

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

Human resource management practices and their impact on achieving institutional excellence, a case study of Algeria Telecom, Bechar Unit

بلعيد حياة<sup>1</sup>، عراب فاطمة الزهراء<sup>2</sup>، صديقي خضراء<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أستاذ محاضر صنف أ، جامعة محمد طاهري بشار، الجزائر. [hayethayet820@yahoo.fr](mailto:hayethayet820@yahoo.fr)

<sup>2</sup> أستاذ محاضر صنف أ، جامعة محمد طاهري بشار، الجزائر.

[fatti.arab@yahoo.fr](mailto:fatti.arab@yahoo.fr)

<sup>3</sup> أستاذ محاضر صنف أ، جامعة محمد طاهري بشار، الجزائر.

[seddikahdra@yahoo.fr](mailto:seddikahdra@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2022/3/15

تاريخ القبول: 2021/12/27

تاريخ الاستلام: 2021/1/21

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من عدة فقرات لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط وإستقطاب و التعيين وتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي، بينما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير وتحفيز الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي .

**كلمات مفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، تقييم الأداء.

**تصنيف JEL :** L21، D23، P17.

### Abstract:

The study aimed to identify the effect of human resource management practices in achieving institutional excellence in Algeria Telecom (Bechar branch). To achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire consisting of several paragraphs to collect funding information from the study sample, and the study concluded that there is no significant impact of moral significance for planning, recruiting, appointing and evaluating performance on achieving institutional excellence, while there is an impact of moral significance for training, development and motivation of human resources. To achieve institutional excellence.

**Keywords:** Human resource management practices; Institutional excellence: Performance evaluation.

**Jel Classification Codes:** L21, D23, P17.

المؤلف بلعيد حياة، الإيميل: [hayethayet820@yahoo.fr](mailto:hayethayet820@yahoo.fr)

## 1. مقدمة :

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، والتي أصبحت تشكل ضغوطاً وتحديات على المنظمات فتهدد وجودها واستمرارها، مما أدى بالمنظمات إلى إعادة النظر نحو مواردها خاصة الموارد البشرية، بإعتبارها عنصراً هاماً والدعامة الأساسية لأي من نشاطات المنظمة فتعد الثروة الجوهرية بالنسبة لها، كون أن هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، لهذا فإن نجاح المنظمة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء يتميزون بالقدرات والمهارات العالية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء، والذي يؤدي بالمنظمة للوصول إلى التميز المؤسسي و القدرة على المنافسة داخليا وخارجيا.

في ظل ما سبق يتضح الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من خلال توفير متطلبات المنظمة من الموارد البشرية، التي تعتبر رأس مالها والمسؤولة عن نجاحها أو فشلها، ومنه تبرز مدى أهمية هذه الإدارة في تحقيق التميز المؤسسي، ويمكننا هنا طرح التساؤل الرئيسي للدراسة كم يلي : هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بشار-؟

### الفرضية العامة للدراسة:

لا يوجد اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟.

### الفرضيات الفرعية للدراسة:

- لا يوجد أثر لتخطيط أثر في تحقيق التميز المؤسسي.
  - لا يوجد أثر للإستقطاب والاختيار والتعيين أثر في تحقيق التميز المؤسسي.
  - لا يوجد أثر لتدريب وتطوير الموارد البشرية أثر في تحقيق التميز المؤسسي.
  - لا يوجد أثر لتحفيز الموارد البشرية أثر في تحقيق التميز المؤسسي.
  - لا يوجد أثر لتقييم الأداء أثر في تحقيق التميز المؤسسي.
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- التعرف على المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية وكذا التميز المؤسسي؛
  - إبراز أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي والعمل على استغلالها بشكل عال؛
  - التعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي باتصالات الجزائر "وحدة بشار"؛
  - المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.

### منهجية الدراسة:

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لغرض إعداد الجانب النظري، كما تم الإعتماد على التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ،

وللإجابة على إشكالية الدراسة عملنا على تقسيم الورقة البحثية إلى محورين أساسيين، يتناول الجانب النظري للموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال ( التحليل والتصميم والتوصيف، التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، نظام الأجور)؛ والتميز المؤسسي من خلال ( التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة)، أما الجانب الثاني فتعلق بالدراسة الميدانية فقد تطلبت إعداد استبيان وتوزيعه على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر " وحدة بشار".

## 2. مفاهيم عامة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

### 1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن السعي للوصول إلى مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، نظرا إلى التطور المستمر الذي تشهده هذه الإدارة، فقد عرفها " Denisi and Griffin بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة، والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة" (محفوظ، 2010، صفحة 210)، أما Daft أشار إلى " أنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وإدارة التغيير"، ويرى كل من charden et chirman على " أنها إدارة تشتمل على عمليات مهمة ومجموعة قواعد لا بد من اتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتم استخدامها لإدارة الموارد البشرية في التنظيم" (عبد القادر و محمد، 2016، صفحة 05)، كما تعرف كذلك على أنها مجموع الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجاتها الكمية والنوعية وذلك لأن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية هي أن المؤسسة الأفضل هي التي تستطيع تعبئة أفضل الموارد البشرية (طاهر، 2008، صفحة 14)، كما تعرف أيضا على أنها الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف، فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر، وإنما في ملامحهم وأعمارهم، وخبراتهم وتعليمهم وأمانيتهم وتطلعاتهم وفي قدراتهم العقلية، وفي مقدرتهم على اكتساب المعارف، وفي اتجاههم وبالتالي فإن سلوكهم مختلف عن بعضهم البعض (مهدي، 2001، صفحة 17).

ومن التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري، يتم من خلاله تخطيط احتياجات المنظمة من موارد بشرية ومن ثم استقطابها وتدريبها وتطويرها لزيادة فعاليتها وكذا المحافظة عليها، من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني وتحفيزها، وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

### 2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية، أو كما يطلق عليها البعض بوظائف إدارة الموارد، هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات، من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية، كالآتي:

1.2.2 الممارسات الاختصاصية : تتمثل في الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت تابعة للدولة أو القطاع الخاص وتختلف هذه الممارسات من منظمة إلى أخرى تبعا لفسلفة الإدارة العليا وحجم المنظمة وكذا التكنولوجيا المستخدمة أو خصائص سوق العمل، وكفاءة وفاعلية العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات فيما يلي :

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- التوظيف.

2.2.2 الممارسات الإدارية : وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية من تخطيط وتنظيم، وتوجيه وقيادة بالإضافة إلى الرقابة.

3.2.2 الممارسات الإستشارية :وتتمثل في القيام بعملية المشورة بين العاملين وكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية الفنية أو القانونية، وكذا اقتراح تحسينات وتطوير الأنظمة المتعلقة بالعاملين، حيث يستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية، أكثر اتصالا وانسجاما مع الإدارات الأخرى في المنظمة، وكذلك أكثر إطلاعا عليها وأعمق تعاونا معها، وذلك ما يمكنها بالقيام بدورها الإستشاري بالشكل المطلوب.

3.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم في إطار خطة متكاملة، تحدد احتياجات المنظمة من الأفراد، نوعياتهم، مستويات كفاءاتهم، وكذا التوقيت المناسب لتوفرهم، وهذا لتحقيق فعالية هيكل الموارد البشرية في المنظمة.

1.3.2 تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف : فتحليل الوظائف هو عملية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف لتحديد المهام والأنشطة التي يجب القيام بها لأداء كل وظيفة، وكذا تحديد القدرات والمهارات الواجب توفرها في من سيشغل الوظيفة (عادل، 2003، صفحة 188)، كما يقصد بتصميم الوظائف تحديد طريقة أداء الوظيفة، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة فيها، وظروف العمل المحيطة بها، بينما يعد توصيف الوظيفة الغاية المنشودة من القيام بعملية تحليل الوظائف، ويتمثل منتجها النهائي في صورة بطاقات توصيف الوظائف (زاهر، 2011، صفحة 10).

2.3.2 تخطيط الموارد البشرية :يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من القوى البشرية، ويمكن النظر إليه أيضا على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البرية حاليا، واتجاهه وسلوكه مستقبلا، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيتمثل في احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط (زاهر، 2011، صفحة 26).

3.3.2 التوظيف (الاستقطاب، الإختيار، التعيين) :تعتبر عملية التوظيف الامتداد المنطقي لعملية تخطيط الموارد البشرية، الأداة التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية،

وعليه نجد أن عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة، تتمثل في :  
الاستقطاب الاختيار، التعيين.

- الاستقطاب يعتبر عملية من الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ولكي تتم هذه العملية على أسس صحيحة، على المنظمة مراعاة أن هذه العملية تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات، وأي ممارسة سلبية ستكون لها آثار سلبية سريعة ومباشرة يمكن الاحساس بها بأقصى سرعة.
- أما الإختيار فهو هي عملية تهدف إلى المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، والذين أفرزتهم عملية الاستقطاب، والغرض منها هو اختيار أفضل العناصر الذين تتوفر المواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظائف (علي، 2008، صفحة 143).

-في حين التعيين يبدأ مباشرة بعد الانتهاء من عملية الاختيار حيث يتم تصفية وانتقاء المترشحين ذوي الكفاءة، وبعدها تقوم الإدارة باتخاذ قرار التعيين، فيعتبر هذا الأخير إصدار قرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوقاً للموظف في الأجر والمزايا الإضافية، وواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وتهدف عملية التعيين إلى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد (نهال و شهدة، 2016، صفحة 40).

4.3.2 التدريب: يحتل التدريب أو تطوير الموارد البشرية مكانة هامة بين الممارسات الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم بأكثر قدر أو بأقل جهد وأقل زمن وكلفة، فالتدريب هو عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل ما ينقصه من معلومات، وهذا من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل بفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق (مهدي، 2001، صفحة 97).

5.3.2 تقييم أداء العاملين: إن قياس مدى فعالية سياسات المنظمة المختلفة، من استقطاب واختيار وتدريب، تتم من خلال عملية تقييم أداء العاملين، فتقييم الأداء هو عبارة عن تقرير يبين مستوى أداء الفرد وسلوكه، مقارنة مع مهام وواجبات وظيفته، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة بنشاط الفرد، ومنه معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة (محمد، 2004، صفحة 137).

6.3.2 التحفيز: تعد عملية تحفيز الموارد البشرية أسلوباً تنتهجها الإدارة، بهدف ضبط سلوك العاملين، وتوجيههم نحو زيادة الإنتاجية من خلال تلبية احتياجاتهم، فالتحفيز هو عملية تقديم مثيرات للعامل، من أجل إثارته لتوظيف أقصى قدراته لأداء العمل في المنظمة.

7.3.2 تصميم نظام الأجور: يعتبر تقدير الأجور القاعدة الأساس التي تقوم عليها المنظمة، والمصدر الأساسي لدخل الفرد، وهي الحلقة التي تربط الطرفين وتكمل المعادلة الإنتاجية

للمنظمة ويقصد بنظام الأجور العوائد المالية، والفوائد والخدمات التي تقدم للعاملين في المنظمة (زاهر، 2011، صفحة 111).

### 3. التميز المؤسسي

سينتاول هذا الجزء مفهوم التميز المؤسسي ومحدداته ومصادره، ومعرفة عوامل التميز المؤسسي وخصائصه، وعرض لأهم مبادئ ومعايير التميز المؤسسي.

#### 1.3 مفاهيم أساسية للتميز المؤسسي

إن التميز المؤسسي أو بما يعرف -EXCELNCE- في اللغة الإنجليزية ليس حديث الإكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم -ARISTECIA والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية -BRAVER.BEST- أي أفضل الأحوال شجاعة، وأكثر شمولاً، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة تتكون من مصطلحين الأول AB وتعني تفوق الضوء أو الخير، والثاني -ISTON- والتي تعني الإستقرار والتوافق (سليمي، 2002، صفحة 10)، وظهر على قمة التطورات التي تبعتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرر السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز، ويشير التميز إلى بعدين مهمين في الإدارة الحديثة:

• يتمثل البعد الأول في أن غاية الإدارة الحقيقية من السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛

• فيما يتمثل البعد الثاني في أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة، التي لا تترك مجال للخطأ أو الإنحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ العمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة؛

فالبعدين متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.

#### 1.1.3 إدارة التميز: إن مفهوم إدارة التميز قديم حديث، فمن حيث القدم فإن المنظمات

بمختلف أنواعها وإنتمائها هدفت إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحداثة فنظراً لشدة المنافسة العالمية بين المنظمات، بحيث تحاول كل منظمة تطوير قدرتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الآخرين، و تعرف: "بأنها الجهود التنظيمية المخططة، التي تهدف إلى التميز الدائم للمنظمة" (عادل ز.، 2003، صفحة 20).

#### 2.1.3 التميز المؤسسي: إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب

والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التمييز المؤسسي فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحالات الاجتماعية للعاملين، فأضاف ذلك إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات عدة مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة التنظيمية... الخ وقد استمرت الجهود العلمية في تطوير المفهوم، حتى ظهر مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة

الكلية أخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة (إبراهيم، 2015، صفحة 46).

### 3.2.3 مبادئ التميز المؤسسي

أن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ:

1.2.3 التركيز على النتائج المستهدفة: يتحقق هذا المبدأ من خلال التزام الإدارة بالعمل بصورة متوازنة لمراعاة جماعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، وتتضمن: عاملين، عملاء، موردين والمجتمع، بالإضافة إلى أصحاب رأس المال.

2.2.3 التركيز على العملاء: أن تعمل المنظمة بمنظور العملاء الخارجين والداخليين لأن العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.

3.2.3 القيادة وتناسق الأهداف: تقوم القيادة بدور هام ومحوري في انجاح نموذج الإدارة المؤسسية المتميزة من خلال وضع الأهداف الواضحة والسعي لتحقيقها بأفضل الطرق، مع تقديم النموذج الأمثل للتصرف، فيؤثر ذلك على كافة العاملين ويصبح بمثابة مؤثر فاعل على الممارسات على كافة المستويات التنظيمية.

4.2.3 الإدارة بالعمليات والحقائق: يجب أن تعمل المنظمة في إطار منظومة متكاملة تترابط فيها الإجراءات والعلميات، فتصبح المنظمة أعلى كفاءة وفعالية عند تحقيق أهدافها وتوظيف الموارد المتاحة لها.

5.2.3 تنمية وإشراك الأفراد العاملين بالمنظمة: يعتمد نجاح تحقيق الإدارة للتميز على تنمية وإطلاق الطاقات الإبداعية، والتوظيف الأمثل للخبرات و المعارف للموارد البشرية فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج حيث أن رأس المال البشري هو أثن ما تملكه المنظمات فاطرق الجديدة والأساليب الحديثة والمنتجات المتطورة تكمن في عقول العاملين و من تم تتحقق فرص الوصول إلى الإدارة المتميزة عندما تنجح الإدارة في خلق بيئة تنظيمية جاذبة وحافزة لأفضل العناصر البشرية.

6.2.3 التعليم المستمر والابتكار والتجديد: باعتبارهم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الإدارة المتميزة، لأن تحقيق النمو يأتي من التعلم المستمر وتوظيف التجارب واستخراج الدروس المستفادة منها.

7.2.3 المسؤولية الاجتماعية: يجب أن تتولد لدى الإدارة المتميزة القناعة التامة، بإحترام قواعد ونظم المجتمع والتي لولا وجودها لما نجحت المنظمة، لذلك يكون من الواجب عليها أن تساهم بفعالية في الحفاظ على تلك القيم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق النجاح (عبد الكريم، 2010، صفحة 84).

### 3.3 معايير التميز المؤسسي

1.3.3 التميز القيادي: يرى السلوكيون وفي مقدمتهم ليغام بأن المصطلح القيادي LEADER مرتبط بالأدوار التنفيذية لكل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة

يرى مصالحتها، ويسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون (محمد ح، 2008، الصفحات 60-61).

فالقيادة لها دور جوهري في إنجاح المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فهي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، في ظل تحليل وإدراك تام لبيئة عملها، وجعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما يصاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة، والتغيير السريع، والتنوع الإبداعي، وإدارة الأداء وبناء القدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية التي يتمثل أهمها في حماية البيئة والمحافظة عليها، وتشغيل القطاعات العريضة من فئات المجتمع المختلفة الراغبة في العمل، وخاصة من فئة الشباب الناظر على أفضل (عبد الكريم، 2010، صفحة 75).

فالقائد المتميز يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه التعامل القصور والمشكلات في الموافق كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (أسماء، 2010، صفحة 35).

**3.3.2 التميز في تقديم الخدمة:** يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها المنافع غير محسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين، أما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة وتترك إنطباعا ايجابيا لا في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات ويمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك، فيقولون أن الخدمة المتميزة لا تقتصر على إرضاء العميل، بل تتجاوز ذلك إلى وإسعاده، وتحقيق إستمرار تلك المشاعر الايجابية في نفس العميل (عمر، 2011، صفحة 109).

**3.3.3 التميز البشري:** توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز :

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

#### 4. الدراسة الميدانية

نهذف من خلال الدراسة الميدانية على معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بشار، وسنقدم عرضاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى بيان أدوات جمع المعلومات والأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.



**1.4 مجتمع وعينة الدراسة :** لمعرفة عينة الدراسة يجب تحديد مجتمع الدراسة والذي يتكون من عمال مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة بشار، والذي حدد حسب إحصائيات 2020 ب 120 عامل، وقد تم إختيار عينة من هذا المجتمع من أجل الدراسة قدرت ب 30 عامل .

**2.4 متغيرات الدراسة :** تتكون الدراسة من متغيرين تابع ومستقل، فالمتغير المستقل تمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحليل والتصميم والتوصيف، التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز، نظام الأجور)، أما المتغير التابع فتمثل في التميز المؤسسي ( التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة).

**3.4 طريقة جمع البيانات :**أستخدم أسلوب الزيارة الميدانية، وتوزيع الإستبيان على المبحوثين ليلبلغ عدد الإستبيانات المسترجعة 27 أي بنسبة 90 %، ومن الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V25 ، فقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور، فالمحور الأول تمثل في المعلومات الشخصية والوظيفية من خلال 16 عبارة؛ أما المحور الثاني فقد شمل ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تم قياسها من خلال 19 فقرة؛ في حين المحور الثالث تضمن التميز المؤسسي تم قياسه من خلال 12 فقرة ..وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي كما يوضحه جدول.

جدول رقم 1:سلم ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
معارض بشدة	من 1 إلى 1.79
معارض	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر : من إعداد الباحثين بالإطلاع على الدراسات السابقة

#### 4.4 الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة:

تم إستخدام جملة من الأدوات الإحصائية في تحليل المعطيات وإختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج من SPSS V25 ، وهو من الأنظمة الإحصائية المستخدمة في إدارة البيانات وتحليلها حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها في بيانات وحسابات، وقد تم استخدام في دراستنا الأساليب التالية:

**ألفا كرومباخ:** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

النسبة المئوية والتكرارات : وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية و التكرارات  
المتوسطات الحسابية : لتحديد معدل إستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة  
الإنحرافات المعيارية : لقياس درجة التشتت المطبق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي  
معامل الارتباط R : لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل عن التابع  
قياس ثبات أداة الدراسة : للتحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل ثبات طبقا لكرومباخ  
ألفا لكل فقرات المحاور الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:  
معامل الثبات لكل الفقرات

جدول رقم 2: ألفا كرومباخ لكل الفقرات

عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
30	0.744

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )  
تشير البيانات الجدول رقم 2 بأن معامل الثبات كل الفقرات الاستبيان تفوق نسبة (60%) حيث كانت نسبتها (74.4%) وبالتالي فإن معامل الثبات لكل الفقرات مقبول وهي نسبة صحيحة وهذا ما يبين ان إجابات الافراد عينة الدراسة تتصف بالثبات والدقة.  
5. نتائج الدراسة الميدانية  
1.5 دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة:

1.1.5 المستوى التعليمي

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	شهادا ت أخرى	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	العدد
27	7	8	9	3	
%100	25.9 %	%29.6	%33.3	%11.1	النسبة

لمصدر

من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )  
من الجدول رقم 3 نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لفئة ذوي مستوى التعليم الجامعي و البالغة نسبتها %33.3 تليها مباشرة فئة المستوى التعليمي دراسات عليا ب %29.6 وبعدها فئة حاملي شهادات أخرى ب %25.9 و في الأخير فئة ذوي المستوى التعليمي الثانوي ب %11.1

2.1.5 المستوى الوظيفي

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المجموع	مدير	رئيس مصلحة	متصرف إداري	موظف	
27	1	4	11	11	العدد
%100	3.7 %	%14.8	%40.7	%40.7	النسبة

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )

نلاحظ من الجدول رقم 4 أن فئة المستوى الوظيفي للموظفين و متصرفين الإداريين تتصدر بتساوي الفئات الأخرى بنسبة %40.7 لكل فئة ثم تتبعها فئة رئيس مصلحة بنسبة %14.8 وفي الأخير فئة المستوى الوظيفي مدير بنسبة %3.7 الخبرة 3.1.5

جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

لمجموع	أكثر من 10 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
27	8	11	8	العدد
%100	%29	%42	%29	النسبة

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )

نلاحظ من الجدول رقم 5 أن نسبة %42 من أفراد العينة المدروسة هم أصحاب الخبرة ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات أما باقي الأفراد من العينة فهم لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات و أكثر من 10 سنوات بتساوي أي %29 لكل فئة.

2.5 تحليل محاور الدراسة

1.2.5 تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم 6 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتخطيط الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	712130.	3.7407	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة.
موافق	823450.	3.7037	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع سوق العمل.
موافق	0.60152	3.8519	تسهم مختلف الإدارات في عملية تخطيط الموارد

			البشرية.
موافق	0.71236	3.7654	مجموع

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )  
من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3.7654)  
أي أن أغلب الإجابات كانت ( موافق ) وهذا يؤكد أن مستوى توجيه نحو تخطيط الموارد  
البشرية مرتفع.

### 2.2.5 الإستقطاب والتعيين

#### جدول رقم 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإستقطاب والتعيين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.05003	3.7778	تستقطب الادارة الأشخاص الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل مناصب ادارية هامة
موافق	0.85402	4.0370	إن المقابلة عامل أساسي للتعيين في المؤسسة
موافق	0.73574	3.8148	تعتمد المؤسسة على العاملين المتميزين و ذوي الخبرات الطويلة فيها لشغل وظائف هامة
موافق	0.87993	3.8756	مجموع

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )  
من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3.8756)  
أي أن أغلب الإجابات كانت ( موافق ) وهذا يؤكد أن مستوى التوجيه نحو الإستقطاب  
والتعيين مرتفع.

### 3.2.5 التدريب و التطوير

#### جدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب والتطوير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	0.93370	3.8889	يتم تدريب العاملين الجدد على طبيعة أعمالهم قبل ممارستها
موافق	921410.	3.8148	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في دورات تدريبية لإستخدام الحاسوب بغية تطوير المهارات

موافق	0.89156	3.7778	تؤمن المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العملية
موافق	0.91555	3.8271	مجموع

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3.8271) أي أن أغلب الإجابات كانت ( موافق ) وهذا يؤكد أن مستوى التوجيه نحو التدريب والتطوير مرتفع.

#### 4.2.5 التحفيز الموارد البشرية

جدول رقم 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحفيز الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.15470	3.4444	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت بشكل مستمر.
موافق	1.00000	3.6667	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي.
موافق	0.91676	3.9259	تقدم تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين
موافق	1.02382	3.679	مجموع

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3.679) أي أن أغلب الإجابات كانت ( موافق ) وهذا يؤكد أن مستوى التوجيه نحو تحفيز الموارد البشرية مرتفع .

#### 5.2.5 تقييم الأداء

جدول رقم 10 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.05003	3.7778	تحتاج الشركة لمعلومات كافية وتفصيلية لغرض تطبيق نظام تقييم الاداء العاملين بفعالية
محايد	1.06752	3.2963	يتم إعتداد نتائج تقييم الاداء الموظفين في إتخاذ قرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية

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

موافق	0.96077	3.6667	تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخاصة بالعاملين
موافق	1.02610	3.5802	مجموع

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج (spss25)

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (3.5802) أي أن أغلب الإجابات كانت ( موافق ) وهذا يؤكد أن مستوى التوجيه نحو تقييم الأداء مرتفع.

### 6.2.5 التميز المؤسسي

#### جدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز المؤسسي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.12090	3.4444	يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الأهداف المرجوة
موافق	0.97109	3.5926	تأكد الإدارة على الإلتزام بمضامين التميز مقارنة مع منافسيها
موافق	0.89156	3.4444	تتبنى المؤسسة أهداف إستراتيجيتها على حسب حاجات العملاء
موافق	0.75296	3.5185	تسعى الإدارة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد
موافق	1.07550	3.8148	يقوم القادة بترويض ثقافة التميز في كافة أنحاء المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء
موافق	1.06752	3.7037	تعتمد إدارة المؤسسة على إستراتيجيات تتماشى وكفاءة الموظفين.
موافق	0.97402	3.5556	تخضع عمليات تقديم الخدمة للمراقبين عمليات الضبط والتحسين مستمرين
موافق	1.00992	3.5926	تقوم المؤسسة بالرقابة على مختلف عملياتها و بشكل مستمر من أجل تحسين الدائم في خدماتها.
موافق	0.97402	3.4444	الاعتماد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة
موافق	1.00992	3.4074	بصورة عامة نجد أن المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية
موافق	0.89315	3.4815	تقوم الإدارة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم

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

			الخدمات
موافق	0.84395	3.5926	يجب أن يتحلى فريق العمل الذي سيقوم بمهام التقييم بروح الأمانة والنزاهة والإلمام بماهية التقييم وأهدافه وكذلك معايير الجودة
موافق موافق	1.04323	3.6296	التميز المؤسسي لا يمكن أن يحدث محض صدفة أو من خلال تطبيق نظريات علمية مجردة ولكن يتعلق ذلك بإنجازات ملموسة تحققها
موافق	1.02254	3.7407	التميز يعني تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد جميع المعنيين بأمر المنشأة
موافق	0.87380	3.9259	أكبر تحول ثقافي تتبناه المؤسسات المتميزة هو الإنتقال من عقلية المهام نحو مفهوم العمليات الذي يجمع جميع العاملين ويوحد جهودهم
موافق	0.96827	3.5925	مجموع

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج (spss25)

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات المستقيمين حول هذا التابع هو (3.5925) أي أن أغلب الإجابات كانت ( موافق ) وهذا يؤكد أن مستوى توجيه نحو إستخدام إستراتيجية التميز المؤسسي مرتفع.

3.5 إختبار الفرضيات

جدول رقم: 12 نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة الإتصالات وحدة بشار

التميز المؤسسي						
إثبات الفرضية	sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتبا ط R	معامل الثبات b	معامل الإنحدار a	المتغيرات المستقلة
H0	.674	0.07	0.085	3.382	0.57	تخطيط الموارد البشرية
H0	.253	0.52	0.228	3.154	0.114	الإسقاط والتعيين
H1	.018	.205	.453	2.865	0.191	التدريب والتطوير

H1	0.003	.303	.275	2.663	0.254	الموارد البشرية
H0	.433	.025	.157	.3.333	0.074	تقييم الأداء

المصدر : من إعداد الباحثين مستخرج من برنامج ( spss25 )

### 1.3.5 تحليل النتائج

#### الفرضية الأولى :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية الإستخدام تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط  $r=0.085$  أي ما يعادل نسبة % 8.5 ومنه يكن القول أن الارتباط ضعيف جدا بين تخطيط الموارد البشرية و تحقيق التميز المؤسسي، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.07 أي ما يعادل نسبة % 7 ، ومنه يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يؤثر بنسبة % 7 في تحقيق التميز المؤسسي والباقي يعود إلى عوامل أخرى .

وبما أن  $sig=0.67$  اكبر من الفا 5% فإننا نقبل الفرضية H0 أي انه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الموارد البشرية على التميز المؤسسي

#### الفرضية الثانية :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية الإستخدام الإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي.

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط  $r=0.228$  أي ما يعادل نسبة % 2.8 ، ومنه يكن القول أن الارتباط ضعيف بين الإستقطاب والتعيين و تحقيق التميز المؤسس، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.052 أي ما يعادل نسبة % 5.2 و منه يمكن القول أن الإستقطاب والتعيين تؤثر بنسبة % 5.2 في تحقيق التميز المؤسسي والباقي يعود إلى عوامل أخرى .

وبما أن  $sig=0.253$  اكبر من الفا 5% فننا نرفض فرضية H1 ونقبل H0 أي انه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية الإستقطاب والتعيين على تحقيق التميز المؤسس

#### الفرضية الثالثة :

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية الإستخدام التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي.

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط  $r=.453$  أي ما يعادل نسبة % 45.3 ومنه يمكن القول أن الارتباط متوسط بين التدريب والتطوير و تحقيق التميز المؤسس، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.205 أي ما يعادل نسبة % 20.5 ، ومنه يمكن القول أن التدريب والتطوير يؤثر بنسبة % 20.5 في تحقيق التميز المؤسسي والباقي يعود إلى عوامل أخرى .



و بما أن  $sig=0.018$  أي أصغر من الفا 5% فإننا نرفض فرضية  $H_0$ ، أي انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير على تحقيق التميز المؤسسي  
**الفرضية الرابعة :**

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإستخدام التحفيز الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط  $r=0.275$  أي ما يعادل نسبة 27.5 % ومنه يمكن القول أن هناك إرتباط ضعيف بين التحفيز الموارد البشرية و تحقيق التميز المؤسسي، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.303 أي ما يعادل نسبة 30.3 %، ومنه يمكن القول أن لتحفيز الموارد البشرية يؤثر بنسبة 30.3% في تحقيق التميز المؤسسي والباقي يعود إلى عوامل أخرى وبما أن  $sig=0.003$  أي أصغر من الفا 5% نرفض فرضية  $H_0$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز الموارد البشرية على تحقيق تميز المؤسسي.

#### **الفرضية الخامسة :**

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإستخدام تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي.

**التحليل:** من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط  $r=0.157$  أي ما يعادل نسبة 15.7 % ، ومنه يمكن القول أن هناك الإرتباط ضعيف جدا بين تقييم الأداء و تحقيق التميز المؤسسي، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.025 أي ما يعادل نسبة 2.5% ومنه يمكن القول أن تقييم الأداء يؤثر بنسبة 2.5% في تحقيق التميز المؤسسي والباقي يعود إلى عوامل أخرى

وبما أن  $sig=0.433$  أي أكبر من الفا 5% فإننا نرفض فرضية  $H_0$ ، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي  
**6. خاتمة:**

إن نجاح تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، يتطلب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية أنظمة رقابية تضمن أداء العاملين لمهامهم بطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية، وعليه يتعين على إدارة الموارد البشرية أن توفر إحتياجات المؤسسة من العاملين بالأعداد الكافية وبالمواصفات والمهارات المطلوبة، وأن تقوم بالتقييم الدقيق لأدائهم للتعرف على مدى توافق نتائجهم مع الأهداف التنظيمية، وأن تعمل على تطوير معارفهم وسلوكياتهم، وأن توفر أنظمة حوافز وأجور بمستوى أعلى من المنافسين، بما يؤدي إلى ضمان إستقطاب والحفاظ على أفضل الموارد البشرية والتي تتميز بالمرونة، وبالتالي تكون قادرة على التكيف مع الظروف ومواجهة تغيرات المحيط المتسارعة، وبناء تميز يصعب تقليده أو محاكاته من طرف المؤسسات الأخرى.  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسة محل الدراسة، إذ أن لممارسات إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على كل من الإبداع والكفاءة.
- تؤثر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على تحقيق التميز المؤسسي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط وإستقطاب و التعيين وتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي ,ويوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير وتحفيز الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما يجب أن تستدركه المؤسسة محل الدراسة إذ أن لتخطيط وإستقطاب وتقييم الأداء دور مهم وعلاقة وطيدة بتحقيق التميز المؤسسي، فيجب على مؤسسة إتصالات الجزائر أن تقوم بإعتماد على نظام تقويم لأداء العاملين.

## 7. قائمة المراجع

### المؤلفات:

- أبو الفتوح درويش، عبد الكريم، (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، شرطة الشارقة، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- أحمد جودة، محفوظ، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- السلمي، علي، (2008)، إدارة الموارد البشرية "منظور إستراتيجي"، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الطراونة، عمر، (2011)، فن التعامل مع العملاء والجمهور "خدمة فائقة التميز"، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن زويلف، مهدي، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسنين العجمي، محمد، (2008)، إتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة، عمان، الأردن.
- عبد الرحيم، زاهر، (2011)، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، سليمي، (2002)، إدارة التميز لنماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- فالح صالح، محمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد زايد، عادل، (2003)، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، دار الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- محمود الكلالدة، طاهر، (2008)، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار العالم للثقافة، عمان، الأردن.
- مراس، عبد القادر، الشيخ، محمد، (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

### الأطروحات

- عمر المصري، إبراهيم (2015)، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- سالم النسور، أسماء،(2010) ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، كلية علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مراس، عبد القادر، الشيخ، محمد، (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- موسى، نهال، حجازي، شهدة،(2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الغير حكومية، كلية العلوم التجارية، جامعة القدس، فلسطين.
- المقالات**
- زايد، عادل، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز "الطرق إلى المنظمة الحديثة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 20، القاهرة ، مصر.