



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعه بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي

لآراء عينة من الموظفين في دائرة استثمار بابل

تقدمت به الطالبتان

بتول قاسم هلول

بنين كاظم عبد العباس

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بابل لنيل درجة البكالوريوس

في ادارة الاعمال

بأشرافه

د. امال غالب راشد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

قَدْ نَرَى تَذَلُّلًا لِلْعَالَمِينَ  
الْعَظِيمِ  
الْعَالَمِينَ  
الْعَالَمِينَ  
الْعَالَمِينَ

(سورة العلق 1-5)

## الاهداء

إلى من علمني النجاح والصبر إلى من كان بجانبني في مواجهة الصعاب .. أبي

وإلى من تسابق الكلمات لخرج معبرة عن مكنون ذاتها .

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه .. أمي

إلى الشموع المضيئة في حياتي .. اخوتي واخواتي

إلى أساتذتي إلى زملائي وزميلاتي إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا البحث المتواضع مراجيا من المولى عز وجل أن يتخذ القبول والنجاح

## الشكر والتقدير

“فذكرني أذكركم وشكر والي ولا تكفرون”

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم:

“مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافَتْهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِتُونَهُ فَادْعُوا اللَّهَ حَتَّى تَرَوْا أَنْكُمْ قَدْ

”كَافَأْتُمُوهُ“

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم

أسنادتي المشرفة على البحث الأسناد/د. **امال غالب مرشد**

## المستخلص

تلعب ادارة الموارد البشرية دورا بارزا ومؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما اكسب ادارة الموارد البشرية اهمية وحيوية والذي غير طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات ادى الى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في ادارة المعلومات مما أدى الى ادخال الاساليب الحديثة والاعتماد عليها في الانشطة والمهام ادارة الموارد البشرية من التخطيط والتخطيط واختيار وتعيين وغيره ، وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي تلعبه ادارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفر القوة العاملة ذات التميز القيادي والتخصص الى جانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات بالتالي تحقيق اكبر قدر ممكن من التميز والنجاح في تقديم الخدمة بجودة عالية لضمان الصمود في وجه المؤسسات الأخرى ، تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين النظم الإدارية بشكل عام وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ولكون المنحني الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى لكافة العاملين بالمنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية وحيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن اتجاه عام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تساهم جهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة ولان المنظمات بحاجة للتطوير لابد عليها من التركيز على ممارسات الموارد البشرية وتطوير العاملين من اجل تحقيق التميز المؤسسي ،وتكمن أهمية البحث التعرف على الدور الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة عينة البحث ،التعرف على آثار ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة عينه البحث، التعرف على الاطار النظري لكل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي .

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الاية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المستخلص
ح	المحتويات
1	المقدمة
3-2	المبحث الاول: منهجية البحث
12-4	المبحث الثاني : الاطار النظري
8-4	المطلب الاول (ادارة الموارد البشرية)
12-9	المطلب الثاني (التميز المؤسسي)
18-13	المبحث الثالث : الجانب العملي
20-19	المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)
23-21	المصادر

## المقدمة

أسهمت التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية المعاصرة في القرن الواحد والعشرين وتطور السريع والمدهش في الاتصالات والانترنت واستخدامها الذي كان نتيجة العولمة الى سعي المنظمات الى تطوير ادارتها الداخلية من خلال اهتمامها بإدارة الموارد البشرية حيث تعتبر ادارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تتواجد في المؤسسات في العصر الحالي حيث انها تعرف انها ادارة مختلف الافراد العاملين في مؤسسة معينة حيث تهتم بالعديد من الاعمال الحساسة التي تتعلق بالعاملين وبمختلف القوى العاملة والتي تتولى استقطابهم واجتذاب الى الوظيفة واختيار الأكثر كفاءه منهم وتدريبهم على مهامهم وتقسيمهم ومكافاتهم وتعريفهم بحقوقهم واجباتهم . وحيث تعتبر العنصر الأساس في تحقيق غايات واهداف المنظمة بالإضافة الى عملها على رفع كفاءه وفعالية المؤسسة في القيام أعمالها ومهامها هذا الذي يؤدي الى تشكيل قوة تنافسيه كبيرة تصب في مصلحة المنظمة وتجعلها في صدارة المنافسة بين المنظمات على صعيد الداخلي والخارجي ، وكل ذلك يتحقق اذا ما احسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمتدربة ومن ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والحفاظ عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز التي يجب ان تعطى بموضوعيه ومعايير عادله و واضحة للجميع ، ومن هنا تلعب ادارة الموارد البشرية دورا بارزا ومؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما اكسب ادارة الموارد البشرية اهمية وحيوية والذي غير طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات ادى الى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في ادارة المعلومات مما أدى الى ادخال الاساليب الحديثة والاعتماد عليها في الانشطة والمهام ادارة الموارد البشرية من التخطيط والتخطيط واختيار وتعيين وغيره ، وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي تلعبه ادارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفر القوة العاملة ذات التميز القيادي والتخصص الى جانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات بالتالي تحقيق اكبر قدر ممكن من التميز والنجاح في تقديم الخدمة بجودة عالية لضمان الصمود في وجه المؤسسات الأخرى

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين النظم الإدارية بشكل عام وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ولكون المنحني الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى لكافة العاملين بالمنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية وحيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن اتجاه عام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تساهم جهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة ولان المنظمات بحاجة للتطوير لابد عليها من التركيز على ممارسات الموارد البشرية وتطوير العاملين من اجل تحقيق التميز المؤسسي ، ويمكن تلخيص مشكله البحث في السؤال التالي وبناءا عن كلام اعلاه يمكن تلخيص مشكلة البحث بما يلي :

ما هو اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ؟

#### ثانيا : أهمية البحث

1. التعرف على الدور الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة عينة البحث .
2. التعرف على آثار ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة عينه البحث .
3. التعرف على الاطار النظري لكل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

#### ثالثا : اهداف البحث

1. التعرف عن أثر اهميه ممارسات ادارة الموارد البشرية أبعاده التخطيط والتعيين والتحفيز والتدريب والاختيار والتطوير والتحفيز وتقييم الاداء
2. التعرف عن اثر ممارسات الموارد البشرية في رفع مستويات المنظمة والعاملين بها وتحقيق التميز الذي تسعى اليه المنظمة
3. تقديم اطار نظري عن المفاهيم الأساسية لكل من ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي



4. تعريف وتوعية المدراء والعاملين بضرورة وأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية

#### رابعاً: فرضيات البحث

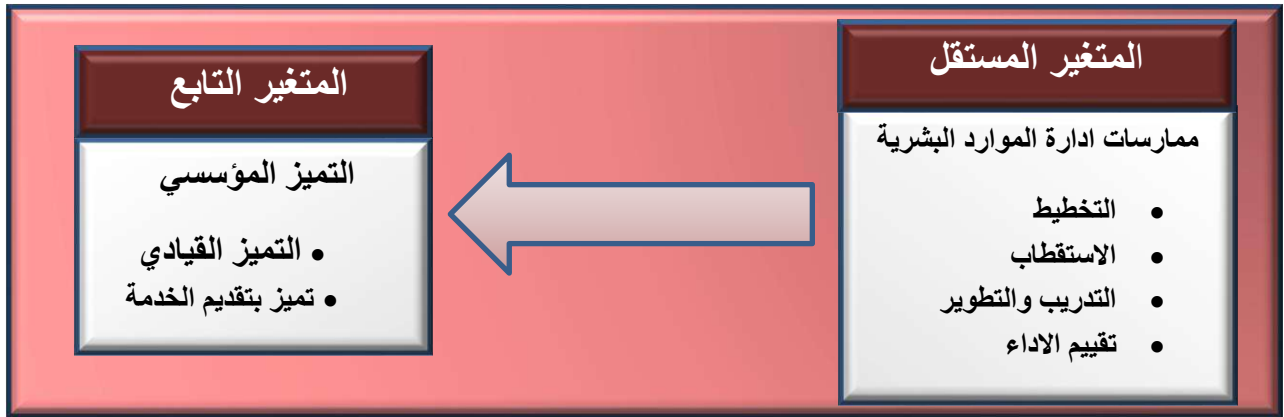
الفرضية الرئيسة التي تنص ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط في التميز المؤسسي
- ب. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية الاستقطاب في التميز المؤسسي
- ت. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية التدريب والتطوير في التميز المؤسسي.
- ث. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية تقييم الاداء في التميز المؤسسي

#### خامساً: أساليب جمع البيانات

الجانب النظري : تم تغطية الجانب النظري للبحث اعتماداً على الكتب ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه وكذلك البحوث المنشورة في المجلات والمواقع على شبكة الانترنت .

#### سادساً: المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### المطلب الأول: ممارسات ادارة الموارد البشرية

اولا: مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية :

يذكر ( ميل ) ان المنظمة الفاعلة هي ليست تلك التي تهىء الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح لأدارة الموارد البشرية ولكن يجب ان تكون نشاطاتها هي انعكاس لتلك الممارسات ويتفق معظم المدراء على ان الافراد هم العامل الأكثر أهمية في تكوين منظمه فاعله وفي تحديد نجاح تنفيذ الممارسات المتبعة .

ويرى ستروث بأن إدارة الموارد البشرية هي ادارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقه منسجمه مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المنظمة ، وأن هذه الإدارة تميل الى استخدام ممارسات كثيفه للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والامكانيات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج التوظيف وتقويم وبرامج تحفيزات وتعويضات وتدريب وذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات وان ادارة الموارد البشرية هي أسلوب مخطط لأنشطه واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وحيث أنها حلقة الوصل لأدارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين اداء العمل وتطوير الثقافات المؤسسية التي تدعم الابتكار والمرونة .

ويضيف بأن ادارة الموارد البشرية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال انشطة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال الشطة الموارد البشرية كالتخطيط والاختيار والتدريب وتعويض الأفراد .

ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشير الى الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة في المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع استراتيجية المنظمة بهدف تحقيق الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية عن طريق تحقيق الموائمة بين الافراد والمنظمة . وفي خضم هذا التنوع والاختلاف قام الباحث بإعداد الجدول (1) الذي يوضح فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بممارسات ادراه الموارد البشرية.

## جدول (1)

المفهوم	الباحث	ت
هي النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق اهداف التميز القيادي الانتاجية	اللمي ، ٢٣ : ١٩٧٠	1
مجموعة من الفعاليات التخطيطية ، والتنظيمية والرقابية المتعلقة بهيئة العاملين للجهاز الحكومي ( الدولة ) واستخدامهم ورفع كفاءاتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظام والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض .	الكبيسي ١٩٨٠ : ١٣	2
وهي مجموعة وظائف وانشطة تستخدم لإدارة الموارد بطريقة بعيدة عن التميز وشكل فعال لمصلحة المنظمة الفرد والمجتمع في تنظيم مجتمع معين	Randall S.Schuler 123:1990:	3
هو نشاط اداري يعتمد على مجموعة من المبادئ الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الادارية وهي تسعة الى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية خلال ممارساتها لمجموعة متعددة من الوظائف مثل تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين والنقل والترقية والتحليل ووصف الوظائف	GLVECK.W : 2008,77	4
هي تلك الوظيفي في التنظيم التي تختص بأمداد الموارد البشرية اللازمة ، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها	حسونة ، ٦٠ : ٢٠٠٨	5
هي عملية اختبار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة	الصيرفي : 2018,32	6

عرفت الباحثان تعريف ادارة الموارد البشرية على انها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم و أن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة

العامه . و أيضاً إدارة الموارد البشرية من خلال وضع اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الافراد او الموارد البشرية العاملة وتكون الموارد البشرية هي إحدى الوظائف والادارات الأساسية والرئيسة في كافة انواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعه انتهاء خدمتها وعملها فيها . وتؤدي هذه الإدارة مجموعه من الأنشطة ( وظائف ومهام و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل استراتيجيه خاصه بها وتخدم رساله واستراتيجيه المنظمة .

### ثانيا: اهميه اداره الموارد البشرية :

تعتبر ادارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغه في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الادارات الأخرى الموجودة في المنظمة التي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية ، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية : (القريوني،2010،120)

1. اعتبارها وظيفه مهمه من وظائف المنظمة
2. تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزياده فعاليته وتأثيرها على حياه الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع .
3. الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الانتاج أذ أن ثروة أي دوله تنبع من قدراتها على تنمية الموارد البشرية
4. العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانات المادية للمجتمع .
5. العنصر البشري هو استثمار ، اذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زياده الانتاج .
6. تنافسيه المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر كمن قيمه تجهيزاتها .

### ثالثا: اهداف اداره الموارد البشرية : (محمد،39،2014)

- 1- تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة ، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات ، على

اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها ( مواد ، آلات ، تكنولوجيا . . ) ، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات ( سلم ، خدمات ) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة ، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية ، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة ، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية "

2- تحقيق تميز بتقديم الخدمة في الأداء التنظيمي : الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة ، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية ( كمية + مواصفات + أقل تكلفة ) ، من خلال استخدام كفو للموارد ( المدخلات ) ، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة ، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ، أي أن يلبي المنتج ( المخرجات ) والخدمات المقدمة للزبائن ، احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة ، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة ، بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية ، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، مسؤولية كل من يعمل في المنظمة ، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة . نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلافا تتمكن أية كمنظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها ، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار .

#### رابعاً: أبعاد ادارة الموارد البشرية :

فيما يأتي عرض لأهم ابعاد ممارسات الموارد البشرية التي ركز عليها أغلب الباحثين والتي تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية وانسجاما مع أهداف الدراسة سيتم عرض الأبعاد الأكثر أهميه لأداره الموارد البشرية والأكثر تأثيرا بالأداء التنظيمي حسب ما تمت الإشارة إليه " وكما يأتي (الصيرفي،89،2006)

1- التخطيط : يمكن من خلال هذه العملية تخطيط الواجبات للمواقع الوظيفية في المنظمة وشخصيات الافراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغالها " إذ أنه من غير الممكن البدء في ترجمه اهداف المنظمة

الى مهام ومسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلاً لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظيفة حيث تبنى جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة على استراتيجية التحليل وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق والنجاح في ممارسات ادارة الموارد البشرية وقد حدد تحليل الوظيفة بأنه اسلوب علمي تعمل على تجزئه الوظيفة الى العناصر المكونة لها بهدف تحديد المواصفات وواجبات الوظيفة والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة .

2- **الاستقطاب :** هي عملية اختيار افضل المرشحين للوظائف من بين مجموعه من المتقدمين الذين رشحوا لعلية التخطيط حيث تعتبر عملية الاختيار من أهم الوظائف التي يجب ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية في المنظمات بكفاءة وفاعلية فعلى اساس نجاحها في هذه العملية يتم تحديد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمات سواء كانت انتاجيه او تسويقيه او خدميه وخاصة في المنظمات التي تحتل ادارة الموارد البشرية موقعا مهما في المنظمة .

3- **بعد التدريب والتطوير:** يشار الى ان التدريب والتطوير هي عملية تعليم العاملين المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم وهي من الأبعاد المهمة لدى ادارة الموارد البشرية في المنظمة المرتبطة ارتباطا وثيقا مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة وهذا شرط اساسي ليكون أكثر فاعليه ويحقق اهداف المنظمة والتدريب والتطوير هو عملية نظاميه لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية والمستقبلية كما انه نشاط موجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل .

4- **بعد تقويم الاداء :** وهي من المهام الأساسية التي تضطلع بها ادارة الموارد البشرية حصراً دون الادارات الأخرى يتم من خلالها الربط بين اجر الفرد ومقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته ودرجه المسؤوليات التي تقع على عاتقه جراء الاعمال التي يقوم بها ، فضلا عن كافه الوسائل التي تمكن المديرين لضمان أن انشطه افرادهم ومخرجاتهم تتفق مع أهداف المنظمة كما يراها آخرون بالعملية التي يتم وفقها تقييم الأداء الحالي او السابق للأفراد العاملين نسبه الى معدل ادائهم أن تستعمل عملية تقييم الأداء في ترقية الافراد ونقل الافراد للوظائف اكثر ملائمة لهم وتحديد المكافآت التشجيعيه والعلاوات ، فضلاً عن حديد العقوبات التأديبية والفصل ، كما تعد الأدوات الجوهرية في قياس العوامل والجوانب المرتبطة بالاداء الفعال كافه التميز القيادي والفاعليه لأبراز مدى اسهام الفرد في الانتاجيه .

## المطلب الثاني : التميز المؤسسي

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

### اولا: مفهوم التميز المؤسسي:

غرف التميز المؤسسي بأنه : ( عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة ، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها ، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سويا من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل ) . ( شوقي ، ياسين ، 2008، 21 ) .

الأداء التميز هو : ( الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة مكونات تتكون من مفاهيم جوهرية , وتتمثل تلك المفاهيم بالتوجه بالنتائج والتوجه بالعمل ، والقيادة وثبات الهدف ، والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير مشاركة الأفراد ، والتعلم المستمر ، والابتكار والتحسين وتطوير المنتج والمسئولية تجاه المجتمع ) . ( وفيقة وآخرون ، 2009، 12 ) .

وغرف التميز المؤسسي بأنه : ( العملية التي تعكس رغبة وإرادة الإدارة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة ) . ( مدحت ، 2000 ، 32 ) .  
وغرف بأنه : ( مدخل التركيز على الناتج الإبداعي ، ويتمثل في مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء ) . ( ليث ، وآخرون ، 2005، 21 ) .

وغرف بأنه : ( تقديم المنشأة لمنتجات أو خدمات ذات مزايا وخصائص إيجابية تفوق خصائص منتجات المنافسين مما يساعد في تحقيق رضا العميل أكثر مما يستطيع أن يقوم به المنافسون ) ( عبدالحميد ، 2010 ، 54).

ويرى آخر إن التميز المؤسسي هو : ( أن تتفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها ، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل ) . ( الدرديري ، 2007 ، 34 ) .

وعرفتها الباحثة مع ما ذهبت إليه أن تعدد مفهوم التميز المؤسسي يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال الاستفادة من مداخله المتعددة في تحقيق أهداف المنظمة كمفهوم شامل ومتكامل يهدف إلى تحقيق النجاح والتميز في جميع أنشطة ومجالات المنظمة .

#### ثانياً : أهمية التميز المؤسسي :

1. يتمثل التميز بالابتكار أو البروز بشكل مختلف عن الآخرين .
2. إن التطور الذي حظيت به البيئة المؤسسية أدت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الصحيح لها ، وبالتالي تعود أهمية التميز المؤسسي في ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحول لدور الريادة وأهم هذه المهارات : مهارات إدارية المهارات السلوكية المهارات الفنية المهارات الفكرية والثقافية . ( عادل ، 2003 ، 22 )
3. تعد مسألة النهج المتميز ضرورة أساسية لتحقيق تميز بتقديم الخدمة المؤسسية ، ليست الحالية ، إنما الأهم في المستقبل .
4. في محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت حدة التحولات والتغيرات وتعقدت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفاً سهلاً المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة ليصبح البقاء إلا للتميز في الأداء ، مما يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها . ( شنافي ، 2013 ، 54 ) .
5. أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه .



6. تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية : التركيز على النتائج المستهدفة ، وعلى العملاء القيادة الفعالة والأهداف الواضحة / الإدارة بالعمليات وبالحقائق / تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمنظمة التعليم المستمر والابتكار والتجديد / تنمية علاقات الشراكة والتحالف / إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .

7. يعتبر التميز المؤسسي القوة التي تميز أنشطة عن بعضها ، وتبعدها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة .

8. إن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور .

9. إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية ( القوى البشرية ، الثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي ) . ( النور ، 2014 ، 35 ) .

### ثالثاً: أبعاد التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد تذكر أهمها على النحو

1- **التميز القيادي** : فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد ، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع و التميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامه بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتواصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا أثبتت إستراتيجية الباب المفتحة ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعالية المنظمة ، والقدرة على المناقشة والوصول إلى إقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكله ، وهناك مجموعة من النشاطات ، التي يجب أن تقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة .

2- **تميز بتقديم الخدمة** : إذ أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم ، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت الإنتاج هذه الخدمة .

رابعاً: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي :

بناءً على ما سبق يؤيد إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق المتميز المؤسسي على أن يوجد علاقة بينها . ما تطرقنا إليه في الجانب النظري إستنتجنا أن هناك :

علاقة متكاملة بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، كذلك لم تتم حصر مكونات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ولا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لها .

وأيضاً صعوبة قياسه ممارسة إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد التميز المؤسسي ( قيادي - تقديم خدمة ) مما سبق يمكن القول بأن التميز المؤسسي يحتاج إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تعبر عنه توجهاتها الرئيسية وصدرتها المستقبلية .

أصبحت أهميتي ممارسة إدارة الموارد البشرية كقوة التي تعمل في رفع مستوى المؤسسات وصولاً بها إلى التميز

## المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي

#### المطلب الأول : اختبار اداة القياس

#### أولاً: ثبات و صدق أداة قياس البحث

ان ثبات المقياس يعني استقراره و عدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فانه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203). ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديه نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر.

ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استخدم الباحث منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257). والجدول (1) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث

جدول (1) قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	Cronbach's Alpha
ممارسات ادارة الموارد البشرية	0.837
التميز المؤسسي	0.794

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول (1) ان كافة قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بأبعادهما ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

#### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

بعد ان تأكد الباحث من أداة جمع البيانات بُعد اخضاعها الى اختبار الثبات ، ولأن اختبار الفرضيات في البحث الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل

يجب ان تتوزع طبيعياً (Normally distribution) ، واذا تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع البحث فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصاً منه على دقة نتائج البحث قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (35) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

حيث ان n تمثل حجم العينة هنا ، وبما ان حجم عينة البحث هو (50) مفردة ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.17) ، فاذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر او قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (1%) عندها فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور ، ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric). والجدول (2) يوضح قيم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث.

#### جدول ( 2 ) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

القرار	قيمة D المعيارية	إحصاءه Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	متغيرات البحث
تتوزع طبيعياً	0.17	0.19	ممارسات ادارة الموارد البشرية
تتوزع طبيعياً	0.17	0.18	التميز المؤسسي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول ( 2 ) ان البيانات الخاصة بالمتغيرات (ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ) الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

#### المطلب الثاني : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث .

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد

الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5)  $(0.80 = 5 \div 4)$ . ويُعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15).

جدول (3) الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها

مستوى الإجابة	المتوسط الموزون
منخفض جدا	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
معتدل	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.21 إلى 5

Source: Dewberry, Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci , p15.

عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص ممارسات ادارة الموارد البشرية (X) و التميز المؤسسي (Y).

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل المتغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي:

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث n=50

المتغيرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
ممارسات ادارة الموارد البشرية	3.19	1.22	64
التخطيط	3.21	1.13	64
الاستقطاب	3.35	1.01	67
التدريب والتطوير	3.61	1.11	72
تقييم الاداء	3.33	1.08	66
التميز المؤسسي	3.70	1.19	74
التميز القيادي	3.45	1.20	69

70	1.14	3.53	تميز بتقديم الخدمة
----	------	------	--------------------

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26) و Microsoft Excel 2010

## 1-ممارسات ادارة الموارد البشرية

يتضح من بيانات جدول (4) حقق متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.19) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22). مما تقدم يتضح ان الكلية عينة البحث تهتم بممارسات ادارة الموارد البشرية وما له من اثار ايجابية عبر مكوناته على تحقيق اهدافها. وفيما يلي توضيح لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية.

**التخطيط :** حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.21) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.13). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

**الاستقطاب :** حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.35) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (67%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.01). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

**التدريب والتطوير :** حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.61) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (72%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.11). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

**تقييم الاداء :** حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.33) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (66%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.08). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

## 2-التميز المؤسسي

يتضح من بيانات جدول (4) حقق متغير التميز المؤسسي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.70) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (74%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22)، مما تقدم يتضح ان الكلية عينة البحث تسعى لتحقيق التميز المؤسسي عبر توظيف مكونات ممارسات ادارة الموارد البشرية. وفيما يلي توضيح لأبعاد التميز المؤسسي .

**التميز القيادي :** حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.45) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.20). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

**تميز بتقديم الخدمة :** حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.53) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.14). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

### المطلب الثالث : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

#### أولاً : اختبار فرضيات الارتباط

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ،سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (5) :

الجدول (5) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي )

يظهر الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول ( 6) يشير أيضاً إلى حجم العينة (50) ونوع الاختبار (2-tailed). فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%).

جدول (6) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

		ممارسات ادارة الموارد البشرية
التميز المؤسسي	Pearson Correlation	63* 50.
	Sig. (2-tailed)	0.000
	n	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يظهر جدول (6) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ومتغير التميز المؤسسي ، إذ بلغت قيمته (0.563) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية.

وتدل النتائج المتحصلة من الجدول ( ) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى ، وعليه فان الفرضية تنص على انه (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ))

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للممارسات ادارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي ).

جدول (7) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي				المتغير المعتمد
معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة	قيمة	
( $\beta$ )	( $R^2$ )	(T)	(F)	ابعاد المتغير المستقل
0.56	0.32	2.77	7.66	ممارسات ادارة الموارد البشرية
7.56		قيمة (T) الجدولية عند مستوى (1%)	2.75	قيمة (F) الجدولية عند مستوى (1%)

## المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من نتائج الجدول ( 7 ) بلغ معامل انحدار متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي (0.56) وهذا يعني انه اذا تغير ممارسات ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة فإن التميز المؤسسي سيزداد بمقدار (56%) , علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (2.77) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.75) عند مستوى معنوية (1%).

كما يلاحظ ان ممارسات ادارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (32%) من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي واما النسبة المتبقية والبالغة (68%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي . علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة اكبر والبالغة (7.66) من نظيرتها الجدولية والبالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%).

وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجد تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي ).



## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- 1- حقق متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.19) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.22). مما تقدم يتضح ان الكلية عينة البحث تهتم بممارسات ادارة الموارد البشرية وما له من اثار ايجابية عبر مكوناته على تحقيق اهدافها. وفيما يلي توضيح لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية.
- 2- حقق التخطيط البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.21) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (64%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.13). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.
- 3- حقق الاستقطاب وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.35) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (67%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.01). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.
- 4- حقق التدريب والتطوير وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.61) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (72%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.11). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.
- 5- حقق تقييم الاداء وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.33) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (66%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.08). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.
- 6- حقق التمييز القيادي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.45) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.20). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.
- 7- حقق تمييز بتقديم الخدمة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.53) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (70%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.14). مما تقدم يتضح ان البُعد متوافر في الكلية عينة البحث.

## التوصيات

- 1- أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي ، أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد .
- 2- تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم .
- 3- افتراض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة ، ومن ثم فأي تقريب أو تهاون يؤدي إلى خسارته ، وخاصة في الاستثمارات غير القابلة للنقل إلى عمل آخر

## المصادر

### المصادر العربية

- 1- التميمي محمد عبد الكريم ( ٢٠١٧ ) اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تحديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط
- 2- شايوش مصطفى نجيب ٢٠٠٠ ادارة الموارد البشرية ط 3 دار الشروق لنشر والتوزيع عمان الاردن ٢٠١٣
- 3- الطائي ، يوسف حليم الفضل مؤيد عبد الحسين والعبادي هاشم فوزي ٢٠٠٦ إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل ط ١ الوراق للنشر والتوزيع عمان
- 4- عباس ، انس عبد الباسط ٢٠١١ ادارة الموارد البشرية ط دار الميسرة لنشر والتوزيع عمان ويلز ، ٢٠٠٥ ادارة عملية التدريب وضع مبادئ قيد التنفيذ مكتبة الملك فيصل الوطنية اثناء النشر معهد الادارة العامة الرياض السعودية
- 5- هاشم ، زكي محمود ١٩٩٦ " إدارة الموارد البشرية ٢.٥ مطبعة ذات السلاسل الكويت
- 6- المدهون محمد ٢٠٠٥ إدارة وتنمية الموارد البشرية ط ١ ابداع للطباعة والنشر غزه فلسطين
- 7- العزاوي نجم عبد الله ، وجواد ، عباس حسين ٢٠١٠ تطور ادارة الموارد البشرية دار اليازوري لنشر والتوزيع عمان الاردن
- 8- شحاذة انظمي ، ٢٠٠٠ ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد دار الصفاء النشر والتوزيع ط ١ عمان الاردن 8. 9. 11. 12. 13 م
- 9- عبد الوهاب سمير البرادعي ، ليلي ، ٢٠٠٦ ادارة الموارد البشرية مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة القاهرة مصر
- 10- القاضي ، زياد مفيد ٢٠١٢ علاقة ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمة رساله ماجستير كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط
- 11- الخرابشة ، عمر محمد ١٩٩٦ تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعميم الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان الاردن
- 12- البرنوصي سعاد ٢٠٠٤ - ادارة الموارد البشريه دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن .
- 13- شبير حنان شكري ٢٠١٠ واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة " الجامعة الإسلامية .

- 14- عبد العليم محمد بكري ٢٠٠٧ مبادئ ادارة الاعمال جامعه نيبها ط1 الاسراء للتوزيع والنشر .
- 15- درة ، عمر محمد ٢٠٠٩ مدخل الى الادارة مصر جامعة عين شمس كلية التجارة 18 , نصر الله حنا ٢٠٠١ ادارة الموارد البشرية عمان الاردن دار زهران
- 16- عبد الباقي صلاح ٢٠٠٢ الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر
- 17- ابو شيخة نادر ٢٠٠٠ ادارة الموارد البشرية دار الصفاء لنشر طا عمان الاردن
- 18- سليم ، وليد خالد عبدالحليم ( 2015 م ) ، واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتيا بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها ، فلسطين - نابلس : جامعة النجاح الوطنية ، صفحة 11. بتصرف .
- 19- الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، وآخرون ٢٠٢١ ، ( مفهوم التميز المؤسسي ) دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بحث تحليلي لاراء مديري أور العامة في محافظة ذي قار .
- 20- عبد الحميد ، محمود أسامة ، 20100 ، ( أبعاد التميز المؤسسي ) الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية في جامعة المستنصرية
- 21- النوري ، عبد السلام علي حسين ، وآخرون ، ٢٠٢١ ( ابعاد التميز المؤسسي ) دور إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة الانبار .
- 22- مهدي ، سيف علي ، ٢٠٢٠ ، ( أهمية التميز المؤسسي ) تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة دراسة حاله في احدى المنظمات
- 23- القيسي ، سنان فاضل أحمد ، ٢٠١٦ ، ( الاساليب التي تؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي ) انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة مالية والهيئة العامة للضرائب . .
- 24- السالم مؤيد سعد صالح ، عادل حرفوش ٢٠٠٢ " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " عالم الكتب الحديث عمان .
- 25- عبد الرفاعي ، عبده عويد ، ٢٠٢١ ، ( خصائص التميز المؤسسي ) تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات

## المصادر الاجنبية

1. Denisi Angelo.s & Griffin ricky w ( 2000 ) " Human resources management " houghton mifflinc company bosten
2. Garric , keith haines , sarah keeley , robion kovach , Tsarane kuragano.journal of human resources management 2010
3. Moldeen kutty , Asya Al- lamki.y.sree rama murthy 2011 " HRM practices and organizational performance in oman " personnel review vol 40 Iss201
4. DanaB.minbaeva , 2005 HRM practices and MNC knowledge tranfer " personnel review vol 34 Issusil 125 "
5. Daft , richard L.2008 " New Era of management " 2ndAustralia : Thomson south - western p.378 t
6. Harvathova , p ,, 2011 , the application of talent management at Human resources management valume 57 , Issue 1
7. Wasile , wski , E , 1996 , " Bargaining out the look for 1996 " monthly labor review january 8.
8. Reese , and safety charles , D , 2008 " Occupational health management : Apractical Approach " 2nd Edition , cRc press , Taylor and Francis group
9. Hugessen , K , 1996 " strategic compensation : Anew compensation models for Anew Age " harvad business review " January
10. Akaner , muset , 2003 " Application of Iso9000 and OHSAS1800 to Amining company : Acase stugy " Athesis submitted to partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science , middle East Tachincal University.

## استمارة استبانة

### تحية احترام وتقدير

الاستمارة التي بين أيديكم تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة (ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي) وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً .

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب الى ذلك.
  - 2- عدم ذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة لطفاً.
  - 3- الإجابة عن الأسئلة المطروحة يوصل إلى النتائج المطلوبة وبالتالي إلى نجاح مشروع الدراسة بحول الله تعالى.
- متمنين مساعدتنا .....وشاكرين تعاونكم معنا .

## المحور الاول: ادارة الموارد البشرية

ت	العبارات	ادارة الموارد البشرية	المقياس			
			أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
1	لدى إدارة الشركة خطة طويلة الاجل للموارد البشرية	التخطيط				
2	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق اداء افضل					
3	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع تخطيط الاستراتيجية على مستوى الشركة					
4	يسهم التخطيط في الإيفاء باحتياجات الشركة من الموارد البشرية					
5	يتم متابعة الخرجين والمتفوقين من الجامعات والاتصال معهم في محاولة استقطابهم	الاستقطاب				
6	تهتم الهيئة باستقطاب الافراد ممن يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للعمل فيها					
7	المقابلة هي عامل أساسي في عملية التوظيف في الشركة					
8	ان اختيار الموظفين في الشركة بناء على معايير الكفاءة					
9	تهتم الشركة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	التدريب و التطوير				
10	تؤمن الشركة ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية					
11	يتم تحديد البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الشركة					
12	ان التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف اعلى في زمن اقل					
13	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد مستوى أداء الموظفين المنخفض من اجل تدريبهم ورفع مستواهما	تقييم الاداء				
14	المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية					
15	تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية					
16	تؤدي عملية تقييم الوظائف الى ترتيب العاملين وفقا لادائهم					

## المحور الثاني : التميز المؤسسي

ت	الفقرات	التميز المؤسسي	المقياس			
			أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
1	تؤكد ادارة الكلية على الالتزام بمعايير التميز القيادي	التميز القيادي				
2	تتبنى ادارة الكلية الاهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات الطلبة ورغباتهم					
3	تسعى ادارة الكلية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد					
4	توفر ادارة الكلية الترتيبات اللازمة بهدف تقديم اداء متميز					
5	تعمل ادارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة					
8	تقوم الكلية بأجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة	تميز بتقديم الخدمة				
9	تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية الى روادها الى ضبط وتطوير مستمرين					
10	تعتمد الكلية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
11	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالراحة					