



مملكة البحرين
وزارة الداخلية
الأكاديمية الملكية للشرطة
كلية تدريب الضباط
قسم الدراسات العليا

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين

بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا
ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية
(الدفعة الثانية)

إعداد الطالب: خليفة علي الشروقي

لجنة الحكم والمناقشة:

الدكتور: أحمد محمد أبو قلبين (رئيساً ومشرفًا)	الدكتور: محمد حسين هاشم
الدكتور: عصوا داخلياً	الدكتور: فيصل عيسى حماد
عصوا خارجياً	

فبراير - 2018م



مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

الإمارات العربية المتحدة | United Arab Emirates

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

﴿سورة المجادلة - الآية 11﴾

صدق الله العظيم



مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

الإمارات العربية المتحدة | United Arab Emirates



الإهاداء

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
الإذاعة والتلفزيون العربي

إلى المغفور له بإذن الله تعالى والدي الغالي "علي بن عيسى الشروقي" رحمة الله،
ووالدتي الحبيبة على منحهم لي من الحب والحنان والدعم ما يكفيني لمواصلة
مشواري العلمي والعملي محبةً منهم لرؤيتي في أعلى المقامات والمستويات منذ
الصغر وحتى إنتهاءي من دراستي العليا وتحضيري لرسالة الماجستير

كما أهديها إلى من آنسوني في دراستي وشاركتني إياها زوجتي الغالية التي ضربت مثلاً
رائعاً للزوجة الصالحة، وأبنائي الأحباب الذين تحملوني طيلة فترة إنشغالي بالدراسة.

وكل من كان له الأثر الطيب والفعال في المساعدة لدعوي وتحفيزي في مسيرة
دراستي حتى إنتهاءي من دراستي العليا.

الباحث



شكر وتقدير

بعد أن منّ الله عليّ بإكمال بحث رسالة الماجستير وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

مركز الإعلام الأمني

Police Media Center

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى سيدتي صاحب المعالي الفريق الركن

"الشيخ راشد بن عبد الله آل خليفة"

على دعمه المتواصل لكافة منتسبي وزارة الداخلية لرفع مستواهم العلمي والعملي

وسيدتي معالي الشيخ طلال بن محمد بن خليفة آل خليفة نائب وزير الداخلية

وسيدتي سعادة رئيس الأمن العام اللواء/ طارق حسن الحسن

وسيدتي معالي وكيل وزارة الداخلية الشيخ ناصر بن عبد الرحمن آل خليفة

وسيدتي سعادة أمراً أكاديمية الملكية للشرطة العميد/ إبراهيم حسن الشيب

وسيدتي سعادة الوكيل المساعد للشؤون الإدارية العميد/ شمسان عبد الله البوعيينين

وسيدتي سعادة الوكيل المساعد للموارد البشرية العميد/ عادل عبد الله أمين

وسيدتي سعادة أمراً كلية تدريب الضباط العقيد/ عمار مصطفى السيد

كما أتقدم بالشكر على من سعدت بالتلمذ على يديه أستاذى الدكتور أحمد أبو قلبين الذي أشرف على

أدائى هذه الرسالة ومنحني من فكره الرشيد ورأيه السديد وبذل من جهده الكبير مما كان له أكبر الأثر في

إخراج هذه الرسالة إلى النور

ولا يفوتنى هنا أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور علي اسماعيل مجاهد رئيس قسم الدراسات العليا

بالأكاديمية الملكية للشرطة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المحكمين الذي ساعدوا بآرائهم السديدة في إخراج أداة الدراسة في

أحسن صورة وتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وأخيراً أتوجه بكل مشاعر الحب والعرفان لكل من

ساعدني وقدم لي العون في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث

المقدمة

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهد لتحقيق النجاح واحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرنة والابتكار¹.

تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية أحد النظم الادارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الافضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور ممارسات ادارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تSEND الوظائف للأكفاء من العاملين، وذلك ليتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم وتحمل أعبائها².

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية؛ فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في : الثورة المعرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعلمية وتداعياتها المختلفة،

1 - نهال موسى حجازي، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي"دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين. ص 92.

2- Paul Salau, Olumuyiwa Fadugba Oludayo, Oyinlola Comfort Omoniyi and James Olalekan Akinbode,(2015). Modeling the relationship between performance appraisal and organizational productivity in Nigerian Public sector. EMI, Vol. 6, Issue 2. P 45.

وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية

العاملة في مختلف المؤسسات فقد زاد الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات

غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية

الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تدريب واستقطاب

واختيار وتعيين وتحفيز وغيره.¹

ولا شك أن التميز المؤسسي له تأثيراً إيجابياً على مستوى أداء المنظمات بشرط

ان يكون هذا التميز بسبب ممارسات ادارة الموارد البشرية، لذلك فإن تلك الممارسات

لا تؤثر فقط على التميز المؤسسي فقط بل تؤثر على كثير من المتغيرات الادارية

كالإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام لدى الموظفين².

ويعتبر موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وتميز

المؤسسات من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وحظي بدراسات عديدة على

المستوى العالمي والعربي³.

¹ نادية زوزال، (2015) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، اطروحة ماجستير، جامعة محمد خضراء - بسكرة - الجزائر. ص 48.

² Musa Pinar, (2016). *Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms*, SAM Advanced Management Journal.

3 - انظر مثلاً:

Bolat & Yilmaz, (2015). *The relationship between external sources of employment and organizational performance*. Emerald Group publishing limited, , Vol.11, No.3, pp:231-249.

Bernthal & Rioux , (2016) *Better recruitment and selection : strategies result in improved organizational outcomes ,Development Dimensions International*). Canadian Journal of administrative Sciences, Vol. 30, Issue. 3: 324

نهال موسى حجازي، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي" ، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، مرجع سابق. ص 94.

أكثم الصاريره ورويدة الغريب، (2014). أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، مجلد (6)، عدد (4) . ص 100.

عبد المحسن حاج حسن (2013). ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية" وفق نموذج (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن. ص 87

وتمثل وزارة الداخلية أحد أهم المؤسسات الحكومية على مستوى الاداء والانضباط والتميز وهذا يلقى بالعبء على مسؤولي ادارة الموارد البشرية بها حتى لا ينضم لهذه الوزارة غير العناصر البشرية المميزة والكافحة.

ما سبق بات لزاماً على منظمات الاعمال في القطاعين الحكومي والخاص الاهتمام بمارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق التمييز المؤسسي. وتمثل هذه الدراسة محاولة لتحديد مستوى التمييز المؤسسي في مؤسسة عامة لها خصوصيتها من ناحية أنها مؤسسة عامة حكومية لها مهام أمنية إلى جانب مهامها الخدمية الأخرى، وتحديد العلاقات التأثيرية ما بين ممارسات الموارد البشرية والتمييز المؤسسي في هذه المؤسسة التي تنتهي للقطاع العام.

في ضوء ما تقدم تتضح مدى الأهمية والدور الأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات في توفير متطلباتها من المورد البشري الذي يعتبر في وقتنا هذا رأس مال المؤسسة ونجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

أهمية البحث

يمكن النظر إلى أهمية هذا البحث من الناحية العملية والعلمية وذلك على النحو

التالي:

أ- دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في

- ب - تكمن أهمية البحث فيتناوله لمجتمع بحثي مهم يمثل أحد المؤسسات الخدمية المحورية في المجتمع البحريني.
- ت - تتبع أهمية البحث العلمية من خلال إثراء المعرفة النظرية والترا ث العلمي الإداري بإطار نظري يتناول العلاقة التأثيرية لممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.
- ث - تكمن أهميته التطبيقية فيما يقدمه من نتائج و توصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في وزارة الداخلية.

أهداف البحث

من خلال هذا البحث فإننا نهدف إلى:

- أ - إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- ب - التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين.
- ت - التعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية لمملكة البحرين.
- ث - اختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

مشكلة البحث

تعتبر وزارة الداخلية في مملكة البحرين او في أي دولة من الوزارات التي لها خصوصية تميزها عن باقي المؤسسات الحكومية والاخري نظراً للمهام الوظيفية الموكلة الى الموظفين في هذه الوزارة من جانب ونظرًا لطبيعة عمل الوزارة الامنية.

وان عمل الباحث في وزارة الداخلية بمملكة البحرين مكنه من تلمس دور ممارسات ادارة الموارد البشرية وكيف ان هذه الممارسات يمكن ان ينعكس بشكل مباشر او غير مباشر على التميز المؤسسي للوزارة.

ومن خلال اطلاع الباحث على الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التأثيرية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تبين أن هناك اختلاف في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بوجود تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة حيث أن احدى هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة بين المصادر الخارجية للتوظيف والأداء والتميز التنظيمي¹، كما اشارت دراسة أخرى الى أن استراتيجيات الاختيار والتعيين لها اثر في تحسين مخرجات المنظمة ومن ثم تميزها المؤسسي²، وهذا أيضاً ما أكدته دراسة أخرى أيضاً تمت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة التي

¹ Bolat & Yilmaz,(2015). The relationship between external sources of employment and organizational performance, Op. Cit. p45.

² Bernthal & Rioux ,(2016) Better recruitment and selection : strategies result in improved organizational outcomes ,Development Dimensions International). Op. Cit. p23.

شارت الى وجود تأثير للتوظيف على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية¹، وكذلك الدراسة التي تمت في إحدى شركات الاتصالات في الأردن التي أكدت دراسة على وجود أثر لمارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والتميز المؤسسي في الشركة موضوع الدراسة²، كما أن هذه العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي تم اثباتها في دراسة تمت في مؤسسة الجمارك السعودية حيث استنتجت أن وظائف إدارة الموارد البشرية لها تأثير على تحقيق التميز المؤسسي.³ من هنا جاء البحث الحالي ليوضح الفجوة في الدراسات والبحوث السابقة والتي تتعلق بالدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات ادارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.

تساؤلات الدراسة

ومن خلال استعراض مشكلة البحث الحالي وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة من الممكن بلورة مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك تأثير لمارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الآتية:

¹ نهال موسى حجازي، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دارسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية-قطاع غزة، مرجع سابق. ص 112.

² أكتم الصاريرة ورويده الغريب، (2014). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، مجلد (6) ، عدد (4) . ص 45.

³ - حسين محمد العزب، وفرج شيلووح العنزي (2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد(28)، عدد (4) ، ص 118-117.

1 ما هو مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به وزارة الداخلية من ناحية

التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة للمواطنين؟

2 هل يوجد تأثير لخطف الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة

الداخلية مملكة البحرين؟

3 هل يوجد تأثير لاختيار واستقطاب الموارد البشرية على التميز المؤسسي

في وزارة الداخلية مملكة البحرين؟

4 هل يوجد تأثير لتدريب الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة

الداخلية مملكة البحرين؟

5 هل يوجد تأثير لتحفيز الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة

الداخلية مملكة البحرين؟

فرضيات البحث

من خلال عرض مشكلة البحث وتساؤلاته وما اسفرت عنه نتائج الدراسات والابحاث

السابقة أمكن للباحث صياغة فرضيات البحث الحالي كما يلي:

الفرضية الأولى:

H1 : لا يوجد في وزارة الداخلية مملكة البحرين مستوى مرتفع من التميز المؤسسي

مقاساً بالتميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة.

الفرضية الثانية:

H_2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين.

ويتبقى منها من الفرضيات الفرعية التالية:

H_{2-1} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخطيط الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين.

H_{2-2} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستقطاب و اختيار على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين.

H_{2-3} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين.

H_{2-4} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين.

الفرضية الثالثة:

H_3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتقييمهم لمستوى التميز المؤسسي من ناحية تميز القيادة والتميز في تقديم الخدمة

منهجية وأسلوب البحث

يقدم هذا القسم عرضاً لمنهجية البحث الذي يتضمن المنهج المعتمد في البحث، وعينته، فضلاً عن التعرف على متغيرات البحث، وكذلك عرضاً تفصيلياً للأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحقق من صدقها وثباتها.

أ- منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين واختبار العلاقات التأثيرية لممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، باعتبار هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملاً، والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمدة في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات ومقترنات.

ب- مصادر جمع المعلومات

أ. مصادر أولية: سيعتمد البحث في الجانب العملي على جمع البيانات من أفراد عينة البحث من خلال الاستبيان الذي أعده الباحث.

ب. مصادر ثانوية: حيث تشمل هذه المصادر على الكتب العربية والأجنبية والدوريات ورسائل الدكتوراه والماجستير.

ج- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين في وزارة الداخلية لمملكة البحرين.

د- عينة البحث

ت تكون عينة وزارة الداخلية من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من عينة البحث الأساسية النهائية والبالغة (140) من العاملين في وزارة الداخلية، وقد تم استرداد مائة وعشرة استبيان، ثم تم استبعاد ثمانية من الاستبيانات لعدم ملاءمتها للتحليل الاحصائي، وبذلك فيكون حجم العينة النهائية 102 موظف.

د- متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث في الاتي:

Human Resources المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

و تتضمن الابعاد التالية: **Management**

1. تخطيط الموارد البشرية

2. الاستقطاب والاختيار

3. التدريب

4. الحوافز

المتغير التابع: ويتمثل في التميز المؤسسي

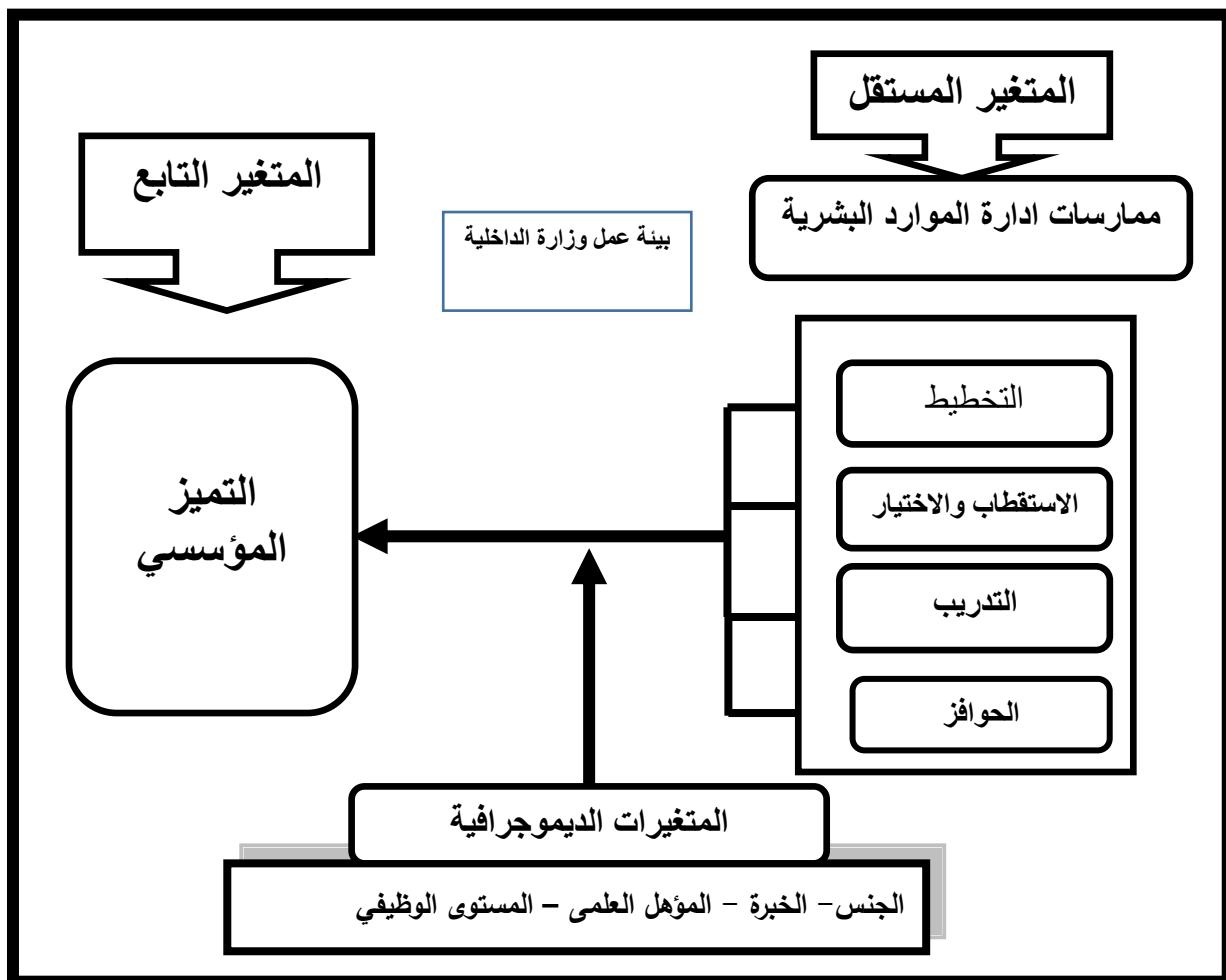
هـ- النموذج النظري للبحث:

يقوم البحث على إطار نظري يشير إلى طبيعة الهدف من البحث الحالي وهو

تحديد مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية واختبار العلاقات التأثيرية ما بين

ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على التميز المؤسسي كمتغير تابع، كما

يوضحها الشكل التالي:



شكل (1)

النموذج النظري للبحث (إعداد الباحث ومن خلال الدراسات السابقة)

و- أداة البحث

يستخدم البحث استبيان من إعداد الباحث ومن خلال الدراسات السابقة،

ويحتوي على متغيري البحث (التميز المؤسسي - ممارسات إدارة الموارد البشرية)،

حيث يتضمن الاستبيان ثلاثة اقسام يمكن توضيحها كما يلي:

أ - القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

وتشمل كلا من العناصر التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

ب - القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتضمن الأبعاد التالية:

1 تخطيط الموارد البشرية

2 الاستقطاب والاختيار

3 التدريب

4 الحوافز

ج- القسم الثالث: التميز المؤسسي

ز- الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في البحث

سيعتمد البحث على الأساليب الإحصائية التالية:

-الإحصاء الوصفي: وفيه سيتم قياس وتحليل النسب المئوية والتكرار والمتوسط

الحسابي والانحراف المعياري لبيان تشتت الإجابات عن قيم الوسط الحسابي

لها، وكذلك لبيان آراء عينة البحث في متغيراتها وتحديد أهمية الفقرات الواردة

في الاستبانة.

-اختبار كرونباخ الفا: لاختبار قياس اتساق مجالات أداة البحث المستخدم في

قياس المتغيرات التي اشتمل عليها البحث.

- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار: لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- حساب الدرجة التائية: T-TEST للتحقق من دلالة الفروق بين متواسطات درجات الموظفين من حيث الخصائص الديموغرافية للعينة.

حدود البحث

- أ. حدود موضوعية: تناول البحث موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- ب حدود مكانية: وزارة الداخلية مملكة البحرين.
- د. حدود زمنية: تم البحث من خلال الاحصائيات والبيانات للأعوام 2005-2017.

مسلمات ومفاهيم البحث

التميز المؤسسي **Organizational Excellence**

حالة من التفوق في تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر.¹

ويعرف الباحث التميز المؤسسي اجرائياً: بأنها حالة من الإبداع والتفوق الإداري والتنظيمي وتحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، بما ينتج عنه نتائج

¹ نهال موسى حجازي، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية -قطاع غزة، مرجع سابق.

وانجازات وتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

ممارسات الموارد البشرية

عرفها على أنها نظام خاص بالخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة.¹ بينما اشارت دراسة أخرى إلى أنها مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات للموظفين الذين يعملون بها لضمان استدامة المنظمة في تميزها التنظيمي.² ويعرفها الباحث إجرائياً: المهام الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لإيجاد وتكوين هيكل إداري وتنفيذي قادر على تحقيق أهداف الوزارة.

ولقد اعتمد البحث الحالي على أربعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية يمكن عرضها كالتالي:

(أ) - تخطيط الموارد البشرية:

هي مجموعة السياسات المتكاملة والمتصلة بالعملة أو الموظفين، والتي تهدف إلى تحديد، و توفير و بتكافلة عمل مناسبة، الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة

¹ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1978)Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices The Academy of Management EXECUTIVE. 1987. Vol. I. No. 3. pp 207-219.

² Dana B. Minbaeva, (2005) "HRM practices and MNC knowledge transfer", Personnel Review, Vol. 34 Issue: 1, pp.125-144, <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>

لأداء أعمال معينة في أوقات محددة آخذين في الاعتبار الأهداف الانتاجية للوزارة والعوامل المؤثرة عليها¹.

ويعرفها الباحث إجرائياً: كافة الاجراءات والممارسات التي تهدف الى براعة اختيار الموظفين والاستفادة منهم بما يحقق اهداف الوزارة في ضوء التكاليف المحددة.

(ب) - الاستقطاب والاختيار:

يعرف الاستقطاب والاختيار بالبحث والاختيار واستمالة الأفراد المميزين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، وجذب مجموعة كافية من الأفراد، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل ليكونون القاعدة التي يتكون منها الهيكل الاداري والتنفيذي للمؤسسة² ويعرفها الباحث اجرائياً: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في الوزارة.

(ج) - التدريب

يعرف التدريب بأنه"النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادرًا على مزاولة عمل ما بهدف تطوير العمل وتحسين الأداء³. ويعرفه الباحث إجرائياً: العملية المنظمة والمخططة والهادفة والتي من خلالها يرتفع أداء الموارد البشرية وبما ينعكس على تطوير وتحسين مخرجات المؤسسة.

¹ عبدالمحسن حاج حسن (2013) . ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية" وفق نموذج (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة)، مرجع سابق.

² Bernthal & Rioux ,(2016) Better recruitment and selection : strategies result in improved organizational outcomes ,Development Dimensions International). مرجع سابق

³ Vinesh , (2014). **Role of Training & Development in an Organizational Development and Competitive Advantages**, International Journal of Management and International Business Studies. ISSN 2277-3177 Vol. 4, N.2, pp. 213-220

(د) - الحوافز

وهي العملية التي يتم من خلالها تعويض الموارد البشرية مادياً ومعنوياً مقابل أدائهم وعملهم في المنظمة، وتشمل الأجر، والرواتب والحوافز التي تدفعها المنظمة، والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها لحرف الموارد البشرية لأداء العمل بكفاءة وفاعلية¹.

وسيتبين الباحث هذا التعريف كتعريف اجرائي للحوافز حيث أنه يشمل كل من الحوافز المادية والمعنوية، والتي قد يكون للحوافز المعنوية تأثير أكبر على العاملين في وزارة الداخلية من الحوافز المادية.

الدراسات السابقة

أ- دراسة عبد المحسن حاجي حسن، (2010) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مستجيبةً. وفي ضوء ذلك

¹ غازي حسن عودة الحلبي (2013) تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، اطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

² عبد المحسن حاجي حسن، (2010) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي

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

2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز

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

3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقدير الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز

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

4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم

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

5. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي

والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات

الخلوية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015

والمتصل بتدريب الموظفين.

2- السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار

مركز الإعلام الأمني

Police Media Center

إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

ب - دراسة نهال موسى شحادة حجازي (2016) بعنوان التوظيف وعلاقته بالتميز

المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع

غزة"¹

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في

المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يقدم التفسيرات المتعلقة

بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب

المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الاهلية غير

ال الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 240 مدير، حيث تم الحصول على استبيانات

معينة وصالحة للتحليل من قبل 117 منظمة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل ب

127 منظمة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1- أبعاد اجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.97) وبوزن

نسبة 79.3 ، حيث حصل بعد "التعيين" على المرتبة الأولى بوزن نسبي

¹ نهال موسى حجازي، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، مرجع سابق.

، وحصل بعد "الاختيار" على المرتبة الثانية بوزن نسبي 79.4 %

وحصل بعد "التبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية" على المرتبة الثالثة بوزن

نسبي 1.93 %، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد "الاستقطاب" بوزن نسبي 77.8 %.

أ. مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع

غزة كان مرتفعا بوزن نسبي (82.3%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: أن على المنظمات الأهلية في قطاع

غزة تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة،

كذلك اشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة

ومراجعة استراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المنظمة.

ج. دراسة غالية عبد السلام محمود العمami، (2014) أثر رأس المال البشري على

التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري بقطاع النفط في ليبيا

والتعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع

النفط في ليبيا، والتعرف على مدى تحقيق التميز التنظيمي في قطاع النفط في ليبيا،

ومحاولة معرفة الصعوبات التي تحد من وصول الشركات إلى تحقيق التميز

التنظيمي. والتعرف على مدى التباين في تحقيق التميز التنظيمي بين الشركات الليبية

النفطية محل الدراسة. والتعرف على طبيعة تأثير رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا.

كما سعت الدراسة إلى تقديم الرؤية المستقبلية، وتقديم المقترنات والحلول المناسبة التي تساعد على تحسين وتطوير رأس المال البشري، وبالتالي الرفع من مستوى أداء الشركات النفطية الليبية، وتذليل الصعوبات التي تواجهها للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، والمتخصصة في مجال إنتاج، وتصنيع، وتسويق النفط في ليبيا، والمراكز والشركات التابعة لها، وقد بلغ إجمالي هذه الشركات (15) شركة، وقد تم اختيار ست شركات، وقد تمت عملية الاختيار لهذه الشركات على أساس التبعية الكاملة للمؤسسة الوطنية للنفط، والتي تدار بإدارة ليبية محلية، وتخضع لقانون الليبي في إدارتها بشكل كامل، ولكونها تمثل أكبر الشركات من حيث الحجم، ورأس المال، وحجم الموارد البشرية التي تعمل بهذه الشركات، وتتنوع نشاطها وتشتمل عينة الدراسة على (المديرين)، وقد تم إجراء حصر شامل لهم عن طريق الخريطة التنظيمية الخاصة بالقيادات الإدارية للشركات - محل الدراسة- وبلغ عدد المدراء (260) مديرًا وتم التركيز على اختيار القيادات الإدارية في كافة المستويات الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى الأهداف الآتية:

1 إن التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري وكل بعد من أبعاده -حسب وجهة

نظر المدرب في الشركات محل الدراسة- تقع في المدى المتوسط، ولكنها لا

تصل للمستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تشهد تحديات كبيرة وخصوصا. في

الصناعات النفطية، وأن درجة تطبيق أبعاد رأس المال البشري مرتبة تنازليا كما

يلى؛ (إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي، التدريب).

2 إن درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية الليبية والمتمثل في

ممارسة القيادة الإبداعية تقع بشكل إجمالي في المدى (المنخفض) من

المقياس- حسب وجهة نظر مدرب الشركات محل الدراسة وهذا يدل على أن

ممارسة القيادة الابداعية لا ترقى للمستوى الذي يحقق التميز التنظيمي.

3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الشركات

النفطية الليبية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في

التدريب، وإدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي ويعزى هذا لتشابه اللوائح الإدارية

المعمول بها في الشركات محل الدراسة بها حيث إنها تدار جميعها من قبل

المؤسسة الوطنية للنفط.

د. دراسة (2015) Paul So, Olumuyiwa, and Esther OA عنوان

تحديد نموذج للعلاقة بين تقييم الأداء والانتاجية التنظيمية في القطاع الحكومي

النيجيري.1

وفقاً للدراسة فإن هنالك العديد من التحديات التي تواجه الممارسة الفعالة والكافحة لنظام

تقييم الأداء الذي يشمل تأثير القرارات الإدارية ونظام المكافآت وما تحققه من التزام

ولاء الموظفين والذين يؤديا في النهاية إلى إنتاجية أعلى داخل المنظمة. لذلك،

تركز هذه الدراسة على 'ما هو النظام الفعال للتقييم'، 'لماذا نقوم بالتقييم' و 'كيف نقوم

بالتقييم' حيث أن هذه العوامل غالباً ما تكون وراء الاستياء الشديد الذي قد يظهر بين

الموظفين وأرباب العمل. واعتمدت طريقة تصميم المسح الوصفي باستخدام استبيان

وزع على الإدارة والموظفين في بعض القطاعات العامة المختارة في ولاية لاغوس،

جنوب غرب نيجيريا، من بينها 254 تمثل 85٪ استبانة صالحة للبحث. وقد بني

الاستبيان على أربعة أقسام. وأشارت الدراسة إلى أنه إذا كانت القرارات الإدارية عادلة

ومنصفة وكان يرافقها مكافآت وترقيات عادلة للعمل الذي تم انجازه، فإنه سيزيد من

الالتزام والولاء للموظفين في المنظمة. وعلى نفس المنوال، إذا كان الموظفون يحفزون

على نحو مناسب مع تلبية الاحتياجات التدريبية الالزمة والكافية، فإن الابتكار

سيزداد بسرعة في العمل، وهذا سيؤدي وبالتالي إلى وضع تناصفي أفضل. وبالإضافة

¹ Paul Salau, Olumuyiwa Fadugba Oludayo, Oyinlola Comfort Omoniyi and James Olalekan Akinbode,(2015). **Modeling the relationship between performance appraisal and organizational productivity in Nigerian Public sector.** مرجع سابق

إلى ذلك، وافق الموظفون على أنه إذا حصلوا على تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم على الوظائف، فإنه يمكن أن يضمن وضعية تنافسية أفضل للمنظمة. لأن هذا سيساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تنتج دائما فرص المنظمة التي يعملون فيها وتهديدات لمنافسيها.

هـ. دراسة أحمد عريقات وناصر جرادات ومحمود العتيبي (2010) بعنوان: "دور

تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية- بنك

الاسكان للتجارة والتمويل الاردني¹.

هدفت الدراسة الى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة،

إذا أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري

الملايم خبرة وتأهيلها فان مآلها الى الفشل، و تعرضت الدراسة الى تجربة بنك الاسكان

للتجارة والتمويل الاردني من خلال التعرف الى مصادر الاستقطاب التي استخدمها

البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها

البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. واعتمد الباحث على

المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها،

وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك الاسكان الأردني والبالغ عددهم (2700)

¹ أحمد عريقات وناصر جرادات ومحمود العتيبي (2010) "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية- بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني.

موظف، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (91) موظفاً من الإدارتين الوسطى

والعليا للوقوف على أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن اسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في

ان البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى، اضافة الى ان البنك سعى الى

تحقيق النوعية في الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي،

وركيز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق

بتقديم الخدمات للعملاء، وأثبتت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين مصادر الاستقطاب

المستخدمة في بنك الاسكان وتحقيق الميزة التنافسية حيث تطبق بدرجة مرتفعة جداً

بوزن نسبي كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة

البنك على تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين

لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى

الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي).

و. دراسة عبد الله عبد اللطيف علي محمد (2013) بعنوان أثر ادارة الموارد

البشرية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الشركة السودانية

للاتصالات - سودانل).¹

تناول البحث أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) (دراسة حالة). وقد هدف البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي. والتعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك التعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي.

انتهت البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة لاختبار فرضيات البحث، وتم استخدام أدوات المقابلة والاستبيان في جمع البيانات. وكانت أبرز النتائج المتحصل عليها هي:

-تعول الشركة على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.

-تبني الادارة العليا الاهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء.

-حرص المديرون على منح مرؤوسيهم الصالحيات التي تسهم في أداء العمل.

أما أبرز التوصيات التي تم التوصل إليها فهي:

-أن يطبق مقياس المفاضلة في نتائج المتقدمين للتعيين في الشركة.

-أن يتم تطبيق معايير البيئة الصحية والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة

شكل كامل.

-أن تسعى الادارة العليا بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات

ورغبات العملاء المتغيرة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية وبعضها الآخر في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في **بيئة وزارة الداخلية مملكة البحرين**.

من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في **وزارة الداخلية مملكة البحرين**.

خطة البحث

سوف يتناول الباحث موضوع بحثه من خلال ثلاثة فصول ومقدمة وذلك على النحو الآتي:

مقدمة البحث: وتشمل مقدمة البحث، وأهمية وأهداف البحث، ومشكلة البحث، وتساؤلاته، وفرضيه، والمفاهيم، بالإضافة إلى منهجية البحث، وحدوده، والدراسات السابقة.

الفصل الأول: ممارسات الموارد البشرية ويقسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفهوم ممارسات الموارد البشرية ويقسم إلى أربعة مطالب رئيسية:

المطلب الأول: ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالممارسات

المطلب الثاني: مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: تصنیف ممارسات الموارد البشرية

Police Media Center

المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء التنظيمي وممارسات الموارد البشرية

المبحث الثاني: ممارسات الموارد البشرية المستخدمة ويقسم إلى أربعة مطالب رئيسية:

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثاني: الاستقطاب والتعيين

المطلب الثالث: التدريب

المطلب الرابع: الحوافز

الفصل الثاني: التميز المؤسسي ويقسم إلى مبحثين اثنين:

المبحث الأول: التميز المؤسسي ويقسم إلى أربعة مطالب رئيسية

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي وأنواعه

المطلب الثاني: خصائص التميز المؤسسي ومداخله،

المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي

المطلب الرابع: التميز في أداء الأجهزة الأمنية

Police Media Center

المبحث الثاني: المنظمة المتميزة

المطلب الأول: المحددات الرئيسية للمنظمة المتميزة

المطلب الثاني: معايير تميز الأداء

Police Media Center

المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة التميز

المطلب الرابع: جوائز التميز المؤسسي

الفصل الثالث: تحليل ومناقشة النتائج الاحصائية والتوصيات.

-المبحث الأول: تحليل ومناقشة النتائج الاحصائية.

• المطلب الأول: التحليل الاحصائي.

• المطلب الثاني: مناقشة النتائج والاجابة على تساؤلات البحث.

-المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

• المطلب الأول: تلخيص نتائج البحث.

• المطلب الثاني: توصيات الدراسة.

مركز الاعلام الامني
Police Media Center

الى كل من يهتم بالاعلام والدراسات

الفصل الأول:

ممارسات الموارد البشرية

يتضمن هذا الفصل مباحثين حيث سيتم في المبحث الأول عرض مفهوم ادارة الموارد البشرية وممارساتها، وأنواعها وعلاقتها بالأداء التنظيمي، أما في المبحث الثاني فسيتم عرض الممارسات المستخدمة في نموذج الدراسة وبالتفصيل وذلك كونها متغيرات الدراسة المستقلة.

المبحث الأول: مفهوم ممارسات الموارد البشرية:

المبحث الثاني: ممارسات الموارد البشرية المستخدمة

المبحث الأول

مفهوم ممارسات الموارد البشرية

تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب رئيسية تناولت علاقة إدارة الموارد البشرية بالمارسات، ومفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية، وتصنيف ممارسات الموارد البشرية، وأخيراً: العلاقة بين الأداء التنظيمي وممارسات الموارد البشرية.

المطلب الأول

ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمارسات

شهدت فلسفة إدارة الموارد البشرية تطوراً مضطرباً استند إلى التحول في النظرة للموارد البشرية، حيث كانت النظرة التقليدية للموارد البشرية ترتكز على البناء الفسيولوجي للفرد وقواه العضلية، وأالية أدائه للعمل، أما النظرة الحديثة فقد اهتمت بقدرة الفرد العقلية، وطاقته الذهنية والإبداعية¹. أدى هذا التطور إلى تغيير في دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، من دورها التقليدي الذي ينحصر في استقطاب القوى العاملة، وتعيينها، وصرف الأجر ومنح الإجازات إلى دورها الاستراتيجي الذي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، ويشكل العنصر البشري أساس وجوهر إدارة الموارد البشرية، فهو يحمل قيم المنظمة؛ فيعد قيمة إنتاجية، وقيمة استهلاكية، وقيمة روحية وانسانية. لذا فإن المورد البشري يعد من أهم

¹ علي السلمي، (2010) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الموارد التي تمتلكها المنظمة، وأصلاً من أهم أصولها، لهذا سعت المنظمة إلى الاهتمام بمواردها البشرية، وتنمية مهاراتها، وتحسين كفاءتها، وذلك حتى تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتواجه التغيرات المتسرعة في بيئتها ¹ المحيطة، سواء الداخلية أم الخارجية.

إن التغيرات المتسرعة التي تواجهها المنظمة في بيئتها الداخلية أو الخارجية، أفرزت تحديات فرضت على المنظمة استحقاقات لإحداث التغيرات الازمة فيها لمواجهة هذه التحديات، وذلك لاحفظ المنظمة على بقائها واستمراريتها، ومن أهم هذه التغيرات التي لا بد أن تقوم بها المنظمة تطوير مواردها البشرية لتكون أكثر معرفة ومهارة وقدرة والتزام وكفاءة. وهذا يؤكد على أهمية إعادة النظر في درجة امتلاك الموارد البشرية للمعارف والمهارات الازمة لأداء مهام عملها على النحو المتوقع والمأمول، والتركيز على تدريب الموارد البشرية بغرض تطوير مهاراتها، وتزويدها بمعارف جديدة، وإكسابها سلوكيات تتلاءم ومتطلبات العمل.²

وبهذا يرى الباحث أن المنظمة التي تمتلك إدارة موارد بشرية كفؤة، سوف يسهم ذلك في كفاءة مخرجاتها، لذا فإن نجاح المنظمة يرتبط بشكل وثيق بنجاح إدارة الموارد

¹ أمانى شلتوت، (2009) تنمية الموارد البشرية كمدخل است ارتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية :غزة، ص 3

² أمانى المدهون، (2005) واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من وجهة نظر موظفي الادارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية :غزة.

البشرية من خلال ممارساتها، كالخطف للموارد البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها، تدريبيها وتطويرها، وتقويم أدائها، والاحتفاظ بها، ووضع برنامج عادل وكفء للحوافز والمكافآت.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

وأصبحت المنظمة ترى أن الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها لا يكون إلا من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة، وتعزيز مقدرتها التنافسية. وأصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتعزيز جودة المورد البشري، وتحسين أدائه، من أجل تحسين فاعلية المنظمة¹. كما تعتمد كفاءة المنظمة على حسن استثمار مواردها لا سيما الموارد البشرية من خلال إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تحكم في الموارد الأخرى، وتحدد طرائق استخدامها.

وتعمل إدارة الموارد البشرية على التأكيد من استثمار الموارد البشرية في المنظمة بشكل كفؤ، وذلك من خلال تحديد واضح لطبيعة الوظائف/الممارسات فيها بوضع وصف محدد لها، وتحديد مواصفاتها من خلال عملية تحليل الوظائف/الممارسات²، وبهذا فقد تحولت النظرة إلى الموارد البشرية في المنظمة من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب العمل على تقليلها إلى حدتها الأدنى إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن استثمارها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. وأخيرا تمثل إدارة

¹ أحمد، محمد (2009) *الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*، عمان: دار المسيرة للنشر، ص 72

² درة، عبدالباري والصياغ، زهير (2008) *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*، ط (1)، عمان: دار وائل للنشر، ص 139

الموارد البشرية جزءاً من عملية تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال تكوين الموارد البشرية المطلوبين لتحقيق تلك الأهداف، واستقطابهم و اختيارهم وتعيينهم، بالإضافة إلى تكاملها مع الإدارات الأخرى في المنظمة.¹

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية لم تعد أحد عناصر الإنتاج فقط، ولكنها أصبحت شريكاً استراتيجياً في العمل، وقلب المنظمة النابض باستمرار، فهي تزود المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية الكفؤة كماً ونوعاً مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة وفقاً لمتطلبات المستفيد واحتياجاته الحالية والمستقبلية، فهي تشكل أحد أهم استثمارات المنظمة الحالية والمستقبلية. لذا تزايد الاهتمام بالموارد البشرية، وعملت منظمات الأعمال على ابتكار أفضل الوسائل لاستثمار طاقاتها على النحو الأفضل، باعتبارها طاقات ذهنية وفكرية للمنظمة تسهم في تحويل مواردها إلى مقدرات تنافسية، مما يسهم في بقاء المنظمة واستمرارها وازدهارها.

المطلب الثاني:

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة وظائف أساسية تتمثل بتخطيط

¹ بسمة أبو زيد، (2008) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصادر العاملة في فلسطين وسبل تطويره،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية : غزة، ص 10

الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، واستقطاب و اختيار وتعيين الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتقدير أداء الموارد البشرية.

إن التطور الذي حدث في وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث انتقلت من وظيفة تقليدية يقتصر دورها على القيام باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، وصرف الأجر ومنح الإجازات، إلى وظيفة استراتيجية تقوم بدور استراتيجي أكثر شمولاً من الدور التقليدي، الأمر الذي يتطلب توافر كفاءات متخصصة إلى جانب المهام التنفيذية

للموارد البشرية.¹

وتقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفتين أساسيتين الأولى إدارية، والأخرى تخصصية. أما الوظيفة الإدارية تشتراك فيها إدارة الموارد البشرية مع الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد. وأما الوظيفة التخصصية فهي تركز على ممارسات الموارد البشرية وتضم تخطيط الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية وتدريبها، ومكافأة الموارد البشرية، ودمج الموارد البشرية، أو الحفاظ على الموارد البشرية، وتقدير أداء الموارد البشرية، والسلامة المهنية للموارد البشرية، ورعاية الموارد البشرية.

وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها

¹ هنا نصر الله، (2013) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر، ص107

بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة وجود تعاقب من وظيفة لأخرى وذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة، يجري تحليل كل ممارسة على حدة. بعد تحليل الوظائف مدخلاً أساسياً لتحديد الحد الأدنى من الموصفات الالزمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وتعد وظيفة التحليل الوظيفي حجر الأساس أيضاً لباقي الوظائف الأخرى التي لا تقل أهمية عنها ولكنها بمثابة معيار يستخدم لعملية التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، وهي أيضاً معيار لتحديد الأجر والكافات والمنافع وذلك كله سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة¹.

وتعرف ممارسات 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 إنتاجية²، وتعرف أيضاً بأنها الأنشطة الادارية الموجهة نحو إدارة تجمع من الموارد البشرية ولضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.³

¹ عبد المحسن حاجي حسن، (2010) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التمييز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. مرجع سابق. ص 15.

² أحمد عدنان الطيط، (2014) تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وادارة العمليات وأثره على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وريحيتها (مدخل كمي)، اطروحة دكتوراة، جامعة الجنان، لبنان. ص ص 91-92.

³ عبد الوهاب اللوزي، (2010) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، لقطاع المصارف الأردني، رسالة دكتوراة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

المطلب الثالث:

تصنيف ممارسات الموارد البشرية:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية Practices والتي تطلق عليها بعض الأدباء

بوظائف ادارة الموارد البشرية Functions يمكن تصنيفها وفقاً لما ورد في الأدباء

المتعلقة بالموضوع على أساس ثلات ممارسات رئيسة، هي كما يلي:

الممارسات التخصصية، وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة

سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة مثل وزارة الداخلية أو القطاع الخاص،

ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم

المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين

فيها، وتمثل أهم هذه الممارسات بالأتي:

-تحليل وتقدير وترتيب وتوسيف الوظائف.

-تخطيط الموارد البشرية.

-التوظيف وهو يشمل:

-استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.

-اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.

-تعيين وتنصيب العاملين ومحاولة وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

-تقييم سلوك الموظفين وأدائهم وتوجهاتهم في العمل.

-تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.

-تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.

-مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية في مكان

العمل ورفع الروح المعنوية للموظفين.

الممارسات الإدارية، وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها التخصصية، والتي تحتاجها لتزويد إدارة الإنتاج والعمليات، وادارة التسويق، وادارة الشؤون المالية، وادارة البحث والتطوير بكافة احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات الملائمة لطبيعة عمل هذه الإدارات، كما أن القصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين أو التدريب أو تحفيز العاملين يؤدي إلى إعاقة أعمال هذه الإدارات وبالتالي تعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم أهداف المنظمة¹.

الممارسات الاستشارية، والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكل إدارة العاملة في المنظمة سواء من الناحية الفنية أو القانونية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف

¹ أحمد عدنان الطيط، (2014) تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وادارة العمليات وأثره على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وريحيتها (مدخل كمي)، مرجع سابق.

عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المؤسسة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتقهماً لشؤونها المتعددة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب¹.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فحسب بل إنها تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنظيم والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة اذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق لها الأهداف التي انشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك البرامج والخطط والسياسات وصولاً لتحقيق أهدافها وأن تقد وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تنفذ وفقاً للخطط والبرامج والسياسات والأنظمة المعدة مسبقاً ثم تصح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وما بعدها.

المطلب الرابع:

العلاقة بين الأداء التنظيمي المتميز وممارسات الموارد البشرية:

أ- العلاقة بين ممارسة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز.

¹ نجم عبد الله العزاوي، وحسين عباس جواد، (2010) تطور ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

إن عدداً من الدراسات العملية التي فحصت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء قد انتهت الطريقة الجزئية **Micro approach** والمتمثلة بدراسة تأثير ممارسة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، والتدريب، وتحديد الأهداف، والتعويضات على الأداء، وكذلك بتأثير هذه الممارسات على مستوى المخرجات التنظيمية.

فمثلاً تم فحص العلاقة بين التدريب والدعم التنظيمي وأداء عينة من محلات التجزئة بلغ عددها اثنان وستون مخزناً وأثبتت الدراسة أن كل من التدريب والدعم التنظيمي ارتبط ارتباطاً موجباً ومهماً مع أداء هذه المخازن.¹ وفي دراسة أخرى أجريت حول التعويضات فقد وجد أن أنظمة المكافآت المعتمدة على الحافز كانت أكثر فعالية في الشركات التي هي في مرحلة النمو أو الشركات المصنعة للتكنولوجيا العالية.²

وقد تم اختبار الاختلاف في تقييم الأداء والتدريب والبرامج التطويرية ضمن اعدادات استراتيجية مختلفة وأظهرت نتائج المسح الذي أجري على مائتان وسبعين وستون شركة أن الشركات التي تستخدم الاستراتيجية الابتكارية كأداة للتمييز مقابل الشركات الأخرى كانت أ) أقل احتمالية في أن تستخدم التعويضات التحفيزية ب) أكثر قابلية لتقديم الأمن الوظيفي ج) أكثر احتمالية في تقديم ساعات تدريبية د) أكثر قابلية لنقديم تدريب متعلق بالمهارات الحالية والمهارات المطلوبة للمستقبل، وهذا ما أثبت

¹Russell, J. S., Terborg, J. R. And Powers, M. L. (2015), Organizational Performance and Organizational Level Training And Support. *Personnel Psychology*, 38: 849-863.

²Balkin, D. B. and Gomez-Mejia, L. R. (2007), Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strat. Mgmt. J.*, 8: 169-182.

وجود علاقة مهمة بين اتباع استراتيجية معتمدة على الابتكار بشكل عالي أو منخفض

وممارسات إدارة الموارد البشرية.¹

إن الدراسات المذكورة بالأعلى توفر أمثلة على الاهتمام المتمامي حول تأثير

مارسة معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على المخرجات التنظيمية، لكن هذه

الممارسات لا تتوارد في المنظمات بشكل منعزل، وعليه فقد ظهرت مجموعة أخرى

من الدراسات التي تركز على اختبار علاقة أنظمة إدارة الموارد البشرية والأداء وذلك

في محاولة لتحديد التأثير الحقيقى لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمى.

ب. العلاقة المباشرة وغير المباشرة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء

التنظيمي المتميز :

إن معظم الدراسات قد توجهت نحو فحص العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية والأداء، وفي حين أن لهذه التطبيقات النظرية بعض القيمة في توضيح

بعض المحددات والآثار المترتبة على ممارسات الموارد البشرية، إلا أنها ذات قيمة

محدودة للمساعدة في فهم كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية في أداء الشركات. كما

أن معظم هذه الرؤى النظرية توفر إطار عمل على المستوى الجزئي فقط لتفسير السبب

الذي تتوارد من أجله بعض ممارسات الموارد البشرية. وبالتالي، فهي لا توفر إطاراً

دقيقاً لتحديد الآليات التي تؤثر من خلالها الموارد البشرية على الأداء. وهذه الآليات

¹ Jackson, S. E., Schuler, R. S. And Rivero, J. C. (1989), Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42: 727-786.)

يمكن أن يُنظر إليها على أنها التعريف بما يحدث في "الصندوق الأسود" بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات. إن واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه الباحثين تكمن في إيضاح وتقييم الآليات الدقيقة التي تؤثر بها ممارسات الموارد البشرية على الأداء. وإن مواجهة هذا التحدي سوف يقدم فهماً نظرياً أفضل بين الباحثين في مجال الموارد البشرية، ويقدم معلومات تنبؤية أكثر صحة للممارسين الذين يسعون للاستفادة من أصول الشركة البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

إن معظم الباحثين حالياً يتفقون على أن هناك متغيرات وسيطة تؤثر من خلالها هذه الممارسات على أداء المنظمات، فإن القضية الأولى التي لابد من البت فيها من أجل فهم كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء هو وضع الإطار النظري للأدوات والوسائل التي تحدث هذه العلاقة من خلالها، أي تحديد المتغيرات الوسيطة بين مقياس الممارسات وقياس أداء المنظمة. لقد أدى الغموض الذي يكتنف الكيفية التي تؤثر بها الممارسات على الأداء والطريقة التي ينتقل بها التأثير إلى إطلاق مصطلح الصندوق الأسود للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.¹

لقد كانت هناك دعوات عديدة للباحثين بالعمل على فتح الصندوق الأسود بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات، ولعل الباحثين قد ركزوا على العلاقة المباشرة لأنها أبسط في التحليل الاحصائي من النماذج غير المباشرة الأكثر تعقيداً.

¹ Wright, P., Gardner T., and Moynihan L. (2003) The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, Vol 13 No 3, 2003, pages 21-36.

المبحث الثاني:

ممارسات الموارد البشرية المستخدمة

سيتم في هذا المبحث شرح ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر استخداماً في الدراسات العملية وهي أيضاً الممارسات التي ستتطرق بها هذه الدراسة.

المطلب الأول:

تخطيط الموارد البشرية

بعد الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً من متطلبات استمرار المنظمة وبقائها وديومتها، حيث إن عدم القدرة على تحديد هذه الاحتياجات بالوقت المناسب والكم والكيف المطلوبين يؤدي إلى فشل التنبؤ بهذه الاحتياجات، وبالتالي المساهمة في ارتفاع كلفة العمل، وتدني رضا العاملين فيها. ويعكس تخطيط الموارد البشرية ضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد البشرية التي يتتوفر لديها المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملها في الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.¹

وتعريف تخطيط الموارد البشرية بالتبؤات المستقبلية للطلب على الموارد البشرية، والعرض منها في المنظمة، وبناءً على ذلك فإن التخطيط للموارد البشرية يمثل حالة التوازن بين الطلب على الموارد البشرية والعرض المتوفر منها من أجل ضمان حصول

¹ حسن حريم، (2013) إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المنظمة على احتياجاتها الحالية أو المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً¹. وعرفت

أيضاً بأنها : "عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها

"وعرفت كذلك بأنها "عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الشواغر الوظيفية

المتوقعة مستقبلاً، بالاعتماد على تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون

شاغرة، وما إذا كان ستتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها"² وعرف

أيضاً بأنه " التبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، وتحديد الخطوات

الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، وتكون ذلك من خلال تطوير وتنفيذ الخطط

والبرامج التي تؤمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً وفي الوقت

والمكان المناسبين³.

وعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين

لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من

كفاءات محددة"⁴ وعرف أيضاً بأنه "عملية الحصول على الكم المناسب من الموارد

البشرية المؤهلة للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب."⁵ وعرفت بأنها "مجموعة

السياسات والإجراءات المتأمرة والمتعلقة بالموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد وتوفير

¹ فصل حسنة، (2008) إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

² أبو زيد، بسمة (2008) واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصادر العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، ص 10

³ الهبي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط (3)، عمان: دار وائل للنشر، ص 255

⁴ كشواي، باري (2014). إدارة الموارد البشرية، ط (3)، القاهرة: دار الفاروق للنشر، ص 10

⁵ صيام، محمد (2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، ص 10

الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية لأداء أعمال في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة.¹

خصائص عملية تخطيط الموارد البشرية:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص التي لا بد من ادراكها عند القيام بهذه العملية، ومن أهم خصائصها ما يلي:²

- إن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية تنبؤية تعتمد على الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، وانه لا بد من التركيز على التغييرات التي تحدث في بيئه الأعمال أثناء عملية التنبؤ وأخذها بعين الاعتبار عند تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- تعتمد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة لدى المنظمة التي توظف في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة في مجال الموارد البشرية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة.
- تسعى عملية تخطيط الموارد البشرية إلى توجيه المنظمة نحو أفضل السبل لتحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

¹ Anthony, W. P.; Kacmar, K. M. & Perrewe, P. L. (2009). *Human Resources Management: A Strategic Approach*, 6th Ed., TX: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers. P. 132.

² الهبيتي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تسعى عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال

إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأهداف:

مركز الاعلام الامني
Police Media Center

- الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كما

ونوعاً، ووضع استراتيجية محددة وواضحة المعالم لتوفيرها.

- حماية المنظمة من أي تغييرات طارئة تحدث للموارد البشرية، ووضع سبل

فعالة لمواجهتها.

- تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية، والعمل على تعزيز نقاط القوة

ومعالجة نقاط الضعف.

- تحديد الإطار العام لخطط تعين الموارد البشرية وتدريبها وبما يحقق الوصول

إلى الاستغلال الكفاء لها.¹

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أعلى إنتاجية بأقل كلفة

ووقت وجهد ممكن وذلك من خلال خفض تكاليف العمل، وتحقيق التوازن بين

العرض والطلب على الموارد البشرية.²

¹ - شاويش، مصطفى (2011) إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط (5)، عمان: دار الشروق للنشر، ص 132 - 133
² Anthony, W. P.; Kacmar, K. M. & Perrewe, P. L. (2009). *Op. Cit., P. 324.*

- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها الأخرى.

- المساهمة في الموازنة الفعالة بين انشطة إدارة الموارد البشرية وممارساتها وبين أهداف المنظمة من خلال الموازنة بين الأداء الفردي والتنظيمي¹.

ويرى الباحث أن أهداف الموارد البشرية ليست ثابتة، وإنما هي متغيرة متطرفة وفقاً لتطور ظروف المنظمة البيئية الخارجية أو الداخلية، بالإضافة إلى أهمية تحديد الأهداف قبل البدء بعملية تخطيط الموارد البشرية للتحقق من مدى تحقيق هذه الأهداف، والاستناد إليها في تطوير عملية التخطيط بأكملها.

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

تدرج عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي تبدأ بتحليل بيئية المنظمة الداخلية والخارجية، ومن ثم الانتقال لمرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، ثم التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية، وبعد ذلك الانتقال إلى مرحلة وضع استراتيجية تخطيط الموارد البشرية لموازنة بين الطلب والعرض للموارد البشرية، ومن ثم تفزيذ هذه الاستراتيجية، وأخيراً تتفيد الاستراتيجية وتقويمها، وفيما يلي عرضاً

تفصيلاً لهذه المراحل:

¹ عباس، سهيلة (2011)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط (3) عمان: دار وائل للنشر، ص 57

1— تحليل بيئة المنظمة **SWOT**: يتضمن تحليل بيئة المنظمة، الخارجية والداخلية.

حيث يعتمد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة على دراسة وتحديد المتغيرات البيئية

الخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية مستقبلاً، لاسيما أن الواقع الفعلي لبيئة

المنظمات تتسم بالتغيير والديناميكية وعدم الاستقرار نسبياً، وبالتالي يمكن من

خلال تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة، أما تحليل

البيئة الداخلية للمنظمة فتعتمد على تحليل الواقع الفعلي لمصادر المنظمة

وللأعمال والعاملين وظروف البيئة التنظيمية للمنظمة بالاعتماد على تحليل

المعلومات المتوافر في المنظمة والمرتبطة بهذه النواحي؛ من أجل تحديد نقاط قوة

المنظمة ونقاط ضعفها.

2- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: في ضوء نتائج المرحلة الأولى الناجمة عن

تحليل بيئة المنظمة، يتم التنبؤ بالطلب المتوقع على الموارد البشرية، حيث تسهم

هذه النتائج في وضع المنظمة لجدول زمني يبين احتياجاتها من الموارد البشرية،

وتحدد فيه الوظائف التي تحتاج المنظمة إلى شغلها بعاملين جدد، وتحديد

المعارف والخبرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها شاغلو هذه الوظائف،

والإمكانات الواجب توافرها لديهم من أجل ترقيتهم في السلم الوظيفي¹، وهناك

مجموعة من الأساليب غير الإحصائية التي يمكن استخدامها في تقدير الطلب

على الموارد البشرية، من أهمها:

(أ) تقدير مديرى الإدارات الرئيسية في المنظمة لاحتياجاتهم المستقبلية من الموارد

البشرية، ويمكن استخدام طريقة دلفي،

(ب) الميزانية التقديرية وما تتضمنه من تقديرات كمية الطلب على الموارد البشرية،

(ج) معايير الأداء المطبقة في المنظمة التي تسهم في تحليل عبء العمل المتوقع

وبالتالي تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية¹، حيث يقوم تحليل عبء العمل

بتحديد معدل حجم الإنتاج المتوقع خلال الفترة المستقبلية، وبالتالي تحديد عدد

العاملين اللازمين لإنجاز تلك الأعمال المستقبلية وفق حجم الإنتاج المتوقع،

(د) تحليل قوة العمل التي تعتمد على مقارنة العدد الفعلي من العاملين مع العدد

المتوقع وجوده وفق نتائج تحليل عبء العمل، ومن أهم وسائل تحليل قوة العمل

هي دوران العمل الذي يشير إلى معدل تغيير أفراد العمل في المنظمة (خروج أو

دخول) خلال فترة زمنية محددة،

(ه) خرائط الإحلال وتشير إلى معلومات عن الأفراد المرشحين لشغل الوظائف

التي من المتوقع أن تكون شاغرة مستقبلا، لا سيما فيما يتعلق بخبراتهم ومهاراتهم

ومواصفات الوظيفة،

(و) تحليل مخزون الموارد البشرية، حيث يبين كل ما يتوافر لدى المنظمة من

موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية، ومتضمنا كافة المعلومات المتعلقة

بمعارفهم ومهاراتهم وخيراتهم¹. كما أن هناك مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تقدير الطلب على الموارد البشرية، من أهمها:

(أ) السلسل الزمنية، ونقوم على أن توقع المستقبل يكون على أساس أنه استمرار  للماضي.

(ب) طريقة الانحدار، وتكون مناسبة في حال وجود علاقة بين مجموعة من المتغيرات.²

3— التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية : تعتمد هذه المرحلة على حصر الموارد البشرية العاملة في المنظمة في الوقت الحالي وتحليلها، بالإضافة إلى دراسة الموارد البشرية المتوافر في سوق العمل التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة، وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقدير العرض من الموارد البشرية، من أهمها :

(أ) تحليل الزيادة المتوقعة في العرض من الموارد البشرية التي تحدث نتيجة لعدة عوامل، منها : تحويل العاملين بين مختلف الوحدات في المنظمة، والإجازات بأنواعها؛ الأمومة، والإعارة، والزواج وغيرها(و)،

(ب) تحليل مخزون الموارد البشرية المتوافرة في المنظمة من حيث الكم والنوع،

(ج) أتمته العمل بإدخال التكنولوجيا الحديثة إلى العمل وأثرها على حجم الموارد

البشرية العاملة في المنظمة، (د) تحليل الانخفاض المتوقع في العرض من الموارد

البشرية، ويمكن أن يحدث نتيجة للوفاة، والتقاعد، والفصل، والاستقالة، وغيرها.¹

4- وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية : وذلك بالاعتماد على المقارنة بين

الطلب على الموارد البشرية والعرض من الموارد البشرية، وذلك بناء على نتائج

المرحلة السابقة، حيث تعالج الخطة الفائض أو النقص في الموارد البشرية في

المنظمة كما ونوعا، وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها

لمعالجة الفائض في الموارد البشرية، من أهمها؛ وقف التوظيف، وتشجيع

العاملين على ترك المنظمة، وتسريحهم، وتشجيعهم على التقاعد المبكر،² كما

أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعالجة النقص في

الموارد البشرية، من أهمها؛ تعيين عاملين جدد، وتنمية العاملين في المنظمة،

وإجراء تنقلات بين وحدات المنظمة، إحلال التكنولوجيا الحديثة محل العمالة

الحالية في المنظمة وغيرها،³ مع ملاحظة أنه في حال تساوي العرض مع

الطلب يبقى وضع الموارد البشرية في المنظمة على ما هو عليه دون تغيير.

5- تنفيذ الخطة: وتعتبر هذه المرحلة من أهم مرحل تحطيط الموارد البشرية، ولا بد

أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة ودقة، وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد

¹ الهيثي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق

² شاويش، مصطفى (2011) مرجع سابق، ص 226 ..

³ حنا، نصر الله (2013) مرجع سابق. ص 45.

البشرية الأخرى كاستقطاب الموارد البشرية، و اختيار الموارد البشرية وتعيينهم،

و تدريب الموارد البشرية، و تمكين الموارد البشرية، و تقييم أداء الموارد البشرية.

6- **متابعة تنفيذ الخطة وتقديمها** وتعتمد هذه المرحلة على التأكيد من تنفيذ الخطة

وفقاً لما هو متوقع، و متابعة تنفيذها بشكل دوري و مستمر، و تحديد الانحرافات

الفعالية عن تنفيذ الخطة، و معالجة هذه الانحرافات أما بتعديل الخطة، أو تعديل

الطلب على الموارد البشرية أو تعديل العريض من الموارد البشرية¹.

ويرى الباحث ان هذه المراحل متسلسلة منظمة تعتمد كل مرحلة على المرحلة السابقة

لها، لذا فإن دقة تخطيط الموارد البشرية تعتمد على دقة كافة المراحل، هذا من جانب،

و من جانب آخر أن هذه المراحل مراحل متواصلة لا تنتهي حيث أن المرحلة الأخيرة

ترتبط بالمرحلة الأولى، فالمراحل تدور في حلقة مستمرة يكون مركزها التطوير

والتحسين المستمر لعملية التخطيط.

المطلب الثاني

ممارسة استقطاب الموارد البشرية و اختيارهم و تعيينهم

تعد ممارسة استقطاب الموارد البشرية و اختيارهم و تعيينهم ثاني أهم ممارسات إدارة

الموارد البشرية، وسيتم تناول استقطاب الموارد البشرية ومن ثم سيتم تناول اختيار

الموارد البشرية و تعيينهم وعلى النحو الآتي:

أولاً: استقطاب الموارد البشرية:

تهتم عملية استقطاب الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية -كما ونوعا- الكفاءة والمناسبة، والعمل على جذبها لالتحاق بالعمل في المنظمة بالوقت المناسب، وتنتمي عملية استقطاب الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف البحث عن الموارد البشرية الكفاءة وجذب المرشحين لشغل الوظائف المتوفرة في المنظمة، وذلك بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب.

وعرفت هذه العملية بأنها: عملية اكتشاف محتملين للوظائف الشاغر الحالية أو المتوقعة في المنظمة¹. وعرفت كذلك بأنها: "البحث عن أكفاء الأفراد لشغل الوظائف الشاغر، ومحاولة جذبهم واستقطابهم للعمل في المنظمة،² وعرفت أيضاً بأنها: عملية تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنظمة".³

وتتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية تحديد كافة المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغر في المنظمة وتسجيلها وحصرها، ومن ثم وضع برنامج متكامل لاستقطاب الموارد البشرية بالتوافق مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، وبعد ذلك تحديد مصادر الموارد البشرية التي تلبي احتياجات المنظمة والمحافظة على التواصل معها باستمرار، وأخيراً تحقيق المعايير الأولى بين سمات الوظائف المتوفرة.

¹ سلطان، محمد (2007). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

² عبد الباقي، صلاح (200). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

³ ، حنا، نصر الله (2013) مرجع سابق.

وبين المؤهلات المطلوبة في شاغلي هذه الوظائف، وبالتالي فإن عملية استقطاب الموارد البشرية تمثل نقطة الوصل بين تحفيظ الموارد البشرية وبين اختيار الموارد

¹. البشرية.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

ويمكن تعريف ممارسة استقطاب الموارد البشرية بأنها: عملية البحث عن الموارد البشرية الكفؤة والمرغوبة، وجذبهم للاتحاق بالمنظمة في الوقت المناسب".

تسهم عملية استقطاب الموارد البشرية في خفض عدد الموارد البشرية غير الكفؤة المستخدمين لشغل الوظائف الشاغر في المنظمة وبالتالي الإسهام في خفض تكاليف عملية الاختيار، وتتوفر عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لسد الوظائف الشاغرة في المنظمة بأقل تكلفة ممكنة، وتسهم هذه العملية أيضا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الحفاظ على حقوق الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، وتسهم كذلك في استقرار الموارد البشرية، وذلك من خلال جذب مرشحين كفؤين، والاحتفاظ بالموارد البشرية المرغوب بها في المنظمة².

مصادر عملية استقطاب الموارد البشرية:

تقوم عملية استقطاب الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية المؤهلة، وجذبها للعمل في المنظمة، وللحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة كما ونوعا،

¹ عقلبي، عمر (2009) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط (2)، عمان: دار وائل للنشر،

² شاويش، مصطفى (2011) مرجع سابق، ص 237

تحتاج عملية الاستقطاب إلى مصادر توفر هذه الموارد البشرية، وهناك مصادر من

مصادر الموارد البشرية، وهي على النحو التالي¹ :

• المصادر الداخلية: أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة تعد من أهم

المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف المتاحة في المنظمة، حيث يتم

الحصول على الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك الخبرات المناسبة لشغل

الوظائف المتاحة في المنظمة، ويمكن الحصول على هذه الموارد بطرق متعددة

من أهمها؛ الترقية، والنقل، والعاملون السابقون وأبناؤهم، والإعارة المؤقتة.

• المصادر الخارجية: إن المصادر الداخلية للمنظمة لا تستطيع تأمين الموارد

البشرية المرغوبة كماً ونوعاً لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، لذا يتم اللجوء

إلى المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية المرغوبة، لاسيما في

حال البحث عن كفاءات خاصة لا تتوافر في المنظمة أو لجذب موارد بشرية

ذات كفاءة عالية من منظمات أخرى، ومن أهم المصادر الخارجية: الإعلان،

ومكاتب العمل، والنقابات العمالية، والمنظمات المهنية، والجامعات وغيرها.

ويشير الباحث إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعتمد على إحدى هذين

المصادر أو كليهما وفقاً لاحتياجات المنظمة، وظروفها البيئية الخارجية أم الداخلية،

حيث يكون الاعتبار إلى تحقيق أهداف ممارسة استقطاب الموارد البشرية بكفاءة مع

ضرورة تحديد الدقة في عملية الاستقطاب؛ إذ إن ارتكاب الأخطاء في هذه العملية يؤدي إلى استقطاب موارد بشرية غير كفؤة، وبالتالي عدم تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفؤة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تكب المنظمة تكاليف إضافية لا تعود على المنظمة بالمنفعة، ولإبد من الإشارة إلى أن هذا يسهم في اخفاق المنظمة في تطبيق خططها التطويرية، وينعكس سلباً على مقدرات المنظمة بشكل عام.

العوامل المؤثرة في نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية،

ومن أهم هذه العوامل¹

1 حجم المنظمة: يعكس حجم المنظمة طبيعة أنشطتها التي تؤثر بشكل مباشر في نطاق أنشطتها الهدافة إلى جذب موارد بشرية كفؤة و المناسبة لشغل الوظائف المتاحة فيها وفي الوقت المناسب، حيث إن المنظمة ذات الحجم الكبير تسعى لتنفيذ هذه الأنشطة بوتيرة أكبر من المنظمات الصغيرة.

2 البيئة الخارجية: إن ظروف البيئة الخارجية لاسيمما المتعلقة بسوق العمل تسهم في تحديد نطاق أنشطة عملية استقطاب الموارد البشرية خصوصاً إذا اتسمت هذه البيئة بالاستقرار.

¹ سلطان، محمد (2007) مرجع سابق، ص 119

3 بيئة المنظمة الداخلية: تسهم بيئة المنظمة الداخلية لاسيما المتعلقة بظروف

العمل ونظام الأجر والكافأت في التأثير على معدل دوران العمل في

المنظمة، الأمر الذي يحتاج إلى عملية استقطاب للموارد البشرية مستقبلاً.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

4 خبرة المنظمة السابقة في استقطاب الموارد البشرية: حيث توظف

المنظمة خبراتها السابقة في هذا المجال لتحسين عملية الاستقطاب

والوصول إلى الموارد البشرية الكفؤة بالوقت المناسب والعدد المطلوب

وبالكفاءات والخبرات الملائمة لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة.

5 توجه المنظمة نحو التوسيع أو الانكماش: عن هذا التوجه يفرض

استحقاقات لابد أن تتحققها عملية استقطاب الموارد البشرية لاسيما في ظل

التوجه نحو التوسيع الذي يتطلب ظهور وظائف جديدة في المنظمة تتطلب

موارد بشرية كفؤة ومناسبة لشغل هذه الوظائف، وعلى العكس تماماً في

حال كان توجه المنظمة نحو الانكماش.

6 سمعة المنظمة وطبيعة الوظائف المعروضة: تسهم سمعة المنظمة وطبيعة

الوظائف المعروضة في جذب الموارد البشرية لشغل الوظائف في المنظمة

أو العكس.

ويرى الباحث أن هذه العوامل تتفاوت في درجة تأثيرها على نجاح عملية

استقطاب الموارد البشرية، وهذا التفاوت يختلف أيضاً من منظمة إلى أخرى، ولهذا لابد

Police Media Center

الطبعة الأولى - ٢٠١٧ - حقوق الطبع محفوظة - جميع الحقوق محفوظة

من الاهتمام بجميع هذه العوامل، بالإضافة إلى العمل على تحديد العوامل الأقوى تأثيراً على عملية الاستقطاب من خلال الاعتماد على إجراء دراسة علمية متخصصة تكشف ذلك، وتجرد الإشارة على أنه قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على عملية الاستقطاب وفقاً لطبيعة عمل المنظمة لا يمكن الكشف عنها إلا من خلال إجراء هذه الدراسات، مع التتويه إلى أهمية إجرائها بشكل مستمر وصولاً إلى تطوير عملية الاستقطاب بأكملها.

ممارسة اختيار الموارد البشرية وتعيينهم:

تهتم المنظمة بعملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم على اعتبار أن هذه العملية حاسمة في تحقيق أهداف المنظمة وتسهم في نموها واستمراريتها، وتعكس إيجابياً على العاملين في المنظمة وتطورهم، فهي عملية تهتم بالكشف عن معارف الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المتناثة في المنظمة وخبراتهم وبالتالي الحصول على الموارد البشرية كماً ونوعاً في الوقت المناسب.¹ كما تبدأ عملية اختيار وتعيينهم بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية طلبات من المرشحين، وهي عملية لاحقة لعملية استقطاب الموارد البشرية، فكما تحرص عملية الاستقطاب على جذب أفضل المرشحين، فإن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تحرص على استخدام أفضل الوسائل للمفاضلة بين المتقدمين، وتعيينهم في المنظمة²

¹السلام، مؤيد وصالح، عادل. (2006) مرجع سابق، ص 131.

²برير، كامل . (2008) إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، ط (1)، بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر، ص 81 .

وتعد عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم الجانب الثاني المتم لعملية استقطاب الموارد البشرية، حيث يتكامل الجانبين في تحقيق خطة الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، من خلال حصولها على الموارد البشرية كماً ونوعاً في الوقت المناسب، وهذا يعزز ميزتها التنافسية في سوق العمل.¹

وعرفت عملية اختيار الموارد البشرية بأنها : "عملية انتقاء الأفراد الذين تتواافق لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" ² وعرفت كذلك بأنها : "العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين لشغل الوظائف المتاحة في الشركة إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة، وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة" ³، وعرفت كذلك بأنها : "عملية تقوم المنظمة من خلالها باختيار طالبي التوظيف الذين يمتلكون المعرف والمهارات والسمات الخاصة التي تسهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها المرغوبة" ⁴.

ويرى الباحث أن ممارسة اختيار الموارد البشرية وتعيينهم تعتمد على ممارسة استقطاب الموارد البشرية، وتقوم عملية الاختيار والتعيين على الاستناد إلى خطوات علمية متسلسلة منظمة تحقق صالح المنظمة، وتبتعد عن التحيز والمصالح الشخصية الضيقة التي تسهم في فشلها بشكل كبير، ويلاحظ كذلك أن فشل عملية الاختيار

¹ المرسي، جمال الدين (2003). مرجع سابق، ص 40.

² السالم، مؤيد وصالح، عادل . (2006) مرجع سابق، ص 85.

³ زوييف، مهدي . (2003) مرجع سابق، ص 97.

⁴ Mondy, R. Wayne & Mondy, J. Bandy (2012). *Op. Cit.*, P. 4.

والتعيين سينعكس سلباً على قدرة المنظمة في تقديم منتجاتها أو خدماتها على النحو الذي يتوقعه المستفيد، بالإضافة إلى زيادة التكاليف التي ستتحملها المنظمة لتدريب الموارد البشرية غير الكفؤة وتطويرها.

مركز الاعلام الامني
Police Media Center

مراحل عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم:

تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم جملة من المراحل المتسلسلة المنتظمة التي لابد من أن يمر بها كافة المتقدمين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، حيث يسهم تطبيق هذه المراحل بدقة وموضوعية في تحقيق الغاية من هذه العملية بأكملها، وفيما يلي عرضاً لهذه المراحل:

- 1- **تقديم طلبات التوظيف وتدقيقها وتقديرها:** إن أول مرحلة من مراحل عملية الاختيار والتعيين تقديم طلبات التوظيف من قبل الأفراد الراغبين بشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، ويتم تزويذ مقدمي طلبات التوظيف بالمعلومات المرتبطة بالوظيفة وشروط شغلها، والمزايا التي سيمتعون بها في حال اختيارهم لشغل الوظيفة¹، وبعد تقديم الطلبات لابد أن يتم تدقيقها ومراجعتها للتأكد من صحة المعلومات المدونة سواء كانت هذه المعلومات شخصية أو وظيفية، بالإضافة إلى التأكد من مطابقة مقدم الطلب لشروط الوظيفة المعلن عنها،

مركز الاعلام الامني
Police Media Center

¹السالم، مؤيد (2009) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط (1)، عمان: إثراء للنشر، ص 180

وتوظف هذه المرحلة في تطوير الأسئلة التي يمكن أن توجه لمقدم الطلب في المراحل اللاحقة في عملية الاختيار والتعيين، والرجوع إليها عند الحاجة.¹

2 المقابلة المبدئية: وتنتمي هذه المرحلة بعقد لقاء مع الأفراد الذين تقدموا بطلبات لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، ويتم تدقيق طلباتهم ومراجعة وتقديرها، وتهدف هذه المرحلة للتأكد من بعض المعلومات العامة والمطلوبة في شروط الوظيفة المعلنة.

3 التجوال الميداني: وتهدف هذه المرحلة لتعريف مقدمي طلبات التوظيف في المنظمة، بطبيعة العمل في المنظمة، وأهدافها من أجل تكوين فكرة لديهم عن المنظمة، وبالتالي مساعدتهم في تحديد رغبتهم في الالتحاق بالمنظمة أو عدمها.

4 الفحص الطبي: ويتم في هذه المرحلة إخضاع مقدمي طلبات التوظيف إلى فحوصات طبية من أجل الكشف عن مدى مناسبة الوضع الصحي لهم للعمل في المنظمة، بالإضافة إلى التأكد من خلوهم من أمراض سارية أو معدية أو مزمنة، أو أية أمراض قد تشكل خطراً على عملهم في المنظمة أو استمراريتها في العمل.²

¹ عقيلي، عمر (2009) مرجع سابق، ص 324.
² زويلف، مهدي (2003) مرجع سابق، ص 104.

5 الاختبارات الوظيفية : و تعد هذه المرحلة أساس عملية اختيار الموارد البشرية و تعيينهم، حيث تهدف هذه الاختبارات إلى بيان قدرة مقدمي طلبات التوظيف على أداء مهام الوظيفة التي سيشغلونها بكفاءة، بالإضافة إلى بيان مدى توفر رغبتهم في العمل بهذه الوظيفة، ولا تقتصر الاختبارات الوظيفية على معرفة مقدرات مقدمي طلبات التوظيف و مهاراتهم لشغل الوظيفة الحالية فقط، بل تمتد إلى التنبؤ بمقدراتهم و مهاراتهم المستقبلية لشغل وظائف أخرى ، ولا بد أن تتمتع هذه الاختبارات بالصدق والثبات والموضوعية،¹ ومن أكثر الاختبارات استخداماً في المنظمات، هي اختبار القدرات، و اختبارات الشخصية، و اختبارات الذكاء، و اختبارات الأداء، و اختبارات الميول والاتجاهات.²

6 المقابلة الشخصية: و تهدف هذه المرحلة إلى جمع معلومات مباشرة وعميقة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، والحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من الاختبارات لاسيما تلك المعلومات المتعلقة بالجوانب الشخصية والانفعالية والموقفية، حيث تسهم هذه المرحلة في الوصول إلى قرار أكثر موضوعية فيما يتعلق بتعيين المتقدم من عدمه.³ وتمكن المقابلة من الحكم على المظهر الخارجي لمقدمي طلبات التوظيف، مما يساعد في التحقق

¹ بير، كامل . (2008) مرجع سابق، ص 134 - 135 .

² عبد الباقي، صلاح و مسلم، علي و حسن، راوية . (2009) مرجع سابق، ص 168 .

³ عفيلي، عمر (2009) مرجع سابق، ص 341 - 340 .

من توافر بعض الشروط المتعلقة بمظهر المتقدم التي تكون مطلب للوظيفة

¹ لابد من توافرها.

7 إصدار نتائج الاختبارات والمقابلة الشخصية واعلانه: ويتم في هذه المرحلة

اصدار نتائج الاختبارات والم مقابلة الشخصية، واعلام كافة المتقدمين ناجحين أو

غير ناجحين بهذه النتائج بغض النظر عن النتيجة.²

8 إصدار قرار التعيين تحددت التجربة: وفي هذه المرحلة تصدر الجهة صاحبة

الصلاحيّة قرار التعيين مكتوباً و معلناً، مشروطاً بتحديد فترة تجريبية، وبعدها

أما أن يتم تثبيت الموظف أو الاستغناء عنه دون الدخول في تعقيدات إدارية.

9 إصدار قرار التعيين بشكل نهائي: بعد انتهاء فترة التجربة يتم التأكيد من قدرة

الموظفي تحت التجربة على أداء مهام وظيفته بكفاءة، ويتم إصدار قرار بتثبيت

الموظفي وتعيينه بشكل نهائي في المنظمة.³

ويرى الباحث إلى أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل قد لا تكون ملزمة لجميع

الوظائف، حيث قد لا تتطلب وظيفة ما إجراء مقابلة شخصية مع المتقدمين لشغلها،

وبهذا فإن هذه المراحل تعتمد على طبيعة الوظيفة التي يحددها وصف الوظيفة

وتوصيفها.

¹ عبد الباقي، صلاح. (2000) مرجع سابق، ص 182 .

² السالم، مؤيد وصالح، عادل (2006) . مرجع سابق، ص 94.

³ بيرنوتبي، سعاد . (2007) مرجع سابق، ص 245 - 244 .

المطلب الثالث:

ممارسة تدريب الموارد البشرية:

إن عملية تدريب الموارد البشرية تشكل خيارا استراتيجياً للمنظمة في تنمية مواردها البشرية من خلال اكتسابهم معارف جديدة، وتطوير مهاراتهم بهدف الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمة، وبالتالي فإن عملية تدريب الموارد البشرية عملية مدرسة مخطط لها من أجل تعديل اتجاه العاملين أو تزويدهم بمعارف جديدة أو تطوير مهاراتهم، وذلك من خلال اكتسابهم خبرات تحقق ذلك، سعياً وراء تحسين مستويات أدائهم، والوصول إلى المستويات المتوقعة من الأداء . وبناءً على ذلك فإن العملية التدريبية بأكملها تسعى إلى تطوير مقدرات العاملين في المنظمة، وتلبية احتياجاتهم حاضراً ومستقبلاً¹ ، وتحسين قدرتهم على أداء مهام عملهم، والقيام بأدوارهم الوظيفية في المنظمة بفعالية.²

وعرفت عملية تدريب الموارد البشرية بأنها : "العملية التي تهدف إلى تعليم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.³ وعرفت بأنها : "نشاط تعليمي مقصود تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد لمهام الوظيفة التي يشغلها، وبعد أحد وسائل تطوير الموارد البشرية في المنظمة ،⁴ وعرفت كذلك بأنها : "عملية تهدف

1 كشواي، باري (2014) مرجع سابق، ص 118 .

2 شاويش، مصطفى (2011) . مرجع سابق، ص 232 .

3 Dessler, Gary (2012). Op. Cit., P.187.

4 برنوطي، سعاد (2007). مرجع سابق، ص 443 .

إلى نقل معرفة ومهارات محددة للموارد البشرية قابلة للقياس.¹ وعرفت بأنها : " عملية تهدف إلى إحداث تعديل إيجابي في سلوك الفرد المهني من خلال إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاجها لأداء مهام وظيفته بفعالية، وتمكينه من الحصول على المعلومات التي تقصه، وتنمية اتجاهات إيجابية لديه نحو العمل والإدارة"²

كما عرفت عملية تدريب الموارد البشرية بأنها: " عملية تعلم معارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغير في قدرة الأفراد لأداء أعمالهم"³ ، وعرفت كذلك بأنها: "نشاط مخطط يهدى إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم"⁴ . وعرفت أيضاً بأنها: " جهد منظم ومخطط له يهدف إلى تزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين مهاراتها، وتطوير قدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي يسهم في تحسين مستويات الأداء في المنظمة".⁵

ويمكن أن يعرف الباحث عملية تدريب الموارد البشرية بناءً على مراجعة التعريفات السابقة، بأنها: "عملية منظمة تعليمية مدروسة مستمرة مخطط لها تشمل الموارد البشرية في المنظمة بحيث تسهم في تزويد الموارد البشرية بمعارف جديدة،

أويلز، (2005). إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ، ترجمة: محسن الدسوقي، وحنان الأحمدى، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 40 .

زويف، مهدي (2003). مرجع سابق، ص 113 .

شحادة، نامي وأخرون. (2000) مرجع سابق، ص 51 .

⁴ عبد الباقي، صلاح ومسلم، علي وحسن، راوية. (2009) مرجع سابق، 209 .

⁵ عبد الباقي درة، (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية

وتحسين مهاراتهم، وتنمية اتجاهات إيجابية لديهم، وتعديل سلوكياتهم الوظيفية، وتعزيز قدرتهم على أداء مهام وظائفهم على النحو المرغوب حالياً ومستقبلياً، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي.¹

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

أهداف تدريب الموارد البشرية:

يكمن الهدف الرئيس من تدريب الموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمواردها البشرية التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية من ناحية، وتحقيق أهداف الموارد البشرية ورغباتهم، وتطلعاتهم، واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى، بحيث تسهم هذه العملية في إحداث التغيير الضروري في سلوك الموارد البشرية، وتزويدهم بمعارف جديدة، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على أداء مهام عملهم بكفاءة، وتنمية اتجاهات إيجابية لديهم.¹ وبناءً على ذلك فإن عملية

تدريب الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1 تزويذ الموارد البشرية بالمعرف والمهارات الازمة لتحسين مستوى أدائهم

وتطوير مهام أعمالهم، وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم.

2 تخفيض معدل وقوع الموارد البشرية في الأخطاء أثناء تأديتهم للأعمال

الموكلة إليهم، مما يسهم في رفع مستوى إتقان العمل، وبالتالي تحسين مستوى

رضا المستفيدين.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

المنسق العام للعلاقات العامة والاعلام

1

المدهون، محمد. (2005) مرجع سابق، ص 85.

3 رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية في المنظمة نتيجة لتزويدهم بمعارف

جديدة، واكتسابهم مهارات عالية تعكس على مستوى أداء العمل مما يسهم في

انخفاض معدل دوران العمل، ومعدل التغيب عن العمل.¹

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

4 تحسين قدرة الموارد البشرية على الإبداع، ومواجهة المشكلات التي قد

تواجههم في العمل بطريقة إبداعية.

5 تتميّز الاستعداد لدى العاملين الجدد نحو إنجاز مهام عملهم الجديدة التي

ستوكّل إليهم.

6 خصمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، حيث إن الموارد البشرية المدرية

تستطيع تحقيق مستويات الإنتاج المطلوبة بكفاءة.

7 حماية الموارد البشرية من مخاطر العمل التي قد تحدث أثناء تأديتهم مهام

عملهم²،

هذا، ويرى الباحث أن تحديد أهداف عملية التدريب يجب أن ينبع من الحاجة

الفعالية للموارد البشرية في المنظمة أو من خطط المنظمة التطويرية التي قد تهدف إلى

تقديم منتجات أو خدمات جديدة تتطلب امتلاك الموارد البشرية فيها للمعارف ومهارات

واتجاهات جديدة.

¹ محفوظ جودة، (2010) إدارة الموارد البشرية، ط(1)، عمان: دار وائل للنشر، ص 173 .

² عمر، عقيلي، (2009) مرجع سابق، ص 440-439.

أهمية تدريب الموارد البشرية:

تكمّن أهمية تدريب الموارد البشرية بالنسبة للفرد، بأنّه يكسب الفرد خبرات جديدة تسمح له بالتطور، وتحمّل مسؤوليات أعلى، ويكتسبه أيضًا سمات تسمح له شغل مناصب قيادية¹ كما يسهم التدريب في زيادة ثقة الفرد بنفسه بسبب المعارف والخبرات الجديدة التي اكتسبها، مما يسهم في رفع الروح المعنوية لديه، وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاته، وسلوكه الوظيفي، ويساعد التدريب كذلك الفرد على تحسين مقدراته على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتعزيز مقدراته على حل المشكلات التي تواجهه أثناء أدائه لمهام عمله، ويسهم التدريب في انخفاض الأخطاء التي قد يقع فيها الفرد أثناء أداء عمله نتيجة لتحسين مهارته.²

أما على مستوى المنظمة فإنّ أهمية التدريب تكمّن في تطوير كفاءات العاملين وخبراتهم، وتحسين مهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على تطوير العمل وتحسينه في المنظمة، ويسهم التدريب في إعداد قيادات الصف الثاني في المنظمة، ويعزز التدريب قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات التي قد تحدث في بيئتها الخارجية(النظم الاجتماعية والاقتصادية)، بالإضافة إلى مواجهة التقديم التكنولوجي المتّسّار، ويساعد التدريب المنظمة على رفع معدل الأداء وفق خطة استراتيجية متكاملة،³ كما يعزز التدريب

¹ عبد الباقي، صلاح ومسلم، علي وحسن، رواية (2009) مرجع سابق، ص112

² المدهون، أمانى . (2005) مرجع سابق، ص 83 .

³ عبد الباقي، صلاح . (2000) مرجع سابق، ص 215 .

الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة، الأمر الذي يتيح للمنظمة الانفتاح على المجتمع الخارجي مما يساعد المنظمة على تطوير برامجه.¹ ويسهم التدريب في تحسين الإنتاجية، وتعزيز الأداء المؤسسي للمنظمة، ويحقق التدريب كذلك التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، ويساعد التدريب في بيان السياسة العامة للمنظمة، ويسهم في تطوير أساليب القيادة، وترشيد القرارات الإدارية، ويعود التدريب إلى تنمية دافعية العاملين نحو العمل.²

ويرى الباحث أن أهمية تدريب الموارد البشرية تشكل المحرك الحقيقى للمنظمة والعاملين على حد سواء للاهتمام بعملية التدريب والاستمرار بهذا وعم التوقف عند مستوى معين، وهذا بالنهاية يعزز قدرة العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وينعكس ذلك على فاعلية المنظمة بأكملها.

أساليب تدريب الموارد البشرية:

تتعدد أساليب تدريب الموارد البشرية، ويعتمد اختيار أسلوب معين على محتوى البرنامج التدريبي، ومهارات ومقدرات المدربين، والإمكانات المتاحة لتنفيذ البرنامج التدريبي، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

¹ المدهون، أمانى . (2005) مرجع سابق، ص 83 .
² شحادة، نامي وآخرون . (2000) مرجع سابق، ص 52 .

1 **المحاضرة**: ويعتمد هذا الأسلوب على الإلقاء المباشر للمادة التدريبية من قبل المدرب، ويكون المدرب في هذا الأسلوب هو محور العملية التعليمية، حيث يكون الاتصال من طرف واحد فقط هو المدرب. لذا لا بد أن يفعل المدرب خلال هذا الأسلوب التفاعلي بينه وبين المتدربين، ويعمل على استثارتهم، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب أيضاً على محتوى البرنامج التدريبي، حيث يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية في الموضوعات المتخصصة التي يكون فيها المدرب على درجة عالية من التخصص¹.

2 **المباريات** : ويعتمد هذا الأسلوب على محاكاة موقف تدريبي مع الواقع الفعلي في بيئة العمل، ويستند هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين على مجموعات عمل صغيرة نسبياً، ويتم إعطاء كل مجموعة تعليمات محددة وواضحة لطبيعة الأدوار التي سوي يقوم بها أعضاء المجموعة، والمهام التي سوف يقومون بتنفيذها، وتنقسم المباريات إلى عدد من الجولات لتقييم المعلومات المقدمة لأعضاء المجموعة لاتخاذ القرارات الضرورية، وفي ضوء ذلك يتم تبليغ كل مجموعة بنتائج هذه القرارات، ومن ثم يتم إضافة مهمة جديدة للمجموعة تتطلب اتخاذ قرار جديد، وتستمر هذه الجولات، وعند الانتهاء من تنفيذ كافة الجولات المخطط لها، يتم تقييم كافة المباريات التي تم إنجازها من خلال اجتماع عام،

ويتم دراسة وتحليل سلوك الجماعات، وتقديم الحلول المناسبة والفعالة للمواقف التي تم محاكاتها.

3 حلقات النقاش: يعتمد هذا الأسلوب على قدرة المدرب في إعداد الأسئلة

وتطويرها، وكيفية طرحها على المتدربين، حيث يقوم المدرب بإثارة النقاش مع

المتدربين، ويعمل على تشجيعهم على المشاركة في النقاش، ويعتمد نجاح هذا

الأسلوب على قدرة المدرب على توظيف مختلف الحواس بصرياً وسمرياً في

تفعيل النقاش.¹

4 الندوة: ويعتمد هذا الأسلوب على تنظيم لقاء يهدف إلى تبادل المعلومات

والخبرات بين المتخصصين في موضوع البرنامج التدريسي، ويدون دور

المتدربين في هذا الأسلوب المشاركة في النقاش مع المتخصصين، ويدمج هذا

الأسلوب بين سمات المحاضرة من حيث قيام المتخصصين بعرض خبراتهم

وآرائهم، وسمات حلقات النقاش التي تثري الندوة وتجعلها تحدي احتياجات

المتدربين.

5 اللجان: ويسهم هذا الأسلوب في إتاحة الفرصة للمتدربين على اكتساب خبرات

كبيرة، ودراسة مشكلة متوقعة وتحليلها، وتسهم كذلك في إكساب المتدربين

¹ هارت، لوبي (2010) *وسائل التدريب الفعالة*، ترجمة خالد العامري، ط (2)، القاهرة: دار الفاروق للنشر، ص

لما يعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

6 دراسة الحالة: ويستند هذا الأسلوب على مشاركة المتدربين في العملية التدريبية، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويتم تقديم حالة لكل مجموعة تمثل مشكلة تحتاج إلى حل، ويطلب منهم تحليل الحالة، وتقديم الحلول المناسبة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا الأسلوب يقوم على التحليل ولا يقتصر على تقديم حلول للمشكلة المطروحة، ويكون التفاعل بين المدربين والمتدربين في أعلى مستوياته، وهذا ما يفتقر إليه أسلوب المحاضرة.

7 تمثيل الأدوار: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المتدرب بتنقسم دور معين في موقف تمثيلي، حيث يظهر اتجاهاته وآرائه نحو موضوع البرنامج التدريبي، وبعد الانتهاء من تقديم الدور يتم فتح المناقشة بين المدرب والمتدرب، وبيان الأخطاء التي وقع بها المتدرب لمعالجتها من خلال النقاش.¹

ويرى الباحث أن أساليب تدريب الموارد البشرية متعددة، وهناك أساليب أخرى لم يتطرق إليها الباحث، وإنما تطرق لأهم هذه الأساليب، وفي جميع الأحوال لابد من اختيار أسلوب التدريب بناءً على موضوع التدريب والمحظى التدريبي الذي يتم اختياره وفقاً لاحتياجات الموارد البشرية في المنظمة، وهذا يشير إلى أهمية اختيار الأسلوب

¹ زويفل، مهدي (2003) مرجع سابق، ص 127 - 125

الملائم للموضوع التدريبي لضمان نجاح عملية تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ضرورة التحقق من قدرة المدربين على استخدام الأسلوب التدريبي على النحو المتوقع والمأمول.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

مراحل تدريب الموارد البشرية:

تتضمن عملية تدريب الموارد البشرية أربع مراحل رئيسة، وهي على النحو الآتي:

1 تحديد الاحتياجات التدريبية : تعد هذه المرحلة من المراحل الأساسية والجوهرية في العملية التدريبية، حيث إن التحديد الدقيق والصحيح ل الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى أن يكون البرنامج التدريبي هادف وله معنى لكل من المنظمة والفرد على حد سواء، ويؤدي كذلك إلى أن يكون البرنامج التدريبي واقعياً، ويؤدي أيضاً إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.¹ وتبداً هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة مستوى الأداء الفعلي للعاملين مع مستوى الأداء المتوقع، ومن ثم يتم تحويل هذه الاحتياجات إلى متطلبات تدريبية.² يتمثل الهدف الرئيس من هذه المرحلة بتحديد المعرفات والمهارات المطلوب إكسابها للعاملين في المنظمة، وبعد ذلك يتم ترجمة هذه الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها بعد تطبيق

¹شاويس، مصطفى (2011) مرجع سابق، ص 236

²ويلز، مايك (2005). مرجع سابق، ص 46

البرنامج التي في النهاية تسهم في إحداث تغييرات في اتجاهات العاملين في المنظمة.¹

كما يجب أن تكون الأهداف التدريبية واضحة ودقيقة ومفهومة من قبل جميع العاملين في المنظمة، وبيان قدرة المنظمة على تنفيذ هذه الأهداف.² ولا بد من الإشارة إلى أن نجاح عملية تدريب الموارد البشرية يعتمد على ارتباط العملية التدريبية باحتياجات الفرد الفعلية، وضرورة افتتاح المتدرب وإدارة المنظمة على حد سواء بأهمية العملية التدريبية وفوائدها، وتهيئة الظروف المناسبة لتطبيق البرامج التدريبية.³

2 تصميم البرنامج التدريبي: بعد أن تم تحديد الأهداف التدريبية في المرحلة السابقة، تبدأ هذه المرحلة بتحديد محتوى البرنامج التدريبي وما يتضمنه من موضوعات تدريبية بناءً على الأهداف التدريبية، ويتم كذلك تحديد أساليب التدريب التي سوف تتبع في البرنامج التدريبي كالمحاضرة، وحلقات النقاش وغيرها من أساليب التدريب، بالإضافة إلى تحديد الأدوات المساعدة في العملية التدريبية كأجهزة الحاسب الآلي، وأجهزة العرض وغيرها من الأدوات، وأخيراً يتم وضع الجدول الزمني، والميزانية التقديرية للبرنامج التدريبي متضمنة التكاليف والأجور وغيرها. وبناءً على ذلك لابد من مراعاة العديد من العوامل المؤثرة في

1 ماهر، أحمد (2008). مرجع سابق، ص 320 .

2 عباس، سهيلة (2011) مرجع سابق، ص 190 .

3 عبد الباقي، صلاح ومسلم، علي وحسن، راوية. (2009) مرجع سابق، ص 234 .

تصميم البرنامج التدريبي، من أهمها: الأهداف التدريبية، ومحفوظ البرنامج

التدريبي، والمتدربون، والمدرّبون، والجدول الزمني، والتكاليف المتوقعة، ومكان

¹ التدريب.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

3 تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد الانتهاء من مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، يتم

الانتقال إلى مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، حيث تشمل هذه المرحلة على

تحديد فعاليات تنفيذ البرنامج التدريبي، مثل وضع الجدول التنفيذي للبرنامج

التدريبي متضمناً مواعيد الجلسات التدريبية، وأوقاتها، وتحديد فترات الراحة بين

الجلسات، وتجهيز مكان التدريب بالأدوات والتجهيزات الازمة، والمتابعة

المستمرة وال مباشرة لتنفيذ البرنامج، وتقديم الدعم اللوجستي أثناء تنفيذ البرنامج

² التدريبي.

4 تقييم البرنامج التدريبي : بعد الانتهاء من مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، تبدأ

مرحلة تقييمه، وقد تبدأ مرحلة تقييم البرنامج التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج

التدريبي خصوصاً إذا كان البرنامج التدريبي يطبق خلال فترات زمنية طويلة

نسبةً، يحتاج الأمر إلى تقييمه، وتشمل عملية تقييم البرنامج التدريب كافة

محاور البرنامج التدريبي من حيث محتوى البرنامج التدريبي وارتباطه

باحتياجات المتدربين، وأداء المدرّبين والمتدربين، ومكان التدريب، والتجهيزات

1 كشواي، باري (2014) مرجع سابق، ص 125 - 118 .

² ماهر أحمد (2008) مرجع سابق، ص 320

والأدوات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم عملية تدريب الموارد البشرية في المنظمة بأكملها التي تشمل كافة البرامج التدريبية التي تم تفيذها.¹ إن تنفيذ هذه المرحلة بكفاءة يسهم في كشف الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، ومعالجتها مستقبلاً، وبيان مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق احتياجات المتدربين وتوقعاتهم.²

ويرى الباحث أن عملية تدريب الموارد البشرية تشكل خياراً استراتيجياً للوزارة لاحفاظ على بقائها واستمراريتها ونجاحها، ويسهم التدريب كذلك في الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، ويحافظ عليها، ويعزز قدرة المنظمة على التطور والنمو والازدهار، بالإضافة إلى تعزيز مقدرتها التنافسية من خلال امتلاكها لموارد بشرية كفؤة. هذا وتقع مسؤولية نجاح العملية التدريبية في المنظمة على عاتق أكثر من طرف سواء الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية أو المدربين أو المتدربين، وبهذا فإن المسئولية تكون مسؤولة مشتركة بين كافة هذه الأطراف.

¹ شاويش، مصطفى. (2011) مرجع سابق، ص 251 .

² كشواي، باري (2014) مرجع سابق، ص 118 .

المطلب الرابع:

ممارسة تحفيز الموارد البشرية:

إن أول من أشار إلى أهمية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة فريديريك تايلور، حيث لاحظ أثناء عمله في مصنع ميدفيل للحديد (Midvale Steel Works) أن فئة من العاملين يميلون إلى الوفاء بالحد الأدنى من مستويات الأداء، فاستخدم الحواجز المادية لتشجيع العاملين الذين تزيد إنتاجيتهم عن المستوى المحدد (المعياري) على زيادة الإنتاجية لأعلى مستوى ممكن. لذا ركز تايلور جهوده في البحث عن طريقة مثلّي في العمل تحقق استغلال أقصى طاقات العامل وتسهّل في زيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة.¹

وقد ركزت المنظمات على تطوير نظام حواجز تعزز مقدرتها التنافسية، وتساعدها في مواجهة التغيرات المتسرعة في بيئتها المحيطة، حيث تعد عملية تحفيز الموارد البشرية أسلوباً تنتهجه الإدارة بهدف ضبط سلوك العاملين، وتوجيهه نحو زيادة الإنتاجية، وذلك بتلبية احتياجات العاملين، واستثارة دافعيتهم نحو العمل.²

وتسند عملية تحفيز الموارد البشرية على استخدام المحفزات لاستثارة العاملين وتوجيههم نحو أداء أعمالهم على نحو أفضل، وبهذا فإن عملية التحفيز تعتبر من أفضل الوسائل لتحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وتسهّل في تحقيق أهداف

¹ Dessler, Gary (2012). *Op. Cit.*, P. 422.

² سميث، جين (2002). تحفيز الأفراد، القاهرة: دار الفاروق للنشر، ص 11.

كل من الفرد والمنظمة والمجتمع . إن نجاح عملية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة من خلال تحسين مستوى الإنتاجية فيها ، وتسهم في زيادة دخل العاملين في المنظمة ، وتنمي شعورهم بالاستقرار الوظيفي والولاء للمنظمة ، وتؤدي كذلك إلى تخفيض تكاليف الإنتاج في المنظمة من خلال الاهتمام بالنوعية وتقليل الهدر في عناصر العملية الإنتاجية ، والتخلص من مشكلات العمل كالغياب عن العمل ، ومعدل دوران العمل ، والصراع مما يسهم في تعزيز استقرار الموارد البشرية

في المنظمة¹

وتستند عملية تحفيز الموارد البشرية على درجة مساهمة كل فرد بالمنظمة في الأداء التنظيمي ، وبهذا فإن الأفراد يتفاوتون في درجة مساهمتهم في الأداء التنظيمي ، وبهذا فإن عملية تحفيز الموارد البشرية تقوم على جملة من الافتراضات ، وهي : اعتماد الأداء الإجمالي للمنظمة على أداء الأفراد والمجموعات فيها التي تتفاوت من فرد إلى آخر ، وان عملية تحفيز الموارد البشرية تؤدي إلى جذب الكفاءات العليا والإبقاء على العاملين ذوي الأداء المرتفع ، وامكانية قياس الأداء الفعلي للأفراد بناءً على معايير موضوعية صادقة وثابتة ، وإمكانية ضبط العوامل المؤثرة على الأداء والسيطرة عليها كظروف العمل . وبناءً على هذه الافتراضات فإن فاعلية عملية تحفيز الموارد البشرية تعتمد على مجموعة من المتغيرات من أهمها: الاعتماد على أنظمة مناسبة تربط

الأجر بالأداء، وبناء الثقة لدى العاملين، واعتماد أنظمة حواجز متعددة) حواجز إيجابية وسلبية)، واستخدام الحواجز المعنوية بكفاءة.¹

وعرفت الحواجز بأنها: "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية²"، وعرفت الحواجز كذلك، بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز³"، وعرفت الحواجز كذلك بأنها: "بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد⁴"، وعرفت بأنها: "العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتميزه في العمل"⁵ كما عرفت أيضاً بأنها: "القوة النفسية التي تقرر سلوك الفرد في المنظمة، ومستوى الجهد المبذول منه، ومستوى إصراره على العمل في المنظمة"⁶

وبهذا يرى الباحث أن عملية تحفيز الموارد البشرية تمثل عملية تقديم مثيرات للعامل من أجل إثارته لتوظيف أقصى مقدراته لأداء العمل في المنظمة (استجابة)،

¹ عباس، سهيله. (2011) مرجع سابق، ص 243 - 241 .

² الهيتي، خالد. (2010) مرجع سابق، ص 255 .

³ أحمد، ماهر (2010) نظم الأجر والتعويضات: دليلك إلى الرواتب والحواجز ومزايا وخدمات العاملين، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ص 248 .

⁴ الفريوتى، محمد. (2012) السلوك التنظيمى: دراسة السلوك الإنساني الفردى والجماعى في المنظمات المختلفة، ط (5)، عمان: دار وائل للنشر، ص 301 .

⁵ السالم، مؤيد. (2009) مرجع سابق، ص 330 .

⁶ Jones, Gareth & George, Jennifer (2012). *Essentials of Contemporary Management*, 5th Ed., USA: McGraw-Hill. P. 280.

فهي تهدف إلى تحويل مقدرات الفرد وامكانياته إلى سلوك إنتاجي هادف وموجه، وتعتمد عملية تحفيز الموارد البشرية على قدرة المنظمة على قياس أداء العاملين لديهم، وتحديد كفاءة هذا الأداء، وبالتالي تقديم الحافز المناسب له.

وتكمّن أهمية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة بتلبية احتياجات العاملين، ورفع معنوياتهم، وضبط السلوك الوظيفي للعاملين، وتنمية العادات والقيم التنظيمية لدى العاملين، وتعزيز دور العاملين في المنظمة، وتعزيز قدرتهم على أداء مهام عملهم بكفاءة، وتجير طاقاتهم الإبداعية، وذلك لتحقيق الغاية الرئيسة من عملية تحفيز الموارد البشرية التي تتمثل في زيادة الإنتاجية، وتعزيز الانتماء الوظيفي، والولاء للمنظمة، وتعزيز التنسيق بين العاملين بما يتوافق مع سياسة المنظمة وأهدافها.¹

وتحقق عملية تحفيز الموارد البشرية جملة من الفوائد من أهمها : إبراز مقدرات العاملين، وتجير طاقاتهم، وتوظيفها بفعالية في تنفيذ الأعمال في المنظمة، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل، وربط أهداف العاملين ومصالحهم بأهداف المنظمة، وزيادة أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية فيها، وتؤدي عملية تحفيز الموارد البشرية أيضاً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإفادة من الطاقات الإبداعية لدى العاملين، مما يسهم في تطوير أساليب العمل وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وأخيراً تتمي عملية تحفيز الموارد البشرية الرضا الوظيفي لديهم، مما يسهم في حل

¹ عساف، عبد المعطي وعساف، مرزوق (1999). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر، ص 75 - 73 .

ال المشكلات التي تواجه الإدارة كانخفاض القدرة الإنتاجية، وارتفاع معدل التكاليف، والتغيب عن العمل، والخلافات والشكاوى، ومعدل دوران العمل، والصراع، وضعف

¹ التنسيق بين العاملين.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

ويرى الباحث أن تحفيز الموارد البشرية يسهم في تنمية دافعيتهم نحو العمل، واستثمارهم لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، ويحدد خيارات المنظمة الاستراتيجية لاسيما تلك المرتبطة بتطورها، واسبابها ميزة تنافسية نابعة من مقدرات الموارد البشرية التي تمتلكها.

تحفيز الموارد البشرية وتطور الفكر الإداري:

مررت عملية تحفيز الموارد البشرية في المنظمات بمراحل تطور تعكس كيفية بناءها، وأثرها في إحداث التطور المنشود لدى العاملين، وفيما يلي استعراضاً لهذه المراحل:²

1 - **المدرسة الكلاسيكية:** اتسمت هذه المرحلة بالنظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة اقتصادية مثالية ضمن نظام مغلق، ولا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وتهدف إلى تعظيم الأرباح، وتتظر إلى الفرد العامل كأداة إنتاج وجاء لا يتجزأ من الآلة

¹ السحيمات، ياسين. (2002) فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن: حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1900-2000 ، أطروحة دكتوراه غير منشورة،

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان، ص 40.

² خالد الهبيتي، (2010) مرجع سابق، ص 257 - 256 .

التي يعمل عليها، ويسعى الفرد من وجهاً نظر هذه المدرسة إلى إشباع حاجاته المادية، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، فاعتمد تحفيز الموارد البشرية على الأساس المادي ووفقاً لمستوى إنتاجيته.

2 مدرسة العلاقات الإنسانية: اتسمت هذه النظرة بالاهتمام بالإنسان، ومشاعره وأحاسيسه، وعلاقته مع الجماعة فالفرد عضو في جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمة، وكيفية التعامل معه، فاعتبرت المنظمة نظام كبير ومعقد التكوين، وان أداء الفرد يتكون من العديد من الجوانب من أهمها الجانب الإنساني والفني، ووفق هذه المدرسة أصبح ينظر للمنظمة على أنها وحدة اقتصادية واجتماعية في آن واحد، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء.

3 النظريات الإدارية الحديثة: وجاءت هذه المرحلة في ضوء الأخطاء التي وقعت في المرحلتين السابقتين، حيث نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح، وأن المنظمة تعيش في مجتمع له روافد اقتصادية واجتماعية وغيرها، وركزت هذه المرحلة على ربط الحوافز بالنتائج الفعلية المتحققة، وبيّنت أهمية تفاؤت الحوافز المقدمة للعاملين وفق مستويات أدائهم، وركزت كذلك على أهمية اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع أنظمة التحفيز في المنظمة.

ويرى الباحث أن تحفيز الموارد البشرية مرتبط بالنظر إلى العنصر البشري، وفهم احتياجاته ومتطلباته ورغباته. لذا مرت عملية التحفيز بهذا التطور المرتبط بالنظريات المفسرة لها التي ذكرت سالفاً، وبهذا فإن نظرة الإدارة للعنصر البشري في المنظمة ينعكس على ممارسة تحفيز الموارد البشرية، والمنهج النظري الذي تتبعه لتحفيز العاملين لديها.

أنواع تحفيز الموارد البشرية:

صنفت الحوافز بناءً على معايير معينة، ونتيجة لاختلاف هذه المعايير، تفاوت تصنيف الحوافز ، وهذه التصنيفات على النحو الآتي:

1 - **تصنف الحوافز من حيث أثراها إلى حواجز إيجابية وسلبية :** الحواجز الإيجابية هي الحواجز التي تسهم في تعمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين، ورفع الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء بإتباع منهج التشجيع الذي يحفز العاملين لسلوك معين، أما الحواجز السلبية فهي الحواجز التي تستند على خوف العاملين من العقاب والتهديد، وهي التي تلزمهم على التصرف بطريقة معينة من خلال التهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو التأديب أو حجب الترقية، وقد تصل إلى

إنهاء عملهم في المنظمة، وبهذا فإن الحوافز السلبية تسهم في توجيه سلوك

العاملين إلى سلوك معين أو تمنعهم من إتباع سلوك معين.¹

2 تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية ومعنوية: الحوافز المادية

هي الحوافز الملموسة التي تلبي احتياجات العاملين المادية وتتخذ عدة أشكال،

منها الأجر، والعلاوات، والزيادات في الأجر، والمشاركة في الأرباح والأجور

التشجيعية وظروف وامكانات العمل المادية، أما الحوافز المعنوية فهي الحوافز

غير الملموسة التي تلبي احتياجات العاملين الاجتماعية، وتسهم في تعزيز

العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وتتخذ عدة أشكال، منها شهادات التقدير، ومنح

العاملين أسمهم في المنظمة.²

3 تصنف الحوافز من حيث الجهة المستفيدة منها إلى حوافز فردية وجماعية

وتنظيمية: الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي تستند على نسبة مساهمة كل

فرد في الأداء الإجمالي، وتتخذ عدة أشكال، منها، نظام الاستحقاق،

والعلاوات، والجوائز، أما الحوافز الجماعية فهي الحوافز التي تقدم لفرق العمل،

حيث تمنح لأعضاء الفريق بالتساوي وذلك بالاعتماد على أداء الفريق الذي

¹ السحيمات، ياسين. (2002) مرجع سابق، ص 47.

² زويلف، مهدي (2003) مرجع سابق، ص 174 - 173.

لابد أن يقاس بموضوعية، أما الحوافز التنظيمية فهي تمنح لجميع العاملين في

المنظمة بالاعتماد على أداء المنظمة.¹

ويعتقد الباحث أن على إدارة الموارد البشرية التنوع في توظيف أنواع التحفيز

للموارد البشرية، نظراً لتنوع حاجات الموارد البشرية ومتطلباتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى

اهتماماتهم خصوصاً تلك المرتبطة بجنس الموارد البشرية، وموقعهم الوظيفي، وخبراتهم

الوظيفية.

الفصل الثاني:

التمييز المؤسسي والمنظمة المتميزة

يقسم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين: الأول يتناول جانب التمييز المؤسسي، حيث تم استعراض مفهوم التمييز المؤسسي وأنواعه، وكذلك تم عرض خصائص التمييز ومداخله، وأبعاد التمييز المؤسسي، وأخيراً التمييز المؤسسي في الأجهزة الأمنية، أما الثاني فيتعلق بالمنظمة المتميزة. حيث تم عرض محددات المنظمة المتميزة، ومعايير تميز الأداء، والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التمييز، وجوائز التمييز. ويمثل التمييز المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة.

المبحث الأول: التمييز المؤسسي

المبحث الثاني: المنظمة المتميزة

المبحث الأول:

التمييز المؤسسي

ويقسم إلى أربعة مطالب رئيسية حيث تم في المطلب الأول: استعراض المفاهيم الأساسية للتمييز المؤسسي وأنواعه، ثم احتوى المطلب الثاني: على خصائص التمييز المؤسسي ومداخله، أما الثالث فتضمن أبعاد التمييز المؤسسي، وأخيراً المطلب الرابع، وتضمن التمييز في أداء الأجهزة الأمنية.

المطلب الأول:

المفاهيم الأساسية للتمييز المؤسسي

والتمييز في اللغة العربية يعني التفرق والاختلاف بين شيئين، أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، وليس في اللغة العربية ما يشير إلى أن كلمة تميز تعني تفوق، لكن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أضفى عليها معنى يدل على أن التمييز هو التفوق على الآخرين، وصار شائعاً أن التمييز هو التفرد والاختلاف مع التمكّن الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم.¹

¹ عبد الله، عمر محمود، (2009) أثر تطبيق المعايير الدولية للتمييز في مجال الموارد البشرية على ادراك العملاء لجودة الخدمة الصحية: بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، مكتبة كلية تجارة جامعة عين شمس.

وقد عرف قاموس (ويبيستر) الشهير مصطلح التميز بأنه أعلى من مستوى الجودة، وبعض الباحثين يرون أن الدراسات التي تناولت التميز ما هي إلا امتداد للدراسات التي تناولت الجودة¹.

والبعض يرى أن الجودة هي حجر الأساس الذي تقوم عليه فكرة التميز المؤسسي، حيث يرون أن هناك تشابهاً كبيراً؛ بين التميز المؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة، وبأنه لا يوجد اختلاف بين المفهومين؛ والدليل على هذا هو أن المنظمات المتميزة تستخدم أسلوب الجودة الشاملة في عملها، ورغم أن مصطلح التميز المؤسسي يتشابه في بعض جوانبه مع مصطلح إدارة الجودة الشاملة، على اعتباره إنه ولد من رحم الجودة، إلا أن هناك تشابهاً في بعض الجوانب، واختلافاً في جوانب أخرى.

ومن الملاحظ أن مفهوم الجودة الشاملة هو مفهوم علمي وتطبيقي، بينما يعتبر التميز المؤسسي نمط فكري وفلسفية إدارية تعتمد على كيفية تحقيق النتائج المرغوبة، وذلك من أجل الوصول إلى إشباع احتياجات كافة الأطراف، سواء العاملين في المنظمة، أم العملاء أم المجتمع ككل في إطار مبني على المعرفة، ورأس المال البشري، والإبداع، والقدرة على التحسين المستمر.².

¹ Adebanjo., D. (2000), **TQM and Business Excellence: is there Really a Conflict?** Measuring Business Excellence.Vol.5, No.3, PP.37-40.

² سعيد، وفاء فجرى مرزوق، (2013)، إطار مقترن لإعداد صفات ثانية من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ويرى (F. Breyfogle) أن التميز المؤسسي هو نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة، بالشكل الصحيح، وفي الوقت الصحيح.¹

ويعرف التميز المؤسسي بأنه "طريقة تحويل العمل بأقل تكلفة، واستجابة للتوسيع في الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين أفضل لتوزيع الخدمات"²

ويرى (Barker et Seymour) أن التميز المؤسسي هو "جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التفاضلية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع".³

وتعريف التميز المؤسسي على أنه "حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة".⁴

وبناء على ما سبق يمكن القول إن التميز هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يعني

مفهوم التميز ما يلي:

¹ فاطمة، لبوخ، (2009) إدارة التميز من مدخل الإبداع والمعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.

² Kanji, Copal,(2005), The Ninth World Congress For TQM Creating Sustainable Excellence, Total Quality Management.Vol.16,No.8-9.

³ زايد، عادل، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

⁴ السلمي، علي، (2007)، متطلبات الكفاءة وتحسين العائد على الاستثمار في التدريب، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 20 فبراير، جريدة الرياض، عدد (14129) الصادر بتاريخ 1 امارس.

- يعتبر مدخلاً إدارياً شاملًا يقوم على مبدأ الاستغلال الأمثل والمتوفّق لموارد المنظمة، وذلك بغرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً، مما يؤدي إلى إضافة قيمة لجميع أصحاب المصلحة فيها من (المالكين، المساهمين، العمال، الزبائن، المجتمع).

- أهم الركائز التي يقوم عليها التميز المؤسسي هي القيادة المتميزة التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين المستمر.

- أهم أهداف التميز المؤسسي هو تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لكافّة أصحاب المصلحة، والاستثمار الأمثل في كافّة الموارد في المنظمة وتوظيفها بشكل مثالي، ويمكن تعريف التميز المؤسسي في ظل الدراسة الحالية على أنه التفرد التنظيمي، وترسيخ ثقافة التميز والإبداع داخل المنظمة، والقدرة على استخدام كل موارد المنظمة الاستخدام الأمثل لتحقيق أعلى معدلات النمو، والوصول إلى رضا العملاء، وأصحاب المصالح، والعاملين بها.

المطلب الثاني

خصائص التميز المؤسسي ومبادئه

أولاً: خصائص التميز المؤسسي:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

يطرح Peter Weterman خصائص وسمات التميز المؤسسي من المنظمات

الأمريكية المتميزة والمتمثلة فيما يلي¹:

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

- الصلة الوثيقة بالمعاملين والاستجابة لمقتراحاتهم.

- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

- الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.

- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.

- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

ثانياً: مبادئ التميز المؤسسي:²

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

¹ سعيد، وفاء فنجرى مرزوق، (2013)، مرجع سابق.

² غالية عبد السلام العمami، (2014)، مرجع سابق، ص 130.

مبدأ ديمقراطية القيادة:

وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
مصدر اخباري آمن على مدار الساعة

مبدأ القابلية للتغيير:

ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع تحفيز التنافس الإيجابي البناء.

مبدأ الاستقلالية:

وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتحتاج ما تراه مناسب للتفوق والاستمرار عليه كما تعني اعتماد المنهج الإداري الامركي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الابداعي بين الأقسام والادارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.

مبدأ الاقتراب من العملاء:

من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.



مبدأ الإنتاجية:

يعني تركيز الاهتمام علىاليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
مصدر اخباري آمن على مدار الساعة

مبدأ الابتكارية:

تعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.

مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

مبدأ البساطة والتسهيل.

مبدأ المركزية واللامركزية.

مبدأ التنافسية.

مبدأ الشراكة المجتمعية.

المطلب الثالث:

أبعاد التميز المؤسسي

التميز القيادي:

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تتميم قدرات الأفراد،

وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بمهارة القيادة

وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك

اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا

إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن

ذلك يتتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

موقع إعلامي ينتمي إلى وزارة الداخلية

إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا

قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.¹

التميز بتقديم الخدمة:

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة 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.

هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

1 وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتفاع بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل

توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على

الوجه الأمثل.

2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مساعدة العميل بعد أن

تم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.

3 التعرف على إمكانات المنظمة ونقط الضعف لديها والعمل على تعزيز

إمكانات المنظمة في تدريب نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

4 التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات

التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

5 عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار

وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.

6 العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة

للعملاء.

المطلب الرابع:

التميز في أداء الأجهزة الأمنية

يعبر تميز الأداء الأمني عن أفضل استخدام للموارد، وأفضل تعامل للقضايا، مع القدرة على حل المشكلات أو اكتشافها ثم حلها، والبحث المستمر في الطرق الجديدة لأفضل الحلول لتقديم خدمات أكثر قوة وفاعلية وتأثيرا، ويدرك كل من العامة والعامليين في المنظمة الأمنية أن تقوم ببذل أقصى جهودها في أداء خدماتها ل توفير الامن للمجتمع¹.

أما التميز الأمني في المجتمع فهو النتيجة الجيدة المتوازنة لتعاون الجهات المختلفة في المجتمع وتكاملها مع مساهمة أداء المنظمات الأمنية المتميزة تحت مظلة التوجهات السياسية للدولة² ويعتمد تحقيق رؤية التميز الأمني في المجتمع على تكامل مجموعة من المبادئ الآتية:

1 **سياسة الحكومة في مجال أمن المجتمع:** يعتمد تحقيق المنظمات الأمنية لمستوى التميز في أدائها على أن يكون هناك توجه داعم من سياسة الحكومة لتوفر التميز الأمني في المجتمع، فيجب أن يكون ذلك ضمن أجندـة سياسة الحكومة في ميدان أمن المجتمع.

¹ Ottawa Police Service (2004). Excellence Service and Performance, Ottawa: Ottawa Police Service. P78.

² Bruggeman, Jean-Marie van& Others (2007). Toward an Excellent Police Function, Belgium: Belgium Police Service. P 88.

2 سياسة التكامل مع المجتمع: هي سياسة المشاركة والتكامل بين المنظمات الأمنية والمجتمع لتوفّر الأمان العام، وتنطلق من كون المنظمات الأمنية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، وفقاً لمفهوم الأمن مسؤولية الجميع.

3 المعلومات الأمنية: تلعب المعلومات دوراً حاسماً ومؤثراً في دعم تحقيق إنجازات الأنظمة الأمنية، من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة للوصول إلى نبض المجتمع ولمعرفة متطلباته ومخاوفه، ومع توافر المعلومات وتحليلها وتطويعها واستخدامها الاستخدام الأمثل تحقّق المنظمة الأمنية أهدافها.

4 الإدراة المثلث: وهي الإدراة التي تتبع أفضل الممارسات لأداء أعمالها الأمنية بما في ذلك تبني معايير تميز الأداء الأمني واعتماد أسلوب التحسين المستمر.¹

معايير ومؤشرات قياس الأداء الأمني

تعرف مؤشرات الأداء بأنّها مجموعة عناصر أو بيانات، مباشرة أو غير مباشرة توضح فيما إذا كانت النتائج المرجوة لعملية أو نظام أو منظمة قد تم تحقيقها²، كما يعبر عن المؤشر بأنه يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة إلى معيار في شكل خطة أو هدف تم تحديده في إطار الاستراتيجية الكلية³، والمعيار يعد قياساً مستخدماً لتحديد فجوات الأداء المستهدف التي تسعى المنظمة إلى

¹ الكردي، موسى محمد، والغامدي، علي يحيى (2009). استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير، مجلة معهد الإدارة، العدد الخاص بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد، المجلد 49، الرياض: معهد الإدارة العامة.

² العمرى، هانى عبد الرحمن (2009). تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ١—٥ نوفمبر 2009، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الوصول إليه أو التفوق عليه، فمعايير قياس التميز هي مجموعة السمات الكيفية والكمية لتميز الأداء، التي تحدد مجالات التميز المتوقعة في عمليات النشاط والتي تؤدي إلى الأداء المتميز.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

وهناك معايير ومؤشرات عامة يمكن من خلالها تقويم أداء المنظمات بشكل عام، إلا أنه تبقى بعض المنظمات الحكومية لا يمكن قياس كفاعتها بالطرق التقليدية أو بالمعايير والمؤشرات العامة نظراً إلى خصوصية عملها أو للطبيعة المتفردة لها، ومنها منظمات قطاع الأمن الداخلي التي تختلف عن المنظمات العامة الأخرى في أن لها إدارات عامة ودوائر وأصنافاً مهنية متخصصة تحكمها قوانين ونظم خاصة تتميز بها عن تلك المطبقة في الخدمة المدنية أو في المنظمات العسكرية.

فهذه المنظمات وسط بين المسلكين لكونها تشتراك مع القوات العسكرية بطابعها ومنظرها ووسائل الإلزام والقوة أحياناً، وتشترك مع الخدمة المدنية لكونها تعمل في وظائف الحماية الداخلية وتعامل مع المواطنين في حياتهم اليومية وتتوارد في كل شبر من الرقعة الجغرافية من الدولة وترتبط بسلطة الإدارة التنفيذية أينما وجدت، كما أن إدارة الأجهزة الأمنية لها سماتها الخاصة التي ترتبط بطبيعتها، ويتأثر أداؤها بشكل مباشر بالأيديولوجية السائدة في المجتمع وبالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية كافة التي ترسم الطريقة المثلثة للأداء الأمني¹.

¹ خليل، كمال نظير (1999) تنمية المهارات الإدارية كدخل للارتقاء بالأداء الأمني، مجلة الأمن العام، العدد 167، القاهرة: جمعية الثقافة لرجال الشرطة.

Police Media Center

الكلمات الدالة: الأداء، المنظمة، المعايير، المؤشرات، المدنية، العسكرية، الأجهزة، الادارة، التنفيذية،

لذا انتهت بعض الدول تحديد معايير ومؤشرات معنية بقطاع الأمن الداخلي، التي تتفق عليها تلك الأجهزة الأمنية لارتباطها بالأهداف الأمنية العامة، ففي المملكة المتحدة حددت وزارة الداخلية معايير ومؤشرات لقياس أداء الأجهزة الأمنية المرتبطة بالأهداف الأمنية العامة لوزارة الداخلية البريطانية وذلك على النحو التالي:¹

- 1 التركيز على المواطنين.
- 2 القيام بالأولويات الأمنية المحلية والدولية المتمثلة في ((تخفيض الجريمة، والتحقيق في الجريمة، وتعزيز أمن المجتمع، وتتوفر المساعدة والمساعدة للجمهور)).
- 3 حسن استخدام الموارد.

¹ بدر بن سليمان آل مزروع، (2010) بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.

المبحث الثاني:

المنظمة المتميزة

في هذا المبحث سيتم استعراض محددات المنظمة المتميزة، ومعايير تميز الأداء، والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة التميز، وجوائز التميز.

المطلب الأول:

محددات المنظمة المتميزة:

يتوقف التميز المؤسسي على عدة عوامل ومحددات، وقد اتفق الكتاب والباحثين

على مجموعة من محددات التميز المؤسسي نذكر منها:¹

1- القيادة:

هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرؤوسيه. وتوجد مجموعة من المحددات التي تحدد مدى فعالية القيادة

داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات ما يلي:

- خصائص المدير، وشخصيته، واتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به،

ومصاديقه.

- نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.

¹ رضا إبراهيم المليجي، (2010) " إدارة لمعرفة مدخل للجامعة كمنظمة متعلمة - رؤية مستقبلية" ، المؤتمر العلمي الثاني (حال المعرفة التربوية المعاصرة - مصر إنموذجاً) مصر مج 2 (2010).

– العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.

– طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة.

2 – الممارسات الإدارية: ونشير إلى بعض السلوكيات وتمثل الممارسات فيما يلي:

— الأهداف والرؤى: ونشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد

أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها.

— الثقافة: ونشير إلى المدى الذي نشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من

الحب والألفة، والدقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتعبير

لآخرين.

— المحاكاة الفكرية المعرفية: ونشير إلى المدى الذي نشجع عنده إدارة المؤسسة

الأفراد العاملين على ادراك ما يحاولون تحقيقه.

— المساندة الشخصية: وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي

للأفراد العاملين.

— توقعات الأداء: ونشير إلى المدى الذي عنده يتكون لدى المؤسسة توقعات

عالية اتجاه الأفراد العاملين.

3 – ثقافة المؤسسة:

وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والثقافات الكافية التي تسود بالمؤسسة،

ويحميها الأفراد العاملين، وتؤثر في سلوكهم، ويطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا. وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، وعُبأ على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير السلبية. أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعاً لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.

4 - الموارد البشرية:

حيث يعد العنصر البشري المورد الحقيقى لأى منظمة في المجتمع، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفك، وينظم ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع كفاءة المنظمات. إن العنصر البشري يعتبر مصدراً للتميز وأساساً لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل المركز الأول في رفع هذه التحديات.

5- إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية واستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل: الابتكار، الجودة، التميز والفعالية.

إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
الإذاعة والتلفزيون والبيانات الصحفية

6- ديموغرافيا التنظيم:

هي الكل الذي يشمل بعض متغيرات الديمغرافيا مثل العمر، الأصول العرقية، النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. و يؤثر مدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات.

7 المناخ المؤسسي:

ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستمر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، وتخالف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها. وتعتبر جودة المناخ المؤسسي محدداً رئيسياً من محددات التميز المؤسسي.

8 طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:

يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحمومة لكل فرد في المؤسسة.

المطلب الثاني:

معايير تميز الأداء

1. **القيادة:** تشمل هذه الفئة على عنصرين: الأول هو القيادة العليا، وتشمل دور كبار القادة في التواصل، وتحديد القيم والاتجاهات، وخلق التوازن، والتركيز على العمل داخل المنظمة. وتشمل أيضاً كونهم قدوة حيث إنهم يؤثرون بشكل كبير في تشكيل ثقافة الموظفين، حيث يعدون مثلاً يحتذى به في جميع التصرفات، ويقع على عاتق كبار القادة في هذا الصدد إعداد قادة المستقبل. أما العنصر الثاني هو الحكم والمسؤوليات الاجتماعية داخل المنظمة، من مثل الامتثال القانوني، والأخلاق، والمخاطر، والاهتمامات العامة، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والمسؤوليات الاجتماعية، ودعم المجتمع.¹

2. **التخطيط الاستراتيجي:** معايير بالبريدج للتعليم تؤكد على ثلاثة جوانب رئيسية للتميز تعد مهمة للتخطيط الاستراتيجي وهي: التميز الذي يتمحور حول الموظف، الابتكار والتطوير في أداء المنظمة، التعلم على المستوى الشخصي، أو على مستوى المنظمة. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: تطوير الاستراتيجية، وتطبيقها.²

¹ فريد محمد قواسمة، وفيصل البوريني، (2016) تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدار، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، 104-93.

² المرجع السابق، ص 96.

3. التركيز على العملاء: تتحدث هذه الفئة عن كيفية قيام المنظمة بتسويق خدماتها

بنجاح للمواطنين المراجعين للمنظمة أو العملاء، ويتضمن ذلك طريقة الاستماع

للعميل/المراجع وطلباته، وكيفية بناء علاقات مع العملاء/المراجعين، واستخدام

معلومات العملاء للتطوير والابتكار. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما:

العميل وطريقة تقديم الخدمات له، ونوعية هذه الخدمات.

4. القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة: هذه الفئة هي النقطة الرئيسية في معايير جمع

المعلومات حول قياس الفعالية، وتحسين وتحليل الأداء، وإدارة المعرفة في

المنظمة. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين: الأول هو قياس، وتحليل، وتطوير

الأداء في المنظمة، ويتم عن طريق استخدام نتائج جمع وتحليل المعلومات،

ومقارنتها بالأداء الحالي للمنظمة، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لتطوير الأداء.

أما العنصر الثاني فهو إدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، والغرض

من هذا العنصر هو معرفة مدى إدارة المنظمة للمعلومات وأصول المعرفة، وكيف

تضمن جودة وتوافر البيانات، والبرمجيات، والأجهز، وسهولة الوصول إليها في

الظروف العادية، أو في الحالات الطارئة؛ وذلك بهدف تحسين الكفاءة والفعالية

للمنظمة، وتحفيز الابتكار.¹

¹ مني محمد هاكورز، فادي جورج قعوار، (2003) استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- الجمهورية العربية السورية، من 13-16 أكتوبر. ص 16.

5. التركيز على الموارد البشرية: تتناول هذه الفئة ممارسات الموارد البشرية الموجهة

نحو بناء بيئة عمل عالية الأداء والمحافظة عليها، ونحو إشراك القوى العاملة مع

المنظمة في القدر على التكيف مع التغيير. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما:

بيئة العمل، وطريقة ادارة المنظمة لهذه القوى العاملة.

6. التركيز على العمليات: هذه الفئة تتناول الكيفية التي تركز المنظمة من خلالها على

عملها، والبرنامج التعليمي، وتصميم الخدمة، وشمولها، والفعالية في العمل لتحقيق

النجاح، والمحافظة على استمرار المنظمة. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما:

أولاً إجراءات العمل بما في ذلك التصميم، والمتطلبات، والبرامج، والمقاييس،

والدعم، والأداء، والتطوير. أما العنصر الثاني فهو فعالية العمليات، ويشمل كيفية

التأكد من فعالية العمليات من أجل الحصول على بيئة عمل آمنة.¹

المطلب الثالث

المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة التميز

كانت الكفاءة قبل عقدين من الزمان من الممكن أن تقود المؤسسة إلى موقع

قيادي في ولكن اليوم أصبح التميز التشغيلي يمثل ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في

المؤسسات الناجحة.²

¹ غالية عبد السلام محمود العمامي، (2014) أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، مرجع سابق ص 168.

² حسين محمد العزب، فرج شليويح العنزي، (2013) "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد الرابع.

وإدارة التميز تعني فن تجميع حاجات أصحاب المصلحة من الداخل والخارج، من خلال إطار عمل يتضمن كل مكونات المؤسسة. ولكي يتحقق ذلك يتطلب الأمر توافر المقومات الآتية:¹

1 - إعداد بناء استراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.

2 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

3 - هيكل تنظيمية مرنّة ومتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكييف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

4 - نظام متتطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

5 - نظام متتطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.

6 - نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

7 - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

8 - الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم التميز.

9 - بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المؤسسة وتتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوئها.

10 - استحداث هيكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء، وتقبل التعديل والتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

11 - بناء نظام متتطور لتأكيد الجودة الشاملة، وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها.

12 - بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.

المطلب الرابع

جوائز التميز المؤسسي

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السمعي والخدمي وفقاً لتميزها في منتجاتها أو خدماتها، وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر، ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات

منظمات منافسة، أو بوضع جداول تتم بوساطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه

لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير.¹

وجائزة بالدرج ودينج من أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي، وعلى

المستوى العربي هناك جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي، والشفافية،

وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز:²

- جائزة ديمنج :DEMING

التي قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء لما حققه من

إنجازات في مجال الرقابة والمهندسين، تكريماً للعالم الأمريكي ديمنج وتقوم الجائزة

على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، وتحل الجائزة

لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من

مختلف دول العالم.

أما الهدف من منح جائزة ديمنج للمنظمات والوحدات التابعة لها فهو يتضمن

تقييم مدى نجاح الجهود في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية و اختيار

المنظمة الأكثر نجاحا. في هذا المجال حدثت عناصر التقييم التي تشملها جائزة

ديمنج بما يلي:³

¹ The Application Guide for The Deming Prize for Companies and Organization overseas, (2013).

² رضا المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1

³ Ibid. P 63.

1. **السياسات:** سياسات الجودة ومراقبة الجودة ، طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط.

2. **التنظيم وإدارة التنظيم:** وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التسويق، اللجان، استخدام العاملين، حلقات الجودة.

3. **التعليم والنشر:** برامج التعليم ونتائجها، فهم مراقبة الجودة، تعلم الاساليب الاحصائية، نظام اقتراح أساليب التحسينات.

4. **جمع واستخدام معلومات الجودة:** جمع المعلومات الخارجية، أيدصال المعلومات الى الدوائر، معالجة البيانات.

5. **التحليل:** أخبار المشاكل الرئيسية، استخدام الأساليب الإحصائية، ربط التحليل مع التكنولوجيا، تحليل الجودة وتحليل العمليات، واستخدام نتائج التحليل.

6. **المعايير:** توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها، محتويات المعايير واستخدامها.

7. **المراقبة:** أنظمة مراقبة الجودة، بنود ونقاط المراقبة، استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة.

8. **تأكيد الجودة:** إجراءات تطوير المنتج، رضا العميل، تصميم العمليات، وتحليلها، قدرة العمليات، الأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش، صيانة الأجهزة، نظام تأكيد الجودة والتدقيق الداخلي.

9. **النتائج:** قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة والناتج الأساسية بالنسبة للجودة، الخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح والبيئة.

10- **التخطيط للمستقبل:** دقة الخطط الموضوعة، معالجة المشاكل والخطط المتعلقة بالمستقبل.

- جائزة بالدرige

الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، وتحل هذه الجائزة إلى ثلاثة فئات هي فئات المصنع، والخدمات، والأعمال الصغيرة. وتكونت الجائزة من (7) معايير رئيسية و(19) معيارا

فرعيا وتوزعت المعايير بالشكل الآتي:¹

1 **القيادة:** الرؤيا القيادية ودور الادارة العليا في أيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين.

¹ Baldridge Award, 2012, The Baldridge Criteria, (2012).

2 التخطيط الاستراتيجي: كيف تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيةها، وكيف دعم خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

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

4 إدارة القياس والتحليل والمعرفة: مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الادارة في المؤسسة.

5 التركيز على العاملين والموارد:

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

7 نتائج أداء المؤسسة: فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العميل، تحقيق الاهداف والاداء التشغيلي.

- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي:

تهدف هذه الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يجب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، والأسرة المتكاملة، وتعزيز التناfsية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر

الحكومية، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة، وتوليد

ثقافة التميز التي ترتكز على أسس عالمية للممارسات المثلثة. إن الجائزة تمنح

للجنة الحائزة عليها، تذكاراً يمثل جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي

والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موسحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبد الله

الثاني، وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جائزة أفضل دائرة، وجائزة

أفضل منظمة، وجائزة أفضل موظف، حيث تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث

فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند.

إن برنامج الجائزة يعد بناء جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائم

التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند

النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحدي والتحسين،

ولقد أثبتت نجاعته ونفعه وقابليته للتكييف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.¹

- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة

التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح

الابداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز التنظيمي، إذ تهدف

الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير

حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والابداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الانتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى.¹

مركز الاعلام الامني
Police Media Center
جهاز دبي للاداء الحكومي المتميز

مركز الاعلام الامني
Police Media Center
جهاز دبي للاداء الحكومي المتميز

¹ موقع جائزة دبي للاداء الحكومي المتميز.
<https://www.dgep.gov.ae>

الفصل الثالث:

تحليل ومناقشة النتائج الاحصائية.

يتضمن هذا الفصل مبحثين اثنين في الأول تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة، باستخدام الأسلوب الوصفي، والأسلوب الاستدلالي، أما المبحث الثاني فتضمن النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

المبحث الأول:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: اختبار مصداقية وثبات الاستبانة:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

فيما يتعلق بصدق الاستبانة الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في العلوم الادارية، للتأكد من مدى ملائمة كل عبارة لقياس المتغير المقصود، وفحص مدى ملائمة المقياس المستخدم، وكذلك وضوح الأسئلة وحسن صياغتها، وقد أخذت جميع الملاحظات التي وردت بالحسبان قبل اصدار النسخة النهائية من الاستبانة. والجدول أدناه يُظهر معاملات كرونباخ ألفا.

الجدول رقم (1) معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة والاستبانة كاملة

المتغير	معامل كرونباخ ألفا (%)
تخطيط الموارد البشرية	0.74
استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	0.83
تدريب الموارد البشرية	0.62
تحفيز الموارد البشرية	0.69
التميز القيادي	0.75
التميز بتقديم الخدمة	0.77
المتغير المستقلة مجتمعة	0.91

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

العنوان: شارع الملك فهد 100، الدائري، الرياض 11522، المملكة العربية السعودية

يلاحظ من الجدول رقم (2) أعلاه بأن معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.62 و 0.83 لمتغيرات الدراسة، ويبلغ للمتغيرات المستقلة مجتمعة 91% وهذا يشير إلى ثبات أداة الدراسة. (Cooper and Schindler 2006).

ثانياً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 102 موظف في وزارة الداخلية في مملكة البحرين والجداول من رقم (2) إلى رقم (7) تبين بعض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

الجدول رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	النسبة	النوع
ذكر	%75.5	77
أنثى	%24.5	25
الاجمالي	%100	102

يُظهر الجدول أن نسبة الذكور في العينة تزيد عن الإناث وهذا يتطابق مع الحقيقة أن العاملين من الذكور في وزارة الداخلية بشكل عام يزيد عن الإناث، كما يفيد أن دور المرأة في وزارة الداخلية يتزايد، وأن المرأة باتت تلعب دوراً مهماً لا يمكن انكاره.

الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل (%)	التكرار	(%)
دون البكالوريوس	10	%9.8
بكالوريوس	62	%60.7
ماجستير	21	20.6
دكتوراه	9	8.8
الاجمالي	102	100

يظهر الجدول رقم (3) أعلاه توزيع العينة حسب المؤهل العلمي ويبين أن ما يقارب من 60.7% من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس فقط كما أن هناك من يحمل درجة الماجستير وآخرين يحملون درجة الدكتوراه وهذا يظهر أن الموظفين العاملين في وزارة الداخلية يحملون مؤهلات علمية جامعية الأمر الذي يعطي الباحث اطمئناناً أولياً لقدرتهم على فهم أسئلة الدراسة والاجابة عنها بموضوعية.

الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

التكرار (%)	النوع	المؤهل العلمي (%)
موظف	67	65.7
رئيس شعبة	16	15.7
رئيس قسم	12	11.8
مدير إدارة	7	6.9
الاجمالي	102	100.0

أما الجدول رقم (4) فيبين توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي حيث يتضح أن غالبية أفراد العينة هم موظفون وبنسبة بلغت 66% تقريباً وحل في المرتبة الثانية رئيس شعبة بنسبة 11.8% و15.7% كرئيس قسم ومدراء إدارة بنسبة بلغت 6% وهذه النسب المتنوعة تعطي اطمئناناً أولياً حول قدرة المستجيبين على الإدلاء بمعلومات مفيدة في موضوع التميز وممارسات الموارد البشرية.

الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	النكرار	(%)
أقل من خمس سنوات	15	%14.71
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	%33.33
من 10 - أقل من 15 سنة	33	%32.35
من 15 - 20 سنة	15	%14.7
أكثر من 20 سنة	5	%5
الاجمالي	102	100.0

يُظهر الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يتضح أن حوالي 85% من أفراد العينة تزيد خبرتهم العملية في وزارة الداخلية عن 5 سنوات بل إن أكثر من نصف العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات الأمر الذي يعزز الارتباط المبدئي لـإجاباتهم عن أسئلة الاستبانة.

ثالثاً: تحليل الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

فيما يلي تحليل وصفي تفصيلي لكل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك باستخدام تحليل التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأوساط. والجدول رقم (8) أدناه يُظهر المقياس الذي سيستخدم لأغراض تقييم الأوساط الحسابية الحكم على مستوى الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

الجدول رقم (6) مقياس تقييم المتوسطات الحسابية المتحصل عليها من نتائج الاستبيان

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع الأهمية	أكثر من 3.66
متوسط الأهمية	أكثر من 2.33
ضعيف الأهمية	من 1 - 2.33

وقد تم التوصل لهذا المقياس كما يلي:

قسمة الحد الأعلى للمقياس على 3 وهي عدد درجات المقياس (عالي، متوسط، منخفض)، ويساوي 1.33 وهي المسافة التي تمثل فترة المقياس بين درجة وأخرى، وحيث أن (1) هو الحد الأدنى للمقياس فإن 2.33 يمثل الحد الأعلى للمقياس ضعيف. و3.66 هو الحد الأعلى للدرجة المتوسطة، وسيستخدم هذا المقياس في

الحكم على الأوساط الحسابية لـإجابات العينة.

المتغير الأول: تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم (7) تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التكرارات

لمتغير تخطيط الموارد البشرية:

مركز الاعلام الامني
Police Media Center

المستوى	نوع	انحراف معياري	متوسط عصبي	غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		المتغير الأول: تخطيط الموارد البشرية	#
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
عالي	1	1.075	3.72	5.9	6	4.9	5	25.5	26	39.2	40	24.5	25	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة.	1
متوسط	5	0.963	3.32	10.8	11	12.7	13	26.5	27	33.3	34.0	16.7	17	يعتمد على تحليل SWOT في تحديد احتياجات للوزارة من الموارد البشرية.	2
متوسط	4	0.876	3.52	8.8	9	12.7	13	18.6	19	37.3	38.0	22.5	23	تسهم مختلف الإدارات في الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية.	3
متوسط	3	1.171	3.60	7.8	8	8.8	9	22.5	23	37.3	38.0	23.5	24	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع سوق العمل.	4
متوسط	2	0.987	3.61	11.8	12	5.9	6	18.6	19	37.3	38	26.5	27	يتكلم تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارة.	5
متوسط			3.55	9.02		9		22.3		36.9		22.7		الاجمالي للمتغير	

يظهر الجدول رقم (7) أن جميع أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية لكل منها مستوى

متوسطة باستثناء البعد المتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية حيث كان

مركز الاعلام الامني
Police Media Center

جامعة الملك عبد الله بن سلطان

مرتفع المستوى أما على مستوى البعد فله مستوى متوسط، حيث أن الوسط الحسابي العام قد بلغ 3.55 وهو يقل عن الحد الفاصل ما بين المستوى المتوسط والمرتفع حسب مقياس الدراسة والبالغ 3.66 وهذا يعني أنه يجب الاهتمام بهذا العامل لما له من تأثير على التميز المؤسسي.

ويُظهر الجدول أن العبارة التي احتلت الترتيب الأخير هي مشاركة كل الإدارات بعملية تخطيط الموارد البشرية وربما يعود ذلك إلى وجود دائرة مركبة، وإلى كبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة. كما يُظهر الجدول تميز الوزارة في تحديد الاحتياجات ببناء على التوجه الاستراتيجي للوزارة.

المتغير الثاني: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم.

جدول رقم (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التكرارات لمتغير

استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم:

المتغير	النوع	النوع	نوع	نوع	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق جداً		موافق جداً		المتغير الثاني: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
نوع	10	0.887	3.53	18.6	19	4.9	5	13.7	14	30.4	31	32.4	33		1
نوع	1	0.938	4.15	2	2	2.9	3	16.7	17	35.3	36	43.1	44		2
نوع	2	0.938	4.03	2	2	5.9	6	12.7	13	46.1	47	33.3	34		3

المتغير	الرتبة	النوع	نوع البيانات	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتغير الثاني: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٤	٤	١.١١٨	٣.٨٣	٥.٩	٦	٥.٩	٦	١٨.٦	١٩	٣٨.٢	٣٩	٣١.٤	٣٢	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة.
٥	٨	١.٠٩١	٣.٦٥	٩.٨	١٠	٤.٩	٥	٢٠.٦	٢١	٤٠.٢	٤١	٢٤.٥	٢٥	سياسات الاستقطاب والتعيين المعمول بها في الوزارة مرضية.
٦	٩	١.١٤٧	٣.٥٨	٦.٩	٧	١٠.٨	١١	٢١.٦	٢٢	٣٩.٢	٤٠	٢١.٦	٢٢	ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية
٧	٣	٠.٩٦٢	٤.٠٢	٣.٩	٤	٨.٨	٩	١٠.٨	١١	٣٤.٣	٣٥	٤٢.٢	٤٣	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتحدة للجمهور.
٨	٥	٠.٨٩٧	٣.٧٨	٦.٩	٧	٨.٨	٩	١٧.٦	١٨	٣٢.٤	٣٣	٣٤.٣	٣٥	تقيس الاختبارات التي تعتقدها الوزارة درجة المعرفة والثقافة العامة للمنتقدم بكفاءة وفاعلية.
٩	٧	٠.٧٨٩	٣.٦٩	٥.٩	٦	١١.٨	١٢	١٨.٦	١٩	٣٥.٣	٣٦	٢٨.٤	٢٩	هناك التزم من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب والتعيين المعونة.
١٠	٦	٠.٧٧٥	٣.٧١	٣.٩	٤	١٣.٧	١٤	٢١.٦	٢٢	٢٩.٤	٣٠	٣١.٤	٣٢	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المنتقدم.
				٣.٨٠	٦.٦	٧.٨		١٧.٣		٣٦.١		٣٢.٣		

يظهر الجدول رقم (٨) أن المتوسط العام لمتغير استقطاب الموارد البشرية

وتعيينهم يبلغ ٣.٨٠، أي أن مستوى استقطاب الموارد البشرية مرتفع من وجهة نظر

أفراد العينة ووفقاً لمقياس الدراسة الفاصل بين المستوى المتوسط والعلوي والبالغ 3.66، ويظهر الجدول أيضاً أن استقطاب العاملين في وزارة الداخلية يستند إلى معايير موضوعية. حيث احتلت العبارة الخاصة بهذا البعد الترتيب الأول، كما احتل التوافق بين سياسات التعيين وأهداف الوزارة الترتيب الثاني.

أما فيما يتعلق باستقطاب العاملين بناءً على احتياجات الوزارة من الموارد البشرية فقد حصلت على الترتيب الأخير وبمستوى متوسط، وقد يعني هذا شيئاً من التناقض إما أن هناك نقص في التعيين أو أن هناك تعيين فائض عن الحاجة. كما تتوافق هذه النتيجة مع العبارة التي حصلت على الترتيب قبل الأخير وهي تتعلق بارتباط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، حيث حصلت على متوسط أيضاً، وهذا قد يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التوافق مع الاحتياجات التي تقررها الخطة الاستراتيجية للوزارة.

المتغير الثالث: تدريب الموارد البشرية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

يبين الجدول رقم (9) أدناه التحليل الوصفي لممارسة تدريب الموارد البشرية للعاملين في وزارة الداخلية.

جدول رقم (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التكرارات لمتغير

تدريب الموارد البشرية

المتغير	المتغير الثالث	تدريب	#	الموارد البشرية	غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا	
					٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت
متوسط	7	1.262	3.25	9.80	10	19.61	20	27.45	28	22.55	23	20.59	21	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارة باستمرار.
متوسط	3	0.984	4.11	2.94	3	2.94	3	16.67	17	35.29	36	42.16	43	يتم تدريب العاملين الجدد في الوزارة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.
متوسط	6	0.898	3.84	5.88	6	13.73	14	17.65	18	15.69	16	47.06	48	يتم تدريب العاملين بالوزارة حسب الحاجة.
متوسط	2	1.192	4.16	6.86	7	4.90	5	7.84	8	26.47	27	53.92	55	تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح.
متوسط	1	1.153	4.27	5.88	6	2.94	3	11.76	12	16.67	17	62.75	64	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم.
متوسط	4	0.899	4.00	3.92	4	4.90	5	21.57	22	26.47	27	43.14	44	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقلة بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.
متوسط	8	0.965	3.10	14.71	15	19.61	20	26.47	27	19.61	20	19.61	20	تقدم الوزارة حافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية.

المتغير	الرقم	القيمة	مقدار	نوع	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتغير الثالث تدريب الموارد البشرية	#
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٦	5	0.879	3.92	2.94	3	11.76	12	15.69	16	29.41	30	40.20	41	تشجع الوزارة العاملين على تحسين مستوياتهم العلمية أكاديمياً أو مهنياً.	8	
٦			3.83	6.61		9.80		18.04		25.36		40.19		الاجمالي		

يظهر الجدول رقم (9) وسط حسابي عام لمتغير تدريب الموارد البشرية يبلغ 3.83 أي أن تدريب الموارد البشرية يحقق مستوى مرتفعاً في وزارة الداخلية من وجهة نظر أفراد العينة لكون هذا الوسط يزيد عن مقياس الدراسة الفاصل بين المستوى المتوسط والعلي والبالغ 3.66 وهذا يجعله من العوامل ذات الأهمية في التأثير على التميز المؤسسي. ويظهر الجدول أيضاً أن الوزارة لا تقوم دائماً بتقديم حواجز ومكافآت تشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية. في حين يُظهر الجدول ارتباط ما بين الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم. وأن الوزارة تقوم بتحديد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح.

المتغير الرابع: تحفيز الموارد البشرية

يظهر الجدول رقم (10) أدناه التحليل الوصفي لمتغير تحفيز الموارد البشرية

جدول رقم (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التكرارات لمتغير

تحفيز الموارد البشرية

العنوان	النوع	مقدار	متوسط	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتغير الرابع: تحفيز الموارد البشرية	#
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
بنية	8	1.14	3.38	12.7	13	15.7	16	17.6	18	28.4	29	25.5	26	تحفيز الوزارة العاملين الحافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية.	1
بنية	4	0.941	3.61	8.8	9	11.8	12	20.6	21	27.5	28	31.4	32	يتم تطوير نظام الحافز والمكافآت في الوزارة بشكل مستمر.	2
بنية	7	1.016	3.46	7.8	8	14.7	15	29.4	30	19.6	20	28.4	29	يرتبط منح العاملين الحافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي.	3
بنية	6	1.056	3.56	9.8	10	14.7	15	14.7	15	31.4	32	29.4	30	يتاسب نظام الأجور والرواتب في الوزارة مع غلاء المعيشة.	4
بنية	5	0.988	3.59	8.8	9	12.7	13	20.6	21	26.5	27	31.4	32	تهتم الوزارة بتقديم الحافز المعنوية للعاملين.	5
بنية	3	0.934	3.62	8.8	9	11.8	12	17.6	18	32.4	33	29.4	30	تقدم الوزارة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.	6
بنية	2	0.896	3.78	7.8	8	10.8	11	11.8	12	34.3	35	35.3	36	تتيح الوزارة للعاملين فرص التطور الوظيفي.	7

المتغير	المتغير	القيمة	نوع	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		# المتغير الرابع: تحفيز الموارد البشرية	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٤	١	0.96	3.96	1.0	1	4.9	5	25.5	26	34.3	35	34.3	35	8	تمنح الوزارة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها.
٥			3.62	8.2		12.1		19.7		29.3		30.6			

يظهر الجدول رقم (10) وسطاً حسابياً عاماً متوسطاً بلغ 3.62 وهو قريب من الوسط الحسابي 3.66 المستخدم في هذه الدراسة للتفرقة بين المستوى المرتفع والمتوسط لكنه أقل منه وهذا يعكس أهمية متوسطة قريبة من المرتفعة لهذا المتغير في التأثير على التمييز المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة وذلك من خلال حرص الوزارة على منح العاملين الإجازة السنوية المنصوص عليها في الأنظمة والقوانين، وإتاحة الفرصة للعاملين بتطوير أنفسهم وظيفياً حيث حصلت هاتين العبارتين على أعلى الأوساط الحسابية، في حين احتلت عبارة الاعتماد على معايير موضوعية في منح الحواجز والمكافآت الترتيب الأخير.

المتغير التابع: مستوى التمييز المؤسسي

(التمييز في القيادة).

يظهر الجدول رقم (11) أدناه التحليل الإحصائي الوصفي لمستوى التمييز المؤسسي (التمييز في القيادة).

جدول رقم (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التكرارات للمتغير

التابع التميز المؤسسي (التميز في القيادة).

المتغير	نوع المتغير	مقدار المتغير	مقدار المتغير	مقدار المتغير	مقدار المتغير	غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		المتغير التابع التميز المؤسسي (التميز في القيادة)	#
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
تمييز جيد	نوع	4	0.665	3.77	5.9	6	9.8	10	19.6	20	30.4	31	34.3	35			1
تمييز مترافق	نوع	5	1.022	3.71	3.9	4	11.8	12	22.5	23	33.3	34	28.4	29			2
تمييز مترافق	نوع	2	0.854	3.87	5.9	6	4.9	5	22.5	23	29.4	30	37.3	38			3
تمييز مترافق	نوع	1	1.09	4.01	2.9	3	4.9	5	17.6	18	37.3	38	37.3	38			4
تمييز مترافق	نوع	3	0.874	3.85	3.9	4	7.8	8	19.6	20	36.3	37	32.4	33			5
تمييز مترافق	نوع			3.81	5.13		8.56		20.28		32.66		33.37				

يُظهر الجدول أعلاه وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي من حيث بعد تميز

القيادة وفقا لانطباعات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ما قيمته 3.72

وهو يزيد عن المتوسط المستخدم في الدراسة والبالغ 3.66 وهو الحد الذي يفصل بين المستوى المتوسط والمرتفع. ويظهر الجدول أيضاً تمنع وزارة الداخلية في مملكة البحرين بنقاط قوة تتمثل في أن القادة يقومون بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الوزارة ونشر قيم الجودة في الأداء. حيث حصلت هذه العبارة على الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ 4.01. أما نقاط الضعف فتتمثل في تشجع الادارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر حيث حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أن الوسط الحسابي يقع ضمن الترتيب المرتفع.

ب - (التميز بتقديم الخدمة).

يظهر الجدول رقم (12) أدناه التحليل الإحصائي الوصفي لمستوى التميز المؤسسي (التميز بتقديم الخدمة).

جدول رقم (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التكرارات للمتغير التابع التميز المؤسسي (التميز بتقديم الخدمة).

المتغير	الرقم	النوع	النوع	نوع	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتغير التابع التميز المؤسسي (التميز بتقديم الخدمة)	#
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
التميز	5	0.665	3.68	5.9	6	10.8	11	21.6	22	33.3	34	28.4	29		نقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتوعدة	1

الرتبة	الرقم	نوع التمييز	نوع التمييز	غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		المتغير التابع للتمييز المؤسسي (التمييز بتقديم الخدمة) #
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	1	1.022	4.02	2.9	3	7.8	8	14.7	15	33.3	34	41.2	42	تفضع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرتين . 2
٤	4	0.854	3.75	6.9	7	3.9	4	25.5	26	34.3	35	29.4	30	تنصف اجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والراحة 3
٢	2	1.09	3.99	2.0	2	4.9	5	15.7	16	47.1	48	30.4	31	تعتمد الوزارة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة 4
٣	3	0.874	3.96	3.9	4	6.9	7	17.6	18	32.4	33	39.2	40	تقوم الوزارة بالرقابة بشكل مستمر على مراقبها لتحسين طرق تقديم الخدمات 5
			3.88	4.3		6.9		19.0		36.1		33.7		

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن التمييز المؤسسي لبعد التمييز في تقديم الخدمة

يُظهر مستوى مرتفعاً بوسط حسابي اجمالي يبلغ 3.88 وهو يزيد عن الحد الفاصل

بين المستوى الضعيف والمستوى المرتفع، والبالغ 3.66 والمستخدم في هذه الدراسة.

كما يبين التحليل أن وزارة الداخلية تخضع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين إلى

عمليات ضبط وتحسين مستمرتين. في حين احتل قيام الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة

للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة الترتيب الأخير، وهو ما يوحي بحاجة الوزارة

إلى القيام بهذه الاستطلاعات المطلوبة للتعرف على حاجات المراجعين. لكن مع ذلك

فإن هذا البعد حصل على متوسط حسابي مرتفع بلغ 3.68

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة

والجدول رقم (13) يبين نتائج هذا الاختبار :

مركز الاعلام الامني

الجدول رقم (13) اختبار (ت) للعينة الواحدة

قيمة الاختبار (3)						
الحد الأعلى	الحد الأدنى	الوسط	من الفروق	الأهمية	درجة الحرية	(ت)
.8583	.5774	.71784		.000	101	10.140

التمييز المؤسسي

ويشير الجدول إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) تبلغ (0.000) مما يعني

أن للوسط الحسابي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وعليه يمكن رفض

الفرضية العدمية الأولى.

ولاختبار فرضيات الدراسة من الثانية إلى الخامسة فقد تم استخدام تحليل الانحدار

المتعدد ويتطلب هذا التحليل اجراء مجموعة من الاختبارات للتأكد من ملاءمة البيانات

لهذا التحليل وسلامة النتائج التي يعطيها وسيتم التطرق لهذه الاختبارات عند مناقشة

تحليل نتائج الانحدار المتعدد.

جدول رقم (14) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

v4	v3	v2	v1		
			1	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية من الطرفين	v1
		1	.296** .003	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية من الطرفين	v2
		1	.265** .007	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية من الطرفين	v3
1	.673** .000	.660** .000	.269** .006	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية من الطرفين	v4

يُظهر الجدول رقم (14) أعلاه وجود ارتباط مهم احصائياً ما بين المتغيرات المستقلة وهي تتفاوت ما بين 0.269 و 0.6739 وهي أقل من 0.8 مما يعني خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطى بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity وهي الحالـة التي قد تكون لها تأثيرات على تقدـير معـامـلات المتـغيرـات وفقـاً لـ (Gujarati, 2004). كما أن معـامل تضـخم التـباـين (VIF) يـعزـز هـذـه النـتـيـجـة أـي عدم وجود مشـاـكـل تـتـعـلـق بـالـارـتـبـاطـ الخطـىـ بـيـنـ المتـغـيرـاتـ المـسـتـقـلـةـ حيثـ أـنـ المعـامـلاتـ لـكـلـ المتـغـيرـاتـ المـسـتـقـلـةـ تـقـلـ عنـ (10) (Gujarati, 2004). وبـاستـخـدـامـ الانـهـدـارـ الخطـىـ الـمـسـتـقـلـةـ العامـ سـيـتـمـ اختـيـارـ فـرـضـيـاتـ الـدـرـاسـةـ منـ الثـانـيـةـ إـلـىـ السـادـسـةـ، وـتـظـهـرـ الجـداولـ منـ (17ـأـ) إـلـىـ (17ـجـ) أـدـنـاهـ نـتـائـجـ الانـهـدـارـ الخطـىـ المـتـعـدـدـ:

جدول رقم (17-أ) ملخص نموذج الدراسة

النموذج الأول	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ العشوائي للتقديرات	ديرين واتسون
1	.641	.411	.380	.56283	2.071

أ: المتغيرات التنبؤية: الثابت، $V1$ = تخطيط الموارد البشرية. $V2$ = استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم. $V3$ = تدريب الموارد البشرية. $V4$ = تحفيز الموارد البشرية.

ب: المتغير التابع: $D =$ مستوى التميز المؤسسي

جدول رقم (١٧ - ب) تحليل التباين للنموذج ب

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	اختبار ف	الأهمية الاحصائية
الانحدار	21.223	4	4.245	13.399	.000 ^b
الباقي	30.411	97	.317		
الاجمالي	51.633	101			

أ: المتغيرات التنبؤية: الثابت، $V1$ = تخطيط الموارد البشرية، $V2$ = استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، $V3$ = تدريب الموارد البشرية، $V4$ = تحفيز الموارد البشرية.

ب: المتغير التابع: $D =$ مستوى التميز المؤسسي.

الجدول رقم (17-ج) تحليل معاملات المتغيرات المستقلة

احصائيات الارتباط الخطى في المتغيرات المستقلة		Sig.	t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
VIF	معامل تضخم التباين			Beta	B		
		.006	2.811		.381	1.071	الثابت
1.178	.849	.040	2.775	.066	.069	.054	تخطيط الموارد البشرية
2.216	.451	.023	2.313	.270	.100	.231	استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم
2.068	.484	.047	.446	.050	.127	.057	تدريب الموارد البشرية
2.246	.445	.539	.492	.175	.107	.159	تحفيز الموارد البشرية

أ : المتغير التابع: مستوى التميز المؤسسي.

يُظهر الجدول رقم (17- ب) وجود دلالة احصائية لمعامل فيشر (F)، بمعنى

أن النموذج ملائم للدراسة وأن المتغيرات المستقلة معاً تؤثر على المتغير التابع وبدلة

احصائية عالية.

ويشير الجدول (17-أ) إلى أن معامل التحديد (R^2) 0.380 وهو يعكس قوة

تفسيرية منطقية ومقبولة للنموذج، ويشير الجدول إلى أن معامل ديرين واتسون يبلغ

2.071 مما يعني عدم وجود مشكلة الترابط بين الباقي أي ملاءمة النموذج للتحليل

الاحصائي أي صلاحية هذه المتغيرات في تفسير الاختلاف في متغير التميز

المؤسسي.

أما الجدول رقم (17-ج) فيُظهر الدلالة الاحصائية لكل معامل متغير مستقل

من متغيرات الدراسة حيث يُظهر تأثيرات ايجابية مرتفعة بدلة احصائية عند مستوى

1% و 5% للمتغيرات استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، وتحفيز الموارد البشرية، على التوالي؛ حيث الأقوى تأثيراً - وذلك بالاعتماد على قيم بيتا المعيارية التي يُظهرها الجدول رقم (17-ج) هو استقطاب الموارد البشرية حيث أن معامل بيتا المعياري له يبلغ (0.270). تقريراً يليه تخطيط الموارد البشرية بدلة احصائية 5% ثم تدريب الموارد البشرية عند نفس مستوى الدلالة.

وعليه ومن خلال الجدول أعلاه يمكننا بيان نتائج اختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

الفرضية 2-1: تشير نتائج الجدول (17-ج) إلى وجود علاقة إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية والتمييز المؤسسي $B=0.066$ كما أن هذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% ($Sig=0.040$) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والتمييز المؤسسي وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية 2-1.

الفرضية 2-2: تشير نتائج الجدول رقم (17-ج) إلى وجود علاقة إيجابية بين استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم والتمييز المؤسسي ($B=0.270$) كما أن هذه العلاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 5% ($Sig=0.023$) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية لاستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم على التمييز المؤسسي وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية 2-2.

الفرضية 2-3: تشير نتائج الجدول (17-ج) إلى وجود علاقة ايجابية بين تدريب الموارد البشرية والتمييز المؤسسي $B=0.05$ كما أن هذه العلاقة ذات دلالة احصائية

عند مستوى 5% ($Sig=0.047$) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والتمييز المؤسسي وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية 2-3.

الفرضية 2-4: تشير نتائج الجدول رقم (17-ج) إلى وجود علاقة إيجابية بين تحفيز الموارد البشرية والتمييز المؤسسي ($B=0.175$) إلا أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% ($sig=0.440$) مما يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على مستوى التمييز المؤسسي. وعليه يمكن قبول الفرضية العدمية 2-4.

وبالاستناد إلى رفض ثلاثة فرضيات فرعية من اجمالي أربعة فرضيات فإنه يمكن رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية بمعنى أن لممارسات الموارد البشرية باستثناء التحفيز لها تأثير ذو أهمية إحصائية على التمييز المؤسسي.

والجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار الفرضيات

الجدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضيات

اتجاه العلاقة	القبول/الرفض	الفرضية
...	رفض	1
+	رفض	2
+	رفض	3
+	رفض	4
+	قبول	5

خامساً: تحليل نتائج تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة:

تُظهر الجداول أدناه النتائج المتعلقة باختبار فروقات الأوساط الحسابية بالاستناد إلى كل من الجنس، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، ويهدف هذا التحليل إلى التحقق من تأثير هذه العوامل الديموغرافية لأفراد العينة على تقدير التميز المؤسسي في وزارة الداخلية من ناحية التميز في القيادة والتميز في تقديم الخدمة، فإذا ما كان لهذه العوامل تأثير على تقدير هذه الأنظمة داخل وزارة الداخلية فلا شك أنه سيكون له تأثير على العلاقة ما بين هذه ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع للتميز المؤسسي.

الجدول رقم (19) تحليل التباين باتجاه واحد لتأثير الجنس على تقدير التميز المؤسسي

الدلالـة الإحصـائية	معامل اختبار فيشر	الوسط الحـسابـي للمرـبـعـات	درجـات الحرـية	مجمـوع المرـبـعـات	
.031	4.746	.669 .141	1 198 199	.669 27.930 28.599	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي

يُظهر الجدول أعلاه أن للجنس تأثير على تقدير التميز المؤسسي وعند مستوى معنوية 5% وعليه فإن تقييم مستوى التميز المؤسسي للرجال يختلف عن النساء في وزارة الداخلية.

الجدول رقم (20) تحليل التباين باتجاه واحد لتأثير المستوى الوظيفي على تقدير التميز

المؤسسي

الدالة الاحصائية	اختبار فisher	معامل فisher	الوسط الحسابي للمربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.260	1.285		.183 .142	7 192 199	1.280 27.319 28.599	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي

يُظهر الجدول أعلاه أن لا تأثير للمستوى الوظيفي على تقدير التميز المؤسسي

وعند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة المحسوب يزيد عن 5% أي أن

الفرق في الأوساط بالاستناد إلى المستوى الوظيفي غير مهمة احصائياً، وعليه فإن

تقييم التميز المؤسسي وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة للموظفين في وزارة الداخلية

هو نفسه.

مركز الاعلام الامني

الجدول رقم (21) تحليل التباين باتجاه واحد لتأثير سنوات الخبرة على تقدير التميز

المؤسسي في وزارة الداخلية.

الدالة الاحصائية	اختبار فisher	معامل فisher	الوسط الحسابي للمربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.235	1.402		.200 .143	4 195 199	.799 27.799 28.599	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي

يُظهر الجدول أعلاه أن لا تأثير لسنوات الخبرة على تقدير التميز المؤسسي

وعند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة المحسوب يزيد عن 5% أي أن

الفرقات في الأوساط بالاستناد إلى المؤهل العلمي غير مهمة احصائياً، وعليه فإن تقييم مستوى التمييز المؤسسي في وزارة الداخلية وفقاً لسنوات الخبرة للموظفين في وزارة الداخلية هو نفسه، وهو ما يعني عدم تأثيره على تقيير مستوى التمييز المؤسسي في وزارة الداخلية. وعليه يمكن قبول الفرضية العدمية الثالثة فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة ورفضها بالنسبة للجنس.

المبحث الثاني

النتائج والتوصيات

المطلب الأول

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center
النتائج:

في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة.
- 2 - تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة، وهذا يعني أن لبعد تخطيط الموارد البشرية مجالاً واسعاً لتحسينه. وتشير النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة.
- 3 - مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع، ويعود ذلك إلى أن الاستقطاب يستند في وزارة الداخلية إلى معايير موضوعية ووجود توافق ما بين سياسات التعيين وأهداف الوزارة. لاحظت الدراسة وجود ضعف نسبي في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

4 - حظي التدريب في وزارة الداخلية بمستوى مرتفع استناداً لآراء العينة، وتحرص الوزارة على أن تكون الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون مرتبطة بطبيعة عملهم. وأن الوزارة تقوم بتحديد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح. إلا أنه على ما يبدو على الوزارة أن على تشجيع الالتحاق بالتدريب من خلال الحوافز والمكافآت المادية.

5 - أظهر الإحصاء الوصفي حصول التحفيز على مستوى متوسط، ووفقاً للعينة فإن الحوافز والمكافآت لا تحدد وفقاً لمعايير موضوعية، وإن هذه الممارسة حصلت على الترتيب الثالث من بين الممارسات الأربع المدروسة.

6 - العامل الديموغرافي الوحيد الذي كان له تأثير في تقدير التميز المؤسسي هو الجنس في حين لم يكن للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة أي تأثير.

الاستنتاجات

- أظهر الإحصاء الوصفي للمتغير التابع وجود مستوى عال من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة، أو التميز في تقديم الخدمة، كما أظهر تمنع

وزارة الداخلية بنقاط القوة التالية:

- يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الوزارة ونشر قيم الجودة في الأداء.

– يوجد بالوزارة سياسة فعالة ومعلنة للاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والامكانات العالية.

- تخضع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين إلى عمليات ضبط وتحسين مستمر. – تعتمد الوزارة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة

اما نقاط الضعف نسبياً فقد تمثلت في:

- انخفاض سياسات تشجيع الموظفين على الابداع والتحسين المستمر. – عدم قيام الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.

أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة، وهي على الترتيب: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، والحوافز، في حين احتل تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأخيرة. وقد حصلت هذه الممارسة ألا وهي التدريب على مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعني أن هنالك اهتمام عال بالتدريب. ويمكن القول إن وزارة الداخلية في مملكة البحرين لديها إدراك كاف لأهمية التدريب وأنها ملتزمة بتدريب وتطوير موظفيها وبشكل مستمر، وهو ما من شأنه التأثير ايجابياً على التميز المؤسسي.

احتل الاستقطاب والتعيين الترتيب الثاني من حيث التقييم وفقاً لوجهات نظر أفراد العينة، وكان مستوى التقييم مرتفعاً. وهو ما يعني أيضاً أن هنالك وعي لا بأس به لأهمية دور السياسة المتبعة في وزارة الداخلية المتعلقة بالاستقطاب والتعيين.

أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن تحفيز الموارد البشرية احتل الترتيب الثالث من حيث التقييم وبمستوى متوسط وفقاً لانطباعات أفراد العينة، وهو ما يعني أن هناك مجالاً واسعاً لتحسين هذه الممارسة.

- هناك مستوى متوسط من حيث التقييم لمتغير تحفيز الموارد البشرية في وزارة الداخلية.

- أظهر التحليل الوصفي للمتغير الرابع أن تحفيز الموارد البشرية لها أهمية متوسطة وتقرب من المرتفعة، وهو المتغير الذي احتل الترتيب الأقل بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى.

- أثبتت الدراسة وجود علاقات تأثيرية موجبة ذات دلالة احصائية لثلاثة من المتغيرات المستقلة كان أقواها ما بين الاستقطاب والتعيين ومستوى التميز المؤسسي، يليها تخطيط الموارد البشرية ثم أخيراً تدريب الموارد البشرية.

- عدم وجود تأثير مهم احصائياً ما بين تحفيز الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي، ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن الدافع لدى موظفي وزارة الداخلية

لارتفاع تميز المؤسسة التي ينتمون إليها ليس دافعاً مادياً وإنما عامل آخر

من مثل الولاء التنظيمي والإيمان الراسخ برسالة وهدف وزارة الداخلية.

المطلب الثاني:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

الوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1. قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي

وكيفية رفع مستوى وشكل مستمر. وتشجيع الموظفين على الابداع والتحسين

المستمرين.

2. استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة

تدريبية بالتميز المؤسسي.

3. الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة مع المواطنين المتعاملين مع وزارة

الداخلية بهدف التعرف على حاجات المرجعين المتنوعة.

4. هناك حاجة ملحة للتوعية الموظفين في مملكة البحرين ومن قبل وزارة الداخلية

بأهمية التميز المؤسسي لمنظمة حكومية مرتبطة بتقديم خدمات حيوية

للمواطنين، وعلى أن تكون حملة التوعية هذه محددة بسياسة معلنة ومتبعة من

قبل إدارة الموارد البشرية.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

البحرين - جمهورية - مجلس وزراء - وزارة الداخلية

5. اشرك كافة الموظفين وبكافة مستوياتهم بالإجراءات الهدافة إلى تحقيق التميز المؤسسي.

6. يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات لتأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمتغيرات التي لم يتم تغطيتها في هذه الدراسة، كاختبار متغيرات مستقلة أخرى مثل تقييم الموظفين وتمكينهم، أو إجراء دراسات تتبع أسلوب المقارنة على سبيل المثال ما بين القطاع العام والقطاع الخاص.

المراجع

المراجع العربية

- 1 أَحمد عَدْنَان الطَّيْطَ، (2014) تَكَامل مَارِسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَادَارَةِ الْعَمَلِيَّاتِ وَأَثْرُهُ عَلَى إِنْتَاجِيَّةِ الشَّرْكَاتِ الصَّنَاعِيَّةِ الْأَرْدِنِيَّةِ وَرِحْيَتِهَا (مَدْخَلٌ كَمِيٌّ)، اطْرُوْحَةُ دَكْتُوْرَاهُ، جَامِعَةُ الْجَنَانِ، لَبَّانٌ.
- 2 أَحمد، مُحَمَّد (2009) الإِدَارَةُ الْاسْتَرَاطِيجِيَّةُ وَتَطْمِيْنَةُ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةُ، عَمَانُ: دَارُ الْمَسِيَّرَةِ لِلْنَّشْرِ.
- 3 أَكْثَمُ الصَّرَائِرَةُ وَرُوَيْدَةُ الْغَرِيبُ، (2014). أَثْرُ وَظَائِفِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ فِي الْإِبْدَاعِ الْتَّنظِيمِيِّ كَمَا يَرَاهَا الْعَالَمُونُ فِي شَرْكَةِ الاتِّصالَاتِ الْأَرْدِنِيَّةِ، الْمَجَلَّةُ الْأَرْدِنِيَّةُ فِي اِدَارَةِ الْأَعْمَالِ، مَجَلَّدُ (6)، عَدْدُ (4).
- 4 أَمَانِي شَلْتوْتُ، (2009) تَطْمِيْنَةُ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةُ كَمَدْخَلٍ اسْتَرَاطِيجِيٍّ لِتَعْظِيمِ الْاسْتِثْمَارِ فِي الْعَنْصُرِ الْبَشَرِيِّ فِي وَكَالَّةِ الْغُوثِ بِقَطَّاعِ غَزَّةِ، رِسَالَةُ مَاجِسْتِيرٍ غَيْرِ مَنْشُورَةٍ، الْجَامِعَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ: غَزَّةُ.
- 5 - أَمَانِي المَدْهُونُ، (2005) وَاقِعُ سِيَاسَةِ تَطْوِيرِ الْمَسَارِ الْوَظِيفِيِّ فِي وَكَالَّةِ غُوثِ وَتَشْغِيلِ الْلَّاجِئِينَ الْفَلَسْطِينِيِّينَ (الْأُونِرُوا) مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ مَوْظِفِيِّ الإِدَارَاتِ الْمَحلِّيَّاتِ فِي الرَّئِاسَةِ وَالْمَكْتَبِ الْإِقْلِيمِيِّ بِغَزَّةِ، رِسَالَةُ مَاجِسْتِيرٍ غَيْرِ مَنْشُورَةٍ، الْجَامِعَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ: غَزَّةُ.
- 6 ذَرَّة، عَبْدِالْبَارِي وَالصَّبَاغُ، زَهِيرُ (2008) إِدَارَةُ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ فِي الْقَرْنِ الْحَادِيِّ وَالْعَشْرِينَ، طُ (1)، عَمَانُ: دَارُ وَائِلِ لِلْنَّشْرِ.

7 حسين محمد العزب، وفريج شيلوبيح العزبي (2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (28)، عدد (4)، ص ص

118-117 :

8 حنا نصر الله، (2013) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر
9 رضا إبراهيم المليجي، (2010) " إدارة لمعرفة مدخل للجامعة كمنظمة متعلمة - رؤية مستقبلية" ، المؤتمر العلمي الثاني (حال المعرفة التربوية المعاصرة - مصر إنمودجاً) مصر مج 2 (2010).

10 سوزان دروزة، (2008) "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية.

11 شاويش، مصطفى (2011) إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط(5)، عمان: دار الشروق للنشر.

12 عباس، سهيلة (2011)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط (3) عمان: دار وائل للنشر.

13 عبد الباقي، صلاح (200). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

14 عبد الباقي، صلاح ومسلم، علي وحسن، راوية (2009) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب للنشر.

15 عبد الله عبد اللطيف علي محمد، (2012) أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسس (دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سودايل)، رسالة ماجستير، جامعة البحر الأحمر، السودان.

16 عبد المحسن حاج حسن (2013). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية" وفق نموذج (التميز القيادي؛ التميز بالخدمة المقدمة)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

17 عبد المعطي محمود البحيصي، (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.

18 عبد الوهاب اللوزي، (2010) أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، لقطاع المصارف الأردني، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

19 عقيلي، عمر (2009) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر ، ط (2)، عمان: دار وائل للنشر.

20 علي السلمي، (2010) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

21 العجمي، هاني عبد الرحمن (2009). تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المترافق في المؤسسات السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ٥-١ نوفمبر 2009، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- 22 - خازى حسن عودة الحلابية (2013) تأثير الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، اطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 23 - غالية عبد السلام محمود العمami (2014) اثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه، مصر.
- 24 - فريد محمد قواسمة، وفيصل البوريني، (2016) تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال.
- 25 - كشواي، باري (2014). إدارة الموارد البشرية، ط (3)، القاهرة: دار الفاروق للنشر.
- 26 - محفوظ جودة، (2010) إدارة الموارد البشرية، ط (1)، عمان: دار وائل للنشر.
- 27 - منى محمد هاكوز، فادي جورج قعوار، (2003) استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- الجمهورية العربية السورية، من 13-16 أكتوبر.
- 28 - نادية زوال، (2015) دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، اطروحة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
- 29 - نهال موسى حجازي، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي"، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.

30 - نجم عبد الله العزاوي، وحسين عباس جواد، (2010) تطور ادارة الموارد البشرية، دار

اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31 - ويلز، (2005) إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ، ترجمة: محسن

الدسوقي، وحنان الأحمدى، الرياض: معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية

- 1- Baldridge Award, 2012, The Baldridge Criteria, (2012).
- 2- Bernthal & Rioux, (2016) **Better recruitment and selection: strategies result in improved organizational outcomes, Development Dimensions International**). Canadian Journal of administrative Sciences, Vol. 30, Issue. 3: 324
- 3- Bolat & Yilmaz, (2015). **The relationship between external sources of employment and organizational performance** . Emerald Group publishing limited, Vol.11, No.3, pp :231-249.
- 4- Dana B. Minbaeva, (2005) "HRM practices and MNC knowledge transfer", Personnel Review, Vol. 34 Issue: 1, pp.125-144, <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>
- 5- Odunayo Paul Salau, Olumuyiwa Fadugba Oludayo, Oyinlola Comfort Omoniyi and James Olalekan Akinbode, (2014). **Modelling the Relationship Between Performance Appraisal and Organizational Productivity in Nigerian**. EMI, Vol. 6, Issue 2,
- 6- Musa Pinar, (2016). **Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms**, Society for the Advancement of Management (SAM) Advanced Management Journal.
- 7- Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1978) **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices**

the Academy of Management EXECUTIVE. 1987. Vol. I. No. 3. pp 207-219

- 8- The Application Guide for The Deming Prize for Companies and Organization overseas, (2013).
- 9- Vinesh, (2014). **Role of Training & Development in an Organizational Development and Competitive Advantages**, International Journal of Management and International Business Studies. ISSN 2277-3177 Vol. 4, N.2, pp. 213-220

موقع الانترنت:

موقع جائزة الملك عبد الله الثاني.

http://www.jusbp.org/arabic/king_award.shtm

موقع جائزة دبي للإداء الحكومي المتميز.

<https://www.dgep.gov.ae>



الملحق رقم (1)
استبانة الدراسة
استبيان دراسة

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

أخي الموظف/ أخي الموظفة،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين بإشراف الدكتور أحمد أبو قلبين، كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الأكاديمية الملكية للشرطة، وقد تم تصميم هذه الاستبانة كجزء من البحث.
إن تقديمكم للمعلومة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبانة بحيادية وموضوعية سيؤدي إلى مساعدة الباحث في تحقيق أهداف البحث والخروج بنتائج تتصف بمصداقية عالية.
هذا ونؤكد لكم أن المعلومات التي سوف يتم جمعها ستتعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، آملًا تعاونكم في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

الباحث
خليفة علي الشروقي

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

الجهة المختصة ببيانات الأفراد والبيانات العامة

أولاً: البيانات التعريفية:

الرجاء وضع إشارة X بجانب الاختيار الذي تراه مناسباً لكل سؤال من الأسئلة الآتية:

1 - الجنس:



- أ. ذكر
ب. أنثى

2 - المستوى الوظيفي

- أ. موظف
ب. رئيس شعبة
ج. رئيس قسم
د. مدير ادارة

3 - المؤهل العلمي:

- أ. دون البكالوريوس
ب. بكالوريوس
ج. دبلوم عال
د. ماجستير
هـ. دكتوراه

4 - سنوات الخبرة

- 5- أقل من 10 سنة 1- أقل من 5 سنة
15- أقل من 20 سنة 10- أقل من 15 سنة
أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: يتعلّق هذا الجزء بقياس ممارسات الموارد البشرية

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		
					أولاً: تخطيط الموارد البشرية	
					يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجّه الاستراتيجي للشركة.	1
					يُعتمد على تحليل SWOT في تحديد احتياجات الوزارة من الموارد البشرية.	2
					تسهم مختلف الإدارات في الوزارة بعملية تخطيط الموارد البشرية.	3
					تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغييرات أوضاع سوق العمل.	4
					يتكمّل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارة.	5
					ثانياً: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم	
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		
					يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الوزارة من الموارد البشرية.	1
					يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية.	2
					تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة.	3
					إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة.	4
					سياسات الاستقطاب والتعيين المعتمل بها في الوزارة مُرضية.	5
					ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	6
					يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمُتاحة للجمهور.	7
					تقيس الاختبارات التي تعقدّها الوزارة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكمّاً فاعلاً.	8

					هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب والتعيين المعلنة.	9
					يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.	10
ثالثاً: تدريب الموارد البشرية						
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارة باستمرار.	1
					يتم تدريب العاملين الجدد في الوزارة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.	2
					يتم تدريب العاملين بالوزارة حسب الحاجة.	3
					تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح.	4
					ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم.	5
					يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.	6
					تقديم الوزارة حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	7
					تشجع الوزارة العاملين على تحسين مستوياتهم العلمية أكademically أو مهنياً.	8
رابعاً: تحفيز الموارد البشرية						
					تمنح الوزارة العاملين حوافز ومكافآت بناءً على معايير موضوعية.	1
					يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة بشكل مستمر.	2
					يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي.	3
					يتنااسب نظام الأجر والرواتب في الوزارة مع غلاء المعيشة.	4
					تهتم الوزارة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين.	5
					تقديم الوزارة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.	6

					تتيح الوزارة للعاملين فرص التطور الوظيفي.	7
					تمنح الوزارة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها.	8

ثالثاً: التميز المؤسسي

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	أولاً: التميز القيادي	
					تسعى الادارة العليا في الوزارة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد	1
					تشجع الادارة العليا الموظفين العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر	2
					يوجد بالوزارة سياسة فعالة وعملية لاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والامكانيات العالية	3
					يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء	4
					توفر إدارة الوزارة الموارد الازمة للابداع والتميز	5

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	ثانياً: التميز بتقديم الخدمة	
					تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة	1
					تخضع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.	2
					تتصف اجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والراحة	3
					تعتمد الوزارة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة	4
					تقوم الوزارة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم الخدمات	5

فهرس المحتويات

أ	المقدمة
ج	أهمية البحث
د	أهداف البحث
ه	مشكلة البحث
و	تساؤلات الدراسة
ز	فرضيات البحث
ط	منهجية وأسلوب البحث
م	حدود البحث
م	مسلمات ومفاهيم البحث
ع	الدراسات السابقة
ض	خطة البحث
1	الفصل الأول: ممارسات الموارد البشرية
2	المبحث الأول : مفهوم ممارسات الموارد البشرية
2	المطلب الأول ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمارسات
5	المطلب الثاني: مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: تصنیف ممارسات الموارد البشرية
10	المطلب الرابع: العلاقة بين الأداء التنظيمي المتميّز وممارسات الموارد البشرية
14	المبحث الثاني: ممارسات الموارد البشرية المستخدمة
14	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: ممارسة استقطاب الموارد البشرية و اختيارهم وتعيينهم
35	المطلب الثالث: ممارسة تدريب الموارد البشرية
48	المطلب الرابع: ممارسة تحفيز الموارد البشرية
57	الفصل الثاني: التميّز المؤسسي والمنظمة المتميّزة

58	المبحث الأول: التميز المؤسسي
58	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي
62	المطلب الثاني: خصائص التميز المؤسسي ومبادئه
64	المطلب الثالث: أبعاد التميز المؤسسي
67	المطلب الرابع: التميز في أداء الأجهزة الأمنية
71	المبحث الثاني: المنظمة المتميزة
71	المطلب الأول: محددات المنظمة المتميزة:
75	المطلب الثاني: معايير تميز الأداء
77	المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لتطبيق ادارة التميز
79	المطلب الرابع: جوائز التميز المؤسسي
86	الفصل الثالث: تحليل ومناقشة النتائج الاحصائية
87	المبحث الأول: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
111	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات
111	المطلب الأول: النتائج
115	المطلب الثاني: التوصيات:
117	المراجع