

جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم / إدارة أعمال

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق
التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في جامعة بابل

مشروع بحث مقدم إلى رئاسة قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس
في إدارة الأعمال

من قبل الطالبان :
علا علون عبد الأمير
احمد راجح

بإشراف
أ. د. كامل شكير

1444هـ بابل 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ .

تبارك الذي جعل في السماء بروجا وجعل فيها سراجا وقمرا منيرا

صدق الله العظيم

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..

وها أنا ذا أختم بحث تخرّجي بكل همّة ونشاط،

وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي،

وساعدني ولو باليسير،

الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين..

أهدي إليكم بحثي

شكر وتقدير

اللهم إن أحداً لا يبلغ من شكركَ غاية إلا حصلَ عليه من إحسانكَ ما يُلزمه شُكركَ ، فَصَلِّ على محمد وآله ، وهب لي أُملي ، وزدني من هداكَ ما أصل به إلى التوفيق في عملي ، إنكَ منانٌ كريم

أقدم جزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور المشرف (كامل شكير) التي كان له الفضل في اختيار هذا الموضوع ، ولمتابعته المستمرة، ومناقشاته المثمرة، وإجابته على تساؤلاتي، وآرائه وتوجيهاته المفيدة التي أخرجت البحث بشكله النهائي.

و يطيب لي أن أقدم شكري إلى رئيس القسم وجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذتي وكل من مد يد العون لي ، وإلى إدارة مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل لرفدهم وإيادي بالمصادر التي أفادت البحث .

وكلمات الشكر والثناء والامتنان لا تفي بحق الاهل والاصدقاء لمساندتهما ودعمهما لي بتهيئة الأجواء الملائمة لإكمال دراستي، داعية المولى لهم بالصحة والسلامة والتوفيق.

تمنياتي للجميع بالتوفيق

الباحثان

مقدمة :

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي أو التجاري أو على الصعيد التنظيمي أو استخداماتها في الميادين التكنولوجي و المعرفي كل ذلك كان نتيجة العولمة و في ظل هذا الوضع الذي يطرح سؤال جوهري كيف يمكن للمنظمات الأعمال المتوقعة على نفسها و الغارقة في مشاكلها و المتأثرة في بيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع و كسب رهان المستقبل ؟ لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة و فعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية كفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا و خارجيا، كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب و اختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها و تطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والكفاءات والحوافز و تبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات و معايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء و بمتطلبات تدقيق التميز و هو ما اكسب إدارة الموارد البشرية أهمية و حيوية خاصة و الذي غير من طبيعتها و عملياتها .فتطور تقنية المعلومات إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة و الاعتماد عليها في مهام الإدارة البشرية من تخطيط و استقطاب و اختيار و تعيين وغيره .

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة و التخصص بجانب القيام بعدد من المهام و المسؤوليات كالتخطيط لها و استقطابها و تدريبها ووضع نظام الأجور ومكافآت وحوافز و تقويم أدائها .

المبحث الأول

منهجية البحث

1. مشكلة البحث :

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة فهي بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية و بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية و بالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين مع الشركات العاملة بنفس القطاع و هو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية ما يمكن أن يؤثر هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي ، تتمثل مشكلة البحث في سؤال رئيسي مفاده ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ؟ لتعزيز جودة الموارد البشرية وتحسين ادائها وبالتالي تحسين فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها في المنظمة المبحوثة .

2. أهمية البحث :

1. توضيح الدور الرائد للإدارة الموارد البشرية وفاعليته في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة المبحوثة.
2. معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
3. تأتي أهمية البحث والمتمثل بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمة المبحوثة .
4. أهمية نتائج البحث عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها .
5. قد يفتح هذا البحث المجال أمام الباحثين للبحث في ادوار و ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمة المبحوثة .

3. أهداف البحث:

1. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
2. توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي
3. معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي
4. كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية

4. فرضيات البحث:

1. يوجد أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد أثر للأداء في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.
3. يوجد أثر للصحة و السلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل..... الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضا الدول إلى الاهتمام بالموارد البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير الموارد البشرية باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، 2000: 13). ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للموارد البشرية داخلها، وحرص المنظمة على أن

تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي إلا أن تهتم جيدا بالموارد البشرية ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، البحث و الاستقطاب،الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة العمالية .

وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي كل ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها ببعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى و ذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة، يجري تحليل كل ممارسة على حدة.

-الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية: لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات ولقد شهدت السنوات الاخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو اللامركزية للمعلومات واتخاذ القرارات لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الادارات الاخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الادارة(عباس، 2003 ، 47.) وأن التطور الذي حدث في وظيفة ادارة الموارد البشرية نقلها من وظيفة تقليدية يقتصر دورها على القيام باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم وصرف الأجور، من الاجازات الى وظيفة استراتيجية تقوم بدور استراتيجي أكثر شمولاً من الدور التقليدي، الأمر الذي يتطلب توافر كفاءة متخصصة الى جانب المهام التقليدية للموارد البشرية (نصر ، 2013 ، 107)ويرى الباحثان أن الوسيلة المباشرة لكي تحقق المنظمة أهدافها من خلال تطبيقها الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فذلك يعتبر المدخل لتعزيز جودة الموارد البشرية وتحسين ادائها وبالتالي تحسين

فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها حيث أن تحقيق هذه الاهداف يكون من خلال تكوين الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق ذلك واستقطابهم واختيارهم وتعيينهم واعتبارهم أصل من أصول المنظمة يجب صيانتها والمحافظة عليه .وتعرف ممارسات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي تم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من اجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولا لتحقيق أعلى انتاجية وقد أشار (السالم، 2009 ، 105)إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن استراتيجية تكوين الموارد البشرية واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية واستراتيجية تعويض ومكافئة العاملين .وتقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفتين اساسيتين الاولى ادارية والاخرى تخصصية.

أما الوظيفة الادارية تشترك فيها الموارد البشرية مع الوحدات الادارية الاخرى في المنظمة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والابداع والتطوير وتخصيص الموارد .أما الوظيفة التخصصية فهي تركز على ممارسات الموارد البشرية وتضم تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، تدريبها، مكافأة الموارد البشرية، دمج الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد، تقويم أداء الموارد البشرية أو السلامة المهنية للموارد البشرية، رعاية الموارد البشرية .ويرى الباحثان من خلال اطلاعهما على ما ورد في الادبيات المتعلقة بموضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية انه يمكن تصنيفها الى ثلاثة ممارسات رئيسية هي كما يلي :

1. الممارسات الاستشارية: وهي متمثلة في تقديم المشورة عن العاملين ولكافة الادارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية الفنية أو القانونية بالإضافة الى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والانظمة المتعلقة بالعامين من أجور وحوافز وخدمات عمل وغيرها ويستلزم هذا ان تكون ادارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاونا وتفهما لشئونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب (العزاوي جواد،-2(2010.)

2. الممارسات التخصصية: وهي الممارسات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة

سواء من قطاع عام أو قطاع خاص وتشتمل على ما يلي :

أ. تخطيط الموارد البشرية : وهو إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي اتباعها لمقابلة الاحتياجات (ضرار، 1981) ويرى الباحثان أنه يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على هذه الاحتياجات.

ب. تحليل وتوصيف الوظائف : ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية فبدراسة وجمع المعلومات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد وضع الوصف القابل لها وشروطها (مواصفاته) التوظيف. ويتضمن نشاط التوظيف الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بمطالب عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالية أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Denisi & Griffin, 2001, 125) عملية التوظيف بأنها إحدى أهم الوظائف التي يتعين على إدارة الموارد البشرية إنجازها وأن النجاح يحدد مسار نشاطات التوظيفية في المنظمة ويشمل التوظيف الأنشطة الآتية كما يرى الباحثان :

- اختبار أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة

- التعيينات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- تقييم أداء العاملين

- تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لكل وظيفة وفقاً لمتطلبات الوظيفة

-مراجعة وتقييم بيئة العمل وتحقيق الصحة والسلامة المهنية في المنظمة ووضع الروح المعنوية للعاملين

3. الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في انجاز ممارساتها التخصصية والتي تحتاجها لتزويد الادارات الأخرى بكافة احتياجاتهم من الموارد البشرية من حيث الاعداد والتخصصات .

ثانيا: التمييز المؤسسي :

التمييز عبارة عن أسلوب للحياة life of way a is Excellence يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة :Ajaif 227,) (2008 ،)فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة او المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر والتمييز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتمييز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز ، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتمييز ، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (2001: 12)

فالتمييز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، ويؤكد (1: 2005) Zairi، إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات ويشير (جواد، والخرشة ، 2008 : 8) إلى أن التميز عملية

نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في الكل اقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز .

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة ، فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها ا لداخلية والخارجية، التى تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات فى ال وصول إلى أهدافها (الرشايدة،2007: 11)،وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة فى مجال العمل وظهوره بالصورة التى تميز المؤسسة وتبرزها بالنسبة للمؤسسات الاخرى (العوايشة،2006: 30)فالتميز يمثل الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفى،2009: 6. 3).تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التى تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التى تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (عبد الفتاح، 2004: 116) ، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء ا لحاليين، كما تكون الاختيار الأ فضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق ، و اخرون،2008: 6 (ويؤكد 4: Standen 2004)،أن التميز هو الوضوح فى التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التى تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والا ستجابته لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ،

وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة.

أنواع التميز المؤسسي:

1. **التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات

2. **التميز بتقديم الخدمة:** يشير النعيمي أن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وعليه فإن المؤسسات الخدمية، تسعى باستمرار لتحتل الصدارة على منافسيها في مجال تقديم الخدمة لفئة المتعاملين معها.

3. **التميز البشري:** المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

المبحث الثالث

منهج الدراسة :

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي الميداني لجمع البيانات ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات، حيث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات من الأدبيات والمصادر القانونية والمتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية واثرا على التمييز المؤسسي ، إضافة إلى الدراسات السابقة التي قامت بدراسة هذا الموضوع من نواحٍ مختلفة، كما قام الباحثان بتطوير استبانته تعمل على خدمة أهداف الدراسة المنوي إجراؤها التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم التأكد من صحة ومصداقية البيانات الأولية التي تم جمعها (الإستبانة) من خلال عرضها على ذوي الاختصاص وعلى ذوي العلاقة بموضوع الدراسة والقائمين على تنفيذ دراسات سابقه بنفس إطار الدراسة ، وتم تحليل البيانات الأولية الناتجة عن توزيع الإستبانة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

الطريقة والإجراءات

من خلال هذا الجزء سيقوم الباحثان بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي منهجا للدراسة؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، لكونه منهج قائم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويعبر عنها بشكل كمي حيث يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، وهذا المنهج يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها

وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لكي يتمكن من استخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين العاملين في جامعة بابل في محافظة بابل، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في جامعة بابل، حيث تم توزيع (200) استبانة، استرد منها (85) استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	64	75%
	21	25%
المؤهل العلمي	36	42%
	49	58%
سنوات الخدمة	22	26%
	25	29%
	38	45%
الرتبة الأكاديمية	36	42%
	38	45%
	11	13%
نوع الجامعة	57	67%

33%	28	حكومية	
-----	----	--------	--

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس "واقع سياسات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتكونت بمجملها من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن عضو هيئة التدريس الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة).

القسم الثاني: ويقاس واقع الموارد البشرية في جامعة بابل ، ويتكون من (24) فقرة تناولت أسئلة وفرضيات البحث وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

القسم الثالث: ويقاس درجة التميز المؤسسي في جامعة بابل ، ويتكون من ثلاثة مجالات رئيسية (التميز القيادي، التميز البشري، التميز في تقديم الخدمة)، و(25) فقرة تناولت أسئلة وفرضيات البحث وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

صدق الأداة: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات العراقية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي ليُصبح عدد فقراتها (49) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وفق الجدول (2):

جدول (2): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة الخاصة بسياسات الاختيار والتعيين وبالتميز المؤسسي.

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الموارد البشرية	24	0.871
درجة التميز المؤسسي	25	0.913
الدرجة الكلية	49	0.935

من خلال النظر إلى جدول (2) يتبين أن قيمة ألفا لواقع سياسات الاختيار والتعيين بلغت (0.871)، وبلغت قيمة الثبات لدرجة التميز المؤسسي (0.913)، وأخيراً بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية (0.935)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحثان بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس واقع سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA واختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات ومعادلة الثبات كرونباخ الفاء، وتحليل الانحدار، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التعليم في الجامعات العراقية، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات في أداة الدراسة كما يلي:

جدول (3): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.79-1.00
منخفض	2.59-1.80
متوسط	3.39-2.60
مرتفع	4.19-3.40
مرتفع جداً	5.00-4.20

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحثان للنتائج التالية: س/ ما درجة التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات التميز المؤسسي كما يبين ذلك الجدول (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التميز المؤسسي جامعة بابل حسب الأهمية.

رقم المجال	مجالات جودة التعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	التميز القيادي	3.35	0.556	متوسط	1
3	التميز في تقديم الخدمة	3.24	0.780	متوسط	2
2	التميز البشري	3.02	0.784	متوسط	3
التميز المؤسسي بشكل عام		3.20	0.550	متوسط	

من خلال النظر إلى جدول (5)، يتبين أن واقع التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية كان متوسطاً في كل مجالات التميز، وعلى الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.550)، وجاءت أعلى مجالات التميز المؤسسي مجال التميز القيادي بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.556)، تلاه مجال التميز في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.780)، وأخيراً مجال التميز البشري بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.784). وفيما يلي عرضاً لفقرات كل مجال من مجالات التميز المؤسسي: -مجال التميز القيادي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التميز القيادي في جامعة بابل حسب الأهمية.

رقم الفقرة	فقرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
6	تشجع إدارة الجامعة العاملين نحو تقديم أفكار متميزة	3.49	0.854	مرتفع	1
9	تسعى إدارة الجامعة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة	3.44	0.698	مرتفع	2
2	تتولى إدارة الجامعة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	3.36	0.949	متوسط	3
7	تعمل إدارة الجامعة على تحفيز العاملين لتتمكن من تقديم خدمات متميزة	3.36	0.769	متوسط	4
8	تعمل إدارة الجامعة على تحفيز الطلبة على المنافسة في المؤتمرات والمحافل العالمية.	3.35	0.782	متوسط	5
1	تؤكد إدارة الجامعة الالتزام بمضامين التميز المؤسسي	3.33	0.850	متوسط	6
4	تهتم إدارة الجامعة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية خدمة الجمهور والتميز في تقديم الخدمة	3.32	0.889	متوسط	7
3	تتبنى إدارة الجامعة الأهداف الإستراتيجية وفقا لاحتياجات العاملين في الجامعة	3.28	0.920	متوسط	8

9	متوسط	0.885	3.25	تسعى إدارة الجامعة باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة لطلبتها.	5
---	-------	-------	------	---	---

من خلال النظر إلى جدول (6)، يتبين أن أعلى فقرات مجال التميز القيادي في الجامعات العراقية وبدرجة مرتفعة كانت الفقرة التي تنص على "تشجع إدارة الجامعة العاملين نحو تقديم أفكار متميزة" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.845)، تلتها الفقرة التي تنص على " تسعى إدارة الجامعة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.698). في حين جاءت أدنى فقرات التميز القيادي الفقرة التي تنص على " تسعى إدارة الجامعة باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة لطلبتها" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.885)، تلتها الفقرة التي تنص على " تتبنى إدارة الجامعة الأهداف الإستراتيجية وفقا لاحتياجات العاملين في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.920).

-مجال التميز البشري:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التميز البشري في جامعة بابل

رقم الفقرة	فقرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز والإبداع	3.35	0.826	متوسط	1
6	تستخدم الجامعة برامج فعالة لدمج العاملين الجدد في العمل	3.25	1.01	متوسط	2
4	يحصل العاملون على مكافآت تناسب تقييمهم	3.14	0.940	متوسط	3
5	تتيح الجامعة فرص ابتعاث العاملين المتميزين لديها	3.11	0.964	متوسط	4
2	تستقطب الجامعة ذوي الكفاءات للعمل فيها	3.07	0.985	متوسط	5
3	توفر الجامعة للعاملين أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية	3.06	0.943	متوسط	6
9	تخصص الجامعة موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية.	3.00	1.18	متوسط	7
8	تقوم الجامعة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين	2.69	1.18	متوسط	8
7	تهتم الجامعة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل	2.51	1.30	منخفض	9

					دوري
--	--	--	--	--	------

من خلال النظر إلى جدول (7)، يتبين أن أعلى فقرات مجال التميز البشري وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز والإبداع" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.826)، تلتها الفقرة التي تنص على "تستخدم الجامعة برامج فعالة لدمج العاملين الجدد في العمل" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.01)، تلتها الفقرة التي تنص على "يحصل العاملون على مكافآت تتناسب تقييمهم" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.940)، تلتها الفقرة التي تنص على "تتيح الجامعة فرص ابتعاث العاملين المتميزين لديها" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.964)، تلتها الفقرة التي تنص على "تستقطب الجامعة ذوي الكفاءات للعمل فيها" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.985)، تلتها الفقرة التي تنص على "توفر الجامعة للعاملين أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.943)، تلتها الفقرة التي تنص على "تخصص الجامعة موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.18)، وأخيراً الفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.18). في حين جاءت أدنى فقرات التميز البشري وبدرجة منخفضة الفقرة التي تنص على "تهتم الجامعة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري" بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.30).

-مجال التميز في تقديم الخدمة:

جدول (8):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التميز في تقديم الخدمة في جامعة بابل حسب الأهمية.

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة	رقم الفقرة
1	مرتفع	0.882	3.65	تشجع الجامعة التغذية الراجعة من الطلبة للارتقاء بمستوى الخدمات	7
2	مرتفع	1.05	3.47	تعتمد الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3
3	مرتفع	1.01	3.40	تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة	4
4	متوسط	1.04	3.33	تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة	5
5	متوسط	1.06	2.99	تخضع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	2
6	متوسط	1.02	2.99	تشجع الجامعة التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات	6
7	متوسط	1.13	2.85	تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات الطلبة	1

من خلال النظر إلى جدول (8)، يتبين أن أعلى فقرات مجال التميز في تقديم الخدمة في جامعة بابل الفقرة التي تنص على "تشجع الجامعة التغذية الراجعة من الطلبة للارتقاء بمستوى الخدمات" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.882)، تلتها الفقرة التي تنص على "تعتمد الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.05)، وأخيراً الفقرة التي تنص على "تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.01). في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات الطلبة" بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.13)، تلتها الفقرة التي تنص على "تشجع الجامعة التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.02)، والفقرة التي تنص على "تخضع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.06)، وأخيراً الفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.04).

اختبار الفرضيات:

* لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بابل

جدول (9/أ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع الموارد البشرية والتميز المؤسسي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
سياسات الاختيار والتعيين	3.32	0.496	85
التميز المؤسسي	3.20	0.550	85

جدول (9/ب): قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط تنمية الموارد البشرية والاستغراق الوظيفي.

الخطأ المعياري المقدر	مربع R المعدلة	مربع R	قيمة R	النموذج
0.40264	0.464	0.471	0.686	1

يتضح من الجدول (9/ب) أن معامل ارتباط واقع سياسات الاختيار والتعيين والتميز المؤسسي هو (0.686) وهو معامل ارتباط قوي، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل. جدول (10): تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين واقع الموارد البشرية وتحقيق جودة التعليم.

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	مستوى الدلالة
A	انحدار	11.966	1	11.966	73.813	00.00
	المتبقي	13.456	83	0.162		
	المجموع	25.422	84			

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 . جدول (11): المعاملات التي توضح علاقة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

النموذج	المعاملات غير	المعاملات	قيمة	الدلالة المعنوية
---------	---------------	-----------	------	------------------

	اختبار T	المعيرة	المعيرة		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.025	2.285	0.686	0.297	0.678	الثابت
0.00	8.591		0.089	0.760	X

يتضح من الجدول (11) أن التميز المؤسسي يتغير تبعاً لسياسات الاختيار والتعيين بحيث أنه كلما تغيرت سياسات الاختيار والتعيين بدرجة واحدة تغيرت جودة التعليم بمقدار (0.760) درجة، وهنا يتلخص أثر سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، أي انه إذا قلت سياسات الاختيار والتعيين بدرجة واحدة قل التميز المؤسسي بمقدار (0.760) درجة، وإذا زادت سياسات الاختيار والتعيين بمقدار درجة واحدة زاد التميز المؤسسي بمقدار (0.760) درجة.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة)؟
جدول (12): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في واقع سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العراقية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	64	3.22	0.457	63	1.104	0.273
أنثى	21	3.35	0.548	20	-	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بالنظر إلى جدول (12) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى عدم التمييز في التعيينات بين الذكور والإناث وتفضيل الكفاءة لدى عضو هيئة التدريس، كما يعزى ذلك إلى القناعة التامة لدى عضو هيئة التدريس (ذكر أو أنثى) بأن اختيار الكفاءات سيقود حتماً إلى تميز الجامعة، وقناعتهم بأن اختيارهم تم بناءً على كفاءتهم.

جدول(13): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في واقع سياسات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بابل تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ماجستير	3.34	0.389	35	1.399	0.166
دكتوراه	3.19	0.535	48		

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بالنظر إلى جدول (13) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعات العراقية وفقاً لمتغير المؤهل

العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى عدم التمييز في التعيينات حسب المؤهل العلمي وتفضيل الكفاءة لدى عضو هيئة التدريس، كما يعزى ذلك إلى القناعة التامة لدى عضو هيئة التدريس بأن اختيار الكفاءات سيقود حتماً إلى تميز الجامعة، وقناعتهم بأن اختيارهم تم بناءً على كفاءتهم وبغض النظر على مؤهلهم العلمي.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة بابل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أقل من 10 سنوات	22	3.20	0.542	خارج	0.122	2	0.061	0.258	0.773
من 10-20 سنة	25	3.25	0.443						
أكثر من 20 سنة	38	3.29	0.478	داخراً	19.36	82	0.236		
المجموع	85	3.25	0.481	المجموع	19.48	84			

بالنظر إلى جدول (14) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث

كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس تم تعيينهم وفق سياسات ومعايير معلنة بغض النظر عن سنوات خدمتهم (جدد وقدامى)، وهذا يؤكد شدة القناعة لدى الأكاديميين في العلاقة القوية بين اختيار وتعيين الكفاءات، وتحقيق تميز التنظيم.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الرتبة الأكاديمية	محاضر	36	3.34	بين	2.943	2	1.47	7.295	0.001
	أستاذ	38	3.31		0.517				
	مشارك	11	2.78	داخل	16.54	82	0.20		
	دكتور	-	-		2	2	2		

			84	19.48	5	0.482	3.26	85	المجموع
--	--	--	----	-------	---	-------	------	----	---------

بالنظر إلى جدول (15) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب الجدول (16):

جدول (16): اختبار (LSD) لدلالة الفروق للموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي حسب الرتبة الأكاديمية.

المتغير	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور
محاضر			*0.56641	
أستاذ مساعد			*0.54074	
أستاذ مشارك	*-0.56641	*-0.54074		
أستاذ دكتور				

بالنظر إلى جدول (16) يتضح أن الفروق كانت ما بين محاضر وأستاذ مشارك ولصالح محاضر بفارق (0.56641)، وما بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك ولصالح أستاذ مساعد بفارق (0.54074). ويعزى السبب في ذلك إلى عدم قناعة عضو هيئة التدريس في نظام الترقيات المتبع في الجامعة، أو ربما بسبب مشكلات شخصية يواجهها في حصوله على الترقية.

جدول (17): نتائج اختبارات لدلالة الفروق للموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز

المؤسسي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
عامة	57	3.18	0.486	56	2.318-	0.023
حكومية	28	3.43	0.433	27		

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بالنظر إلى جدول (17) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية وفقاً لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الجامعات الحكومية بمتوسط حسابي (3.43) مقابل (3.18) للجامعات العامة. ويعزى السبب في ذلك إلى أن الموارد البشرية في الجامعات الحكومية تصدر عن جهة واحدة وهي وزارة التعليم العالي، وبالتالي فإن عملية الاختيار والتعيين تتم ضمن معايير واضحة وشفافة، بعكس الجامعات العامة والتي يتم فيها تحديد سياسات الاختيار والتعيين حسب قرارات قادة الجامعات مع اختلاف المعايير بين جامعة وأخرى.

المبحث الرابع

الاستنتاجات :

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- * اتباع الجامعات العراقية لسياسات الموارد البشرية جاء متوسطاً.
- * يتم إعطاء الفرصة للجميع بالتساوي للتقدم للوظائف الشاغرة.
- * تستخدم الجامعة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ودرجتها.
- * تقيس معايير الموارد البشرية كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة.
- * تتم عملية ادارة المؤسسات وفق إجراءات قانونية سليمة.
- * توجد سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الموارد البشرية .
- * تعتمد الجامعة في اختيارها للكوادر على المهارات الفنية والتخصصية المرتبطة بمهارات الوظيفة.
- * واقع التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية متوسط.
- * جاءت مجالات التميز المؤسسي على الترتيب: مجال التميز القيادي، مجال التميز في تقديم الخدمة، مجال التميز البشري.
- * تشجع إدارات الجامعات العاملين نحو تقديم أفكار متميزة وتسعى إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.
- * لا تهتم الجامعة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري.
- * تشجع الجامعات التغذية الراجعة من الطلبة للارتقاء بمستوى الخدمات، وتعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها، كما تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة.
- * أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية قوية بين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.
- * أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات:(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخدمة)، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح محاضر وأستاذ مساعد، ووجود فروق وفق متغير الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحثان بما يلي:

1. التطوير المستمر للموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات الجامعات واختيار الكفاءات.
2. وجوب تحديد المواصفات الوظيفية بناء على الأوصاف الوظيفية للمراكز الشاغرة.
3. صياغة استراتيجيات واضحة مبنية على الأسس العلمية لتحقيق التميز المؤسسي.
4. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي.
5. العمل على تحفيز العاملين لتقديم خدمات متميزة.

المصادر والمراجع:

1. الإبراهيم، عدنان بدوي، "المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الأردنية الحكومية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، 1994 الجامعة الأردنية، عمان.
2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، ظاهر محسن منصور، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
3. البدور، لميس رياض؛ والنايلسي، زينب، "عمليات التعيين الفعالة وأثرها في اختيار الموارد البشرية/دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ، عدد(9)، الأردن، 2019.

4. البحيصي، عبد المعطي محمود، " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، 2014، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
5. الحلو، غسان، "المشكلات الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في نابلس"، مجلة جامعة النجاح، مجلد(17)، عدد(2)، 2003.
6. حمود، خضير؛ والخرشة، ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
7. زايد، عادل محمد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
8. زويلف، مهدي حسن، "إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2003.
9. السالم، مؤيد، وصالح، عادل، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
10. السلمي، علي، " خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.
11. شاويش، مصطفى نجيب، " إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
12. عبد الباقي، صلاح، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، 2001.
13. عبد الله، سليمان، "مستوى أداء الجامعات السودانية في ضوء معايير الجودة: دراسة استطلاعية لوجهة نظر طلاب وطالبات جامعتي بختال رضا وكردفان السودانية"، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، مجلد (7)، عدد (16)، 2014.

14. الغلايني، ميرفت محمد بيان، "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية/ دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، 2015، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
15. فرح، خالد عبد الحميد محمد، "أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال/ بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية في الفترة من 2010-2015"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، 2016، كلية الدراسات العليا، جامعة دنقلا، الولاية الشمالية، جمهورية السودان.
16. المدهون، محمد إبراهيم، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة، فلسطين، إبداع للطباعة والنشر، 2005.
17. النعيمي، راتب عبد العال؛ وصويص، راتب جليل، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات"، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
18. Arouet, F.M, "Competitive advantage and the new higher education regime". Entelequia. Revisit Interdisciplinary, 10, Otoño, 2009, pp. 21-35. Retrieved Jan. 15, 2012, from: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0>.
19. Borghini ,E,C,. "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " the journal of creative Behavior , 2013,vol ,(31),No ,(1), p.p.226-289 .
20. Daft,R., "Management" ,The Dryden press, New York, 2000, P22.
21. Edralin, Divina M, "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines" DLSU Business & Economics Review, 2010, Vol.(19), No.(2), p.p. 25-41.