



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال / مسائي

أثر الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

إعداد الطالبة

زهراء جبار رحيمه

بإشراف

م . احمد عباس حسين

٢٠٢٣ م

١٤٤٦ هـ

المحتويات

المحتويات

٢	المقدمة
٣	الفصل الأول
٣	مشكلة الدراسة و أهميتها
٤	أهمية الدراسة
٤	اهداف البحث
٤	فرضيات البحث
٥	حدود البحث
٥	مجتمع و عينة البحث
٥	أساليب جمع البيانات
٥	دارسات سابقة
٨	الفصل الثاني
٨	(المبحث الأول) / ممارسات ادارة الموارد البشرية
٨	أولاً: -مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية
٨	مفهوم الادارة
٩	١- مفهوم ادارة الموارد البشرية
١٠	١-٣ ممارسات ادارة الموارد البشرية
١١	ثانياً: - اهميه واهداف ممارسات ادارة الموارد البشرية
١١	١-٢ اهميه ممارسات اداره موارد بشرية
١٢	٢-٢ اهداف ممارسات ادارة الموارد البشرية
١٢	ثالثاً: -وظائف ممارسات ادارة الموارد البشرية
١٢	١-٣ الاستقطاب
١٣	٢-٣ التدريب والتطوير
١٣	٣-٣ تقييم الاداء
١٤	٤-٤ التعييضات
١٤	٤-٥ الصحة والسلامة المهنية
١٥	رابعاً: -مفهوم التمييز المؤسسي
١٦	خامساً: -أبعاد التمييز المؤسسي
١٧	سادساً: -أهمية التمييز المؤسسي
١٧	سابعاً: -الاساليب التي تؤدي الى تحقيق التمييز المؤسسي
١٧	ثامناً: -خصائص التمييز المؤسسي
	الفصل الثالث
Error! Bookmark not defined.	الجانب العملي للبحث
Error! Bookmark not defined.	الفصل الرابع
٢٣	الاستنتاجات والتوصيات
٢٣	

٢٣	اولا: الاستنتاجات
٢٣	ثانيا: التوصيات
٢٤	المصادر والمراجع
٢٤	المصادر العربية
٢٥	المصادر الأجنبية

المقدمة

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري او على الصعيد لتنظيمي او على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفه وترعرعه الاتصالات والانترنت واستخداماتها

في المبادئ الاقتصادية المختلفة. كل ذلك كان نتيجة العولمة. في ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهرى كيف يمكن لمنظمات الأعمال المتقوقة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتاثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل

لها تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهاية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً (رشيد، ٢٠٠١: ١٥-١٦)

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة وثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقييم المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى ادخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (عقيلي، ٢٠٠٦: ٦٧).

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الانتاج ولزيادة أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وابشاع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة و أهميتها

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين

بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية (طوبية الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (عبد الوهاب، ٢٠٠٦: ١٣). ولأن المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية ومنها شركة زين الكويتية لاتصالات الخلوية بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة

١. أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بمارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٢. توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

٣. أهمية نتائج الدراسة عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

اهداف البحث

١. المعرفة عن اثر اهميه ممارسات ادارة الموارد البشرية ابعاده الاستقطاب والتعيين والتحفيز والتدريب والاختيار والتطوير والتحفيز وتقيم الأداء

٢. المعرفة عن اثر ممارسات الموارد البشرية في رفع مستويات المنظمة والعاملين بها وتحقيق التميز الذي تسعى اليه المنظمة

٣. تقديم اطار نظري عن المفاهيم الأساسية لكل من ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي

٤. تعریف وتوعیة المدراء والعاملین بضروریة وامیه ممارسات اداره الموارد البشریة

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥٠٠٥) ما بين ممارسات اداره الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعادها.

الفرضية الثانية: هناك اثر ذي دلالة معنوية ما بين ممارسات اداره الموارد البشرية والتميز المؤسسي بأبعادها

حدود البحث

- الحدود الموضوعية اشتملت الحدود الموضوعية للبحث على متغيرات الدراسة والمتمثلة بالتغيير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع (الاداء المؤسسي).
- الحدود الزمانية والمتمثلة في بداية فترة كتابة البحث في شباط / ٢٠٢٢ ولغاية انتهاء البحث في
- الحدود البشرية: تم اجراء البحث على عينة من الموظفين العاملين في جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث بـ جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد

عينة البحث: اشتملت عينة البحث على القيادات الادارية وجميع الموظفين والعاملين في جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد

أساليب جمع البيانات

الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري للبحث اعتمادا على الكتب ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه وكذلك البحوث المنشورة في المجالات والموقع على شبكة الانترنت.

الجانب التطبيقي: تم تغطية هذا الجانب من البحث من خلال تصميم استبانة توزع على مجتمع الدراسة من أجل الحصول على المعلومات العامة التي تخص افراد عينة البحث وكذلك متغيرات البحث.

١

دارسات سابقة
دراسات عربية

١ - دراسة ريم ٢٠١٨

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

عنوان الدراسة

<p>هدفت الدراسة للتعرف على اثر ممارسات اداره الموارد البشرية طيب عادي في تحقيق التميز المؤسسي القيادي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مثلت اداه الدراسة الاستبانة شملت ٣٤ فقره وذلك لجمع المعلومات الأولية عن عينه الدراسة وجرى جمع البيانات وتحليلها اختيار الفرضيات بـ Spss و تكونت عينه الدراسة من ٤٥ موظف سنوي</p>	<p>اداه وعينه الدراسة</p>
<p>كانت أهم النتائج ان مستوى ممارسات اداره الموارد البشرية في السؤال متوسط وانا التميز في في البنوك متوسط وجوده تأثير دلاله إحصائية ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (٥٠٠)</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>كانت هي . ضرورية بلاء المزيد من الاهتمام برنامج التدريب النظام التنظيم والاداء المقدم وكذلك رسم سياسه واضحه المعلم في ما يخص تحفيز الموظفين بفرص الوصول الى التميز المؤسسي</p>	<p>اهم التوصيات</p>

٢- دراسة مقدم وعدناني ٢٠١٩

<p>ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>نادي في الدراسة الى التعرف على علاقه بين ممارسات اداره الموارد البشرية بأبعاده والتخطيط والاستقطاب والتعمين والتدريب والتطوير والتحفيز والتميز المؤسسي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تمثلت ادوات الدراسة باستبانة مكونه من ٣٠ سؤال موزع على اربع (٦٠) محاوره وقد تم اختيار هذه العلاقة باستخدام البرامج الإحصائية spss ١٩</p>	<p>اداه وعينه الدراسة</p>
<p>اوضحت الدراسة على ان العلاقة الإيجابية بين ممارسات اداره الموارد البشرية وابعادهم من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى ويظهر الأثر الأهم في التحفيز وضعفها في التخطيط</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>ان يكون هنالك محور الموارد البشرية من اهم المحاور الاستراتيجية العامة للمؤسسات و عدم اهمال اي وظيفه من وظائف اداره الموارد البشرية</p>	<p>اهم التوصيات</p>

٣- دراسة كرو ٢٠١٦

<p>ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة للبحث في ممارسات الحديثة بإدارة الموارد البشرية واثرها على اداء العاملين</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>صمم الباحث الاستبيان مؤلف من ٥١ سؤال من اجل جمع البيانات الأولية عن عينات الدراسة ثم توزع الاستبيان على عينه الدراسة المؤلف من ٧٠ مفرده وجماعتها ثم تحليلها استخدام البرامج الإحصائية spss</p>	<p>أداء وعينة الدراسة</p>
<p>هو ان اداء العاملين الوظيفي يتاثر بحد كبير ممارسات الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل تصميم الوظائف يليها مشاركه عاملين في اتخاذ القرار وتقدير الاداء</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>القيام بتدريب داخلي و خارجي وداعه الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير الأداء والتقييم و اتباع سياسه الباب المفتوح واتاحه الفرص العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات والمقررات</p>	<p>أهم التوصيات</p>

دراسات أجنبية

١ دراسة (٢٠١٦) et al Tabouli (٢٠١٦)

<p>Management on Employee The Impact of Human Resources performance :organizational Commitment Mediator Variable</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى بيان تأثير سياسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وأداء العاملين</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>في ليبيا تمثلت أداء الدراسة في استبانة وزعت على عينة شملت ٤٥٥ موظفأ يعملون في المصادر العاملة في ليبيا.</p>	<p>اداء وعينة الدراسة.</p>
<p>اظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلاله احصائية موجبة بين ممارسات اداره الموارد البشرية واداء الموظفين في المنظمات عينة البحث كما اضظرهت نتائج الدراسة ان هناك اثر غير مباشر ما بين ممارسات اداره الموارد البشرية مع الالتزام التنظيمي</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>أوصت نتائج الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بالسياسات والممارسات المتعلقة بتطوير أداء الموظفين في المنظمات، وضرورة الاهتمام بالجوانب الانسانية للعاملين في المصادر عينة البحث لما لها من اثر كبير وایجابي ع أدائهم.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

٢ - دراسة ALTAHAT & ALSAFADI ٢٠٢٠

Employee and practices Management Resource Human Satisfaction Job Role The : performance	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى بيان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الموظفين في الاردن	عنوان الدراسة
استخدم البحث استبيانة شملت على ٤٨٠ موظف يعملون في المصارف التجارية الأردنية.	هدف الدراسة
اظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير ايجابي على اداء الموظفين والرضا الوظيفي والمتمثل بـ (الاستقرار الوظيفي والاثراء الوظيفي)	أهم الاستنتاجات
أوصت الدراسة الى ضرورة اجراء تحليل مستقبلي لاكتشاف نظرة أعمق عن طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وتدريب العاملين وتقدير الاداء لديهم	اهم التوصيات

الفصل الثاني

(المبحث الأول) / ممارسات ادارة الموارد البشرية

أولاً: -مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

١-١ مفهوم الادارة

وتعني الادارة حسب ورودها في قاموس (أكسفورد): عملية التعامل مع الأفراد، وتنظيم الشؤون العامة وينظر إلى الادارة هي مجموعة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف، والجهود، و بأقل وقت ممكن من خلال التخطيط والتنسيق والتوجيه والتنظيم (سليم ، ٢٠١٥، ١١) تعتبر الادارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل فالادارة هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع بل ويتحلى دورها ليصل إلى مسؤولية تقدم أو تخلف الأمم، فالاستغلال الأثم للموارد البشرية والمادية يقع على عاتقها، فهناك

الكثير من الدول التي تمتلك مقومات النجاح الاقتصادي من ناحية الموارد ولكن سوء الإدارة يبقيها في موقع متأخرة اقتصادياً أهمية الإدارة"

لقد عرف (فريديريك تايلور) الادارة على أنها هي المعرفة الصحيحة لما يُراد من الأفراد أن يؤدُوه، ثم التأكُد من أنهم يؤدونه باحسن، وأرخص طريقة (شبير ٢٠١٠-١١)

وُعرف (هولت) أيضاً الادارة على إنها تلك العملية المتعلقة بالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمؤدية والمالي والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعينة (عبد العليم ٢٠٠٧، ٣٢-٢٧)

يرى (وايرتيش، وكنتر) الادارة هي : "تلك العملية الخاصة بتصميم وصيانة بيئة مُعينة، يعمل فيها الأفراد معاً كفريق - بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مختارة (عبد العليم ٢٠٠٧، ٣٢-٢٧) وتتّخذ الادارة من الوسائل العلمية المستخدمة ادادة لها واتخاذ القرارات وعمل الوظائف الادارية سبيل لها حيث أنها تسعى إلى وضع يحقق التكيف مع شتى الظروف المحيطة بها اضافة إلى التطور والإبداع وللإدارة القدرة على التوجيه المنظمة بكفاءة وبما يحقق الاهداف المرجوة (درة ، ٢٧:٣٢، ٢٠٠٩).

٢- مفهوم ادارة الموارد البشرية

تظهر جلياً أهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها واحدة من اهم الادارات الموجدة فيها لأنها تتعامل وتركز على العنصر البشري والذي يعتبر من أهم موارد المنظمة وعرف (عباس ٢٠١١:٢٦) وتعرف اداره الموارد البشرية على انها الادارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع كما عرفت بانها ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وعلاقتهم داخل المنظمة وهي الوسيلة التي تقوم من خلال المساهمة الكفؤة (عبد الباقي ٢٠٠٢:١٦) عبارة عن العمليات الجزئية بدء من تخطيط المواد ومروراً بعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي واعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم الاداء وتحفيزهم وانتهاء بوضع التأديب والسلامة بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة (نادر ، ٢٠٠٠:١٩)

وذكر (شيرمان وجوردن) اداره الموارد البشرية تشمل على عمليات اساسيه وقواعد يجب ان تتبع وما على المدير اداره الموارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة بتزويدهم بحاجاتهم من المشورة ليتمكنوا من اداره موظفيهم بفعالية وكفاءة. ايضا ادارة الموارد البشرية تلتقي وتتفق على كون الموارد البشرية هي التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والتدريب وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بها إلى أقصى انتاجيه ممكنه ضمن مجموعه متعاونه ومتعاوض يحقق للمنظمة اهدافها والموظفين امالهم (الكرخي ٢٠١٣). لذا الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها بعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغّل بالجميع المسؤولين المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية في تمثّل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية الازمة فقد عرف فونش الموارد البشرية على كونها عملية الاختيار واستخدام

وتتميّز وتعويض الموارد البشرية المنظمة بانخفاض الإنتاجية وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة وهذه الأسباب دفعت لاهتمام بها، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، ٢٠٠١: ٢٣).

٣-٣ مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

لقد اضحت ممارسات ادارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر واحدة من اهم الركائز الرئيسية والتي تحدد نجاح او فشل المنظمات فنجدها تسعى الى جذب الموارد البشرية الملائمة واستعمالهم وتدريبهم والمحافظة عليهم بغية تحسين مستوى الانتاج وخفض التكاليف في المنظمة وكذلك تحديد المهام والإعمال بالنسبة لموارد البشرية وايضاً تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال وقياس مستوى تقديمهم بالعمل من اجل تحسين أدائهم (Haines, ٢٠١٠، ٢٢) تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل كبير و مباشر على تتميم الأداء والمهارات بالنسبة لأفراد العاملين خصوصاً عندما تكون متجانسة ومتراقبة ومتماضكة مع بعضها البعض (moideenkuddy et al, ٢٠١١, ٢٤٣) ويمكن تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية على انها مجموعة خاصة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة بغية ادارتها لموارد البشرية وذلك عن طريق تتميم وتطوير الكفاءات للعاملين فيها من اجل استمرار المنظمة في تميزها التنظيمي (Minbaeva ٢٠٠٥: ١٢٥) ان ممارسات ادارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الاجراءات والقرارات المهمة والتي تهم ادارة الموارد البشرية في المنظمة وعلى جميع مستويات الاعمال والتي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموجه لحفظها على الميزة التنافسية ومن امثالها هي التوظيف ، التخطيط، الاختيار تقييم الاداء التدريب، نظم التعويض وغيرها (القاضي ، ٢٠١٢: ١٣) وهي ايضاً النشاط الاداري الذي يتعلق بتحديد متطلبات المشروع من القوى العاملة وتهيئتها وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة مسبقاً وتحقيق الاستقادة المثلثى من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاوش ، ٢٠٠٠: ٢٧) (ولذلك تعتبر ادارة الموارد البشرية بأنها الادارة المسؤولة عن القيام بمجموعة من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية ومن ثم المحافظة عليها وادارتها وكذلك تطورها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وكذلك سياساتها وادارتها (Daft, ٢٠٠٨: ٣٧٩) لذا فان ممارسات ادارة الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات التي ترتكز فيها ادارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات و معارف مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من اجل تنفيذ وظائفهم وبالتالي تقييم ادائهم من اجل بناء برامج التعويض والتحفيز المناسب لهم والتي تضمن للمنظمة الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل ميزة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى التي تعمل معها ضمن المجال ويرى أن ممارسات ادارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاثة ممارسات رئيسية، هي:

الممارسات الاختصاصية وهي الوظائف التي تزاولها ادارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الادارة العليا

المنظمة. وحجم ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي: (العزازي، وجاد، ٢٠١٠)

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقدير الوظائف
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل:
 - استقطاب المرشحين لشغل الوظائف
 - اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
 - تعيين وتنصيب الموظف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
 - تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
 - تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.
 - مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

الممارسات الإدارية، وهي الممارسات والتي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاحترافية.

الممارسات الاستشارية والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكل إدارة العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتقهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

ثانياً: - أهمية واهداف ممارسات ادارة الموارد البشرية

١-٢ أهمية ممارسات اداره موارد بشرية
ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في رسم السيناريوهات التي تساعد المنظمة على التعامل مع المواقف المختلفة التي من الممكن أن تواجهها في العمل، كما أنها تساعد على ترشيد القرارات التي تتخذها المنظمة لضمان استمراريتها في فضال العمل عن دورها في الاستقطاب والتعيين والاختيار الصحيح للموارد البشرية ، والتنمية المكثفة لهم وزيادة المهارات المتطرفة من أجل خلق رأس المال البشري الذي يسهم في تحسين صورة

المنظمة وسمعتها التنظيمية و عالمتها التجارية المحسنة (horvathov ٢٠١١، ٥١) وتضيف الباحثة بأن اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية تكمن في عدرا مرشدات لتنفيذ اهداف المنظمة والاهداف الفردية على حد سواء وأن هذه الممارسات ترسخ من قيم المنظمة وثقافتها من جهة وتساهم في ايجاد مناخ صحي ايجابي داعم للعمل والانجاز من جهة ثانية وقد اظهرت دراسة ان ممارسات ادارة الموارد البشرية هي اداة لبلوغ الاهداف عبر تأكيدها على ان العاملين يمثلون جزءا حيويا من موارد المنظمة ، اضافة الى القراءة على تحسين الميزة التنافسية للمنظمة ، و اوضحت ان هيكل الموارد البشرية يؤطر لمجموعة من الانشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها (التميمي ٢٠١٧، ١٥١٦)

٢-٢ اهداف ممارسات ادارة الموارد البشرية

تهدف ادارة الموارد البشرية الى مساعدة المنظمة في تحقيق البقاء والنجاح من خلال الافراد العاملين وكذلك تحقيق اهداف المنظمة (عبد الوهاب والبرادعي ٢٠٠٦:١٥) فذلك يمكن تصنيف اهداف ادارة الموارد البشرية الى صنفين وهما:

١ - على مستوى المنظمة:

- الكفاءة والفعالية

- الاستقرار / التجانس / تحقيق الانتماء والولاء

٢ - على مستوى العاملين

- ظروف ومناخ عمل جديد / فرص عمل جديدة / العدالة في المعاملة والأجور

- فرص التقدم الوظيفي / تقديم خدمات والرعاية الاجتماعية.

ثالثاً: وظائف ممارسات ادارة الموارد البشرية

١-٣ الاستقطاب

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Desi & Griffin ١٢٥: ٢٠٠١) يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بان تتتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة، (الخراشة ٧٨ ١٩٩٦). ويشير (السالم وصالح، ٦٦: ٢٠٠٢) بأن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالهم وجذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل. ويؤكد، (هاشم ٧٤ ١٩٩٦) أن مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضا فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد من انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر، حيث إن عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبراته

ومؤهلاته وقدراته تضمن إنتاجية عالية يجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائماً، وتقلل من تعرضه للإصابات، وأن عملية إلحاقي الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية

٢-٣ التدريب والتطوير

عرفه (توباي، ١٢ : ٢٠٠٣) التدريب والتطوير بان أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم وأشار إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعرف وطرق سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة شحادة، ٥١ : (٢٠٠٠). ويرى (ويلز، ٤٠ (٢٠٠٥) التدريب بأنه نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة لقياس وحدد (المدهون ٨٥ ٢٠٠٥) ناب الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديليها أو التأكيد على صحتها بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كماً ونوعاً

٣-٣ تقييم الأداء

تقييم الأداء عرف عملية تقييم لفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدراته وغير ذلك من الصفات الالازمة لتأدية العمل بنجاح. وعرفه (السلم، وصالح، ١٠٢ : ٢٠٠٢) تقييم الأداء أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها ال فرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً وفي تعريف آخر فأشار إلى إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم أو أقدمياتهم أو حديثي التعيين (شحادة، ٧٦: ٢٠٠٠) وحدد (المدهون، ١٥٢ : ٢٠٠٥) تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملحوظة سلوكهم وتصراتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم لفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى. وبين (القططاني، ٤٥ : ٢٠٠٧) بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى تم ما إنجازه من عمل ، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً ، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف وقد اورد (نصر الله، ٢٠٠١، ٧٧) ان هنالك اهميه لتقييم الاداء العاملين حيث يعكس بدوره على مستوى اداء العاملين في المؤسسة

- ١ - رقابة على مسؤولي الادارة والاشراف في المنظمة لمعرفة مدى فعاليتهم في تنميته وتطوير العمل
- ٢ - تزويذ المنظمة بتقرير شامل عن وضع العاملين وادائهم والمشاكل التي تعرقل عملهم وتقديمهم الخاضعين تحت اشرافهم

- ٣-تعريف المنظمة ب نقاط قوتها و ضعفها لمساعدتها على تفاديها
- ٤-تحقيق الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموظفين باتباع المعايير والضوابط الموضوعة
- ٥-رفع الروح المعنوية وتوطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

٤- التعويضات

حددت (برنوطي، ٢٠٠٤ : ٢٦١) أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية هي:

- الأجر و/ أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه.
- امتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها
- حوافز الأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه

وبينت (عباس ٢٠٠٦ : ٢٢٦) أن الأجر والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم تحمل أهمية كبيرة كفوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة ، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموضع والمركز الاجتماعي لفرد في أي مجتمع ، ولغرض تصميم أنظمة أجور ورواتب فاعلة تحقق أهداف العاملين والأهداف التنظيمية لا بد من الموازنة بين البدائل الاستراتيجية التالية (Hugessen, ١٩٩٦)

العدالة الداخلية والخارجية

الدفع الثابت والدفع المتغير

الدفع لوظيفة مقابل الدفع لفرد

ويرى (Wasile ١٩٨٠) أن سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة للعاملين تزداد هذه التعويضات في حالة ارتباط العاملين في المنظمة بنقابات، إذ إن النقابة تفرض على المنظمة الأخذ بالمؤشرات الاقتصادية كالتغير في المستوى الأسعار، ويضاف إلى ذلك فإن النقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماสك الجماعي كما وأن النقابات تؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد ذات أهمية للعاملين وفق رغباتهم واحتياجاتهم

٥- الصحة والسلامة المهنية

يرى (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦ ،٤٤٧) أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي. أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد. كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السلامة والصحية Safety & Healthy Environment بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث

ومن الإصابة بأمراض، وبيئة عمل صحية، تضمن خلوها من الأمراض (Reese Akaner ٢٠٠٣ ٢٣) أكد (٢٠٠٨ : ٦١) أن توفير بيئة آمنة وصحية بعد مهماً، للأسباب التالية :

- ١ - التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإننتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.
- ٢ - تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة فأثر أية إصابة لا ينحصر بمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضاً.
- ٣ - تأثير الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً مهماً لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل، بل إن هذه الخسائر قد تكون من الأهمية، بحيث تحتاج الكثير من المنظمات إعداد إحصاءات دورية للإعداد للحوادث وتكليفها.
- ٤ - تأثير الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث واصابات العمل، فهي تسبب إهاراً للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية.

رابعاً: مفهوم التميز المؤسسي

عرف التميز المؤسسي بأنه تمكين المؤسسة على توفير كافة الأموال ورأس المال والمدخرات منها والمعززة وهي :

الكتبات ، العمليات ، والافراد ، والارتباطات ، والمسؤوليات . كما يوجد هناك عده تعاريف لتميز المؤسسي منها كما يصفه (ton Herring) بأنه التميز المؤسسي إله رئيسية يستند عليها تصميم المؤسسات والاستفادة من الفرص الخامسة عن طريق الالتزام العالي والملائمة الدقيقة مع تطلع المؤسسة نحو طموحاتها بالاعتماد على الأنشطة الأساسية الكافية والإنجاز الفعلي .

(Arbab & Mahdi : ٢٠٢١:٥٤)

يعرف التميز المؤسسي على ان القدوم الى اعلى مرحلة من التميز في انشطة المؤسسة الداخلية مما يدعمها في جعلها ذات قوة متنافسة كبيرة ويشير (al et Durrah) الى معنى التميز المؤسسي هو خطوات لتميز إنجاز المؤسسة التي تستغل في محيط يتميز بالجازفة وتشديد وتمايز الكبير . وبحسب رأى الآخرين يعرف التميز المؤسسي قوه المؤسسات على زيادة فرص الازدهار وخلق طرق لتصحيح اخطاء الاداء بفاعلية عالية.

(Al shalabe et ٢٠٢١:٥٤)

خامساً: -أبعاد التميز المؤسسي

اجتمع أكثر الابحاث ومنظري الادارة على حضور العديد من ابعاد التميز المؤسسي ومن هذا الابعاد (محمود أسامه عبد الوهاب ص ١٤٣ - ١٤٤ : ٢٠١٦)

أولاً: القيادة: استحداث لدى كل شركة مشاهدة وشعار وطموحات تكتيكية وتأخذ بنظر الاعتبار هذه القيادة الحجر الزاويه ونقطة انطلاق الدولي نحو انجاز التميز مع الحاجة نحو تحقيق المشاهدة واسهار والطموحات تعكس تصاميم المؤسسيه وتكون مستعدة لإنجاز وليس تصاميم وطموحات خيالية ال تستطيع المؤسسة تحقيقها.

ثانياً: العمليات: يكون لدى كل مؤسسة مشاهده ورساله وطموحات تكتيكية صحيحه يتوقع توضيحها من مرحلة استراتيجية الى مرحلة تنفيذية وأول خطوه الإنجاز ذلك هو تخصيص المراكز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة كدعامة اساسية تتألف من كل اهدافها وأدائها بعد تخصيص المراكز الأساسية يجب ان يكون هناك تقدير لعمل تلك القنوات وبذلك تبدأ اجراءات تصميم وترتيب العمليات التي ستبين نقاط الاقتران بين العمليات الاهداف الاستراتيجية وكذلك بين عملية واخرى عنده تبلور خارطة الطريق الأعمال والمهام.

ثالثاً: الهيكلية: عند استبانته تصميم العمليات والمهارات والمهام أصبح من السهولة وضع شكل تنظيمي الذي يوثق أمثل الاقتران بين اجمالي القائمين عن تلك المهام والأهداف والأنشطة الأساسية وبذلك يمكن من خلالها انجاز الاهداف الهيكلية السالمة الوظيفية المطلوبة .

رابعاً: للسيادة العليا فاعلية بشكل مباشر على التميز وذلك من خلال شحذ الافراد والمستخدمين وتشجيعهم على الاختراع وتوالصل للإجراءات الفعالة وتمكينها على التفكير المتنوع الذي له العلاقة بالمراقبة والروتين والتشبيه.

خامساً الكفاءة: الكفاءة تبين العلاقة بين المدخلات من مواد اولية والمخرجات من سلع وخدمات عن طريق أداء الكثير بأقل ما يمكن (٢٣٦ ، ٢٠٠٧ ، hell & Kang ٢٠١٨) ويرى (kicki & williams) أيضاً الكفاءة هي طريقة لتحقيق الأهداف الشركة عن طريق استعمال الموارد المتوفرة بصورة جيدة وكما عرف (٤٠٢٠٠٦) Daft ايضاً الكفاءة بأنها الاستعمال الافضل للمواد المتوفرة لتحقيق مستوى معين لسلع والخدمات بكلفة أقل وعدم استعمال الموارد بصورة سيئة ومؤشر الكفاءة من المؤشرات المهمة في تطوير الاداء التنظيمي

سادساً: الفاعلية: يشير مفهوم الفاعلية في الكثير من الاحيان بعمل الاشياء بصورة صحيحه والتي هي أنشطة العمل التي تساعد الشركة للوصول الى اهدافها لذلك تسعى

المؤسسات أن تكون لديها فاعلية لتحقيق اهدافها عن طريق تأدية مهامها بالمستوى المطلوب (المال ٨٥:٢٠٠٩) وكما عرف ايضاً (شماع وحمود ٣٤٢،٠٠٠-٣٤٨) الفاعلية هي وسيلة التي تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تتحققها.

سادساً: -أهمية التميز المؤسسي

تبرز أهمية تقدير الانجاز المنظمي من خلال قدرة المنظمات في اعتماد القرارات والمنهجيات الصحيحة من خلال الآتي: (Alzubaidi: ٢٠٢٠)

أولاً: توفير بيانات مهمه ودقيقه لكافة المراحل الادارية في المنظمة وبصورة منتظمة يتم الاستناد عليها في إجراء تصاميم وترتيب والقيادة والمراقبة وفي تكرار هياكل الوحدات المؤسسية وصنع القرارات باعتماد على تلك البيانات.

ثانياً: قدرة المنظمة في اعطاء الخدمات والمستلزمات بشكل أفضل للسكان من خلال الحماية على اجراء كافة الانشطة بفاعلية عالية

ثالثاً: يساعد تقدير الانجاز المنظمي في تبني وحدات قياس قابلة للتنفيذ

رابعاً: مساندة الادارة العليا في تبني اهداف ممكنه لتحقيق وواقعية يمكن نقلها لجميع الأفراد العاملين بسهولة.

خامساً: يساهم في اعتماد الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحفيزية في الوقت والمكان والمناسبين

سادساً: تشجيع الأفراد العاملين ضمن إطار المنظمة على تشكيل مجموعة وإنجاز اشغالهم بصورة صحيحة

سابعاً: -الاساليب التي تؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي

التميز المؤسسي ال يتحقق بالمعنى فالتطبيق الناجح للتميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعه من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول الى نتائج إيجابية: (Adebanjo, ٢٠٠٨ : ٨) ومن هذا النتائج:

- ١ - بناء تكتيكي متكملاً يعبر عن التوجهات المستقبلية للشركة.
- ٢ - هياكل تنظيمية مرنة تناسب التغيرات المحيطة
- ٣ - لنظام تأكيد الجودة الشاملة يحدد المواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح
- ٤ - نظام معلومات متكملاً.
- ٥ - نظام متتطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
- ٦ - يقيس الاهتمام وادارة الأداء
- ٧ - التركيز على الزبائن وآرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
- ٨ - تحويل كل الاعمال المنظمة الى عمليات مدروسة ومتراقبة

ثامناً: -خصائص التميز المؤسسي

استمتاع المؤسسات التي تحقق تميزاً مجموعه من الخصائص المهمة كما ذكرها كل من (النسور، والسهلي، ص ٢٥٧، ٢٠٢١) وهي:

ولا: استجابة للعمليات الصعبة: إذا ان استجابة العمليات الصعبة يعد من اهم اسباب التميز المؤسسي حيث التعامل والتطور التعلم السريع للمنظمات وتعزيز العمليات وبدء العمل من الصفر

ثانيا: زيادة التوجيه ذات الكفاءة: حيث ان التوجيه يعمل كقدرها ولها دور بارز في تشجيع التميز والتشجيع عليه.

ثالثا: تكفل المصاعب: فتكفل المصاعب تظهر مراحل السلطة المؤسسات اذا ان اقتراف الاخطاء وتکفل المؤسسة للازمات ومواجهتها يسهم في ارهاf مقدرات المنظمة وتميزها.

رابعا: التجارب البعيدة عن العمل: فالمؤسسات المتميزة يكون لديها الكثير من التجارب خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع في توفير العديد من الفرص لامتلاك البراعة في انجاز الاهداف

خامسا: دورات التطبيق: حيث ان القياس الرئيسي لأنشطة المنظمات المتميزة في إنجاز تكون أهمية قليلة بالنسبة لما يتم تقديمها بشكل سريع عن الفرص التطبيقية التي تحسن من اتقان المؤسسات

سادسا: المهارة: يقصد بها تعظيم دقة النظام في التنبؤ الخاص بها من خلال انتقاء احسن الطرق الحديثة لإنجاز المهام وتأسيس جو داخلي يركز على أهمية ودقة التوقع في فاعلية ومهارات المنظمة.

الفصل الثالث

الجانب العملي

اختار الباحث عينة من الموظفين والعاملين في جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد حيث تم توزيع ٣٠ استبيان على عينة من مجتمع البحث وكانت نسبة الاسترجاع ١٠٠ % وكان اختيار اسوب التوزيع عشوائيا وبهذا يبلغ عدد افراد العينة ٣٠ فردا

جدول رقم(١) توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	النكرار	الجنس
٦٠%	١٨	ذكر
٤٠%	١٢	انثى

١٠٠%	٣٠	المجموع
------	----	---------

المصدر : من اعداد الباحث ،بالاعتماد على نتائج المحل الاحصائي
نلاحظ من الجدول اعلاه ان مفردات العينة حسب الجنس موزعة بنسب متفاوتة فقد كانت نسبة الذكور (%) وهي اكبر من نسبة الاناث التي اجابت على فقرات الاستبانة حيث ٦٠ المجبين على فقرات الاستبانة (٤٠ . . بلغت نسبتهم (%)

جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة حسب العمر

العمر	المجموع	النسبة المئوية	التكرار
٢٠-٣٠	٢	٦%	
٣١-٣٥	٩	٣٠%	
٤٠-٣٦	٨	٢٦%	
٤١ فما فوق	١١	٣٦%	
	٣٠	١٠٠%	

المصدر : من اعداد الباحث ،بالاعتماد على نتائج المحل الاحصائي: ٢٣٢٠

كما يلاحظ من الجدول السابق فان مفردات العينة حسب العمر كانت موزعة بنسب متفاوتة بلغت نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة (٦٠-٣٠) وعمرهم من ٦٠-٣٠ (٦%) اما نسبة الاشخاص الذين اجابوا وبلغت ايضا نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة على الاستبانة (٣١-٣٥) وعمرهم من ٣١-٣٥ قد بلغ (٣٠%) (٣٦-٤٠) اما الفئات العمرية ٤١ فما فوق بلغ ٣٦% (٤٠-٣٦) قد بلغ ٦% (٣٠-٢٠) اما الفئات العمرية ٤١ فما فوق بلغ ٣٦% (٤٠-٣٦) قد بلغ ٦% (٣٠-٢٠)

أولاً: - عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة بخصوص ادارة الموارد البشرية

جدول (٣) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لإدارة الموارد البشرية (

(n=٣٠)

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد المفقود	العدد كامل	فقرات القياس
عالية	٠,٤١٢	٤,٣٥	٠	٣٠	X١
عالية	٠,٦٤٩	٣,٧٢٥	٠	٣٠	X٢
عالية	٠,٤٩٧	٤,١٧٥	٠	٣٠	X٣

متوسطة	٠,٥٩٦	٣,٤٢٥	٠	٣٠	X٤
عالية	٠,٣٠١	٤,١	٠	٣٠	X٥
متوسطة	٠,١٠٤	٢,٩	٠	٣٠	X٦
عالية	٠,٦٩٥	٣,٨٥	٠	٣٠	X٧
عالية	٠,٤١٠	٣,٥٢٥	٠	٣٠	X٨
عالية	٠,٩٩٥	٣,٦٥	٠	٣٠	X٩
متوسطة	٠,١٠٤	٢,٩	٠	٣٠	X١٠
مُعْتَدِل	٠,٤٩٦	٣,٦٦	٠	٣٠	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بلاعتماد على نتائج المُحل الاحصائي: ٢٠٢٣:

تظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الاول (ادارة الموارد البشرية) في الجدول

اعلاه ان اتجاهات عينة البحث كانت ايجابية نحو جميع الفقرات وذلك كون المتوسطات الحسابية لأداء افراد عينة

للمقياس ليكرت الخماسي) ، والانحراف ٣ الدراسة اكبر من متوسط اداة القياس (المتوسط الحسابي الفرضي المساوي لـ

المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي ، كما ان الاهمية النسبية كانت بدرجات متقاربة وعالية ، ومستوى الاجابة

الذي يمثل اتفاق العينة واتساقها مع فقرات الاستبانة مرتفع ، حيث بلغ متوسط الاستجابة لمتغير ادارة الموارد

البشرية(٣,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٤٩٦) ، وهذا يشير الى ان الشركات عينة البحث يوجد لديها برمج وآليات ادارة

الموارد البشرية، وتعتمد عليها بشكل كبير في تطوير تمييز المؤسسات.

جدول (٤) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة بالمتغير المعتمد

(التمييز المؤسسي)

مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد المفقود	العدد كامل	فقرات القياس
عالية	٠,٣٠٢	٤,٢٢٥	٠	٣٠	X١
عالية	٠,٩٥٢	٣,٠٥	٠	٣٠	X٢

عالية	٠,٤٩٨	٤,٣٢٥	٠	٣٠	X٣
عالية	٠,٩٦٥	٣,٣٧٥	٠	٣٠	X٤
عالية	٠,٦٨٩	٣,٨٧٥	٠	٣٠	X٥
عالية	٠,٣٠٩	٤,٠٧٥	٠	٣٠	X٦
عالية	٠,٦٨٤	٣,٧٧٥	٠	٣٠	X٧
عالية	٠,٦٣٤	٣,٩٧٩	٠	٣٠	X٨
عالية	٠,٦٨٤	٣,٧٧٥	٠	٣٠	X٩
متوسطة	٠,٤٢٥	٤,٢٧٥	٠	٣٠	X١٠
عالية	٠,٦٥٤	٣,٨٧٢	٠	٣٠	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المحل الاحصائي: ٢٠٢٣

تظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الثاني (التمييز المؤسسي) في الجدول اعلاه ان اتجاهات عينة البحث كانت ايجابية نحو جميع الفقرات وذلك كون المتوسطات الحسابية لأداء افراد عينة الدراسة اكبر من متوسط اداة القياس ، والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي ، كما ان الاهمية النسبية كانت بدرجات متقاربة وعالية ، ومستوى الاجابة الذي يمثل اتفاق العينة واتساقها مع فقرات الاستبانة مرتفع ، حيث بلغ متوسط الاستجابة لمتغير التمييز المؤسسي (٣,٨٧٢) والانحراف المعياري (٠,٦٥٤) ، وهذا يشير الى ان ادارة الموارد البشرية وتطبيق آليات عملها على تميز المؤسسي قيد الدراسة او الجامعة عينة البحث.

جدول رقم (٥)المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري للمتغيرين

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
X_متغير	٣,٦٦	٠,٤٩٦	٣٠
لا_متغير	٣,٨٧٢	٠,٦٥٤	٣٠

المصدر : من اعداد الباحث ،بالاعتماد على نتائج المحل الاحصائي: ٢٠٢٣

هذا الشكل يبين او يظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الاول (ادارة الموارد البشرية) في الجدول اعلاه ونتائج المتغير الثاني (التميز المؤسسي) في الجدول رقم (٦) ان اتجاهات عينة البحث كانت ايجابية نحو جميع الفقرات وذلك كون المتوسطات الحسابية (٣,٦٦) (٣,٨٧٢) لأداء افراد عينة الدراسة اكبر من متوسط اداة القياس المتوسط الحسابي الفرضي والانحراف المعياري للمتغيرين (٤٩٦) و(٠٠,٦٥٤) وهذا يشير الى ان ادارة الموارد البشرية وتطبيق آليات عملها عمل التميز المؤسسي

علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل

ادارة الموارد البشرية		المتغير المستقل
معامل الارتباط بيرسون (sig.)		المتغير التابع
٠,٠٠٠	٠,١٤٧	التميز المؤسسي

المصدر: اعاد الباحث بلاعتماد على برنامج المحلل الاحصائي spss: ٢٠٢٣

ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١

بين الجدول اعلاه علاقة الارتباط بين ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٤٧) وهي علاقة طردية موجبة وقويد ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) والنتيجة تشير الى ان هنالك علاقة ارتباط بين ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ويعني تحقق الفرضية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

تقوم استنتاجات البحث على استنطاق النتائج البحثية ثم مقارنتها مع الطرح النظري، وعلى النحو التالي:

- ١ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥٠٠٥) ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي.
- ٢ - يوجد أثر ذي دلالة معنوية ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- ٣ - أن الوقت الذي ينفق على وظيفة يفوق بكثير الوقت الذي يقضى بعيداً عن العمل، وهنا يمكن دور ممارساتي إدارة الموارد البشرية في الاستفادة من ممارساتهم في بعض المساعدة للموظفين في تنمية وإيجاد القوة، والتقانى والاستيعاب الموظفين مما يدفع لإيجاد التمييز التنظيمى
- ٤ - تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على توجيهات الاداء البشري كما أنها تؤثر في جوانب مختلفة لذلك الاداء ودور الافراد سواء كان ذلك من ناحية الشخصية أو السلوكية حيث توصلت إلى تأثير إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي وجعل الأفراد مصدر مهم ومتجدد للمنظمة .
- ٥ - يعتبر التميز المؤسسي أحد الأدوات التي وضعتها المؤسسة الأوروبية للجودة ويتضمن مجموعة من الأبعاد أهمها الكفاءة، الفعالية، التحسين المستمر.

ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات اوصت الباحثة بما يلي:

- ١ - على الجامعة الاهتمام بتكامل الموارد البشرية مع التميز المؤسسي.
- ٢ - الأهمام أكثر باستخدام الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطريق المعتاد والمتحدة للجمهور.
- ٣ - استخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وربط أي دورة تدريبية بالتميز المؤسسي.
- ٤ - العمل على إتاحة دمج الجامعة مع جامعات أخرى وتبادل الخبرات في هذا الإطار.
- ٥ - تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في موضوع متغيرات البحث بعد أن بات محوراً للاهتمام.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

- ١ - التميمي محمد عبد الكريم (٢٠١٧) إثر ممارسات اداره الموارد البشرية على تحديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير كلية الاعمال جامعه الشرق الأوسط
- ٢ - شاويش مصطفى نجيب ٢٠٠٠ ادارة الموارد البشرية ط ٣ دار الشرق لنشر والتوزيع عمان الاردن ٢٠١٣ ص ٢٧
- ٣ - عبد الوهاب، سمير، البرادعي ليلي، ٢٠٠٦ اداره الموارد البشرية مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة القاهرة مصر
- ٤ - القاضي زياد مفید ٢٠١٢ علاقة ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرها على اداء المنظمة رسالة ماجستير كلية الاعمال جامعه الشرق الأوسط
- ٥ - الطائي يوسف حريم، الفضل مؤيد عبد الحسين والعبادي هاشم فوزي ٢٠٠٦ ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر والتوزيع عمان
- ٦ - عباس انس عبد الباسط ٢٠١١ ادارة الموارد البشرية ط ١ ادار الميسرة لنشر والتوزيع عمان
- ٧ - ويلز، ٢٠٠٥ ادارة عملية التدريب وضع مبادئ قيد التنفيذ مكتبة الملك فيصل الوطنية اثناء النشر" معهد الادارة العامة" الرياض السعودية
- ٨ - هاشم زكي محمود ١٩٩٦ ادارة الموارد البشرية ط ٢ مطبعة ذات السلسل الكويت
- ٩ - المدهون محمد، ٢٠٠٥ ادارة وتنمية الموارد البشرية ط ١ ابداع للطباعة والنشر غزة فلسطين
- ١٠ - العزاوي نجم عبد الله، وجاد، عباس حسين ٢٠١٠ تطور ادارة الموارد البشرية دار اليازوري لنشر والتوزيع عمان الأردن
- ١١ - شحادة نظمي، ٢٠٠٠ ، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد دار الصفاء لنشر والتوزيع ط ١ عمان الأردن
- ١٢ - الخرابشة، عمر محمد ١٩٩٦ تقييم أساس وقواعد انتقاء وتعليم الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان الأردن

- ١٣ - البرنوسي، سعاد ٢٠٠٤ اداره الموارد البشرية دار وائل لنشر والتوزيع عمان الأردن
- ١٤ - السالم مؤيد سعد صالح، عادل حرفوش ٢٠٠٢ ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث عمان
- ١٥ - شبير، حنان شكري ٢٠١٠ واقع اداره الوقت لدى العاملين في القوات الفضائية العاملة في قطاع غزة "الجامعة الإسلامية"
- ١٦ - عبد العليم محمد، بكري ٢٠٠٧ مبادئ اداره الاعمال جامعه نبها
- ١٧ - درة، عمر محمد ٢٠٠٩ مدخل الى الادارة مصر جامعة عين شمس كلية التجارة
- ١٨ - نصر الله هنا ٢٠٠١ ادارة الموارد البشرية عمان الأردن دار زهران
- ١٩ - بد الباقي صلاح، ٢٠٠٢ الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة دراسة حالة في احدى المنظمات. والتوزيع الاسكندرية مصر
- ٢٠ - ابو شيخة نادر، ٢٠٠٠ ادارة الموارد البشرية دار الصفاء لنشر طا عمان الاردن
- ٢١ - سليم وليد خالد عبد الحليم (٢٠١٥م)، واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارزة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديرها ومعلميها، فلسطين - نابلس: جامعة النجاح الوطنية، صفحة ١١. بتصريف.
- ٢٢ - الفتلاوي، ميثاق هاتف، وآخرون ٢٠٢١ (مفهوم التميز المؤسسي) دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بحث تحليلي لآراء مديرى أور العامة في محافظه ذي قار.
- ٢٣ - عبد الوهاب، محمود أسامة، ٢٠١٦ ، (أبعاد التميز المؤسسي) الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية في جامعة المستنصرية
- ٢٤ - النوري، عبد السلام علي حسين، وآخرون، ٢٠٢١ (ابعاد التميز المؤسسي) دور إدارة الجودة وأثرها في الاداء المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة الانبار
- ٢٥ - مهدي، سيف علي، ٢٠٢٠ ، (أهمية التميز المؤسسي) تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج
- ٢٦ - القيسي، سنان فاضل أحمد، ٢٠١٦ ، (الاساليب التي تؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي) انعكاس ممارسات إدارة الاداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة مالية الهيئة العامة للضرائب
- ٢٧ - عبد الرفاعي، عبده عويد، ٢٠٢١ ، (خصائص التميز المؤسسي) تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات.

المصادر الأجنبية

- Denisi Anglelo.s&Griffin ricky management" houghton miffline company bosten w(٢٠٠٠) "Human resources
- Garric,keith haines sarah keeley,robion kovach,Tsarane kuragano.journal of human resources management ٢٠١٠
- Moldeen kutty, Asya Al- lamki,y.sree rama murthy ٢٠١١"HRM practices and organizational performance in oman "personnel review vol ٤٠ Iss٢٠
- DanaB.minbaeva, ٢٠٠٥"HRM practices and MNC knowledge tranfer "personnel review vol ٣٤ Issusil ١٢٥"
- Daft, richard L. ٢٠٠٨" New Era of management" ٢ndAustralia : Thomson south-western p.٣٧٨
- Horváthová,p.. ٢٠١١, the application of talent management at Human resources management valume ٥٧, Issuel

- ✓- Wasile, wski,E, ١٩٩٦, "Bargaining out the look for ١٩٩٦"monthly labor review January
 - ✗- Reese, charles.D. ٢٠٠٨ "Occupational health and safety management: A practical Approach" ٢nd Edition, cRc press, Taylor and Francis group
 - ✗- Hugessen, K, ١٩٩٦ "strategic compensation: Anew compensation models for
 - ✗- Anew Age "harvard business review" January ٢٠٠٣ .Akaner,muset ٢٠٠٣" Application of Iso ٩٠٠١ and OHSAS ١٨٠٠ to Amining company: A case study "Athesis submitted to partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science, middle East Tachincal University.

روابط الانترنت