

## ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة

د/ نجوى وفائي سليم - أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية-كلية العلوم الإدارية والإنسانية-كليات بريدة الاهلية -القصيم -المملكة العربية السعودية

العدد: 6

المجلد: 2

تاريخ قبول البحث: 2020/11 /14

تاريخ استلام البحث: 2020/10 /5

### الملخص:

تواجه المؤسسات التعليمية للتعليم العالي تحديات كبيرة في النمو المتزايد في اعداد المقبلين على تلك المؤسسات وبما يفوق طاقتها الاستيعابية مما أدى الى اتجاه معظم الطلاب الى مؤسسات التعليم الخاصة وازدياد المنافسة بين تلك المؤسسات فيما بينها في الحصول على نسبة الاقبال الأكبر من الطلاب والطالبات. وتحتاج مؤسسات التعليم العالي الخاصة الى تطوير وتحديث وخاصة مع كثرة عدد المؤسسات التعليم العالي الخاصة في الفترة الاخيرة واشتداد المنافسة وتحول سوق التعليم من السوق المحدد والقاصر على المؤسسات الحكومية وعدد قليل من المؤسسات الخاصة الى سوق منفتح ومبنى على المنافسة القوية. ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تحسين نظم الادارة بصفة عامة وذلك عندما تتفاهم المشكلات الادارية التي تواجه المنظمات ويكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه هذه الادارة تحت مظلة الادارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال كل مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم اعمال ونشاطات المنظمة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي

### المقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية للتعليم العالي تحديات كبيرة في النمو المتزايد في اعداد المقبلين على تلك المؤسسات وبما يفوق طاقتها الاستيعابية مما أدى الى اتجاه معظم الطلاب الى مؤسسات التعليم الخاصة وازدياد المنافسة بين تلك المؤسسات فيما بينها في الحصول على نسبة الاقبال الأكبر من الطلاب والطالبات وتحتاج مؤسسات التعليم العالي الخاصة الى تطوير وتحديث وخاصة مع كثرة عدد المؤسسات التعليم العالي الخاصة في الفترة الاخيرة واشتداد المنافسة وتحول سوق التعليم من السوق المحدد والقاصر على المؤسسات الحكومية وعدد قليل من المؤسسات الخاصة الى سوق منفتح ومبنى على المنافسة القوية.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التآثرية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تبين ان هناك اختلافات في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بوجود تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الحكومة والقطاع الخاص وأكدت دراسة (Bolat & Yilmaz, 2015, 45) على وجود علاقة بين المصادر الخارجية للتوظيف والاداء والتميز التنظيمي. كما أشارت دراسة أخرى (Bernthal & Rioux, 2016, p. 2) الى أن استراتيجيات الاختبار والتعيين لها أثر في تحسين مخرجات المنظمة ومن ثم تميز هذه المؤسسات. وقد أكدت دراسة أجريت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة أشارت الى وجود تأثير الى التوظيف على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية (حجازي، 2016، 112). وفي دراسة أخرى على مؤسسة الجمارك السعودية توصلت الى أن لوظائف ادارة الموارد البشرية تأثير على تحقيق التميز المؤسسي (العزب، العنزي، 2013، 17، 118).

ولذلك أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن توضح القصور في الدراسات السابقة ففي ضوء ما تحتاجه الباحثة من مسح لما تم دراسته حول الموضوع لم تحدد دراسة تناولت الموضوع بصورة مباشرة غير أن هناك دراسة تناولت جانب او آخر من موضوع هذه الدراسة والتي تتعلق بتأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الوصول الى التميز المؤسسي.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الخاص ويشق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية وبين تحقيق التميز المؤسسي (تميز قيادي، تميز الخدمة المقدمة، تميز بشري، التميز في المنتج)؟
- 2- ما أثر الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، تحليل وتوصيف الوظائف، التوظيف وبين تحقيق التميز المؤسسي القيادي، التميز في الخدمة المقدمة، التميز البشري، التميز في المنتج).
- 3- ما أثر الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (تميز قيادي، تميز بالخدمة، تميز بشري، تميز في المنتج).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما

#### أهمية الدراسة:

- 1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي.
- 2- معرفة مستوى مساهمة ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر
- 3- أهمية نتائج الدراسة بجامعة 6 أكتوبر عن دور ممارسة ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطيها صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها واعطائها الأولوية.
- 4- التوصل الى تصور لتفعيل العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر
- 5- قد تسهم الدراسة في اعادة النظر في الممارسات الحالية بإدارة الموارد البشرية في جامعة 6 أكتوبر
- 6- يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في وضع خطة لتفعيل الدور الحالي في ادارة الموارد البشرية.

#### حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تم اختيار جامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1441 / 1442 هـ - 2020/2019 م

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وثلاثة أنواع فقط من التميز المؤسسي وهم التميز القيادي والتميز التكنولوجي والتميز الخدمي

#### منهج الدراسة وإداتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل بوصف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لجامعة 6 أكتوبر، جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال الاستبيان وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة 6 أكتوبر.

#### متغيرات الدراسة:

##### • المتغيرات المستقلة:

- تعرف بأنها المتغيرات التي تعمل على إحداث تغير ما في الواقع أو الظاهرة المراد دراستها، وتظهر آثاره ونتائجه على المتغيرات التابعة، ويمكن للباحث التحكم فيه، وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة:
- الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية
  - الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية
  - الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية

##### • المتغيرات التابعة:

تعرف بأنها المتغيرات التي تقيس أثر تطبيق المتغيرات المستقلة عليها، ويسعى الباحث للكشف عن تأثيرها، وتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة التميز المؤسسي والذي يتكون من

- تميز قيادي
- تميز الخدمة المقدمة
- تميز بشري
- التميز في المنتج

#### مصطلحات الدراسة:

#### **1- إدارة الموارد البشرية.**

#### **تعريف الموارد البشرية:**

**لغويًا:** المورد لغة يعنى المنهل، الطريق، مصدر الرزق  
**اصطلاحاً:**

يعرفه على السلمي الموارد البشرية أنها تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الاعمال والراغبين في أداء الاعمال بحماس واقتناع (بريدى، 2016، 35)

في حين يعرفها محمد فتحي بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم في أي مؤسسة انتاجية أو خدمية وتضم الموارد البشرية الافراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومها تتنوع واختلقت مستويات المهارة وانواع الاعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الادارة والعاملين (فتحي، 2003، 233)

**ادارة الموارد البشرية:**

مجموعة شاملة من الانشطة الادارية محور عملها العنصر البشرى وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية (ابو دولة، وصالحية، 2005، 86).

وتعرف الباحثة ادارة الموارد البشرية بانها اسوب حديث في التعامل مع القوى البشرية باعتبار ان هذه الادارة شريك في التخطيط الشامل على مستوى المنظمة حيث يكون هناك توافق بين أهداف المنظمة وطموح واهداف الافراد العاملين والتعامل مع العاملين على أنهم أصل من اصول المنظمة يجب الحفاظ عليه وصيانتته.

**التميز المؤسسي:**

هي حالة من حالات الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2002، 108).

**مؤسسات التعليم العالي.**

مؤسسات علمية مستقلة لها أنظمة وعادات وتقاليد أكاديمية معينة وتتمثل في وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والجامعات والمعاهد التي تقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الدبلوم أو البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا ويمنح بموجبها درجات علمية للطلاب (علاونة، 2007، 176).

وتعرف الباحثة التميز المؤسسي بأنه سعى المنظمة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء وأصحاب المؤسسة والمجتمع من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الاداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق لها التميز المؤسسي.

#### الدراسات السابقة:

وتشمل على الدراسات التي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وقد قامت الباحثة بعرض هذه الدراسات وفق ثلاث محاور كالآتي:

- دراسات تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية.
- دراسات تناولت التميز المؤسسي.
- دراسات تناولت العلاقة بين ممارسة ادارة الموارد البشرية وبعض المتغيرات

#### الدراسات باللغة العربية:

#### **1-دراسة أبو زيد، دياب (2003) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة "**

هدفت الى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين ، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفرق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديرا في القطاع العام و (50) مديراً من القطاع الخاص، وقد توصلت الدراسة أي العديد من النتائج ، أبرزها أن أهم المعوقات التي تحول دون تبنى خطة استراتيجية للموارد البشرية هي ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع

العام ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين، وأن هناك أثر ارتباط إيجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

## 2-دراسة بقلّة، سعيد (2004) بعنوان " واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني" دراسة ميدانية.

هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة الى أي مدى يتم اتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت الى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها، واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعنى بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك الى معرفة مدى الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديرا من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين، وتوصلت الدراسة الى أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة الى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إدارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص، وأن هناك ربطا وتكاملا ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين ، وأن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلا أن بعضا من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفر والدقة والاستخدام، ووجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبنى ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في المنظمات القطاعين العام والخاص، وأن لدى مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين اتجاهات ايجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال.

## 3-دراسة الهيئتي، المعشر (2004) بعنوان: تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير عملية الاستقطاب على الأداء الوظيفي في الجهاز الحكومي الأردني، ولاسيما منصبى الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء، وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان، وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعديهم ، وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) فردا واستجاب منهم (71) فردا متمثلين بأصحاب الوظائف العليا في الوزارات والدوائر الأردنية التي بلغ عددها (35) وزارة ودائرة أردنية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: افتقاد المنظمات التي تم بحثها الى سياسات ثابتة تضع شروطا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم منصب الأمين العام والمدير العام وكذلك أظهرت أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في التعيين، حيث أن عملية الاختيار والتعيين تطبق بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64%).

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأمانة العاميين ممن تتوفر لديهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك وفق معايير واضحة ومدة يتم على اساسها تقييم المرشحين واختيارهم، الى جانب اقتراح انشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا مهمته عقد دورات تدريبية وحلقات نقاش وورش عمل، وضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية والمديرين العموميين.

## 4-دراسة أبو دولة وصالحية (2005) بعنوان " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية " دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية.

هدفت الى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية، اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب الدراسة الميدانية المقارنة ، وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ، أبرزها أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية ، وأن (30.9%) من منظمات القطاع العام و 17.5% في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى ادارة الموارد البشرية بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية، وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب الاستقطاب المستخدمة في بنك التجارة والتمويل الأردني لتحقيق الميزة التنافسية.

### 5-دراسة عوض (2005) بعنوان: عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسات العامة والخاصة بمصر

أجريت الدراسة على عدد من شركات التوظيف في جمهورية مصر العربية والسعودية والكويت ودول الخليج الأخرى حيث هدف الى التعرف على كيفية إدارة مؤسسات التوظيف ومدى نجاحها في عمليات التوظيف بشكل فعال وتكون مجتمع البحث من (200) شركة توظيف ضمن (800) مدير عامل في هذه المؤسسات واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة كما هي ويجد تفسيرات لها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مؤسسات التوظيف تعمل بشكل مترابط وفعال واحترافي مع مستويات قطاعات سوق العمل والمهن، وتدار بشكل مهني كبير بنسبة (7)، وهناك مهام إشرافية ورقابية تقام على المؤسسات ويجب التأكد من عملها الإداري بشكل متناسب وبنسبة (68%) والاهتمام بالعوامل الهامة لنجاح مؤسسات التوظيف ومنها المعرفة الجيدة لأسواق العمل والمعرفة لقطاع المهن التي تتعامل معها بارتياح لكل من الباحثين عن العمل وأرباب العمل الأجانب.

وأوصت الدراسة بضرورة التأكد من أن مؤسسات التوظيف ترتقي بمستوى رفيع في المهن الرفيعة المستوى، وحوسبة أعمالها وقواعد البيانات، وتطويرها لمواقع على شبكة الإنترنت، والموظفين الحاصلين على تعليم جيد، وتوفير التدريب لكل من الموظفين العاملين بالمؤسسات والمرشحين للوظائف، وتعزيز ثقة الباحثين عن فرص عمل والشركات بالمؤسسات التوظيفية، وعلى مؤسسات التوظيف الاهتمام الكبير لظروف المعيشة للعمال والتي توفرها لعمالها.

### 6-دراسة الزرابي (2006) بعنوان: تقييم اجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على آلية تطبيق اجراءات اختيار الموظفين الاداريين وتعيينهم بوكالة الغوث والتحقق من مدى فعاليتها ومدى الالتزام بتطبيقها من أجل تطوير نظام اختيار الموظفين الإداريين، وتعيينهم وتحسين أدائهم بما يحقق اختيار أفضل المتقدمين للعمل فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين بمستوياتهم الإدارية المختلفة والبالغ عددهم (529) موظفاً، وقد ضمت عينة الدراسة (165) موظف بعد استفتاء الموظفين الذين لم يخضعوا الى اجراءات اختيار العاملين الإداريين وتعيينهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مرحلة فحص الطلبات تتم بطريقة جيدة وكذلك مرحلة الاعداد للمقابلة حيث كانت نسبة تطبيق هذه المرحلة 71.1% ، أن اختيار أعضاء لجنة المقابلة تتم بصورة مقبولة نوعاً ما وكذلك أداة لجنة المقابلة وتطبيق درجة مقبولة، وبينت الدراسة ضعف العلاقة بين الاختبارات التي يخوضها المرشحين وبين متطلبات الوظيفة المعلنة وعدم الأخذ بمبدأ الخبرة المكافئة للشهادة والتي يسمح بها لبعض الموظفين دون غيرهم بالمنافسة على الوظيفة الشاغرة دون امتلاكهم للشهادة العلمية المطلوبة ألا في حالة عدم توفر عدد كافي من الطلبات لتحقيق مبدأ المنافسة، وتطبق درجة مقبولة بوزن نسبي (62%) ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الذين تم بحثهم حول عملية تقييم اجراءات واختيار العاملين تعزى الى الجنس والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابة الذين تم بحثهم تعزى لمسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة اعادة النظر في الاختبارات التي تعدها الوكالة حيث أن نوعية الاختبارات التي تعدها الوكالة تعتبر غير ملائمة لأنها لا تشمل على اختبارات الذكاء الشخصية والنفسية، كما أوصت بضرورة إعادة النظر في طريقة تشكيل لجان المقابلات.

### 7-دراسة صيام، عايش(2007) بعنوان: فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الى التعرف على فعالية متطلبات وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف الى الفروق في دراسة فعالية ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة، تكونت عينة الدراسة من 168 ضابط شرطة ، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف ادارة وتنمية ادارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة أنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة الى غياب اللوائح التنفيذية والاجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة الى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والاجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة الى وجود تكس في الكادر البشرى وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف ، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشرى الذي كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.

### 8-دراسة حسن (2009) بعنوان " استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية.

هدفت الى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الاردنية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة ، تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في شركتي زين وأورانج والبالغ عددهم (80) وبعد إجراء SPSS الاحصائية للعلوم الاجتماعية التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار .

### 9-دراسة الرسول، وكاظم (2009) بعنوان: تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية.

هدفت الى تحليل واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية، وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء ادارة الموارد البشرية، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية، واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإحاطها بقسم مستقل تابع للدائرة الادارية والقانونية .

### 10-دراسة الصرايرة والغريب (2010) بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 600 موظف في شركة الاتصالات الاردنية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات مرتفعة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات مرتفعان أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية وأشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات اللذين تم بحثهم نحو ممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الاردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري) ، بلغ المتوسط الحسابي لوظيفة الاختيار ( 3.64) بدرجة مرتفعة وهذا دليل على أن إدارة الموارد البشرية تولى اهتمام كبير لاستقطاب أفضل الافراد وانشاء عمالة ذات افكار متنوعة، وبلغ المتوسط الحسابي لعملية التخطيط للموارد البشرية (3.13) بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على وظيفة تخطيط الموارد البشرية باعتبارها أهم الوظائف الإدارية وضرورة تقديم المكافآت المادية ولمعنوية للموظفين المبدعين لتجهيزهم لتقديم افكار جديدة متنوعة، والاهتمام بالكفاءات وتعزيز روح الابداع والتطوير في شركة الاتصالات الأردنية.

### 11-دراسة عبد المحسن حاجي حسين (2010) بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية".

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

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (25.3) مستجيبا، وفي ضوء ذلك جرى وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، SPSS جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها حيث توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها:

- 1- وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 2- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية
- 3- وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية
- 4- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
- 5- وجود أثر ذات دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية،

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

والمتمعلق بتدريب الموظفين. 110015-تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو

2-السعى من قبل الادارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد.

#### 12-دراسة عدوان (2011) بعنوان: " واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع سياسات الاختبار والتعيين في الوظائف وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومهنية الاجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية اختيار العاملين، وتم استخدام لمنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عينة الدراسة (187) موظف وتم استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر جيدة وتحتاج الى المزيد من التحسن حيث يوجد تحليل وظيفي مكتوب لجميع الوظائف يحدد الواجبات والمسئوليات وينعكس بشكل إيجابي على الموارد البشرية وان عملية التخطيط للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة تعتبر جيدة ومطبقة حيث يوجد وضوح في عدد ونوعية القوى المطلوبة لكل دائرة أو قسم أو مديري الأقسام تتم مشاركتهم بشكل سنوي في تحديد احتياجات دوائرهم او اقسامهم وأن المصارف العاملة في قطاع غزة تتحرى الشفافية والمصادقية عند عملية تعيين الموظفين، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات .

#### 13-دراسة خلف الله (2015) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودايت"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودايت المحدودة، وإلقاء الضوء على أبرز الحلو التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الإيجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع بالإضافة الى التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية ، حيث احتوى البحث على ثلاثة فروض لإثباتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودايت، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأثبات الفروض، وقام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد افراد العينة 100 موظف من مجتمع العينة (شركة سودايت) وتوصل الباحث الى

#### 14-دراسة الدجنى (2011) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.

هدفت الدراسة الى تعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملائمتها لموضوع الدراسة، وقام بتصميم أداتي الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة حيث تكونت الاستبانة من (87) فقرة موزعة على محللين رئيسيين هما واقع جهود الأداء المؤسسي فهي ضوء مؤشرات وتكون من (55) فقرة ، ودور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي وتكون من (32) فقرة، في حين تكونت بطاقة المقابلة من (43) فقرة موزعة على اربعة ابعاد رئيسية هي ( التحليل البيئي، البيئة الداخلية، التحليل البيئي " البيئة الخارجية" ، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تألف من العمداء، والمدراء ، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الاسلامية وجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (500) عضوا، كما استخدم الباحث المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: توافر ابعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات ابعاد الاداء المؤسسي يساوى (75.97%) وتوافر جودة الأداء المؤسسي في بعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوى (75.97%) ووجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور (57.97%) ووجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات اللذين تم بحثهم تعزو للجنس وكان الفرق لصالح الذكور، ووجود فروق في استجابات اللذين تم بحثهم تعزو للعمر والخبرة الوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات اللذين تم بحثهم تعزو للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

### 15-دراسة الفاعوري (2012) بعنوان: أثر فعالية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى من خلال دراسة ابعاد فاعلية هذه الأنظمة (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) وتكونت العينة من موظفي الدائرة المالية وعددهم 100 مستخدم، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في أمانة عمان الكبرى واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية استخدام أنظمة تخطيط الموارد وفقا للأبعاد (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تطبق جميع الأبعاد بدرجة مرتفعة، أبعاد الأداء المؤسسي تطبق بدرجة مرتفعة ويوزن نسبي بلغ (82%).

وأوصت الدراسة بضرورة شمول جميع المناطق الخاضعة لأمانة عمان الكبرى بتطبيق نظام Oracle EPR لتحقيق التخطيط والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة، وكذلك ضرورة تحسين قدرات المستخدمين للنظام عن طريق عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات من خلال استخدامهم لنظام Oracle EPR.

الاستقطاب للعاملين، الاهتمام بكل اساليب الاستقطاب بشكل عام وخاصة بما يتعلق بالجامعات والكليات والمعاهد الرياضية المختصة.

### 16-دراسة المرينى (2014) بدراسة بعنوان " دور التدريب فى رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالية، وزارة الشؤون الاجتماعية – مكاتب الضمان الاجتماعي-منطقة الباحة.

يهدف البحث الى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون ودور التدريب في رفع الأداء كما يهدف الى الوصول الى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ونقاط القوة والضعف وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المدروسة للوصول الى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي الى رفع كفاءة أدا الموظفين والعاملين بها وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون اخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقه أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم اليه لتطوير أدائهم هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين كفاءة الأداء لدى الموظفين وعلاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته وعدم موافقة أساليب التدريب واغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني وقصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومية وأوصت الدراسة الى ضرورة دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله مهاراته العلمية وضرورة رفع ميزانية التدريب والاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بنقارير الأداء وزيادة عدد الدورات وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء وأن يعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التدريبية التي يرغب الالتزام فيها.

### 17-العمامي (2014) أثر رأس المال البشرى على التميز التنظيمي لقطاع النفط في ليبيا

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع رأس المال البشرى بقطاع النفط في ليبيا والتعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال البشرى في تحقيق التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، والتعرف على مدى تحقيق التميز التنظيمي في قطاع النفط في ليبيا، ومحاولة معرفة الصعوبات التي تحد من وصول الشركات الى تحقيق التميز التنظيمي، والتعرف على مدى التباين في تحقيق التميز التنظيمي بين الشركات الليبية النفطية محل الدراسة والتعرف على طبيعة تأثير رأس المال البشرى على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا.

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

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الدراسة من جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط، والمتخصصة في مجال إنتاج، وتصنيع، وتسويق النفط في ليبيا، والمراكز والشركات التابعة لها، وقد بلغ إجمالي هذه الشركات (15) شركة، وقد تم اختبار ست شركات ، وقد تمت عملية الاختيار لهذه الشركات على أساس التبعية الكاملة للمؤسسة الوطنية للنفط ، والتي تدار بإدارة ليبية محلية، وتخضع للقانون الليبي في إدارتها بشكل كامل ، ولكونها تمثل أكبر الشركات من حيث لحجم ، ورأس المال ، وحجم الموارد البشرية التي تعمل بهذه الشركات ، وتنوع نشاطها وتشتمل عينة الدراسة على (المديرين)، وقد تم إجراء حصر شامل لهم عن طريق الخريطة



التنظيمية الخاصة بالقيادات الإدارية للشركات - محل الدراسة- وبلغ عدد المدراء (260) مديرا وتم التركيز على اختيار القيادات الإدارية في كافة المستويات الإدارية، وقد توصلت الدراسة الى الأهداف الآتية:

- 1-إن التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري وكل بعد من أبعاده - حسب وجهة نظر المدراء في الشركات محل الدراسة-تقع في المدى المتوسط، ولكنها لا تصل للمستوى الذي يطلبه العمل في بيئة تشهد تحديات كبيرة وخصوصا، في الصناعات النفطية، وأن درجة تطبيق أبعاد رأس المال البشري مرتبة تنازليا ما يلي، (إدارة المعرفة، الابداع التنظيمي، التدريب).
- 2-إن درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية الليبية والمتمثل في ممارسة القيادة الابداعية تقع بشكل إجمالي في المدى (المنخفض) من المقياس-حسب وجهة نظر مدراء الشركات محل الدراسة وهذا يدل على أن ممارسة القيادة الابداعية لا ترقى للمستوى الذي يحقق التميز التنظيمي.
- 3-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الشركات النفطية الليبية محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في التدريب، وإدارة المعرفة، والابداع التنظيمي ويعزى هذا لتشابه اللوائح الإدارية المعمول بها في الشركات محل الدراسة بها حيث إننا تدار جميعها من قبل المؤسسة الوطنية للنفط.

### 18-حجازي (2016) دراسة بعنوان: التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية-قطاع غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يقدم التفسيرات المتعلقة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 240 مدير، حيث تم الحصول على استبانات معينة وصالحة للتحليل من قبل 117 منظمة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل بـ 127 منظمة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- 1-أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (3.97) وبوزن نسبي 79.3؛ حيث حصل بعد " التعيين" على المرتبة الأولى بوزن نسبي 20.7%، وحصل بعد الاختيار على المرتبة الثانية بوزن نسبي 79.4% وحصل بعد التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي 93.1% ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الاستقطاب بوزن نسبي 77.9%

أ-مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الاهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا بوزن نسبي (82.3%).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: أن على المنظمات الاهلية في قطاع غزة تطوير آلية مناسبة يتمكن من خلالها عمل تحليل وظيفي لمبع وظائف المؤسسة كذلك اشراك جميع الدوائر والاقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة ومراجعة استراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المنظمة.

### الدراسات باللغة الأجنبية:

19-دراسة فالريا بل فيدير، ألبرتو غراندي وهيرفي ولجينفر(2018) هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كان يمكن استخدام نموذج التميز في الأعمال التابع للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

كإطار مرجعي في تصميم نظام لقياس الأداء متعدد الأهداف (PMS) لوظيفة المشتريات، واختبار صلاحية EFQM BEM لتصميم دورة شهرية وظيفية، بناءً على أن النموذج يؤكد أهمية وجود مراقبة مشتركة لمحركات ونتائج قسم المشتريات، واستخدمت الدراسة نهج موضوعي، قائم على دراسة استقصائية دولية أيضاً في وظيفة المشتريات مستندة لوثائق من (118) شركة، ويمكن استخدام هذا النموذج كإطار مرجعي مناسب لقياس وإدارة أداء هذه الوحدة التنظيمية

### 20-دراسة خواكين غوميز، ميكايلا كوستا وأنجيل لورنيتي 2017 Micaela Costa & Angel Lorente, Joaquin Gomez

هدفت الدراسة إلى البحث في تكافؤ نظامي (EEM)، EFQM نموذج التميز الأوروبي، وإدارة الجودة الشاملة TQM، واستخدمت المنهج التجريبي على الشركات التي تُنفذ EEM كأداة لإدارة تستخدم TQM بشكل غير مباشر، ونتج عن الدراسة أن EEM و TQM على الرغم من أنهما غير متماثلتين ولا يوجد دليل تجريبي يوضح تكافؤ الأنظمة، إلا أنهما يتبعان مساراً مشابهاً، ويمكن توقع أن الشركة ذات الدرجات العالية في EEM سيكون لها احتمالات كبيرة في أن تكون شركة TQM، بالإضافة إلى ذلك يوفر كلا النظامين وسيلة لتحسين الأداء وفقاً للنتائج التي تم قياسها بواسطة EEM.

## 21-دراسة (Collins & Clark, 2003) بعنوان: The role of human resources practices in creating organizational competitive advantage. Top management team social network

### دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات وعددها 73 شركة، وتكونت عينة الدراسة من 100 مدير عامل في هذه الشركات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: م وجود علاقة دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، وجود تخطيط جيد للعمالة ووجود معايير للتعين بعيدا عن المحسوبية ويطبق بدرجة مرتفعة، تقوم الشركات باستخدام اساليب حديثة في عملية الاستقطاب وتطبق بدرجة مرتفعة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التحديث المستمر لعملية التحليل الوظيفي في الشركات بسبب التطور التكنولوجي السريع.

## 22-دراسة (Bernthal & Rioux, 2005) بعنوان: Better recruitment and selection strategies result in improved development dimensions international.orgizational outcomes

### استراتيجيات الاختيار والتعيين وأثرها في تحسين مخرجات المنظمة

هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات التعيين في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية، وطبقت الدراسة على بعض الاعضاء في مركز المعايير التطويرية للموارد البشرية بوسطن وبلغ عددهم (90) عضو.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنه بالرغم من أن الموظفين الداخليين يبقون في وظائفهم ، وأنهم أكثر نجاحا من الموظفين الخارجيين، إلا أن المؤسسات تنجح الى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة، أكثر من الاتجاه للتوظيف من الداخل بنسبة 13% ، كما أن 60% من الموظفين القائمين على عملية الاختيار والمقابلات لديهم فهم كامل لعملية الاختيار وجود تحليل ووصف وظيفي لجميع الوظائف حتى تكون عملية الاستقطاب أفضل وتكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة، أن غالبية الموظفين المسئولون عن عملية الاختيار والتعيين لديهم فهم كامل لعملية الاختيار والتعيين، 97% من المؤسسات تقوم باستخدام المقابلات السلوكية لاختيار الموظفين، كما أظهرت النتائج أن اقل من 20% من المؤسسات تعتمد على طرق التقييم.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود وصف تفصيلي لجميع الوظائف لتكون عملية الاستقطاب أفضل وأكثر فاعلية، وأن تكون استراتيجيات التعيين ذات كفاءة ومخرجاتها موضوعية، كما اوصت بضرورة تتبع الممارسات الملائمة لاختيار الموظفين مثل المقابلات السلوكية، وتقديم الدورات والخبرات واختبارات القدرات.

## 23-دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان: an empirical investigation of coherent human resources practices and high performance work systems

هدفت الى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل، تكونت عينة الدراسة من (248) فردا من الشركات العاملة في هونغ كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

## 24-دراسة (Vlachos, 2009) بعنوان "The effect of human resources practices on firm growth"

هدفت الى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة بالإضافة الى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة، تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أبرزها أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

## 25-دراسة (Kim, 2010) بعنوان: Strategic Human Resource practices introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector

هدفت الى تأثير اربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي، وهذه العوامل هي الرواتب، والمنافع، والفرص، والقواعد وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين Naps-III التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (80) عاملا يعملون في حول البيئة التنافسية على أداء مؤسساتهم.

## 26-دراسة Mercy, Garcheri Munjuri, 2011 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين اداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا

### The effect of human resources management of practices in enhancing employee performance in catholic of Higher learning in Ken

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير للتدريب، الأداء المرتبط بالأجر، امن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوق استقصائية وصفية والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الاحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية، وتوصلت الدراسة الى أن الاجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين التدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين ، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هي الاقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الاجر من قبل الموظف في معظم الاحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد تحقيقهم الاهداف المحددة، بمعنى أنه لا يوجد أي الاجر المرتبط بالأداء في المنظمة، وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز كمكافآت للعاملين على تحقيق الاهداف لأن هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية ترتبط ايجابيا بعلاقة قوية جدا بأداء العاملين بالإضافة الى الممارسات الاخرى ذات التأثير ايجابي على أداء الموظفين وتشمل اعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه الأخذ بأراء الموظفين في القرارات الإدارية، وتفويض المهام التي يمكن التعامل معها، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق واشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة وإدارة عادلة للمكافآت.

## 27-دراسة (Nasser & Khaled) (2013) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية.

### Relationship between Human resources management practices and perceived performance of Employees in Jordanian Hospitals

العلاقة بين ادارة الموارد البشرية (HRM) الممارسات والأداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة الى تحديد حالة ممارسات ادارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلى أم لا وأيضا دراسة الاثار المترتبة على ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن ، وتشمل الممارسات (التخطيط - الاختيار - التدريب - تقييم الأداء - التحفيز - التعويض - التوظيف) حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي ، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار ، اثبتت النتائج أن ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وان المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وأن التعويض له الاثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف على الرغم من أن ممارسات ادارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وأن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في اقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء ويجب أن يولوا اهتماما أيضا في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

28-دراسة Momena Akhterl & Nur-E-Alam Siddique, 2013 ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معلم للإسمنت في بنغلاديش).

### Practices and its impact on employee performance: study of the cement industry in Bangladesh

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلاديش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا للعينه تألف من 160 من الموظفين من سبع شركات أسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل أظهرت النتائج أن التدريب والتنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها اثر إيجابي كبير على أداء الموظف من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلاديش والادارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الاسمنت في بنغلاديش أوصى البحث: أنه يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة جديدة، وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وينبغي أن تنفذ تقنيات تقييم الأداء الجديدة مثل 360 والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر

29-دراسة Paul So, Olumuyiwa and Esther (2015) بعنوان تحديد نموذج للعلاقة بين تقييم الأداء والانتاجية التنظيمية في القطاع الحكومة النيجيري.

وفقا للدراسة فإن هناك العديد من التحديات التي تواجه الممارسة الفعالة والكفوة لنظام تقييم الأداء الذي يشمل تأثير القرارات الإدارية ونظام المكافآت وما تحققه من التزام وولاء الموظفين والذين يؤدي في النهاية إلى إنتاجية أعلى داخل المنظمة، لذلك ركزت هذه الدراسة على ما هو النظام الفعال للتقييم، لماذا نقوم بالتقييم وكيف نقوم بالتقييم حيث أن هذه العوامل غالبا ما تكون وراء الاستياء الشديد الذي قد يظهر بين الموظفين وأرباب العمل واعتمدت طريقة تصميم المسح الوصفي باستخدام استبيان وزع على الادارة والموظفين في بعض القطاعات العامة المختارة في ولاية لاغوس، جنوب غرب نيجيريا، من بينها 254 تمثل 85% استبانة صالحة للبحث ، وقد بنى الاستبيان على أربعة أقسام وأشارت الدراسة إلى أنه إذا كانت القرارات الإدارية عادلة ومنصفة وكان يرافقها مكافآت وترقيات عادلة للعمل الذي تم انجازه فإنه سيزيد من التزام الموظفين وولائهم في المنظمة، وعلى نفس المنوال ، إذا كان الموظفون يحفزون على نحو مناسب مع تلبية الاحتياجات التدريبية اللازمة والكافية، فإن الابتكار سيزداد بسرعة في العمل، وهذا سيؤدي بالتالي إلى وضع تنافسي أفضل وبالإضافة

30-دراسة Hafsa Shaukat & others, 2015 أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد comsats لتكنولوجيا المعلومات في باكستان

### Effect of human resources management practices on employee's performance

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم " ممارسات الموارد البشرية" وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، تم إعداد استبيان تألف من 31 العناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب ، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل ايجاد علاقة وربطها مع النتائج وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة، إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغييرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد، يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف، وباختصار ، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط إيجابيا مع أداء الموظفين وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصا " أداء الموظف، وينبغي مراجعة واصلاح وتحديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض، وعلميات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطى أهمية للتدريب والاختبار والتعويض والتحفيز .

### التعليق على الدراسات السابقة:

قد تتشابه هذه الدراسات مع بعض الدراسات السابقة في بعض النقاط ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، تبحث هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي الخاص ولكن الدراسات السابقة معظمها بحثت في مجال الشركات الخاصة - العامة كما تختلف أيضا من ناحية حجم العينة.

معظم الدراسات السابقة كانت تهدف الى بيان واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة بينما الدراسة الحالية تتطلع إلى التعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي الخاص.

ما يميز هذه الدراسة:

- تطرقت الدراسة الحالية الى التعرف على علاقة الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتميز في المؤسسات التعليمية للتعليم العالي الخاص تطبيقا على جامعة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة
  - اولى الدراسات المحلية التي تناولت الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي معا تطبيقا على مؤسسات التعليم العالي الخاص في حدود علم الباحثة.
- وجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في حصول الباحثة على معرفة تراكمية عن كيفية اجراء الدراسة وكيفية اختيار المنهجية المناسبة والاساليب الاحصائية للاستخدام في تحليل البيانات وعرض النتائج.
- ساعدت الدراسات السابقة في تسهيل عملية تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة.

#### ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

يتناول البحث الحالي في الإطار النظري الأساس النظري لمتغيري الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

الفصل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### مقدمة:

تعد ادارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات والمؤسسات في مختلف دول العالم لأهميتها لما تقدمه من وظائف هامة للمنظمة في التواصل مع الموظفين من خلال الوظائف التي تقوم بها مثل وظيفة التدريب والتعيين وغيرها من الوظائف التي تجعلها في تواصل دائم مع الموظفين والمسؤولين بما يحقق اهداف المنظمة والعاملين

وسوف نتناول الباحثة في هذا الفصل مفهوم واهداف واهمية وممارسات إدارة الموارد البشرية

#### -مفهوم ادارة الموارد البشرية:

ان تعريفات ادارة الموارد البشرية تتعدد من حيث الصياغة ولكنها تتحدد في مضمون وروح رسالتها.

وعرفها عقيلي بقوله إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة وبشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عثمان على، 2015) وترى الباحثة أن هذا التعريف يمثل اتجاه معاصر في دراسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم ويختلف عن التعريفات سابقا في إطاراتها حيث كانت تعتبر سابقا مجرد ادارة للأفراد وعرفها نادر أبو شيخة بأنها الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصالح المنظمة (ابو شيخة، 2010، 36).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها أسلوب حديث في التعامل مع القوى البشرية باعتبار أن هذه الادارة شريك في التخطيط الشامل على مستوى المنظمة بحيث يكون هناك توافق بين اهداف المنظمة وطموح وأهداف الافراد العاملين والتعامل مع العاملين على أنهم أصل من أصول المنظمة يجب الحفاظ عليه وصيانته.

#### أهداف ادارة الموارد البشرية:

أن الاهداف التي تسعى الى تحقيقها إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة وان أهداف المنظمة في اطار مواردها البشرية غالبا ما تتطوي على هدفين رئيسيين هما الكفاءة والعدالة والكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقة بين مدخلات عملياتهم الانتاجية ومخرجاتها وتحقيق كفاءة الاداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وفي الجانب الخاص بالعدالة فإن ذلك يتوقف على العلاقة بين الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية وكلما تم رعاية العدالة في أمور التوظيف والعلاوات والترقية كلما أدى ذلك في النهاية الى رضا العاملين وفي إطار هذين الهدفين الاساسيين للمنظمة يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

1-قوى عمل متجانسة: ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.

- 2- قوى عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الانتاج والخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفا (كما ونوعا) وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
  - 3- قوى عمل فعالة: أي ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
  - 4- قوى عمل مستقرة. أن ازدياد حركة دوران العمل تؤثر بلا شك على انتاجية المنظمة وفعاليتها وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب كلما ساهم ذلك في قوى المنظمة وفعاليتها.
  - 5- التعامل مع الازمات والمواقف الصحية الخاصة بالعلاقات بين الافراد ضمنا لأن لا تتفق هذه الاشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
  - 6- تنمية قدرات الافراد.
  - 7- تحقيق الانتماء والولاء. أن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة انتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الكفاء منهم فإن ذلك سيؤدي الى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (علاقي، 2015)
- أهمية الموارد البشرية:
- إن وجود إدارة موارد بشرية فعالة يمكن أن يساهم بدون كبير في نجاح المنظمات وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفة محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2001، 15-16)
- ويرى برنوطي أن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهميتها من:
- (برنوطي ، 2004، 23) -
- 1- الدراسات والبحوث، فقد أكدت نتائج الدراسات العديد على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم ولأن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.
  - 2- التكلفة، حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.
  - 3- الحاجة الى التخصص. فقد أصبح من الضروري أن تتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.
  - 4- الاستفادة من الموارد البشرية : تزايد ادراك وقناعة المنظمات بان الافراد مورد أنساني وانه كسائر المورد التي تحرص المنظمات على استثمارها بشكل افضل ، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني اسلوب أنساني في التعامل مع الموارد البشرية واشباع حاجتهم وتحفيزهم وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها والادارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمات مرهونا بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الاهداف هي موارد البشرية.
- وهناك العديد من الدراسات التي اجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات وبغض النظر عن حجم تلك المنظمات فقد أوضح تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة في سنة 1990 أن هذه الشركات تتبع السياسات التالية في إدارة الموارد البشرية (الموسى، 2004، 21):
- 1- ارتباط مدير إدارة الوارد البشرية برئيس الشركة المباشر .
  - 2- اعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم.
  - 3- تحويل الصلاحيات الى المستويات الادارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
  - 4- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي في التخطيط الاستراتيجي الشامل في الشركة.
- والباحثة ترى أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتبع أساسا من الاسباب التي استدعت الاهتمام بها وأهم هذه الاسباب من وجهة نظرها:
- 1- التطورات والمتغيرات البيئة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
  - 2- تغير النظرة الى العنصر البشري من عنصر انتاج الى أصل من أصول المنظمة.
  - 3- التركيز على العوامل النفسية المؤثرة على سلوك العاملين داخل العمل وهي الدوافع والاتجاهات والادراك والتعلم.
  - 4- ظهور مفاهيم جديدة مثل مفهوم ادارة الجودة الشاملة
  - 5- بروز ظاهرة التمكين للعاملين.
  - 6- التدخل الحكومي من خلال إصدار مجموعة من القوانين المتعلقة برفاهية الاقرار والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.
  - 7-

## -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، منح 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) وترى الباحثة 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 صيانته 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 وصولاً لتحقيق أعلى انتاجية (الطيح، 2011، 91-92) 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، تقييم أداء الموارد البشرية أو السلامة المهنية للموارد البشرية، رعاية الموارد البشرية. وترى الباحثة من خلال اطلاعها على ما ورد في الاديبيات 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 بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات عمل وغيرها ويستلزم هذا ان تكون ادارة الموارد البشرية أكثر اتصافاً وبالتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لثنونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب (الغزاوي جواد، 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:

- تخطيط الموارد البشرية: وهو اجراء 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). وترى الباحثة أنه يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً من خلال التنبؤ الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على هذه الاحتياجات.

-تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد وضع الوصف القابل لها وشروطها (مواصفاتها) (كشواي، 2003، 40)

التوظيف. ويتضمن نشاط التوظيف الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة وهذا يشمل عمليات البحث عن الافراد 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)

ويعرف (الكلادة، 2011، 59) عملية التوظيف بأنها إحدى أهم الوظائف التي يتعين على ادارة الموارد البشرية انجازها وأن النجاح يحدد مسار نشاطات التوظيفية في المنظمة ويشمل التوظيف الانشطة الاتية كما ترى الباحثة:

- استقطاب الموارد البشرية.
  - اختيار 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 الإدارات الأخرى بكافة احتياجاتهم من الموارد البشرية من حيث الاعداد والتخصصات (طيبة، 2014)

## الفصل الثاني: التمييز المؤسسي

### مقدمه:

تعتبر المؤسسات المتميزة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية من خلال ما تقدمه من خدمات وما سوف تقدمه في المستقبل.

التمييز يعنى في اللغة العربية التفريق أو الاختلاف بين شيئين أو حالتين ويعنى ايضا الاختلاف عن الغير .

وشاع استخدام مصطلح تمييز للإشارة الى التفوق في مجال معين على الآخرين في نفس المجال.

والتمييز تبحث عنه الكثير من المنظمات ولكن القليل منهم من يصل اليه أو قادر على تحقيقه فالتمييز اسلوب للحياة تنتهجه المنظمات بفكر وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

والباحثة ممن يرون أن الجودة تعتبر الأساس الذي تقوم عليه فكرة التميز المؤسسي وهناك ترابط الى حد كبير بين التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة ويكاد يكون المعنيين متطابقين وما يؤكد ذلك هو أن المنظمات المتميزة تستخدم اسلوب الجودة الشاملة في عملها ورغم التشابه بين مفهوم التميز المؤسسي ومفهوم الجودة الشاملة في بعض الجوانب إلا أن هناك اختلاف أيضا في بعض الجوانب الأخرى.

فيري (مرزوق، 2013) أن التميز المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على كيفية تحقيق النتائج المرغوبة وذلك من أجل الوصول اشباع احتياجات كافة الاطراف سواء العاملين في المنظمة أم العملاء أم المجتمع ككل في إطار المعرفة ورأس المال البشرى والابداع والقدرة على الاداء المستمر بينما مفهوم الجودة الشاملة مفهوم عملي وتطبيقي.

وسوف نتناول الباحثة في السطور القادمة مفهوم وانواع وخصائص التميز المؤسسي وكذلك مفهوم المنظمة المتميزة مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأن جهود تنظيمه مخططة تهدف الى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الابداع (زايد، عادل، 16).

وأشارت (العوايشة، 2006، 30) أنه في حالة من تفرد التفوق للمنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميزها وتبرزها وتعلو شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

ويعرف التميز المؤسسي أيضا بأنه سعى المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك أو رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Pinat & Girard, 2008, 31)

(ويرى أنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (Nohria, 2003, 43) والتمييز مفهوم كلى وشامل لا يقبل التجزئة بمعنى أنه لا يمكن تصور منظمة ما متميزة في مجال معين بينما بنهار ادائها في باقي المجالات فالتوازن والتشابه كلمتان أساسيتان للتمييز في مختلف قطاعات المنظمة وهو يشتمل على بعدين من محاور الادارة الحديثة هما ان حاجة الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز والآخر أن كل ما يصدر عن الادارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتمييز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001، 12).

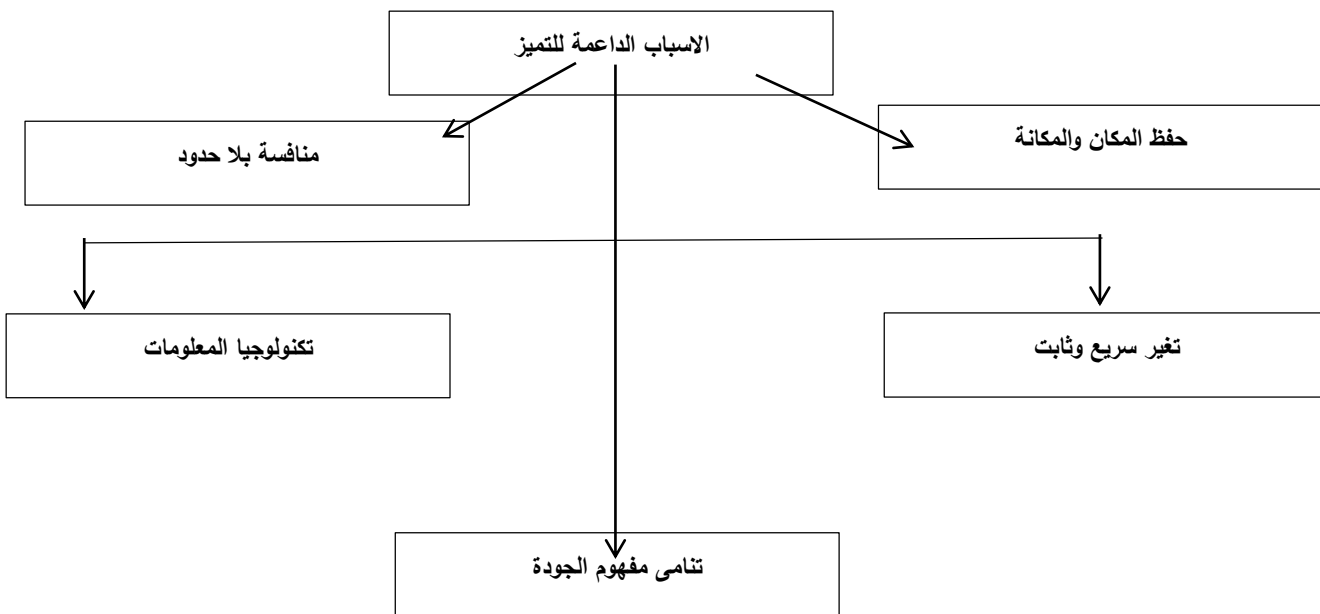
ويشير (عبد الفتاح، 2004، 116) الى أن التميز محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات وتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به.



وترى الباحثة أنه يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه، سعى المنظمة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء ولأصحاب المؤسسة من خلال توقع احتياجاتهم وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي. ويعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي وجود قيادة متميزة تسعى دائما إلى الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي الذي يكون هدفه الأساسي توقع احتياجات العملاء المستقبلية وأصحاب المؤسسة والمجتمع ومراعاة التوازن في تلبية هذه الاحتياجات والمصالح ولن يتأتى ذلك إلا بوجود مورد بشري قادر على تحقيق ذلك من خلال التفعيل للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتوفير هذا المورد. فمن أهم أهداف التميز المؤسسي تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لكافة أصحاب المصلحة، والاستثمار الامثل في كافة الموارد في المنظمة وتوظيفها بشكل مثالي.

### الدوافع للأداء المتميز:

ينتج فكر المنظمات في العصر الحديث الى تبنى مفهوم التميز ولذلك يستجيب الى الدوافع الى هذه الاتجاه ومن هذه الدوافع.



الشكل (1) الاسباب الداعمة للتميز المصدر (زايد، 2007، 36)

1-طفرة تكنولوجيا المعلومات: حيث يجب على الادارة في المؤسسات المتميزة، أن يكون قادرة على:

أ-الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.

ب-المشاركة في اختيار وتقييم الموارد والتكنولوجيا البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.

ج-الاستغلال الامثل للموارد والتكنولوجيا المتوفرة.

د-استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

2-التغير سريع وثابت. التغير هو الثابت الوحيد الذي نتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير

فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية (زايد، 2007، 16).

-أنواع التميز المؤسسي:

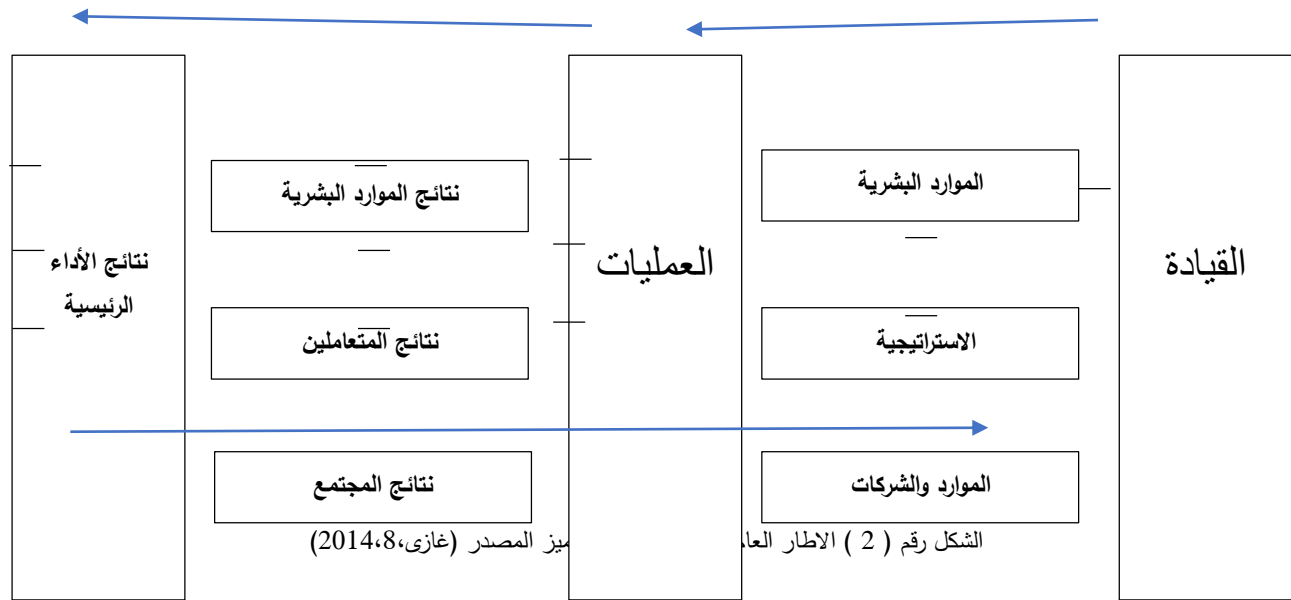
1-التميز القيادي: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذى يبتعد عن التقليد. كذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن

القيادة العليا اذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على المنافسة والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديد لمشاكلها وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والافكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك القدرة على الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعطي الأخطاء ونواحي النقص والقصور. (Borghini, 2013, 226).

**2- التميز بتقديم الخدمة:** أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون الى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشر على ان شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت الى انتاج هذه الخدمة وهذه الاعراض تقضى الى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة ، وآخرون ، 2008، 43).

### 3- التميز البشري:

وترجع أهمية العنصر البشري الى عدة أسباب منها أن الانسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو الوسيط المتعلم في المنظمة فما من شك أنه برغم الاساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار ومن الشكل رقم (2) الذي يوضح موقع القيادة والموارد البشرية والخدمات في النموذج الأوربي للتميز (EFQM) ، والذي اصبح إطارا علميا وعمليا يتم العمل به في غالبية دول العالم وبما يهدف الى تقييم وتقويم الاداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز (غازي، 2014، 8).



وترى الباحثة أن هناك نوع رابع من التميز المؤسسي وهو:

- 4-تكنولوجية العملية (تميز المنتج):** وهو التميز أو التفرد في تقديم سلعة أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تعديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص اهمها:
- أ- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الافراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
  - ب- تعتمد على تأريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

ت-ويترتب على أداء هذه الأنشطة مجموعة من الاصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيللة من المعرفة المتخصصة (خليل، 1998)

**خصائص التميز المؤسسي:**

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموع من الخصائص المهمة وهي (Grote, 2002, 55):

- 1- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصغر.
  - 2- توفر القيادة الكفوة: إذ ان القيادة تعمل كقوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
  - 3- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
  - 4- الخبرات البعيدة عن العمل: أن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
  - 5- برامج التدريب: أن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الاداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
  - 6- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الاساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- مفهوم المنظمة المتميزة:**

هناك مفاهيم رئيسية للتميز داعمة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة الى أخرى ومن نموذج للتميز الى آخر وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في ادائها، ومن أهم تلك المفاهيم أن تقسيم ما يلي (Harrington, 2008, 56).

- 1- القيادة وثبات الغاية. وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- 2- التميز المستمد من العملاء: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الاخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين بعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
- 3- التوجه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبنى خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
- 4- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين لهم في توفير بيئة مناسبة للأبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- 5- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تميز مستوى المعرفة، والمهارات والقيم المشتركة التي تدعما ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6- تطوير الشركات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة الى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركات الخارجية بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، تقديم قيمة مستدامة للشركاء تحقق نجاح الشركة على المدى الطويل.

7- الادارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.

8- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع اصحاب المصلحة الرئيسية ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين والشركات، والجمهور والمجتمع ككل.

9- المسؤولية الاجتماعية، غرض كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهميتها على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

وترى الباحثة مما سبق أن لكي تصل المنظمة الى التميز المؤسسي فهي تحتاج الى استراتيجية شاملة ومنظمة متكاملة من السياسات التي توجه نحو الاهتمام بنتائج ايجابية ومتميزة لجميع الاطراف عملاء، مجتمع، اصحاب المنظمة، ومما لا شك فيه أن الممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية سوف تدعم وتؤهل للارتقاء بمستوى المنظمة ودخولها المنافسة وصولاً إلى التميز المؤسسي بشكل أسرع فمن خلال الموارد البشرية سيتم توصيل رسالة ورؤية وتوجيهات المنظمة الرئيسية.

-جوائز التميز المؤسسي:

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي وفقاً لتمييزها في منتجاتها وخدماتها، وارتقاء اساليب ونظم العمل، والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين، ويعتمد اسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، أما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير، ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي، جائزة ديمينج Deming وجائزة بالدريج Baldrige وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية، وجائزة دبي للأداء الحكومية المتميز (الضامن، 2006، 209).

### ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة:

#### مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة". ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة الموجودة في مصر .

#### عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها "مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة".

أيضاً تعرف بأنها المجموعة الجزئية التي تمثل المجتمع أفضل تمثيل، ولها نفس خصائصه، ويكون الباحث قادراً على تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

وقد اقتصرت عينة الدراسة الحالية على العاملين في إدارة الموارد البشرية ومديريهم ومديري الإدارات المختلفة وقيادات المؤسسة ومديريها ومن ينوب عنهم في جامعة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة -مصر

#### تساؤلات الدراسة

1. ما أثر الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد، تحليل وتوصيف الوظائف، التوظيف) وبين تحقيق التميز المؤسسي (الغير قيادي، التميز في الخدمة المقدمة، التميز البشري، التميز في المنتج).
2. ما أثر الممارسات الادارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (تميز قيادي، تميز بالخدمة، تميز بشري، تميز في المنتج).
3. ما أثر الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية وبين تحقيق التميز المؤسسي (تميز قيادي، تميز بالخدمة المقدمة، تميز بشري، التميز في المنتج)؟

#### متغيرات الدراسة:

##### • المتغيرات المستقلة:

تعرف بأنها المتغيرات التي تعمل على إحداث تغير ما في الواقع أو الظاهرة المراد دراستها، وتظهر آثاره ونتائجه على المتغيرات التابعة، ويمكن للباحث التحكم فيه، وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة في:

- الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية
- الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية
- الممارسات الادارية لإدارة الموارد البشرية

• المتغيرات التابعة:

- تعرف بأنها المتغيرات التي تقيس أثر تطبيق المتغيرات المستقلة عليها، ويسعى الباحث للكشف عن تأثيرها، وتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة التميز المؤسسي والذي يتكون من
- تميز قيادي
  - تميز الخدمة المقدمة
  - تميز بشري
  - التميز في المنتج

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين لا تتوفر اجاباتها إلا عند الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة، وقد استُخدمت الاستبانة لكونها الأكثر ملائمة لتحقيق هدف الدراسة الحالية وهو تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي.

صدق أداة الدراسة:

أ - صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

إن من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمدها الدراسة، أداة البحث تكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، ويشير أنه وافق الخبراء على أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين"، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والمختصين بالموضوع محل الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرد، ومن خلال بيانات العينة الاستطلاعية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور الثلاثة بالدرجة الكلية للمحاور التابعة لها أو الذي تنتمي إليه العبارة كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الأول	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	0.630**	.001
2	0.522**	.009
3	0.493*	.004
4	0.559**	.005
5	0.520**	.009
6	0.548**	.006

.003	0.589**	7
.001	0.508*	8
.004	0.577**	9
.001	0.630**	10
.000	0.763**	11
.000	0.772**	12
.000	0.772**	13
.000	0.762**	14
.020	0.463**	15
.002	0.627**	16
.002	0.616**	17
.000	0.746**	18
.000	0.817**	19
.005	0.562**	20
.000	0.749**	21
.004	0.575**	22
.000	0.802**	23
.000	0.800**	24
.000	0.838**	25
.007	0.539**	26
.008	0.532**	27
.000	0.790**	28
.000	0.827**	29
.007	0.545**	30
.000	0.826**	31
.000	0.711**	32
.000	0.825**	33
.000	0.907**	34
.000	0.712**	35
.000	0.789**	36
.002	0.628**	37
.018	0.471*	38
.001	0.644**	39

40	0.713**	.000
41	0.761**	.000
42	0.626**	.003

- ملاحظة:(\*\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل
- ملاحظة:(\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين كل عبارة والمحور الأول كاملاً، وهذا يعني ان جميع فقرات المحور الأول مرتبطة بمحورها ولا يمكن حذف أي منها.

جدول رقم (2) يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الثاني	القيمة الاحتمالية (Sig)
43	0.613**	.002
44	0.848**	.000
45	0.465*	.019

- ملاحظة:(\*\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل
- ملاحظة:(\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين كل عبارة والمحور الثاني كاملاً، وهذا يعني ان جميع فقرات المحور الثالث مرتبطة بمحورها ولا يمكن حذف أي منها.

جدول رقم (3) يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الثالث

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الثالث	القيمة الاحتمالية (Sig)
46	0.608**	.002
47	0.455*	.022
48	0.816**	.000

- ملاحظة:(\*\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل
- ملاحظة:(\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين كل عبارة والمحور الثالث كاملاً، وهذا يعني ان جميع فقرات المحور الثالث مرتبطة بمحورها ولا يمكن حذف أي منها.

جدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات مع الدرجة الكلية للمحور الرابع

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الرابع	القيمة الاحتمالية (Sig)
49	0.532**	.008
50	0.818**	.000
51	0.652**	.001
52	0.749**	.000
53	0.675**	.004
54	0.645**	.007
55	0.726**	.000
56	0.846**	.000
57	0.811**	.000
58	0.752**	.000
59	0.729**	.000
60	0.625**	.002
61	0.866**	.000
62	0.781**	.000

- ملاحظة: (\*\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

- ملاحظة: (\*) تعني الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل

ينضح من الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين كل عبارة والمحور الرابع كاملاً، وهذا يعني أن

جميع فقرات المحور الثالث مرتبطة بمحورها ولا يمكن حذف أي منها.

ثبات أداة الدراسة:

يعرف بأن " المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف " وللتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) سيتم تطبيقها على

عينة استطلاعية مكونة من (20) فرد وباستخدام طريقة التجزئة النصفية وسوف يتم احتساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة الفا -كرو نباخ (Alpha Combach)

، وبطريقة التجزئة النصفية (Split-half) كما في الجدول رقم (5) التالي:

الجدول رقم (5) يوضح معاملات الثبات الإحصائي وفق طريقة ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيبيرمان - براون للمحاور الثلاثة والاستبيان

كاملاً:

المحاور	معامل الثبات بطريقة الفا كرو نباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
المحور الأول	0.9401	0.9254
المحور الثاني	0.9332	0.8891
المحور الثالث	0.8368	0.7787



0.8043	0.9106	المحور الرابع
0.9425	0.9202	الاستبيان كاملاً

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 مما يعني ثبات أداة الدراسة

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) واعتماد أداة الدراسة من قبل لجنة التحكيم والمشرفة على الدراسة وإعدادها في صورتها النهائية، تم توزيعها على عينة الدراسة

#### المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

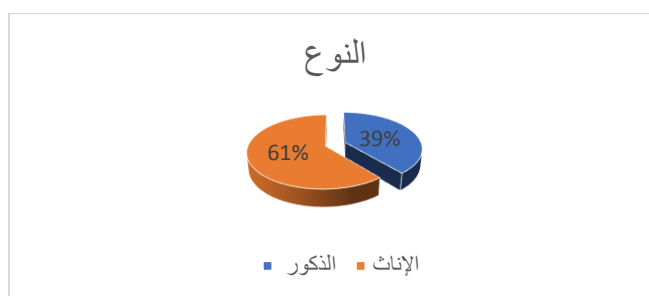
#### تحليل نتائج الدراسة

#### المتغيرات الديموغرافية للعينة

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النوع	النسبة المئوية
ذكر	39%
أنثى	61%
الإجمالي	100%

شكل رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع



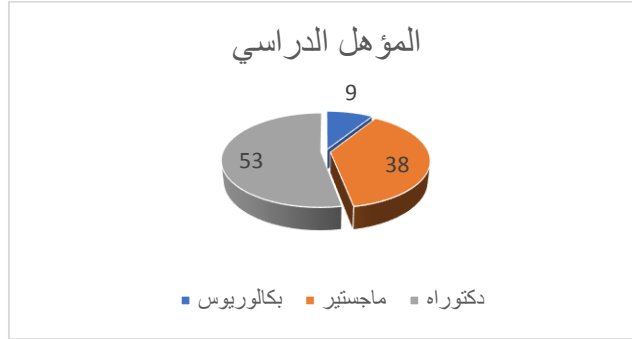
يتضح من الجدول السابق أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا يتطابق مع حقيقة أن دور المرأة العاملة أصبح في تزايد مستمر وأنه بات دوراً مهماً لا يمكن إنكاره.

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

المؤهل	النسبة المئوية
بكالوريوس	9%

ماجستير	%38
دكتوراه	%53
الإجمالي	%100

شكل رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

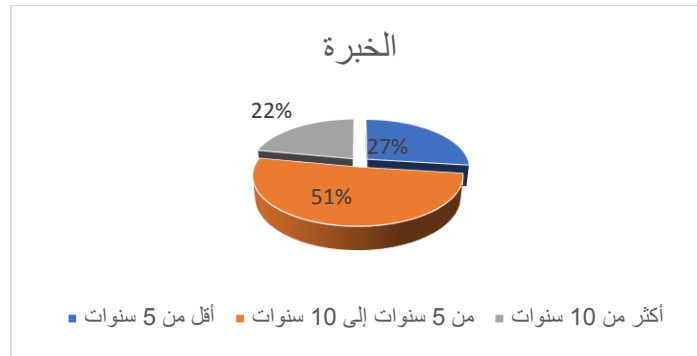


يتضح من الجدول السابق ارتفاع نسبة المؤهلات العليا والماجستير والدكتوراه مما يعطى طمأنينة للباحثة في استيعاب أسئلة الدراسة والقدرة على الإجابة عليها

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النسبة المئوية	سنوات الخبرة
%27	أقل من 5 سنوات
%51	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
%22	أكثر من 10 سنوات
%100	الإجمالي

شكل رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع



يتضح من الجدول السابق ارتفاع نسبة من لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات مما يعطى طمأنينة في الإجابات التي تم الحصول عليها

## اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة من الأولى إلى الخامسة فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ويتطلب هذا التحليل إجراء مجموعة من الاختبارات للتأكد من ملاءمة البيانات لهذا التحليل وسلامة النتائج التي يعطيها وسيتم التطرق لهذه الاختبارات عند مناقشة تحليل نتائج الانحدار المتعدد.

جدول رقم (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة

المتغير الثالث	المتغير الثاني	المتغير الأول		
		1	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية من الطرفين	المتغير الأول
	1	.206** .002	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية من الطرفين	المتغير الثاني
1	.212** .000	.022** .222	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية من الطرفين	المتغير الثالث

يُظهر الجدول (9) أعلاه وجود ارتباط مهم احصائياً ما بين المتغيرات المستقلة وهي تتفاوت ما بين 0.022 و 0.212 وهي أقل من 1.2 مما يعني خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity وهي الحالة التي قد تكون لها تأثيرات على تقدير معاملات المتغيرات وفقاً لـ (Gujarati, 2004)

وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد سيتم اختبار فرضيات الدراسة من الأولى إلى الثالثة:

الفرضية الأولى:

H<sub>1</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر

الفرضية الثانية:

H<sub>2</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر

الفرضية الثالثة:

H<sub>3</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر

وتظهر الجداول أدناه نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (10) ملخص نموذج الدراسة

النموذج الأول	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل	التحديد	الخطأ العشوائي	ديرين واتسون
	0.56283	0.58	0.611	0.56283	0.56283	2.053

أ: المتغيرات المستقلة: الثابت، الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية، الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية، الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية.

ب: المتغير التابع: مستوى التميز المؤسسي

جدول رقم (11) تحليل التباين للنموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	اختبار ف	الأهمية الاحصائية
الانحدار	21.399	3	7.133	11.728	0
البواقي	30.412	50	0.6082		
الاجمالي	50.836	53			

الجدول رقم (12) تحليل معاملات المتغيرات المستقلة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		t	Sig.	احصائيات الارتباط الخطي في المتغيرات المستقلة	
	B	الخطأ المعياري			معامل	FIVمعامل
الثابت	1.072	0.375	2.216	0.008		
الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية،	0.051	0.063	2.713	0.03	0.849	1.836
الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية	0.249	0.121	2.551	0.023	0.484	2.173
الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية	0.139	0.106	1.446	0.041	0.445	2.081

أ : المتغير التابع: مستوى التميز المؤسسي.

يُظهر الجدول (11) وجود دلالة احصائية لمعامل فيشر (F)، بمعنى أن النموذج ملائم للدراسة وأن المتغيرات المستقلة معاً تؤثر على المتغير التابع وبدلالة احصائية عالية.

ويشير الجدول (10) إلى أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.580 وهو يعكس قوة تفسيرية منطقية ومقبولة للنموذج، ويشير الجدول إلى أن معامل ديرين واتسون يبلغ 2.053 مما يعني عدم وجود مشكلة الترابط بين البواقي أي ملاءمة النموذج للتحليل الاحصائي أي صلاحية هذه المتغيرات في تفسير الاختلاف في متغير التميز المؤسسي.

أما الجدول رقم (12) فيُظهر الدلالة الاحصائية لكل معامل متغير مستقل من متغيرات الدراسة حيث يظهر تأثيرات ايجابية مرتفعة بدلالة احصائية عند مستوى 1% و 5% للمتغيرات الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية، الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية على التوالي؛ حيث الأقوى تأثيراً - وذلك بالاعتماد على قيم بيتا المعيارية التي يظهرها الجدول رقم (9) هو الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية حيث أن معامل بيتا المعيارية له يبلغ (0.275) تقريباً الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية بدلالة احصائية 5% ثم الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية.

وعليه ومن خلال الجدول أعلاه يمكننا بيان نتائج اختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

#### الفرضية الأولى:

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي  $B=0.061$  كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% ( $Sig=0.030$ ) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية H1.

#### الفرضية الثانية

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي  $B=0.275$  كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% ( $Sig=0.023$ ) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية H2.

#### الفرضية الثالثة

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي  $B=0.106$  كما أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% ( $Sig=0.041$ ) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية H3.

#### النتائج:

في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج الآتية

- 1- مستوى متغير التخطيط متوسط وحصل على معدل 3.2 درجة من 5 على مقياس ليكرت الخماسي مما يعني ضرورة الاهتمام بهذا العامل لما له تأثير على التميز المؤسسي
- 2- الاستقطاب اقل من المتوسط وحصل على معدل 2.6 درجة من 5 على مقياس ليكرت الخماسي مما يعني ضرورة التأكيد على انه يكون هناك توافق بين الاحتياجات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وبين الاستقطاب
- 3- متغير التدريب يشير الجدول الى ان الوسط الحسابي العام لمتغير التدريب اقل من المتوسط وحصل على 3.2 درجة من 5 على مقياس ليكرت الخماسي أي ان التدريب يحقق مستوى منخفض في جامعة 6 أكتوبر من وجهة نظر العينة ولذلك يجب التأكيد على ضرورة ان يكون هناك ارتباط بين الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملين وطبيعة عملهم
- 4- متغير التحفيز: يتضمن الجدول ان الوسط الحسابي بشكل عام متوسط وحصل على معدل 3.4 من 5 على مقياس ليكرت الخماسي وهو قريب من الوسط الحسابي المستخدم في الدراسة للفرقة بين المستوى المتوسط والمرتفع مما يعكس أهمية هذا المتغير في التأثير على التميز المؤسسي
- 5- التميز في القيادة: وقد اظهر التحليل وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي من حيث تميز القيادة من وجهة نظر العينة وحصل على معدل 4.1 درجة من 5 على مقياس ليكرت الخماسي، ونلاحظ ان المتوسط الحسابي بشكل عام اعلى من المتوسط الحسابي المستخدم في الدراسة للفرقة بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع
- 6- التميز بتقديم الخدمة: ويظهر من الجدول ان التميز المؤسسي لمتغير التميز في تقديم الخدمة مستوى مرتفع وحصل على معدل 3.41 من 5 على مقياس ليكرت الخماسي بوسط حسابي يزيد عن الخط الفاصل بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع المستخدم في هذه الدراسة
- 7- التميز التكنولوجي: ويظهر من الجدول ان التميز التكنولوجي في تقديم الخدمة متوسط وحصل على معدل 2.9 درجة من 5 على مقياس ليكرت الخماسي
- 8- تتمتع جامعة 6 أكتوبر بمحافظه الجيزة بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة او التميز في تقديم الخدمة وبمستوى متوسط في التميز التكنولوجي

- 9- تتمتع جامعة 6 أكتوبر بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية طبقاً لوجهة نظر العينة إلا أن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أقل من المتوسط مما يعنى التأكيد على ضرورة التوافق بين تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للجامعة
- 10- حظي التدريب بمستوى منخفض استناداً لآراء العينة وهذا يتطلب أن يكون هناك ارتباط بين الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون وطبيعة عملهم كما يجب على الجامعة أن تقوم بتحديث وتطوير الدورات المقدمة للعاملين وفقاً لأحدث التطورات وتحديد أوقاتها وإمكاناتها بدقة للعاملين وتحفيزهم للالتحاق بهذه الدورات
- 11- من خلال تحليل البيانات تبين أنه التحفيز قد حصل على مستوى متوسط وفقاً لآراء العينة وهذا يعكس أهمية هذا المتغير في التأثير على التميز المؤسسي
- 12- أثبتت الدراسة وجود علاقات تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ومستوى التميز المؤسسي.

#### التوصيات:

- 1- مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل
- 2- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين وخاصة في ظل الوضع الراهن والظروف الاقتصادية الصعبة بمصر
- 3- اقتناء التكنولوجيا الحديثة واستعمالها ومسايرتها لأخر التطورات
- 4- زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها واعطائها بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التلي تتسم بالتغيير المستمر
- 5- نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر
- 6- ربط الورش التدريبية بالتميز المؤسسي
- 7- الاهتمام بعمل استطلاعات مستمرة مع المتعاملين مع الجامعة بهدف التعرف حاجتهم ورغباتهم

#### المراجع

##### المراجع العربية:

- [1] ابو شيخة نادر أحمد (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفا للنشر والتوزيع.
- [2] العزاوي، نجم عبد الله وجواد عباس حسين (2010): تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- [3] احمد عدنان القطيف (2014): تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات، وأثره على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية، وبحيتها، اطروحة دكتوراه جامعة الجنت، لبنان.
- [4] حنا نصر الله (2013): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر.
- [5] العزاوي نجم عبد الله، عمار حسين جواد (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- [6] بارى كشواي (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ص 40.
- [7] سالم، مؤسد سعيد (2009)\*: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، اثر للنشر والتوزيع، ص 105.
- [8] د. مازن فارس (2001): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية ص 15-16.
- [9] د. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، المجلد الأول، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط.، 2004، ص 21.
- [10] احمد عدنان الطيب (2014): تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وأثره على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وريحتها (مدخل تمي)، اطروحة دكتوراه،
- [11] سهيلة محمد عباس (2003): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 57.
- [12] قاسم ضرار (1981): التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية ص 6، 16.
- [13] مدني عبد القادر علاقي (1993): إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في الإدارة (جدة، دار زهران).
- [14] مدني عبد القادر علاقي (2015): إدارة الموارد البشرية، ط5، ص 65.
- [15] عمر وصفي عقيلي (2015): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ص 14.

- [16] الكلاله ظاهر محمود (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- [17] الضامن، رولا عبد الله (2004): تطوير نموذج لتقييم التميز الاعمال الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [18] النعيمي، محمد عبد العال، وهو يدعى راتب خليل (2008): تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 43.
- [19] العوايشة: اسماء هلايل، (2006): اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان ن الجامعة الاردنية، ص 30.
- [20] عبد الفتاح، عصمت عبد الله (2004): إثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 116.
- [21] غازي، علي (2014): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 3، ص 8.
- [22] السلمي، علي (2010): خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- [23] زايد، عادل (2007): الاداء التنظيمي الطريقة الى الاداء المتميز " طبعة العربية للتنمية الادارية القاهرة، مصر، ص 16.
- [24] نبيل مرسى خليل، الميزة والتنافسية، في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية 1991، ص 99-100.
- [25] سعيد وفاء فنجري مرزوق (2013) إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الادارية كمدخل لتحقيق فاعلية الغير في الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- [26] ابو دولة جمال، صالحين، لؤي محمد (2005): تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية، المجلة العربية الادارة، المجلد الخامس والعشرين، العدد الأول، بونيو (حزيران)، 86.
- [27] محمد فتحي، 766 بمصطلح اداري، الصالح ديبان، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة، 2003، ص 233.
- [28] منير بن احمد بن دردياي: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، 2016، ص 30.
- [29] أكثم الصرايرة، ورويدة الغريب (2010): إثر وظائف لإدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شرح الاتصالات الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، مجلد 6، عدد 4.
- [30] حسين محمد العربي، وفرج العنزي (2013): إثر وظائف ادارة الموارد البشرية مع تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مهاته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد (28)، عدد(4)، ص 117-118.
- [31] نهال موسى حجازي (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين.
- [32] عبد الوهاب، علي (2006): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 13.
- [33] علاونة معزوز جابر جميل: واقع نظام التعليم في الجامعة الفلسطينية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات اساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات، التعليم العالي، 2007، جامعة القدس.
- [34] السلمي، علي (2002): إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-دار غريب للطباعة، والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [35] أبوزيد، دياب (2003): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام و لخاص، دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- [36] بقله، لبنى عطا الله سعيد(2004): واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة عمان الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- [37] حسن، فلاح حسن (2009): استراتيجية توظيف الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [38] خالد عبد الله المراباني، الغامدي (2014): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة، وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- [39] الداجني، اياد علي (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

- [40] الرسول، حسين، على عبد، وكاظم عبد الله (2009): تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد 2: 52-66.
- [41] الزراري، محمود (2006): تقييم اجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير من الجامعة الاسلامية، غزة.
- [42] صلاح الدين حسين الهيبي، وزيادة يوسف المعشر، (2004): تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الادارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20-العدد الأول 2004.
- [43] صيام، محمد رشدي عايش (2007): فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- [44] عبد المحسن حاج حسن (2013): ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الحكومية وفق نموذج (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [45] عدوان، منير (2011): واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- [46] عوض ابراهيم (2005): التوظيف التي تقوم بها المؤسسات العامة والخاصة بمصر، رسالة ماجستير، جمهورية مصر العربية.
- [47] غالية عبد السلام محمود العمامي (2014): أثر رأس المال البشرى على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه، مصر.
- [48] القاعوري، أسماء (2012): أثر فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [49] منال خلف الله حباره الله (2015): التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية، لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودايت، جامعة الرباط الوطني.
- [50] نهال موسى حجازي (2016) التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- [1] Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A. (2013). HRM practices and its impact on employee performance: a study of the cement industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 2(2), 125.
- [2] Balat, Y. (2015). The relationship between external sources of employment and organizational performance. Emerald group publishing limited, 24(1), 125—149, <http://www.doi.org/10.1108.0047348051051914>.
- [3] Bolat & Relmaz. (2014): The relationship between external sources of employment organizational performance, op. ct., p.45. organizational outcomes, development dimensions international. *Canadian Journal of Administrative sciences*, 30(3), 324.
- [4] Bernathalse R. (2016). Better recruitment and selection strategic result in improved organizational outcomes, Development Dimensions international, Op. cit. p.23.
- [5] Bernthal & Rioux (2016): Better recruitment and selection strategy result in improved organizational outcomes, development dimensions international. Canadian Journal of Administrative sciences, Vol. 30, issue. 3:324. Danisi, S & Griffin, R. (2001). *Human resource management*. (2nd ed). Hough ten Mifflin Company.
- [6] Borghini, EC. (2013): Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. *Journal of creative behavior viol*, 31(1), 226-289.
- [7] Collins & Clark (2003): The role of human resources practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
- [8] Gómez, G, Costa, Micaela, M & Lorente, Z. (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison, Total Quality Management & Business Excellence, (28), Issue: (1-2).
- [9] Grote, D. (2002). The performance appraisal question and answer book survival guide for managers," United States of America.
- [10] Hafsa, Sh, Namrah, A & Shahzad, G. (2015). Impact of human resources management practices on employees performance, COMSARs institute of information technology, Lahore, Pakistan. *Middle East Journal of scientific research*, 23(2), 329-338
- [11] Harrington, J. (2008). The impossible dream, paper for eth quality forum and the symposium of the best practices, of king abdulaziz, quality award Ryadh: king abdulaziz quality award.



- 
- [12] Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.
- [13] Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 189.
- [14] Norhia. (2003). From continuous improvement to organizational learning: developmental; theory, the learning organization, vol. 10 no. 5, No. 5: 273-82.
- [15] Pinar, T.M. and Girard, A. (2008). Organizational learning and the learning organization review. Evolution for prospective the future the learning organization, 15 (4), 294-308.
- [16] Nasser I. Safe, Khaled S. Sartawl. (2013). Relationship between human resources management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals, Philadelphia university. *European Journal of Business and management*, 5(22).
- [17] Peris- Oritiz, M. (2009). An analytical model for human resources management as an enabler of organizational renewal framework for corporate enter premiership International Entrep management Journal, 5, 461- 479.
- [18] Siu- Chow & Irene, M. (2008). An empirical investigation of coherent human resources practices and High performance work systems, international Journal of employment studies ": 135: 143.
- [19] Vlachos, Hias, P. (2009): The effects of human resources practices on firm growth international Journal of Business science and applied management, vol. 4, No.2, 17-34.