓ المحافظة على مقومات الإنتاجيات البشرية و القوة العاملة من التعرض للإصابة الناجمة عن المخاطر

المهنية .

✓ حماية مقومات الإنتاج المادية .

✓ توفر احتياطات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر .

✓ رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد

ويذكر أن هناك العديد من العناصر والأجزاء من المفترض توفرها في برامج الصحة والسلامة المهنية :

✓ سياسة واضحة في طريقة معالجة التهديدات التي تظر بأمن العاملين .

✓ سياسة حول سعة التغطية و الحماية من التهديدات .

✓ توفير وسائل لتحقيق السلامة ، تدريب العاملين على السلوك السليم .

✓ القيام بنشاط توعية والإعلام

المبحث الثاني: مدخل إلى التميز المؤسسي

تعاني الكثير من المنظمات من المشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على الارتقاء وبمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء أو المجتمعات التي تعمل بها هذه المنظمات مثل عدم القدرة على ملاحظة المتغيرات السريعة التي تحدث وببطء الاستجابة إلى تلك المتغيرات، إلى جانب ضعف نظم المحاسبة والمساءلة انهيارها وعدم عن نتائج الأداء، تلك المشكلات وغيرها لعبت دورا أساسيا في فشل الكثير من المنظمات و قدرتها على المنافسة، يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات لذا يعد التميز المؤسسي مفهوم هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، إلا أنه لم يتم التواصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك الاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات في دراسة الأداء وقياسه.

1 - المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي وخصائصه

يعرف التميز المؤسسي بأنه السعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والتزام بإدراك رؤية المشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، وأشار إليه بأنه كل فعل أو نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة مما سبق يمكن القول ان التميز المؤسسي هو نظام متكامل يمكن المؤسسة من تحسين عملياتها المختلفة وعلى جميع المستويات، من أجل خلق منفعة لعملائها وأصحاب المصلحة، بغية التفرد بميزتها تجاه مثيلاتها من المؤسسات في إطار استراتيجياتها وأهدافها الكبرى.

1-1 المفاهيم الرئيسية للمؤسسة المتميزة

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليست المقصودة ومنها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتميز من مؤسسة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميز المؤسس

- ✓ التميز بالقيادة والثبات
- ✓ التميز المستمد من المتعاملين
- ✓ التوجه الإستراتيجي
- ✓ التعلم والتحسين المستمر
- ✓ التركيز على الأفراد
- ✓ تطوير الشركات
- ✓ الإدارة بالحقائق
- ✓ توجه النتائج

1-2 خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المؤسسات التي تسعى إلى التميز بمجموعة من الخصائص، تطبع على العموم التميز المؤسسي كثقافة وممارسة، تتمثل في

- قبول الأعمال الصعبة .
- توفر القيادة ذات الكفاءة العالية .
- تحمل المصاعب .
- الخبرات البعيدة عن العمل .
- برامج التدريب .
- الدقة

2- المطلب الثاني : أنواع وأهمية التميز المؤسسي

1 2 أنواع التميز المؤسسي

❖ التميز القيادي:

يرى السلوكيون وفي مقدمتهم "ليغام" بأن المصطلح القيادي LEADER مرتبط بالأدوار التنفيذية لكل نشاط اجتماعي هادف القائد إنه عضو في جماعة يدعم مصالحها ، و يسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير و التعاون ، فالقيادة لها دور جوهري في إنجاح المؤسسات و المحافظة على ذلك النجاح لفترة طويلة ، فهي المسؤلة عن تصور الرؤية و خلق

الثقافة المؤسسية الأزمة لتحقيقها ، جعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة و خلقها لتحقيق الريادة في ظل للعولمة و ما يصاحبها من منظورات تنافسية الشديدة و التغيير السريع و التنوع الإبداعي و إدارة الأداء و بناء القدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعة و التي تتمثل في حماية البيئة و المحافظة عليها و تشغيل القطاعات العريضة من فئة المجتمعات المختلفة الراغبة في العمل ، و خاصة من فئة الشباب⁵

❖ التميز في تقديم الخدمة:

يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها المنافع غير محسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين، أما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة وتترك انطبعا ايجابيا في نفس العميل عن جود تلك الخدمات ويمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك، فيقولون أن الخدمة المتميزة ال تقتصر على إرضاء العميل، بل تتجاوز ذلك إلى و إسعاده، و استمرار تحقيق تلك المشاعر الإيجابية في نفس العميل

❖ التميز البشري:

توجد ثالث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز:

- تطبيق إستراتيجية المنظمة وترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.
- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة
- التوحد الاستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة و العملاء من خارجها ،في مجموعة من القيم الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة .
- التوحد الاستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة و العملاء من خارجها ،في مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة .

⁵ بلعيد حياة، عرب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 13 ، العدد 1، سنة 2022

2-1 أهمية التميز المؤسسي

وتكمن أهمية التميز المؤسسي في ما يلي⁶ :

- ✓ توفر بيانات مهمة و دقيقة لكافة المراحل الإدارية في المنظمة بصفة منتظمة لاستناد عليها في صنع القرار
- ✓ قدرة المنظمة في إعطاء الخدمات و المستلزمات بشكل أفضل للسكن من خلال الحماية على إجلء كافة الأنشطة بفعالية عالية .
- ✓ يساعد تقدير الإنجاز النظمي في تبني وحدات قياس قابلة للتنفيذ و مساندة الإدارة العليا في تبني أهداف ممكنة التحقيق و واقعية يمكن نقلها لكل الأفراد.
- ✓ يساهم في إعداد الإجراءات الصحيحة و الوقائية و التحفيزية في الزمان و المكان المناسبين .
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة في تشكيل مجموعة و إنجاز أشغالهم بصورة صحيحة

3 - المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي

1-3 تحقيق إدارة التميز

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توفر عدة مقومات من أهمها:

- ❖ بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية و نظرتها المستقبلية
- ❖ هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية .
- ❖ نظام متطور لتأكيد على الجودة الشاملة ، يحدّد آليات تحليل العاملين و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة و معدلات السماح فيها و آلية الرقابة و ضبط الجودة .
- ❖ نظام معلومات متكامل يضمن آليات لرصد المعلومات المطلوبة ، تحديد مصادرها ، وسائل تجميعها ، وقواعد معالجتها و تداولها وتحديثها و حفظها ،وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار .
- ❖ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد و آليات التخطيط ،الاستقطاب ،و تكوين الموارد البشرية و تنميتها ، توجيه و تقويم أدائها ، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء .
- ❖ نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي ، و أداء المجموعات وفرق العمل و وحدات العمل الإستراتيجية و الأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف معايير الأداء .
- ❖ قيادة فعالة تتلو وضع الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للمخطط و البرامج .

⁶ بلعيد حياة، عرب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 15 ، العدد 1، سنة 2022

2- الفرق بين المؤسسة المتميزة والمؤسسة التقليدية⁷

الجدول 2: الفرق بين المؤسسة المتميزة والمؤسسة التقليدية

المؤسسة التقليدية	المؤسسة المتميزة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركز داخليا على العاملين ✓ ذات هيكلية بيروقراطية مركزية ✓ يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة ✓ الوظائف محددة لا يمكن للموظف الخروج عن روتين العمل ✓ يركز التدريب على المهارات الفنية فقط ✓ تنظر المؤسسة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركز على الزبائن ✓ ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة ✓ يتم التخطيط عن طريق فرق العمل ✓ الوظائف واسعة الأفق ويمارس الموظفون مهارات متعددة ✓ يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف ✓ تنظر المؤسسة المتميزة إلى الموظفين على انهم شركاء

المطلب الرابع: نماذج التميز المؤسسي

مثلما عرفت الكثير من القضايا المتعلقة بمجال العمال والمؤسسات وجود هيئات تعمل على ترقيتها

معايرتها حتى يستفاد منها، فإن التميز المؤسسي ي عرف هو الآخر تأسيس هيئات أخذت على عاتقها الاهتمام بمسألة

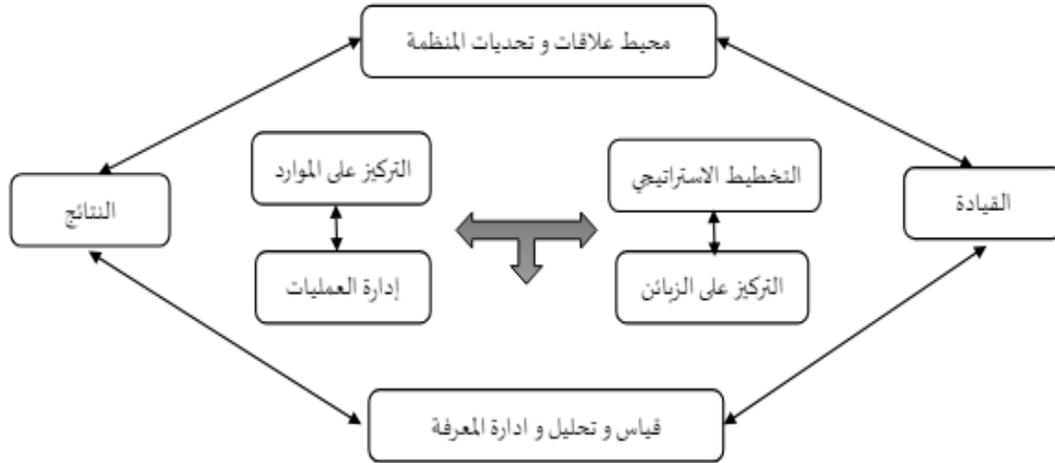
جودة والتميز لدى المؤسسات على اختلاف أهدافها ومجالاتها، من خلال وضع أنظمة ومعايير واضحة ومضبوطة،

تمكن من قياس مدى تحقيق أي مؤسسة للتميز تجاه مثيلاتها من المؤسسات.

وسنتعرض بالدراسة لأهم هذه النماذج العاملين للتميز

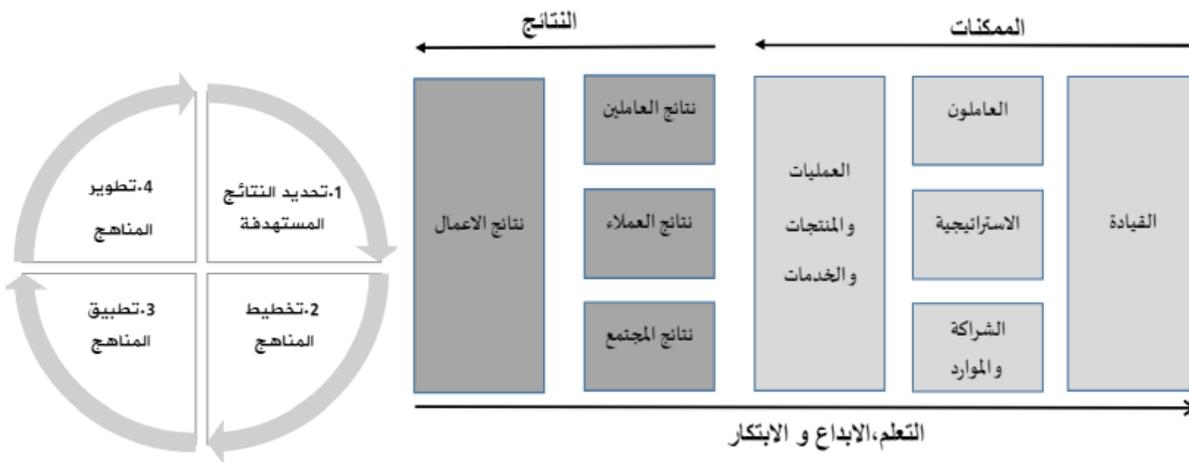
4-1 نموذج «مالكوم بالدريج» للتميز المؤسسي⁸

شكل 5. نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي للتميز المؤسسي



4-2 لنموذج الأوربي للتميز المؤسسي⁹

شكل 6 : أداة "رادار" لقياس الاداء المؤسسي الشكل 7 معايير نموذج التميز المؤسسي



8المصدر 10شوقي قطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع المنهاضة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، ص. 243.

9المصدر 11المصدر: المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة 2012/2013

المبحث الثالث : العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي

من خلال دارستنا لهذا الفصل المتعلق بالأدبيات النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى، وتوضيحنا للإطار النظري للمتغيرين. تبين لنا ظهور مفاهيم جديدة لإدارة الموارد البشرية وضرورة إدخالها لتحسين الخدمة العمومية نظرا لزيادة الطلب على هذه الأخيرة وارتباطها بالموارد البشري زاد من أهميته والعمل عليه كمحور دوران لنجاح أي منظمة

3-1-المطلب الأول علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز

تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار

العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي هي علاقة وثيقة تكاملية وحيوية لنجاح أي مؤسسة. الموارد البشرية تمثل أحد أهم عوامل التنافسية والتميز لأي مؤسسة، حيث أنها تشكل العنصر الحيوي الذي يدير وينفذ الاستراتيجيات والخطط التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها¹⁰.

3-2-المطلب الثاني دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

ما سبق يؤيد إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق المتميز المؤسسي على أن يوجد عالقة بينها. تسيير الموارد البشرية يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي من خلال مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومنصفة. فيما يلي دور تسيير الموارد البشرية على التميز المؤسسي :

3-2-1- الاستقطاب والاختيار :

❖ **استقطاب المواهب:** تطبيق استراتيجيات فعالة لاستقطاب أفضل المواهب يضمن أن المؤسسة توظف أفرادًا ذوي كفاءة عالية يتناسبون مع ثقافة المؤسسة وأهدافها.

¹⁰ مذكورة مقمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي من إعداد الطالبة : بغريامنة ص 36

❖ **عملية الاختيار العادلة:** استخدام أساليب اختيار غير متحيزة تعزز التنوع والشمول، وتضمن أن يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والجدارة .

3-2-2- التدریب والتطوير:

❖ **برامج التدریب:** توفير فرص تدریب وتطوير مستمرة للموظفين يساعد في تحسين مهاراتهم ومعرفتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي .

❖ **التطوير المهني:** إنشاء مسارات واضحة للتطوير المهني يساعد الموظفين على رؤية مستقبلهم في المؤسسة، مما يزيد من الولاء والرضا الوظيفي .

3-2-3- التقييم والأداء:

❖ **تقييم الأداء العادل:** تطبيق نظام تقييم أداء شفاف وعادل يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ويوفر تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء .

❖ **تحفيز الأداء:** وضع أنظمة مكافآت وحوافز تستند إلى الأداء الفعلي، مما يشجع الموظفين على تحقيق أهدافهم و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

3-2-4- إدارة التنوع والشمول :

❖ **سياسات الشمول:** تنفيذ سياسات تعزز التنوع والشمول في مكان العمل، مما يخلق بيئة عمل تعزز من الابتكار والإبداع نظرًا لتعدد وجهات النظر والخبرات .

❖ **التوعية والتدريب:** تقديم برامج توعية وتدريب حول أهمية التنوع والشمول يساعد في خلق ثقافة مؤسسية تتقبل وتحترم الاختلافات

3-2-5- الرفاهية والعافية:

❖ **برامج الرفاهية:** إنشاء برامج تهتم بصحة ورفاهية الموظفين تساهم في تحسين رضى الموظفين وتقليل التغيب وزيادة الإنتاجية .

❖ **توازن العمل والحياة:** توفير سياسات مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين

3-2-6 إدارة التغيير :

❖ **التواصل الفعال:** التواصل المفتوح والشفاف خلال فترات التغيير يساعد الموظفين على فهم الأسباب وراء

التغييرات والاندماج فيها بسهولة

❖ **الدعم والمشاركة:** إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتقديم الدعم اللازم خلال فترات التغيير يعزز من

شعورهم بالانتماء والتعاون. من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تحقيق التميز المؤسسي

عن طريق تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وخلق بيئة عمل إيجابية وجذابة للموظفين

2- المطلب الثاني أثر الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي:

إدارة الموارد البشرية الفعالة تعمل كمحفز رئيسي لتحقيق التميز المؤسسي من خلال توجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

عندما تتم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، يكون لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي والقدرة على تحقيق التميز في الخدمات المقدمة أو المنتجات المصنوعة.

بالمقابل، عدم فعالية إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى الجودة، وضعف في الابتكار، وتدهور في سمعة المؤسسة، مما يؤثر سلبًا على التميز المؤسسي والقدرة على المنافسة في السوق.

باختصار، يمكن القول إن الموارد البشرية تشكل العنصر الأساسي للتميز المؤسسي، وتحسين إدارتها واستثمارها بشكل

فعال يمثل أحد أهم الاستراتيجيات لتحقيق النجاح والتميز في السوق.

خاتمة الفصل:

يعتبر إدارة الموارد البشرية أساسية لنجاح المؤسسات والشركات، سواء كانت في قطاع الصحة أو على المستوى الدولي أو في الاقتصاد بشكل عام. تساهم في بناء فرق عمل مميزة، وتعزز التنافسية، وتضمن توظيف الكفاءات اللازمة، وترفع من إنتاجية الموظفين، وتضمن الامتثال للقوانين واللوائح، وتوفر بيئة عمل إيجابية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تطوير القوى العاملة وتعزز التوازن بين المهام الموزعة، وتحافظ على الالتزام بالسياسات واللوائح المنظمة للعمل، مما يؤدي إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام ونجاح الأعمال. إن الموارد البشرية هي العمود الفقري للمؤسسات والشركات وأهميتها تكمن في تطوير الموظفين وتوظيف العمالة الماهرة وتوفير كافة العوام

الفصل الثاني :

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية
على التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز بولاية مستغانم

تمهيد

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث عن الموضوع في حقل علوم التسيير، ولعل ما قمنا به في الفصل الأول من إعطاء صورة للجانب النظري لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.

لابد علينا إن نتعمق في تحديد مستوى وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، وقد اخترنا عينة من موظفين في مؤسسة سونلغاز، قصد الوصول إلى الهدف الأساسي للدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة.

ومن هذا الصدد سوف نتطرق في هذا الفصل الدراسة تطبيقية لأثر تسيير الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مؤسسة سونلغاز من خلال مبحثين:

✚ المبحث الأول: الإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية

✚ المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر تسيير الموارد البشرية على التميز المؤسسي

- المطلب الاول: تعريف بمهام مؤسسة سونلغاز

1- تعريف المؤسسة

باعتبار شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية مؤسسة تعنى بنقل وتوزيع الكهرباء والغاز بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعني بمتطلبات العصر بالتكيف مع القواعد الصناعية والاقتصادية.

1-2 إنجازات تاريخية. مسار حافل لسونلغاز :

يعتبر مجمّع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التوريد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. تم إنشاء الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في توريد الجزائريين بالطاقة بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمّع متعدّد الشركات والمهن.

وقد لعب مجمّع سونلغاز دورًا رئيسيًا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلّق بمجال كهربية الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز.

ويتكوّن مجمّع سونلغاز اليوم من 11 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات بالمساهمة

بصفة مباشرة وغير مباشرة¹¹



الشكل 8 - مجمّع سونلغاز

¹¹ - الموقع الرسمي لشركة سونلغاز www.sonegaz.dz/ar/category/who-we-are-ar

3- التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم¹²

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية مستغانم حيث تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كم غرب الجزائر العاصمة يحدها شمال البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق ولاية شلف ومن الجنوب واليتي معسكر وغيليزان، تترجع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كم مربع ويبلغ عدد سكانيا 830000 نسمة، وتغطي 10 دوائر و32 بلدية.

. تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية والتي ستندمج مستقبلا مع مناطق أخرى ضمن مشروع الوسط، تأسست المديرية سنة 1977م وكانت تابعة لمركز المدينة لتستقل سنة 1980م حيث أصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية وتحل موقعا استراتيجيا كونيا تربط بين الشمال والجنوب

كما أنها تشرف عمى ثالث مصالح تجارية وهي

المصلحة التجارية بمستغانم الغربية.

المصلحة التجارية بمستغانم الشرقية.

المصلحة التجارية بعين الوسارة.

1-4 طاقات مؤسسة سونلغاز

❖ الكهرباء

نسبة التغطية الكهربائية 99%

الطاقة المركبة 25.180 ميغاواط

شبكة النقل 33.775 كلم

شبكة التوزيع 383.014 كلم

عدد الزبائن 11.461.721

❖ الطاقات المتجددة

يتم انتاج هذه الطاقة بواسطة محطات الإنتاج من نوع

محطة توليد الطاقة الكهروضوئية: 501 ميغاوات

محطة توليد الطاقة الهوائية: 10.2 ميغاوات

❖ الغاز

معدل التغطية بالغاز الطبيعي: 65%

شبكة النقل: 24.193 كم

شبكة التوزيع: 150.337 كم

عدد الزبائن: 7.308.46

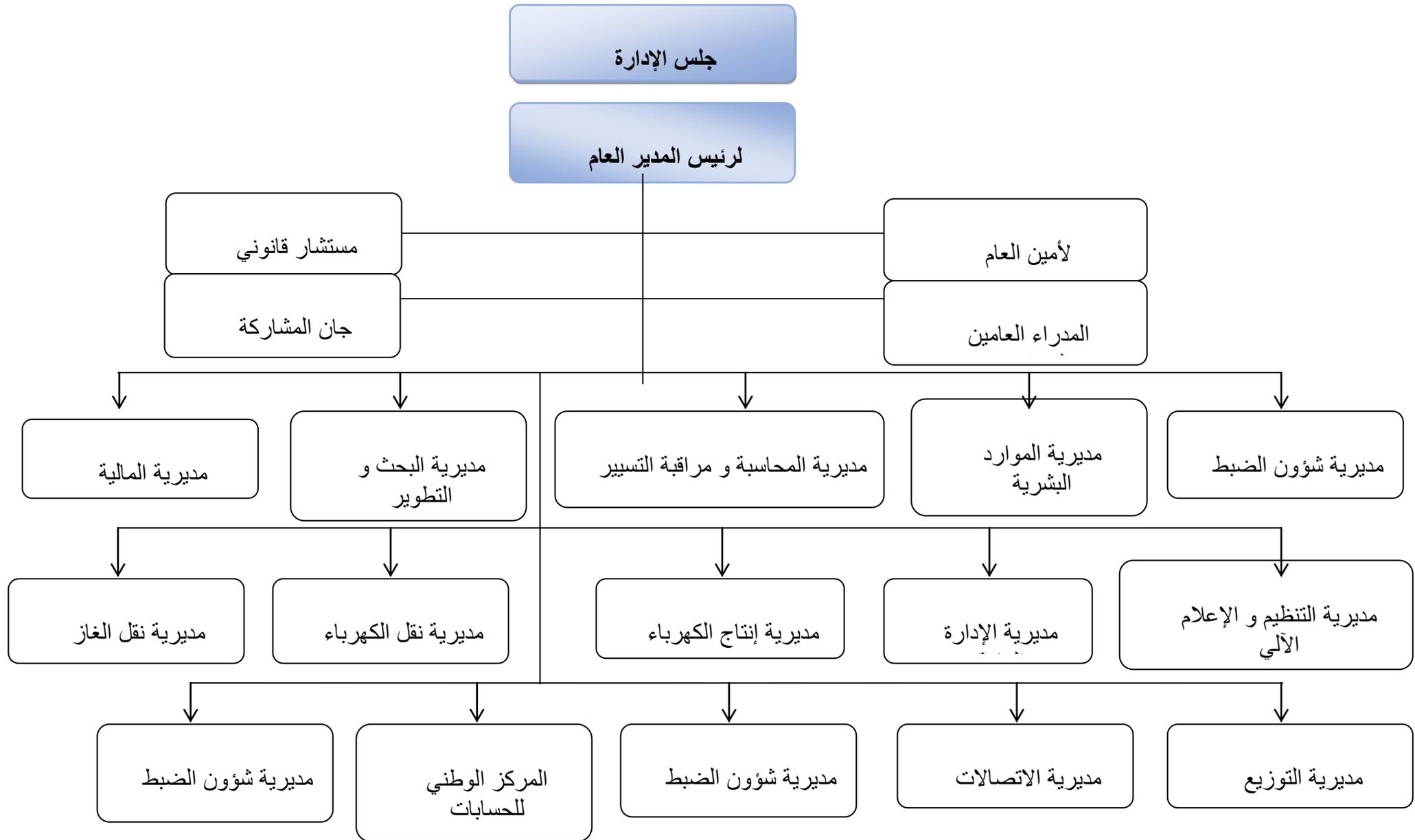
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة (14)

. يتميز الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بالتنظيم الوظيفي والاستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها المدير إذ يكون مسؤول عن نتائجها وطرائق تحقيقها ضمن إطار الإستراتيجية الكمية كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح وذلك بتوفير نظام معلومات جد منظمة

الشكل رقم 9 :

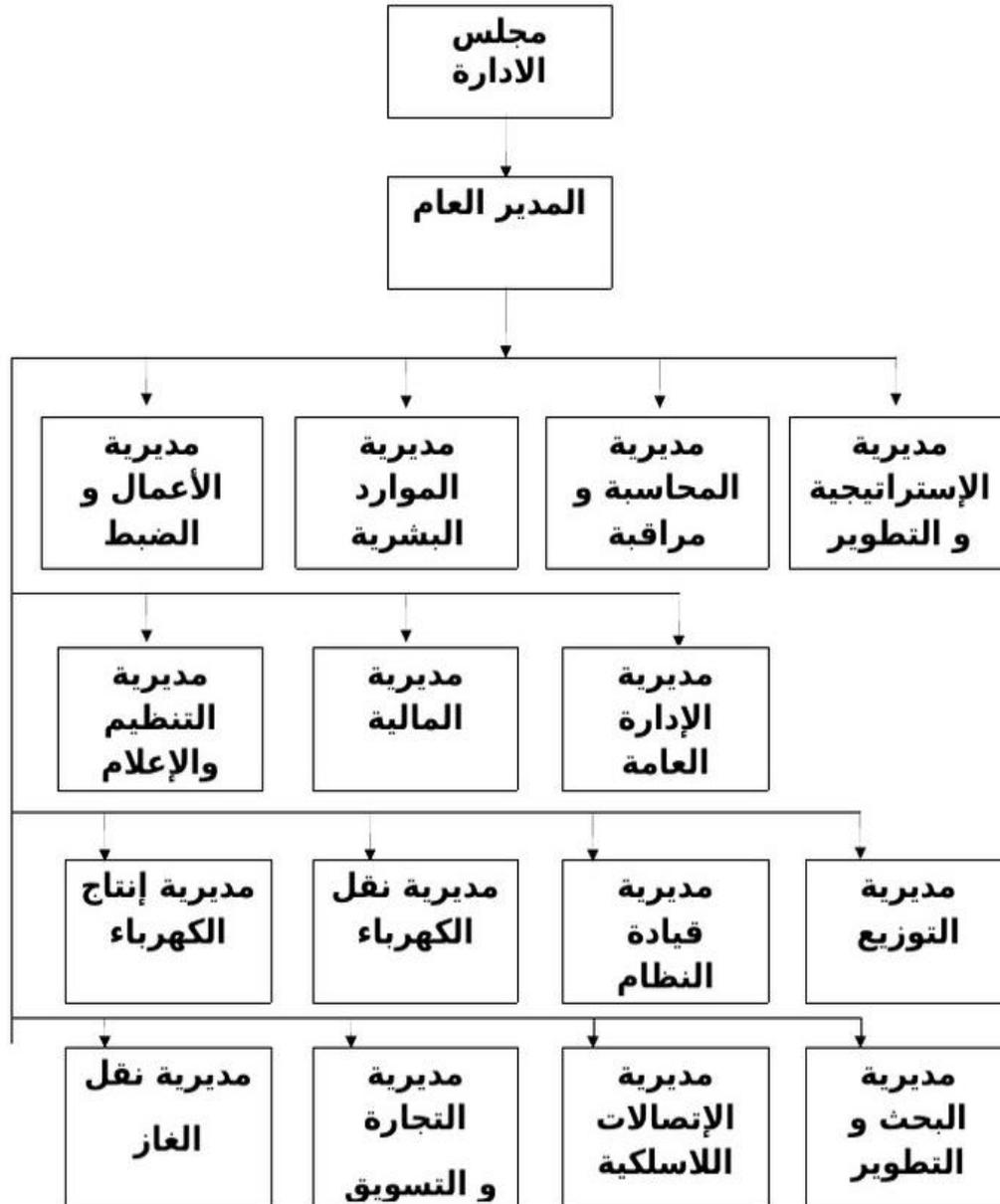
الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - قبل صدور قانون جوان 2002

المصدر : مجلة صدى ،مديرية الإتصالات ،سونلغاز ، عدد خاص ، جويلية 2009 .



الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز.

المصدر : من وثائق المؤسسة



• شرح مختلف المصالح :المهام الموكلة لكل مصلحة:

شرف على إدارة المركز المدير العام الذي يملك كامل السلطة في اتخاذ القرارات على حسب القوانين الداخلية والخارجية لمؤسسة.

سكرتيرة المدير : تتمثل مهامها في :

استقبال الاتصالات

تنظيم مواعيد المدير العام

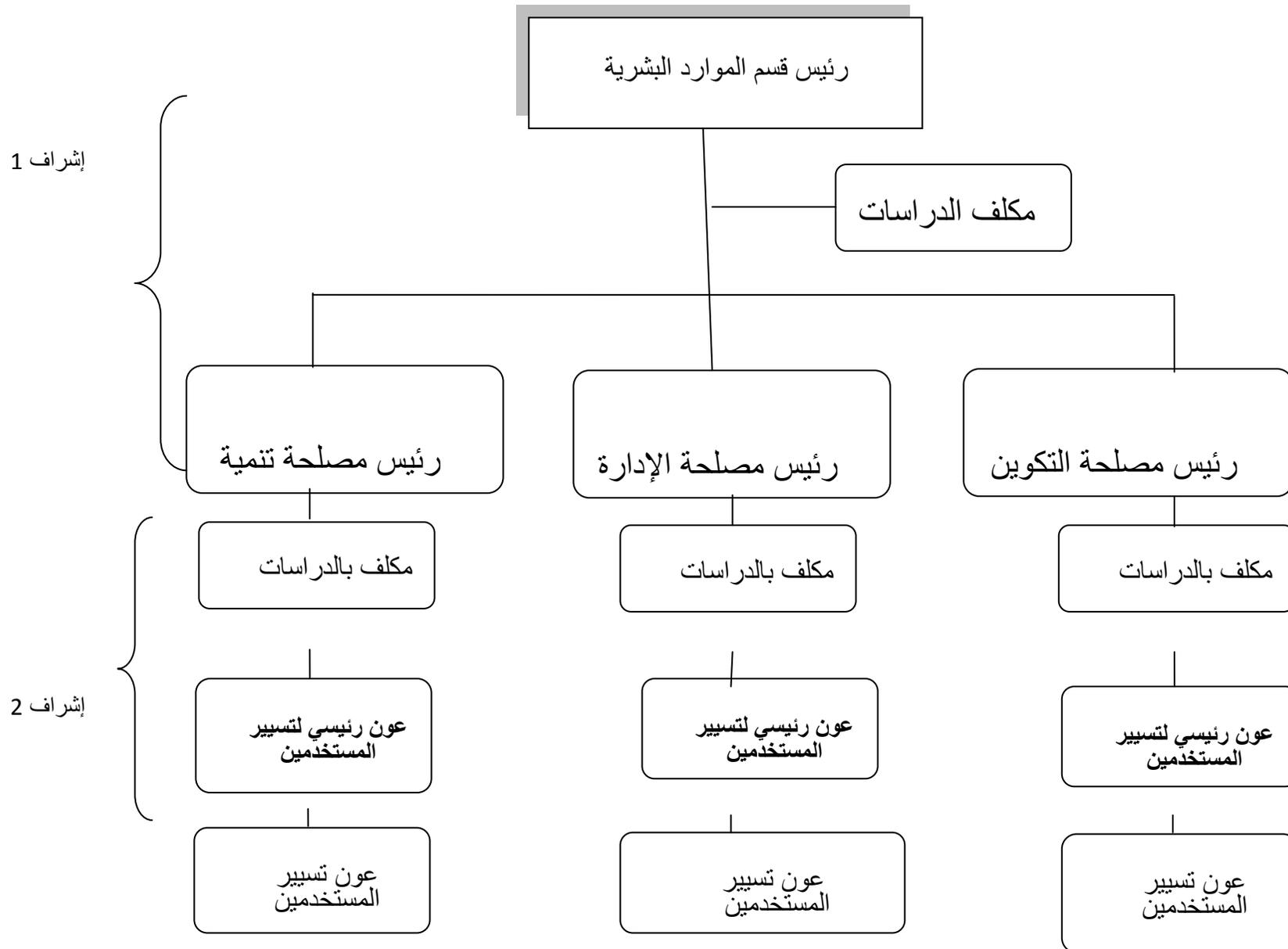
تتكفل بتسجيل كل المراسلات الداخلية والخارجية من المؤسسة

مصلحة قسم الموارد البشرية :

قسم متخصص بالموظفين مختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوى الموظفين وكذلك إعداد شهادة العمل ومنح بيان عطلة إثر

طلب هذا الأخير، وكذا متابعة المسار المهني للمتريصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية ومراقبة الحضور اليومي.

- الشكل 10 : الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية
- مصدر : مؤسسة سونلغاز مستغانم



مصلحة تقنيات الغاز

❖ استغلال الحقل

تحضير برامج الأشغال.

متابعة وتحليل المقاييس الزمنية .

تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة

❖ قسم المراقبة والتطوير:

ضمان مطابقة المخططات مع الواقع

مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

❖ قسم حفظ الغاز:

دائرة وضمان الحماية من العيوب

تحضير برنامجه السنوي للأبحاث

مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز

دراسة الطلبات

جمع الملفات التقنية للأشغال.

مراقبة الأماكن المبرمجة

مصلحة تنظيم النظام الآلي :

إدارة نظام المعلومات .

طوير العمليات الآلية، تحضير فاتورات المشتركين

طبع كشف رواتب الموظفين

مصلحة العلاقات التجارية

الدراسات التجارية.

الاتفاقيات مع المشتركين .

تحضير متابعة الطلبات.

مصلحة المالية والمحاسبة: وتتقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

❖ **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات الجارية والحسابات البنكية ووضع

مؤونات الخزينة على المدى القصير كما يقوم بمتابعة الضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين

غير المركزية،

❖ **مصلحة الميزانية** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسس

❖ **مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع بـ :

- وضع ومراقبة آليات المحاسبة .

- مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزية .

- تقدير وتقويم نفقات الحسابات .

- متابعة النشاط الضريبي الغير مركزي.

-متابعة الجرد السنوي (الحزن، الزبون).

مصلحة الشؤون العامة

الاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة

توفير الآلات ولوازم العمل

تولي مناقصات شراء الأدوات واليات العمل.

مصلحة الشؤون القانونية: تعتبر هذه المصلحة كذلك خدمة تابعة لمدير، دورا الأساسي في الدفاع على مصالح المؤسسة

أمام الهيئات القضائية .

. تعمل مؤسسة سونلغاز مع المقاولين وفق قانون الصفقات العمومية

. إتباع الإطار القانوني للمؤسسة وذلك بمراعاة القوانين والإجراءات التي تسيير عمليا كل أعمال المؤسسة .

المطلب الثالث: أهداف ودور مؤسسة سونلغاز

2-1-3 أهداف المؤسسة

في سنة 2002 وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق ليوليو 2002 يتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة ب "سونلغاز ش.ذ.أ." وتهدف سونلغاز "ش.ذ.أ." إلى ما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الج زائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتهيئته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشر أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عن فائدة ل "سونلغاز ش.ذ.أ."، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الج زائر أو خارجها مع شركات جزائرية وأجنبية
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

2-3-2 مهام المؤسسة

تتمثل المهام الموكلة لمؤسسة سونلغاز في:

- احتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية.
- إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.
- تركيب المنشآت القاعدية والشبكات الكهربائية.

-التوزيع العمومي للكهرباء والغاز مع احترام شروط الجودة والأمن وبأقل الأسعار في إطار الخدمة العمومية.

2-3-3 مخطط التنمية (التطوير) 2030/2021

بهدف رفع قدراته في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، وحرصا على تحسين مستوى خدمة الزبائن (أفراد ومؤسسات)، سطر مجمع سونلغاز مخططا شاملا يهدف إلى تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي الكهرباء والغاز، كما يشمل مخطط التنمية المستدامة لآفاق 2030، تطوير أداء شركات المجمع، خاصة فيما يتعلّق بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، وكذلك نقل وتوزيع الغاز،

ويتضمن البرنامج ما يلي:

❖ إنتاج الكهرباء

تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية "الإضافية" المخطّط لها لآفاق 2030، ما يعادل 12 ألف و252 ميغاواط (RIN + PIAT) وتشمل:

- 11.980 ميغاواط تم رصدتها لشبكة ربط الشمال.

- تحويل RIN لستة عشر (16) توربينة غازية متنقلة بسعة إجمالية تبلغ 272 ميغاواط مخصّصة لقطب عين صالح، أدرار، تيميمون.

وبخصوص شبكة الجنوب الكبير، فإنه من المرتقب وخلال نفس الفترة تعزيز منشآت الإنتاج من خلال:

- تحويل RIN إلى RGS بقدرة 140 ميغاواط للتوربينات الغازية.

- 50 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية لتجهيز المواقع التي تعمل بالديزل.

❖ آفاق تطوير الطاقات المتجددة

تهدف سونلغاز في رؤيتها إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الكهرباء، وبالتالي، امتلاك قدرات إنتاج متجدّدة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

تتعلّق آفاق تطوير الطاقات المتجدّدة بشكل أساسي بإنجاز ما يقارب 30 ٪ من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات

العمومية (أي 4.000 ميغاوات) عن طريق المحطات الكهروضوئية.

❖ نقل الكهرباء

يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم مدها ضمن مخطط التنمية المقرر لذات الفترة (2021-2030)، حوالي 20.296 كيلومتر، يضاف إليها 12.744 كيلومتر مسجلة في المشروع.

وفي هذا السياق فإنه وفي آفاق 2030، سيبليغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء 64.204 كيلومتر، من بينها 15.628 كيلومتر مخصصة لـ 400 كيلو فولط، و25.516 كيلومتر مخصصة لـ 220 كيلو فولط، وكذا 22.442 كيلومتر مخصصة لـ 60 كيلو فولط، بطاقة تصل إلى 98540 ميغا فولط أمبير.

❖ نقل الغاز

بحلول آفاق 2030، تخطط الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-نقل الغاز، لاستثمار 200 مليار دينار جزائري، لمدّ 2.734 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة التي ستسمح بنقل كمية إضافية من الغاز تصل إلى 58.9 مليار متر مكعب.

❖ توزيع الكهرباء والغاز

يندرج مخطط تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز، ضمن البرنامج العام الذي أطلقته السلطات العليا في البلاد فيما يتعلق ببرامجها الخاصة بربط الزبائن الجدد، بالإضافة إلى تعزيز معدات الصيانة والتشغيل ومشاريع عصرنة تسيير استغلال الطاقة.

وعليه فإن مخطط تطوير الشبكات والبنى التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة 2021-2030، يتوقع تطوير شبكة الكهرباء بـ 101.960 كلم. و38.864 محطة فرعية، لتزويد 4.4 مليون زبون إضافي بالطاقة، فيما سيتمد طول شبكة توصيل الغاز إلى 56792 كلم بقدرة زويد 4.3 مليون زبون إضافي.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة للوصول الى نتائج البحث العلمي البد من طريقة منظمة منسقة الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول الى اذتقيقة والى غتموعة حقائق و على ذكر ما سبق وانطباقا من طبيعة الدراسة واطتعومات اظتراد اذتصول عليها، ومن أجل حتقيق أذاف الدراسة و إختيار فرضياتها ميدانيا، مت الإعتماد على اظتنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث اليت تفرض علينا إتباع بذا اظتنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظوار وإتارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الاحصائيات الدراسة

المطلب الثاني : التعريف بالأداة المستعملة وعينة الدراسة.

أولاً: عينة الدراسة:

يعد اختيار عينة البحث من الأمور الضرورية والمهمة لدراسة حالة حيث توجد عدة طرق لاختيار عينة البحث لكن نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية وهو أسلوب يعتمد على جمع البيانات من جميع وحدات مجتمع الدراسة (جميع الموظفين والعمال العاملين) على مستوى مؤسسة سونلغاز مستغانم. من بين الـ 50 شخصاً الذين تم توزيع الاستبيان عليهم، قام 40 شخصاً بالرد على الاستبيان، مما يمثل نسبة استجابة بنسبة 80% من العينة. وتشمل هذه الأفراد مختلف مستويات الإدارة في مؤسسة سونلغاز مستغانم، بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

ومن الجدير بالذكر أن 10 أشخاص لم يقيموا بالرد على الاستبيان، مما يمثل نسبة عدم الاستجابة بنسبة 20% من العينة. يمكن أن يكون لهذا العدد من الأفراد تأثير على نتائج الاستبيان ودقته، لذلك يجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تحليل البيانات واستنتاج النتائج.

تمثل الأفراد الذين قاموا بالرد على الاستبيان عينة ممثلة لمختلف مستويات الإدارة في سونلغاز، وتعتبر إجاباتهم أساساً لفهم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في هذه المؤسسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

ان نوعية الدراسة التي يقوم بها الباحث تجعله يستخدم نوعا معين من طرق جمع البيانات حول موضوع الدراسة وذلك بالحصول على المعلومات والبيانات والمعطيات التي تخدم اهداف دراستنا ولهذا السبب اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية لتقديم إجابات عن أسئلة بحثنا.

● الملاحظة :تستخدم مختلف العلوم أسلوب الملاحظة لاستقاء المعلومات اللازمة للبحث والدراسة، حيث تعرف الملاحظة على انها: "إدراك الظواهر، والمواقف والوقائع والعلاقات عن طريق الحواس وحدها او باستخدام أدوات مساعدة". وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة بدون مشاركة والتي غالبا ما تستخدم في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية من خلال المشاهدة بالعين المجردة.

● الاستبيان :تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية في عملية جمع البيانات خاصة في البحوث التي تعرف بأنها: "نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، يقوم بهذه العملية افراد ميدانيا، او ترسل الاستمارات عن طريق البريد او تنشر الأسئلة في الجرائد والمجالات او عبر الإذاعة و التلفزة، وبعد الإجابة التي يدونها المبحوثون أنفسهم تعاد الاستمارة الى المشرف على البحثلهذا الغرض صممت الاستمارة اشتملت على 15 سؤال يدور حول اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز وقد اشتملت استمارة البحث عن 3 مباحث:

-المبحث الأولى : يتضمن وصف افراد العينة.

-المبحث الثاني : يتضمنأثر ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (المفاهيم) .

-المبحث الثالث: يتضمن علاقة ادارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي

المقابلة: استعملت المقابلة من خلال افراد العينة الذين التقينا بهم ومحاورة عدد من الفاعلين في المؤسسة سواء من موظفين او اداريين .والمقابلة خلافا للاستبيان (الاستمارة) حيث يتصل فيها الطالب مباشرة مع المبحثن الذين أجريت معهم المقابلة ويعمل على تغيير أسلوب الأسئلة إذا تطلب الأمر خاصة عند اختيار الاستمارة ما يستدعي القول ان المقابلة:" تستعمل لموقف معين او أسئلة معينة وملاحظة النتائج الملموسة. لهذا فان التحقيق بواسطة المقابلة يعتبر الطريق الأكثر استعمال في البحث حيث يقول دوران عن المقابلة انها:" الحوار المنظم بين المبحوث والباحث والذي يكون في اغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة.

المطلب الثالث: تحليل أجوبة افراد العينة.

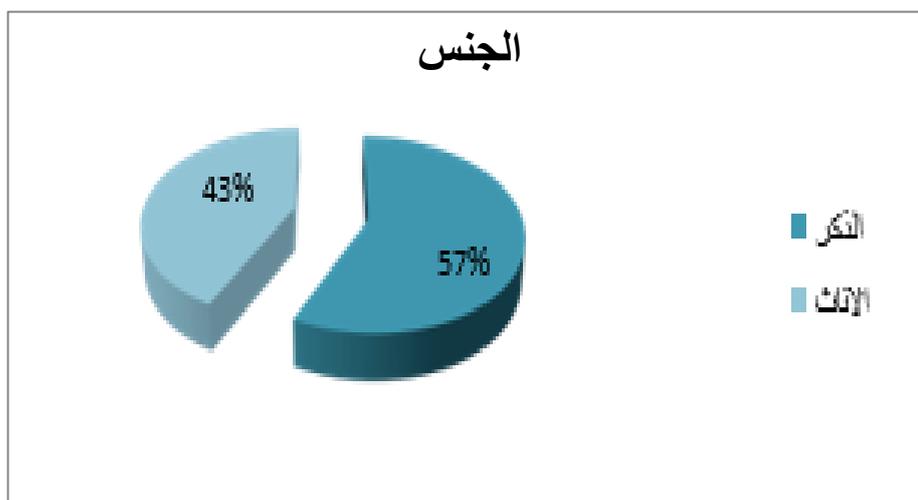
01 - الجدول 03: يوضح وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المجموع		الإناث		الذكور	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
100	40	42.5	17	57.5	23

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم 11. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

المناقشة:

من خلال الدائرة النسبية نلاحظ توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، حيث نجد أن ذكور يشكلون نسبة 57% وهم يمثلون بذلك الأغلبية من مجموع أفراد العينة مقابل الإناث 43% حيث نلاحظ أن فئة الذكور هي الأكثر بتردد 23 مرة وهذا يدل على أن هناك تفاوت كبير كون أن ذكور تكون أكثر عرضة للتواصل الاجتماعي والتفاعل بشكل عام، وقد ينعكس ذلك في استعدادهم للمشاركة في الأبحاث والاستبيانات. حيث يمكن أن يشعرون بأنهم أكثر قدرة على التعبير عن مشاعرهم وآرائهم من الإناث، وبالتالي يكونوا أكثر استعداداً للمشاركة في استطلاعات الرأي.

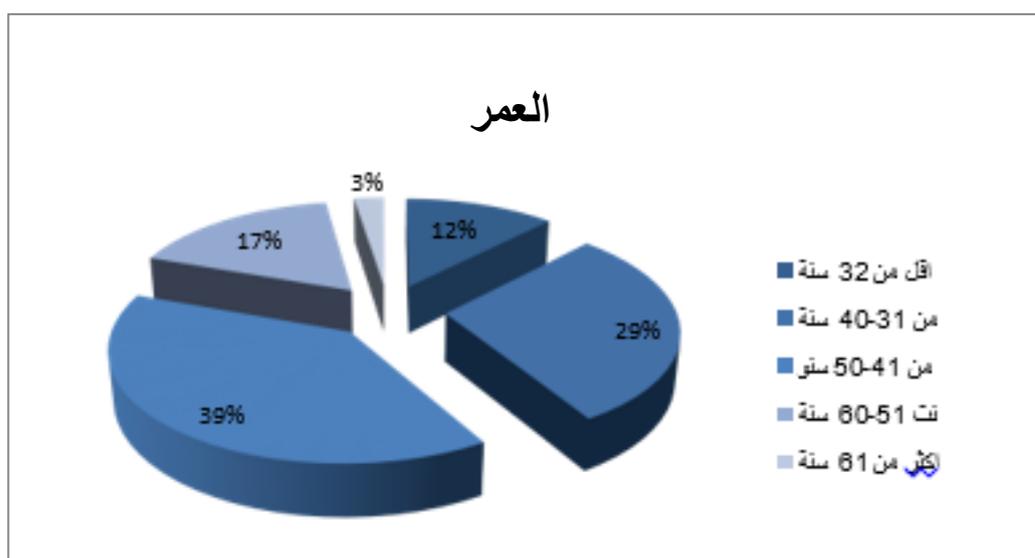
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر

العمر	أقل من 31 سنة	من 31-40 سنة	من 41-50 سنة	من 51-60 سنة	أكثر من 61 سنة	المجموع
التكرار	5	12	16	7	1	40
النسبة	12.5	30.0	40.0	17.5	2.5	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج excel

الشكل رقم 12. توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

المناقشة :

نلاحظ من خلال الشكل الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، ويتبين مما سبق أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 39% أعمارهم تتراوح ما بين 41-50 سنة، تليها نسبة 29% الذين يتراوح سنهم أكثر من 31 سنة، بعدها نجد نسبة 17% أعمارهم بين 51-60 سنة بعدها نجد نسبة 12% أعمارهم أقل من 32 سنة تليها نسبة 7% الذين يتراوح سنهم أكثر من 61 سنة

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالفئة العمرية أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41-50 سنة، وهذا راجع أن هؤلاء الأشخاص في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية حيث يمتلكون خبرة واسعة في القطاع الذي يعملون به.

1.1.2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب متغير مؤهل الدراسة حسب المستوى العلمي

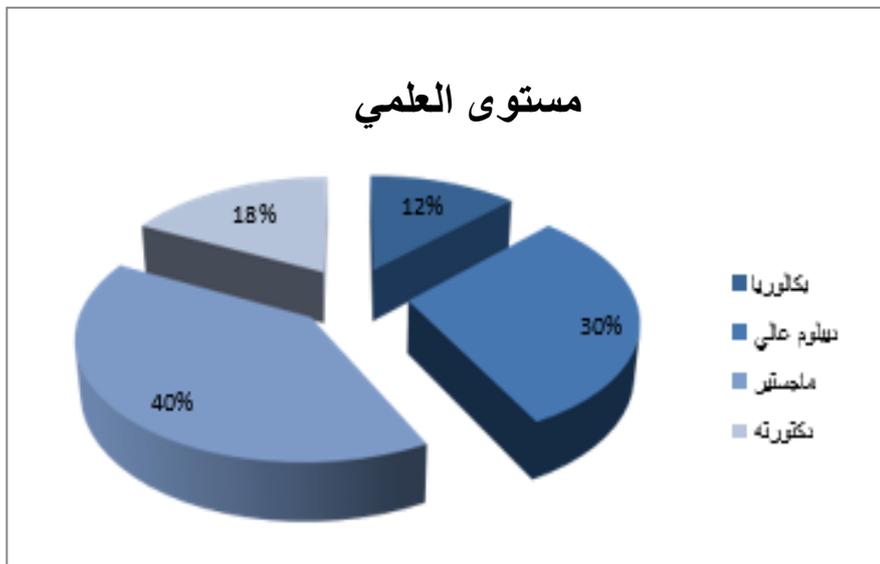
جدول رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المجموع	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريا	المستوى العلمي
40	7	16	12	5	التكرار
100%	17.5	40.0	30.0	12.5	النسبة

: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

ويمكن تمثيل نتائج الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم 13 : توزيع أفراد عينة حسب متغير المستوى العلمي



المناقشة:

نلاحظ أن الفئة المتحصلة على المرتبة الأولى هي لأصحاب الأفراد المتحصلين على شهادة الماجستير وكانوا بنسبة 40% تليها فئة ذوي الشهادة العليا بنسبة 30% ثم فئة الدكاترة بتردد 7 أي بنسبة 5.17% في الأخير أصحاب شهادة أو مستوى البكالوريا بنسبة 5.12% ومن المهم ملاحظة وجود نسبة كبيرة من الأشخاص الذين يمتلكون ماجستير، وقد يكون لذلك تأثير إيجابي على مستوى الكفاءة والتحصيل الوظيفي في المؤسسة.

. توزيع أفراد عينة حسب متغير الخبرة المهنية.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

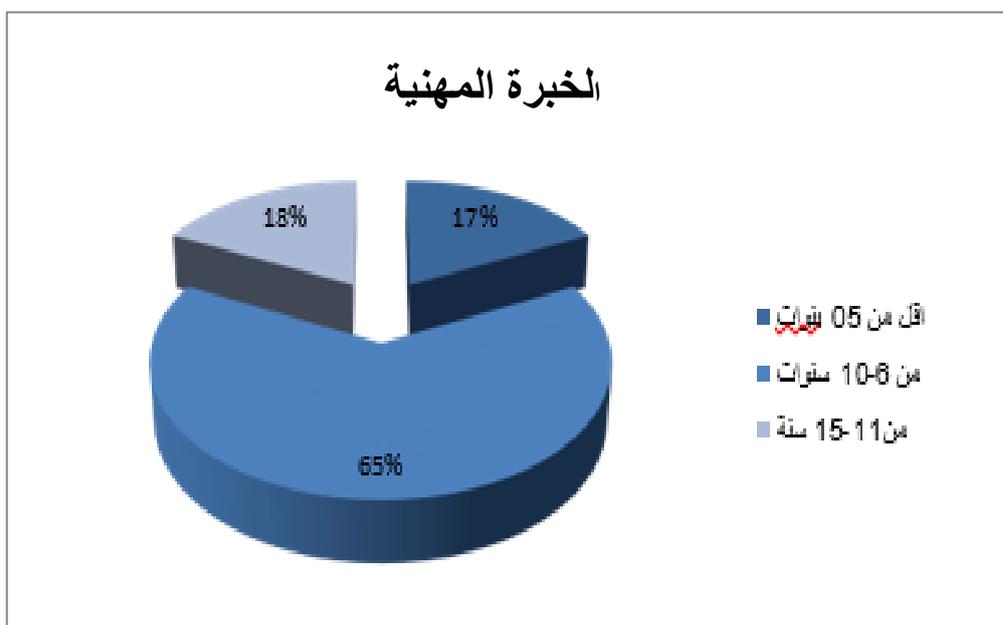
جدول رقم 6 : توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	اقل من 05 سنوات	10-6 سنوات	15-11 سنة	المجموع
التكرار	6	22	6	40
النسبة	17.0	65.0	18.0	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

ويمكن تمثيل نتائج الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم 14 . توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

المناقشة:

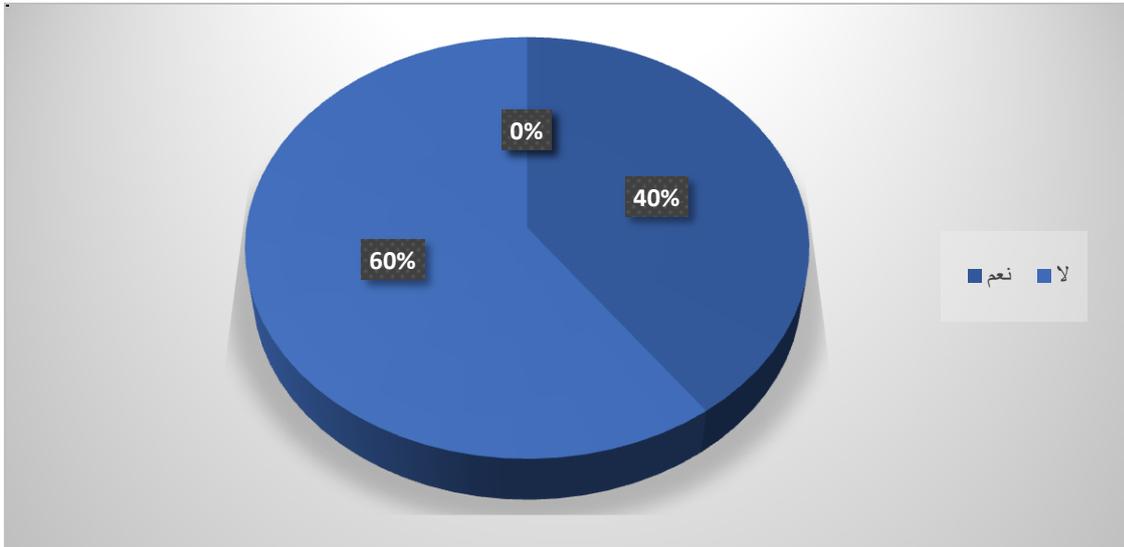
يبين لنا الجدول أن أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 6 الى 10 سنوات هي الفئة الأكثر حيث جاءت بتعدد 22 مرة أي بنسبة 65% لتأتي باقي السنوات بنفس النسبة وهي 17 %،

الجدول 07 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان-1-

لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60	24	40	16	هل لديك فهم جيد لمفهوم التميز المؤسسي؟
30	12	70	28	هل تعتبر إدارة الموارد البشرية أمرا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي؟

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل 15: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد ل التميز المؤسسي.

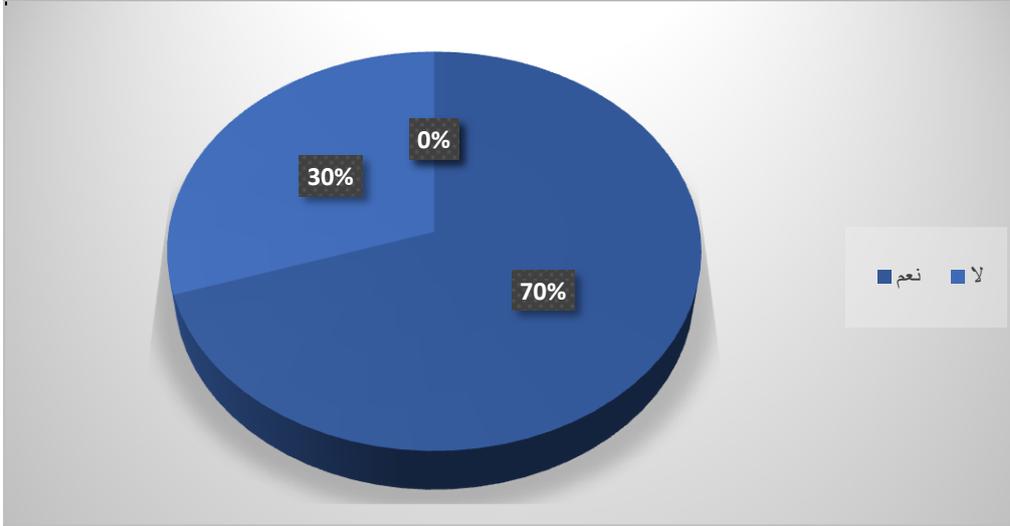


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

نلاحظ أن نسبة 40% هي نسبة الأفراد الذين يعتقدون أن لديهم فهم جيد لمفهوم التميز المؤسسي، بالمقابل، فإن 60% هي نسبة الأفراد الذين يعتقدون أنهم ليس لديهم فهم جيد لهذا المفهوم، يمكن استخدام هذه النتائج في توجيه السياسات والتدابير لتحسين الفهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية. مثل تطوير مواد تعليمية أو تقديم دورات تدريبية تستهدف الأفراد الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في هذا المجال.

الشكل 16: دائرة نسبية تمثل الإجابة . هل تعتبر إدارة الموارد البشرية أمرا أساسيا في تحقيق التميز المؤسسي ؟



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

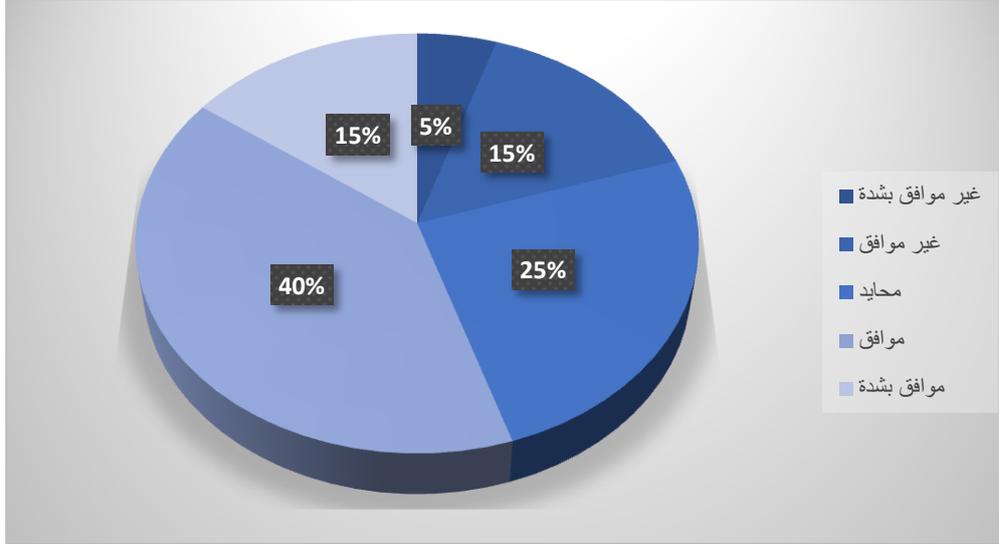
المناقشة:

نلاحظ أن 70% من المشاركين يرون أن إدارة الموارد البشرية أمر أساسي في تحقيق التميز المؤسسي نفسر هذه الاستجابة العالية بأن العديد من الأفراد يدركون الموارد البشرية في ضمان استمرارية العمل وتقليل الخسائر المالية. تعكس النسبة المئوية الباقية (30%) من المشاركين الذين لا يرون إدارة المخاطر كأمر أساسي تحديات محتملة أو آراء مختلفة تجاه أهمية إدارة الموارد البشرية. يمكن أن تكون هناك مجموعة من الأسباب وراء هذه الآراء، مثل عدم فهم الفوائد الكاملة لإدارة الموارد البشرية أو التركيز على الجوانب الأخرى من التميز المؤسسي.

الجدول رقم 08 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان--

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	6	40	16	25	10	15	6	5	2	هل الفهم الجيد المفهوم ادارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي؟
20	8	50	20	15	6	12,5	5	2,5	1	هل يتم تحديد الاحتياجات الموارد البشرية في ضوء توجه الاستراتيجي للمؤسسة
5	2	40	16	27,5	11	17,5	7	10	4	هل تعتبر إدارة الموارد البشرية أمرا أساسيا في تحقيق التميز المؤسسي؟

الشكل 17: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد المفهوم ادارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي



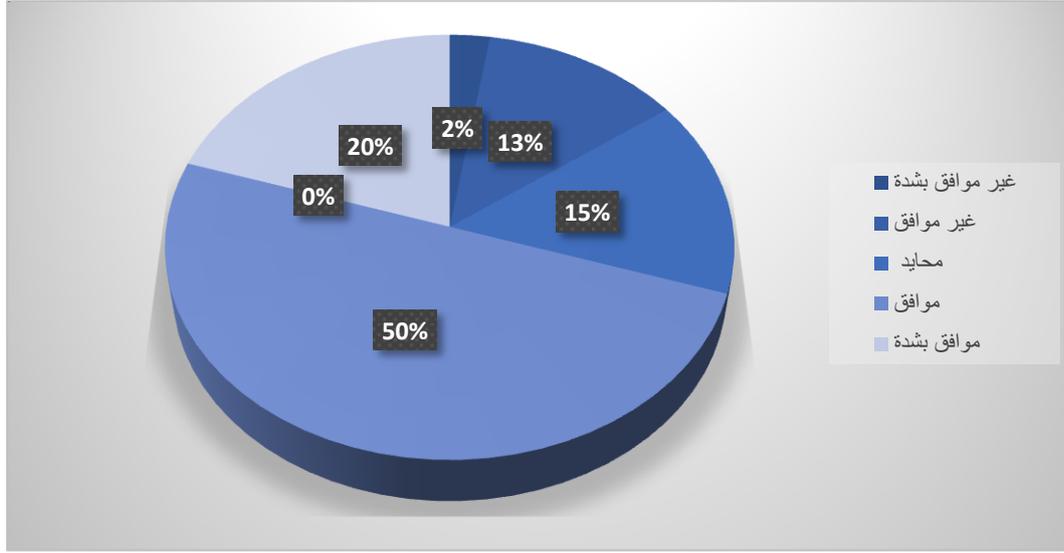
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تحليل أجوبة " هل الفهم الجيد لمفهوم ادارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي؟":

- الموافقة والموافقة بشدة(55%): هنا يظهر أن 40% من المشاركين أجابوا بـ "موافق" و 15% أجابوا بـ "موافق بشدة". يبدو أن هؤلاء يرون أن الفهم الجيد لمفهوم إدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابياً على تحقيق التميز المؤسسي.
- المحايد (25%): نسبة كبيرة من الإجابات وصلت إلى "محايد"، وهو ما يعني عدم وجود اتجاه واضح نحو الموافقة أو الرفض. يمكن تفسير هذا بأن بعض المشاركين قد يحتاجون إلى مزيد من المعرفة أو التفصيل حول كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي؟".
- الرفض والرفض بشدة (20%): نسبة 5% من الأشخاص أجابوا بـ "غير موافق بشدة" و 15% أجابوا بـ "غير موافق". يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم رؤيتهم لأهمية إدارة الموارد البشرية أو عدم فهمهم الكافي لها، وبالتالي لا يرون كيف يمكن أن تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي.
- استنتاج: يبدو أن الغالبية العظمى من المشاركين (55%) يرون أن فهم مفهوم إدارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي، في حين أن الباقي (45%) يظهرون مستويات مختلفة من الرفض أو الرفض بشدة أو المحايدة. قد يكون من المفيد توجيه مزيد من الجهود لتوضيح فوائد إدارة الموارد البشرية للمشاركين ذوي الرأي المختلف أو غير المؤيدين.

الشكل 18: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن معرفة الاحتياجات الموارد البشرية في ضوء توجه الاستراتيجي للمؤسسة.



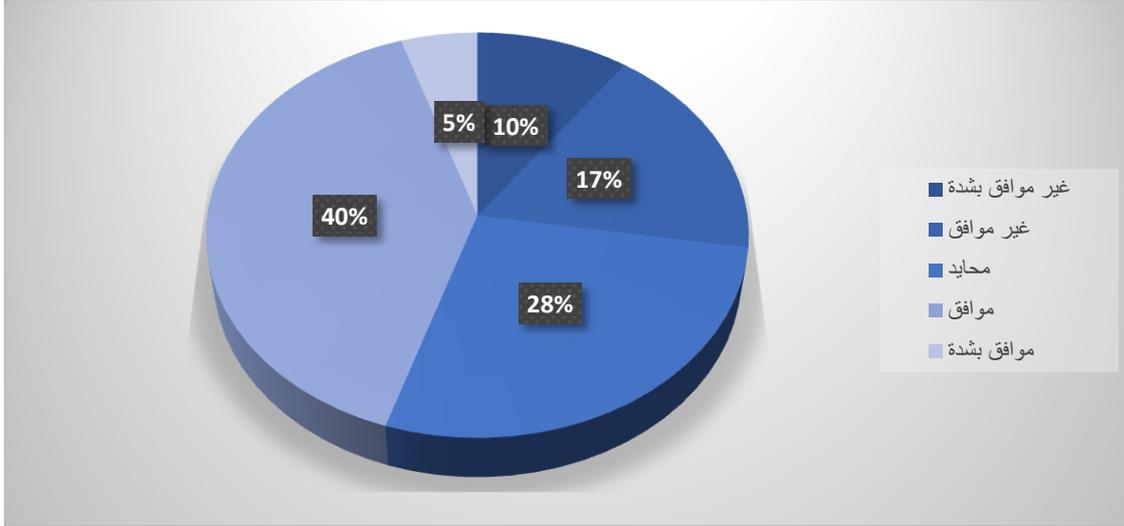
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تحليل أجوبة "هل يتم تحديد الاحتياجات الموارد البشرية في ضوء توجه الاستراتيجي للمؤسسة؟"

- الموافقة والموافقة بشدة (70%): نسبة كبيرة من المشاركين (50% موافق و20% موافق بشدة) تظهر إدراكًا لأهمية معرفة أنواع الاحتياجات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة. هؤلاء يفهمون أن الوعي بالاحتياجات يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات المالية الصائبة وتقليل التعرض للمخاطر المحتملة.
- المحايد (15%): هذه النسبة من الإجابات تشير إلى وجود بعض المشاركين الذين لا يظهرون اتجاهًا واضحًا نحو الموافقة أو الرفض. قد يكون هذا بسبب عدم الوعي الكافي بأهمية معرفة الاحتياجات الموارد البشرية أو عدم فهم تأثيرها بشكل كافي على أداء المؤسسة.
- الرفض والرفض بشدة (15%): نسبة صغيرة من المشاركين (12.5% غير موافق و2.5% غير موافق بشدة) لا يرون أن الوعي بأنواع الاحتياجات الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة. يمكن أن يكون هذا بسبب قلة الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية.
- استنتاج: يبدو أن الغالبية العظمى من المشاركين (70%) يرون أن معرفة أنواع الاحتياجات الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة، في حين أن هناك نسبة صغيرة من الذين لا يرون ذلك بشكل كبير. يمكن أن يكون هذا مدعاة لزيادة التوعية بأهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء للمؤسسة.

الشكل 19: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن ان ادارة الموارد البشرية هي العنصر الاساسي لتحقيق النجاح



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

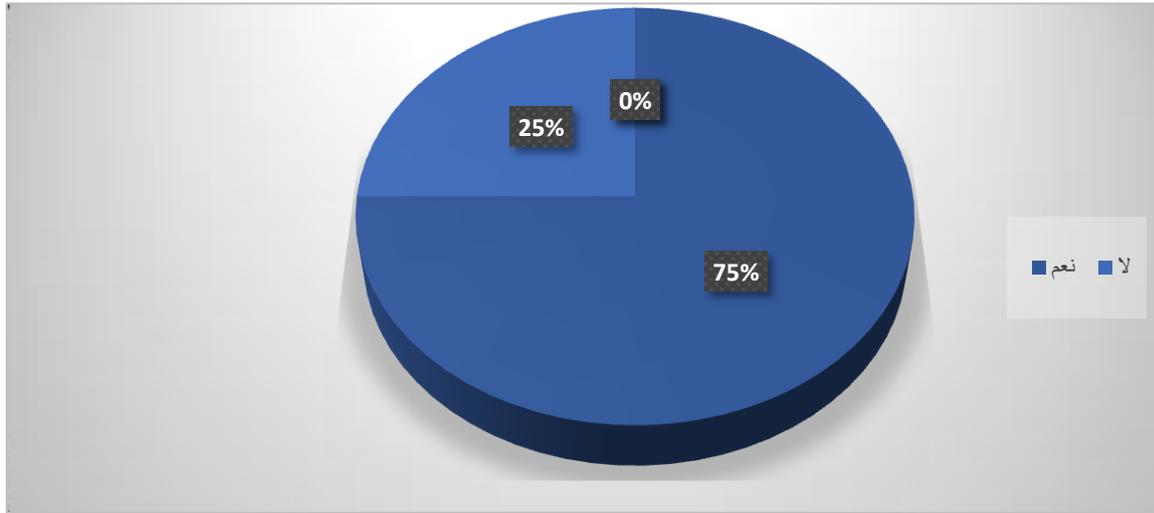
- تحليل أجوبة "ادارة الموارد البشرية هي العنصر الاساسي لتحقيق النجاح الموافقة والموافقة بشدة (45%) : نسبة كبيرة من المشاركين (40% موافق و5% موافق بشدة) يعتقدون أن إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين. هؤلاء يرون أن المشاركة الفعالة للموظفين في إدارة ر يمكن أن تعزز الفعالية والكفاءة
- المحايد (27.5%) :نسبة متوسطة من الإجابات تظهر محايدة في الرأي بشأن مدى مشاركة الموظفين في إدارة الموارد البشرية. قد يكون هؤلاء المشاركين غير متأكدين من الدور الفعال للموظفين في هذه العملية.
- الرفض والرفض بشدة (27.5%) :نسبة متوسطة من الإجابات (17.5% غير موافق و10% غير موافق بشدة) تظهر عدم الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين. هؤلاء قد يرون أن المسؤولية الرئيسية تقع على الإدارة التنفيذية وليس على الموظفين.
- استنتاج: يبدو أن الآراء متقاربة بين الذين يرون أن ادارة الموارد البشرية هي العنصر الاساسي لتحقيق النجاح(45%) وبين الذين لا يرون ذلك بشكل كبير (27.5%). قد يكون هذا مدعاة لزيادة الوعي والتواصل بين الإدارة التنفيذية والموظفين حول أهمية تضمين جميع الأطراف في عمليات الموارد البشرية.

الجدول رقم 09 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الثاني للاستبيان-

لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25	10	75	30	هل تعتقد ان الاستثمار في ادارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق التميز ؟
30	12	70	28	هل توجد استراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي ؟

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل 20: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الاستثمار في ادارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق التميز.

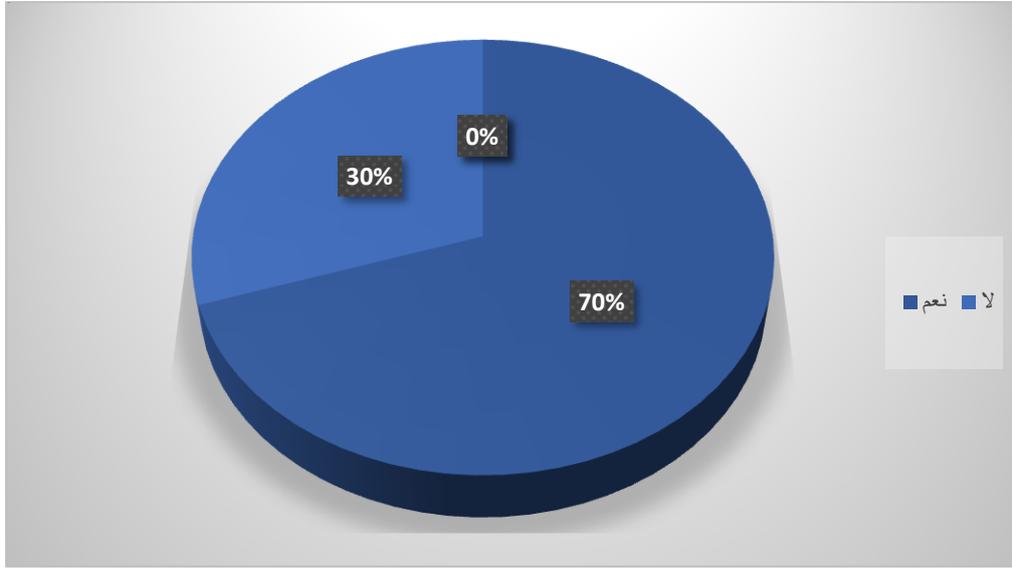


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة؛

تشير نسبة 75% من الأشخاص الذين أجابوا بـ "نعم" إلى أن هناك فهم للأهمية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في تحسين في تحقيق التميز. هذا يعكس اعتقادهم في أن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على النتائج البشرية للمؤسسة أما نسبة 25% الذين أجابوا بـ "لا" يعكسون وجهة نظر مختلفة، حيث أنهم لا يرون ان الاستثمار في ادارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق التميز أو عن اعتقادهم بأن الجهود المخصصة لهذا الغرض ليست فعّالة.

الشكل 21: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن وجود استراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

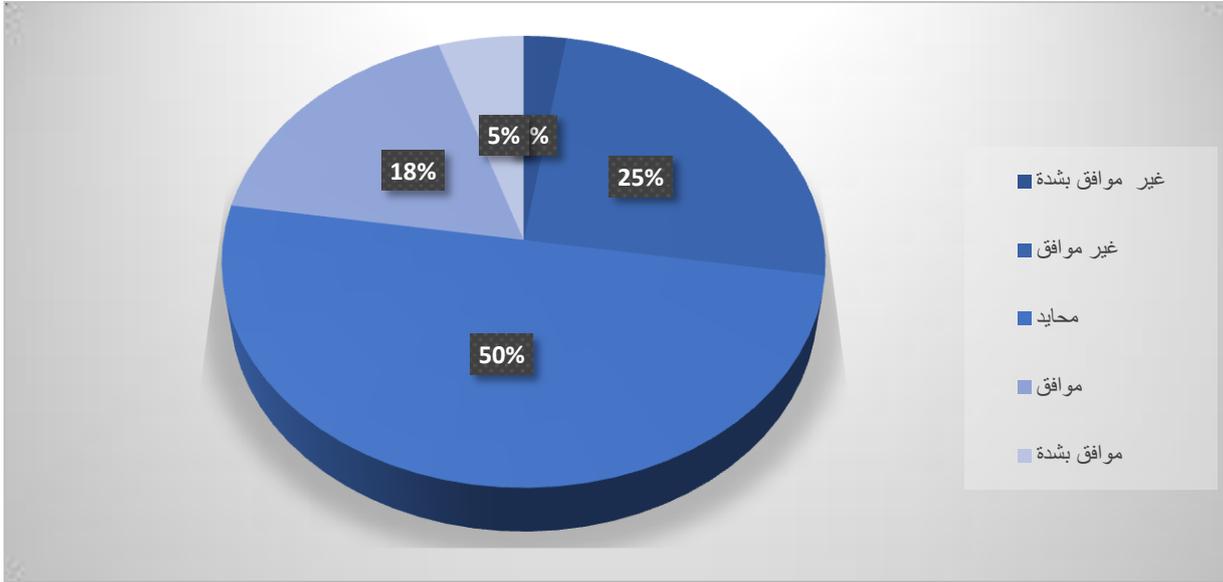
يظهر أن 70% من المشاركين يؤكدون وجود استراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي. هذا يوحي بأن هناك وعياً بأهمية وجود خطط محددة للتعامل مع الموارد البشرية، وبالتالي يمكن أن يكون لديهم إدراك جيد لكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء المؤسسة أما النسبة الباقية من المشاركين (30%) الذين أجابوا بـ "لا" يمكن أن يعكسوا عدم وجود استراتيجيات محددة، أو عدم وعيهم بالاستراتيجيات الموجودة. قد يشير هذا إلى ضرورة مزيد من التوعية حول أهمية ضرورة وجود استراتيجيات لتحقيق التميز المؤسسي.

الجدول 10 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الثاني للاستبيان-

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5	2	17,5	7	50	20	25	10	2,5	1	هل تعتقد ان التميز المؤسسي يؤدي الى تحسين مكانة المؤسسة مستقبلا
0	0	22,5	9	40	14	37,5	15	5	2	هل تعتقد ان التميز المؤسسي يتأثر بشكل كبير بمدى فاعلية ادارة الموارد البشرية ؟
15	6	60	24	12,5	5	12,5	5	0	0	هل تعتقد ان هناك علاقة بين التمييز المؤسسي وادارة الموارد البشرية؟

المصدر: من إعداد الطالبين .

الشكل 22: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن مدى فعالية التميز المؤسسي يؤدي الى تحسين مكانة المؤسسة مستقبلا.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

. تحليل أجوبة "فعالية التميز المؤسسي يؤدي الى تحسين مكانة المؤسسة مستقبلا :

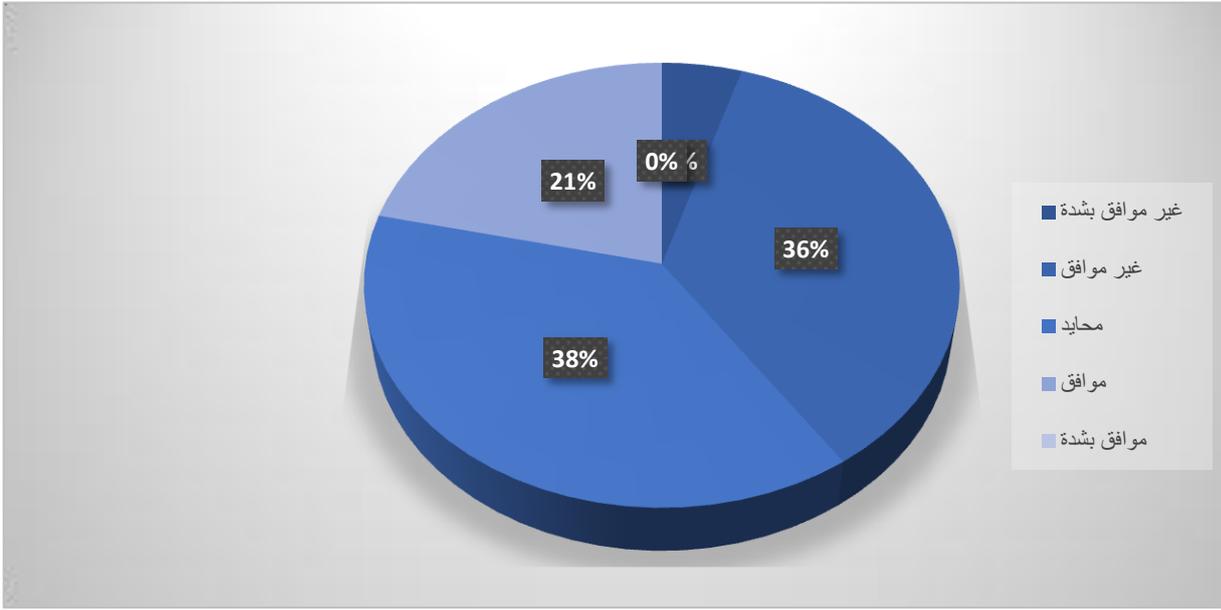
لموافقة والموافقة بشدة (22,5%) : نسبة صغيرة من المشاركين (17,5% موافق و5% موافق بشدة) يرون أن فعالية التميز المؤسسي يمكن أن تؤدي إلى تحسين التميز المؤسسي في المستقبل. هؤلاء المشاركون يفهمون أن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تقليل التعرض للمخاطر و تحسين الأداء المؤسسة.

المحايد (50%) : نسبة كبيرة من الإجابات تظهر عدم وجود اتجاه واضح في الرأي بشأن قدرة التميز المؤسسي على تحسين مكانة المؤسسة في المستقبل . هؤلاء المشاركون قد يحتاجون إلى مزيد من المعلومات أوالتوضيح حول الفوائد المحتملة لنجاح فعالية التميز المؤسسي.

الرفض والرفض بشدة (27,5%) : نسبة متوسطة من الإجابات (25% غير موافق و2,5% غير موافق بشدة) تشير إلى عدم الاعتقاد في فعالية التميز المؤسسي على تحسين تقييم مكانة المؤسسة في المستقبل. هؤلاء المشاركون قد يرون أنه في الأعوام الأخرى هي الأكثر تأثيرا على تحسين الأداء المؤسسي

استنتاج: يظهر الاعتقاد في فعالية التميز المؤسسي يؤدي الى تحسين مكانة المؤسسة مستقبلا في الأقلية (22,5%). ومع ذلك، يبدو أن الرأي متقارب بين الذين يرون وجود العلاقة وبين الذين لا يرون ذلك بشكل كبير. يمكن أن ينتج زيادة الوعي والتفاعل بين المشاركين حول الفوائد المحتملة لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في تحسين الأداء للمؤسسة عن استبيانات مستقبلية

الشكل 23: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن ان التميز المؤسسي يتأثر بشكل كبير بمدى فاعلية ادارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تحليل أجوبة "هل تعتقد ن يتأثر بشكل كبير بمدى فاعلية ادارة الموارد البشرية؟"

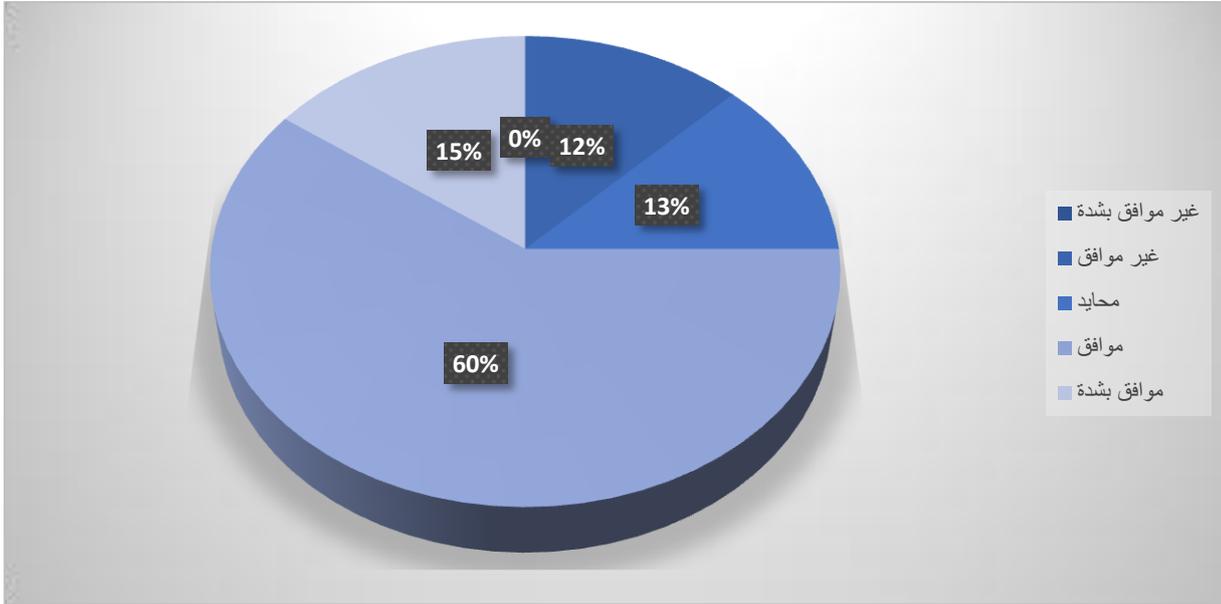
الموافقة والموافقة بشدة (22.5%): نسبة متوسطة من المشاركين (22.5%) يرون أن التميز المؤسسي يتأثر بشكل كبير بفاعلية إدارة الموارد البشرية. هؤلاء يفهمون أن القدرة على إدارة المخاطر بشكل فعال يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة وبالتالي على التميز المؤسسي.

المحايد (40%): نسبة كبيرة من الإجابات تشير إلى عدم وجود اتجاه واضح في الرأي بشأن تأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. هؤلاء المشاركون قد يكونون غير متأكدين من العلاقة بين هاتين العمليتين أو قد لا يرون أن الفاعلية في إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي..

الرفض والرفض بشدة (38%): نسبة متوسطة من الإجابات (37.5% غير موافق و0% غير موافق بشدة) تشير إلى عدم الاعتقاد بتأثير فاعلية إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. هؤلاء المشاركون قد يرون أنه كانوا الأكثر تأثرا على تقييم التميز المؤسسي بجانب إدارة الموارد البشرية.

استنتاج: يبدو أن هناك تقسيما واضحا بين الذين يرون تأثير فاعلية ادارة الموارد البشرية على تقييم التميز المؤسسي وبين الذين لا يرون ذلك بشكل كبير. قد تكون هناك حاجة إلى توضيح أكثر للعلاقة بين العمليتين لتحسين الفهم والوعي.

الشكل 24: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن علاقة بين التمييز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تحليل أجوبة: هل تعتقد أن هناك علاقة بين التمييز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية؟

الموافقة والموافقة بشدة (75%): نسبة كبيرة من المشاركين (60% موافق و15% موافق بشدة) يرون أن هناك علاقة لتمييز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية. هؤلاء يفهمون أن القدرة على تحسين التمييز المؤسسي بشكل فعال يمكن أن تتأثر بشكل كبير بكيفية التعامل مع إدارة الموارد البشرية.

المحايد (12.5%): نسبة صغيرة من الإجابات تظهر عدم وجود اتجاه واضح. هؤلاء يفتقدون علاقة بين التمييز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية. هؤلاء المشاركون قدي يحتاجون إلى مزيد من المعلومات أو التوضيح لفهم العلاقة بين هاتين العمليتين..

الرفض والرفض بشدة (25%): نسبة متوسطة من الإجابات (12.5% غير موافق و12.5% غير موافق بشدة) تشير إلى عدم الاعتقاد بوجود علاقة التمييز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية. هؤلاء المشاركون قد يرون أن التمييز للمؤسسة ليس مرتبطاً بشكل كبير بكيفية التعامل مع إدارة الموارد البشرية.

استنتاج: يظهر الاعتقاد في وجود علاقة بين التمييز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية في الأكثرية (75%) ومع ذلك، قد يكون من المفيد توضيح العلاقة بين التمييز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية للمشاركة في زيادة الفهم وتحسين الوعي.

المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات

من الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج التالية و التي تمثل خلاصة هذه الدراسة و كذلك إجابة عن فرضيات الدراسة و هي كالتالي :

➤ تحليل الفرضية الأولى :

تقوم مؤسسة سونلغاز بتفعيل إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التميز المؤسسي فمن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الشكل الذي يمثل الفهم الجيد ، مفهوم إدارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي يظهر لنا نسبة 75% من الأشخاص الذين لديهم فهم لأهمية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية مما يعكس اعتقادهم في أن الاستثمار فيها يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق أفضل النتائج و هذا ما بين صحة الفرضية .

➤ تحليل الفرضية الثانية :

هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي من خلال النتائج المتحل عليها من خلال الشكل رقم 20 و الذي يمثل الإجابة عن الاستثمار في الموارد البشرية ، يمكن أن يساهم في تحقيق التميز . تشير نسبة 75% من الأشخاص الذين أجابوا بنعم لأنه هناك فهم لأهمية الموارد البشرية حيث تعد الركيزة الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي و الذي يؤثر بشكل إيجابي على النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها كما هو موضح في الشكل رقم 19 و الذي يمثل أن إدارة الموارد البشرية هي العنصر الأساسي لتحقيق النجاح و هذا يبين صحة الفرضية الثانية .

➤ تحليل الفرضية الثالثة :

*وجود استراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة سونلغاز مستغانم *

من خلال النتائج المتحصل عليها من الشكل رقم 21 الذي يمثل وجود استراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي يظهر لنا 70% من الأشخاص المشاركين يؤكدون وجود استراتيجيات محددة لتحقيق التميز و هذا يوحي بأن هناك وعي بأهمية وجود خطط عمل لتحسين الأداء وتنفيذ الاستراتيجيات و متابعة نتائجها على المدى الطويل لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكرر و متواصل وذلك بتحليل و تقييم أداء المؤسسة ، و من خلال الشكل 18 و الذي يمثل معرفة احتياجات الموارد البشرية في ضوء توجه الاستراتيجي للمؤسسة . كذلك 70% من المشاركين 50% موافق و 20 % موافق بشدة و بالتالي هذا يؤكد أن هناك إدراك للأهمية معرفة أنواع احتياجات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على أداء المؤسسة . هؤلاء يفهمون أن الوعي بالاحتياجات يمكن أن يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة . وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة .

النتائج العامة للدراسة :

- تحتل مؤسسة سونلغاز مكانة مرموقة و هامة في الولاية .
 - يعتبر التميز المؤسسي عملا هاما في تحقيق النجاح و الاستدامة للمؤسسات الاقتصادية .
 - لتحقيق تحفيز و تطور الموظفين و تقييم و مراقبة أداء المؤسسة بانتظام يجب تخصيص إدارة التميز المؤسسي .
 - استثمار في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي باعتبارها الركيزة الأساسية .
-
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي علاقة وثيقة و مترابطة حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في تحقيق التميز المؤسسي يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال استقطاب و توظيف و تحفيز ، وإدارة الأداء و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
 - إدارة الموارد البشرية تعد جزء لا يتجزأ من إستراتيجية التميز المؤسسي حيث تساعد في تعزيز أداء المؤسسة من خلال تطوير و تقييم و إدارة الكفاءات البشرية بفعالية .
-
- ✚ باختصار يجسد هذا البحث أهمية تكامل و ترابط بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي و العلاقة بينهم و يؤكد على أن الاستثمار و زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي الذي يساهم بشكل فعال في تحقيق نجاح المؤسسة .

الخاتمة

باعتبار الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية لجميع المنظمات ، حيث أن رأس المال المادي، والموارد الطبيعية رغم أهميتهما إلا أنهما يعتمدون على العنصر البشري الكفؤ والمدرّب، وهذا ما دفع إدارة تلك المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر بإعداده جيدا من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية وممارساتها تعد الوظيفة المحورية في إدارة المنظمات كافة، حيث يعتمد نجاح تلك المنظمات وفشلها على مستوى فاعلية وكفاءة تلك الموارد ، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل أهداف المنظمة من أجل بلوغ غاياتها المطلوبة وقد هدفت هذه الدراسة لإبراز هذا الجانب في شركة سونلغاز .

من خلال النتائج المتوصل اليها من خال الدراسة النظرية و ميدانية لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي تم تأكيد على وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي ، إضافة إلى تأثير الممارسات التقليدية و الحديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة و فهم تقييم مؤسسة سونلغاز لموظفيها ، وتحديد اما يناسبها في البيئة الخارجية و الداخلية للسوق ، و تحفيزهم .

وبالتالي فإن التميز المؤسسي أحد أهم الأدوات التي وضعت من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة و هذا الأخير يتضمن مجموعة من الأبعاد تتجلى أهمها في : التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة و تميز العملاء .

قائمة المراجع

كتب:

- غنام فنجان موسى الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الوثائق بغداد 1999
- العزاوي نجم عبد الله ، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010 .

مذكرات :

- بعزیز آمنة, ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوطنية, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي , قسم علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم الوافي الجزائر 2020-2021
- رقام ليندة, دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في والية سطيف , رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف , 2013/12014,
- وفاء فتحي محمود صالح , إدارة الموارد البشرية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان و علاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية, رسالة لنيل ماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية , كلية العلوم التربوية . جامعة الشرق الأوسط . سنة 2020 .
- بلعيد حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 13 ، العدد 1، سنة 2022.
- بلعيد حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 15 ، العدد 1، سنة 2022.

- قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحرور لدول العربية، الجزائر.
- قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فيا لدول العربية، الجزائر.
- عبد الحسن ازاد حاجي حسن، تارسات إدارة إدوارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية العمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي من إعداد الطالبة : بعزيز آمنة .
- مقابلة مع السيد بن زيدان محمد، المكلف بالعالم، اليوم 20/03/2019 مذكرة تخرج حول لاتصال المؤسسات ودوره في تحسين صورة - المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز .

المجلات:

- الطائي والآخرون، ، 2006 إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره.
- مجلة صدى، مديرية الإتصالات، سونلغاز ، عدد خاص ، جويلية 6 2006.
- من وثائق المؤسسة (سونلغاز مستغانم) .

المواقع الإلكترونية

- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013/2012 موقع :

https://aja.journals.ekb.eg/article_19964.html

- الموقع الرسمي لشركة سونلغاز

<https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar>

الملاحق

استبيان

المحور الأول: وصف أفراد العينة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	الجنس:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 40	<input type="checkbox"/>	30-40	<input type="checkbox"/>	من 20-30
<input type="checkbox"/>	تكوين مهني	<input type="checkbox"/>	بكالوريا	<input type="checkbox"/>	دراسات العليا

المسمى (المستوى الوظيفي):

المحور الثاني (المفاهيم).

1- هل لديك فهم جيد لمفهوم التميز المؤسسي؟

نعم لا

2- هل تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي؟

نعم لا

3- هل لديك فهم جيد لإدارة الموارد البشرية يساعد على تحقيق التميز المؤسسي؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

4- هل يتم تحديد احتياجات الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

5- هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية هي العنصر الأساسي لتحقيق النجاح؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

المحور الثالث: العلاقة بين موارد البشرية و التميز المؤسسي و أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على التميز المؤسسي .

6- هل تعتقد أن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق التميز؟

نعم لا

7- هل توجد استراتيجيات محددة لتحقيق التميز المؤسسي؟

نعم لا

8- هل تعتقد أن التميز المؤسسي يؤدي إلى تحسين مكانة المؤسسة مستقبلا؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

9- هل تعتقد أن التميز المؤسسي يتأثر بشكل كبير بمدى فعالية إدارة الموارد البشرية؟

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

10- هل تعتقد أن هناك علاقة بين التميز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية؟

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة