



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

# أثر الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

اعداد الطالبة

زهراء جبار رحيمه

بإشراف

م. احمد عباس حسين

م ٢٠٢٣

١٤٤٦هـ

## المحتويات

### المحتويات

٢	المقدمة
٣	الفصل الأول
٣	مشكلة الدراسة وأهميتها
٤	أهمية الدراسة
٤	اهداف البحث
٤	فرضيات البحث
٥	حدود البحث
٥	مجتمع وعينة 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	١-٢ مفهوم ادارة الموارد البشرية
١٠	١-٣ مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية
١١	ثانياً: اهمية واهداف ممارسات ادارة الموارد البشرية
١١	١-٢ اهمية ممارسات ادارة 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 التعويضات
١٤	٤-٥ الصحة والسلامة المهنية
١٥	رابعاً: مفهوم التميز المؤسسي
١٦	خامساً: أبعاد التميز المؤسسي
١٧	سادساً: أهمية التميز المؤسسي
١٧	سابعاً: الأساليب التي تؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي
١٧	ثامناً: خصائص التميز المؤسسي
Error! Bookmark not defined.	الفصل الثالث
Error! Bookmark not defined.	الجانب العملي للبحث
٢٣	الفصل الرابع
٢٣	الاستنتاجات والتوصيات

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 عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها

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

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

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة و ثم 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 تقنية 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 ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

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 (طويلة 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 للاتصالات 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 بممارسات 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- التعرف عن اثر اهميه ممارسات ادارة الموارد البشرية ابعاده الاستقطاب والتعين والتحفيز والتدريب والاختيار والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء
- ٢- التعرف 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- تعريف وتوعية المدراء والعاملين بضرورة واهميه ممارسات ادارته الموارد البشرية

### فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ما بين ممارسات ادارته الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعاده.

**الفرضية الثانية:** هناك اثر ذي دلالة معنوية ما بين ممارسات ادارته الموارد البشرية والتميز المؤسسي بأبعاده

## حدود البحث

- الحدود الموضوعية اشتملت الحدود الموضوعية للبحث على متغيرات الدراسة والمتمثلة بالتغير 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 الإدارة والاقتصاد

## مجتمع وعينة البحث

**مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث ب 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 والمواقع 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 سابقه

دارسات عربية

١ - دراسة ريم ٢٠١٨

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

عنوان الدراسة

هدف الدراسة	هدفت الدراسة للتعريف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية طيب عادي في تحقيق التميز المؤسسي القيادي
اداه وعينه الدراسة	مثلت اداه الدراسة الاستبانة شملت ٣٤ فقره وذلك لجمع المعلومات الأولية عن عينه الدراسة وجرى جمع البيانات وتحليلها اختيار الفرضيات بSpss وتكونت عينه الدراسة من ٤٥ موظف سنوي
اهم الاستنتاجات	كانت أهم النتائج ان مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية في السؤال متوسط وانا التميز في البنوك متوسط وجوده تأثير دلالة إحصائية ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (٠,٠٥)
اهم التوصيات	كانت هي . ضرورة بلاء المزيد من الاهتمام برنامج التدريب النظام التنظيم والاداء المقدم وكذلك رسم سياسه واضحه المعالم في ما يخص تحفيز الموظفين بفرص الوصول الى التميز المؤسسي

## ٢ - دراسة مقدم وعدناني ٢٠١٩

عنوان الدراسة	ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
هدف الدراسة	نادي في الدراسة الى التعرف على علاقه بين ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعاده والتخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز والتميز المؤسسي
اداه وعينه الدراسة	تمثلت ادوات الدراسة باستبانة مكونه من ٣٠ سؤال موزع على اربع (٠٦) محاوره وقد تم اختيار هذه العلاقة باستخدام البرامج الإحصائية spss١٩
اهم الاستنتاجات	اوضحت الدراسة على ان العلاقة الإيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعادهم من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى ويظهر الأثر الأهم في التحفيز وضعفها في التخطيط
اهم التوصيات	ان يكون هنالك محور الموارد البشرية من اهم المحاور الاستراتيجية العامة للمؤسسات وعدم اهمال اي وظيفه من وظائف ادارة الموارد البشرية

## ٣ - دراسة كرو ٢٠١٦

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

أداء وعينة الدراسة	صمم الباحث الاستبيان مؤلف من ٥١ سؤال من أجل جمع البيانات الأولية عن عينات الدراسة ثم توزع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلف من ٧٠ مفردة وجامعها ثم تحليلها استخدام البرامج الإحصائية spss
أهم الاستنتاجات	هو ان اداء العاملين الوظيفي يتأثر بحد كبير ممارسات الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل لتصميم الوظائف يليها مشاركته عاملين في اتخاذ القرار وتقييم الاداء
أهم التوصيات	القيام بتدريب داخلي و خارجي وداعه الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير الأداء والتقييم و اتباع سياسه الباب المفتوح و اتاحه الفرص العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات والمقترحات

## دراسات أجنبية

١ - دراسة (٢٠١٦) et al Tabouli

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

٢ - دراسة ٢٠٢٠ ALTAHAT & ALSAFADI



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 استبانة 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 وتقييم الاداء لديهم	اهم التوصيات

## الفصل الثاني

### (المبحث الأول) / ممارسات ادارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

#### ١-١ مفهوم الادارة

وتعني الإدارة 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 ، ١١، ٢٠١٥) تعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل فالإدارة هي مسؤوله بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع بل ويتخطى دورها ليصل إلى مسؤولية تقدم أو تخلف الأمم، فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية يقع على عاتقها، فهناك

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

لقد عرف (فريدريك تايلور) الإدارة على أنها هي المعرفة الصحيحة لما يُراد من الأفراد أن يُؤدّوه، ثم التأكيد من أنهم يُؤدّونه باحسن، وأرخص طريقة (شبير ٢٠١٠ :١١-١٠)

وعرف (هولت) ايضا الإدارة على إنها تلك العملية المُتعلّقة وبالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمؤدية والمالي والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعيّنة (عبد العليم ٢٠٠٧ ، ٣٢-٢٧)

يرى (وايرتيش، وكنتر) الإدارة هي : "تلك العملية الخاصة بتصميم وصيانة بيئة مُعيّنة، يعمل فيها الأفراد معاً كفريق - بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مختارة (عبد العليم ٢٠٠٧ ، ٣٢٠-٢٧) وتتخذ الإدارة من الوسائل العلمية المستخدمة ادادة لها واتخاذ القرارات وعمل الوظائف الادارية سبيل لها حيث انها تسعى الى وضع يحقق التكيف مع شتى الظروف المحيطة بها اضافة الى التطور والابداع وللإدارة القدرة على التوجيه المنظمة بكفاء وبما يحقق الاهداف المرجوة (درة ، ٢٧:٣٢، ٢٠٠٩).

## ٢-١ مفهوم ادارة الموارد البشرية

تظهر جلياً اهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها واحدة من اهم الادارات الموجودة فيها لأنها تتعامل وتركز على العنصر البشري والذي يعتبر من أهم موارد المنظمة وعرف (عباس ٢٠١١:٢٦) وتعرف ادارته 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 الكفوة (عبد الباقي ٢٠٠٢:١٦) عبارة عن العمليات الجزئية بداء من تخطيط المواد ومرورا بعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي واعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم الاداء وتحفيزهم وانتهاء بوضع التأديب والسلامة بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة (نادر ، ١٩:٢٠٠٠)

وذكر (شيرمان وجوردن) ادارته الموارد البشرية تشمل على عمليات اساسيه وقواعد يجب ان تتبع وما على المدير ادارته الموارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة بتزويدهم بحاجاتهم من المشورة ليتمكنوا من ادارته 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 الى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بها الى اقصى انتاجيه ممكنه ضمن مجموعه متعاونة ومتعاقد يحقق للمنظمة اهدافها والموظفين امالهم (الكرخي ٢٠١٣). لذا الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها بعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بالجميع المسؤولين المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية في تمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل ..... الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة فلقد عرف فونش الموارد البشرية على كونها عملية الاختيار واستخدام

وتنمية 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: ١٣).

### ٣-١ مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

لقد اوضحت ممارسات ادارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر واحدة من اهم الركائز الرئيسية والتي تحدد نجاح أو فشل المنظمات فنجدها تسعى الى جذب الموارد البشرية الملائمة واستمالتهم 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 ومباشر على تنمية الأداء والمهارات بالنسبة لأفراد العاملين خصوصاً عندما تكون متجانسة ومترابطة ومتماسكة مع بعضها البعض (moideenkutty 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 تنمية 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 للحفاظ على الميزة التنافسية ومن امثلتها 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 الاستفادة المثلى من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاويش ، ٢٠٠٠: ٢٧) ولذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن القيام بمجموعة من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية ومن ثم المحافظة عليها وادارتها وكذلك تطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وكذلك سياساتها وادارتها (Daft ، ٢٠٠٨: ٣٧٩) لذا فان ممارسات ادارة الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية لتدريبهم وتطويرهم من اجل تنفيذ وظائفهم وبالتالي تقييم ادائهم من أجل 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 إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسة، هي:

**الممارسات الاختصاصية** وهي الوظائف التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفسلفة الإدارة العليا

المنظمة. وحجم ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي: (العزاوي، وجواد ، ٢٠١٠)

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل:
  - استقطاب المرشحين لشغل الوظائف
  - اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
  - تعيين وتثبيت 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 الاختصاصية.

الممارسات الاستشارية والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات 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 وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

## ثانياً: -أهمية وأهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

### ١-٢ أهمية ممارسات إداره موارد بشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في رسم السيناريوهات التي تساعد المنظمة على التعامل مع المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجهها في العمل، كما انها تساعد على ترشيد القرارات التي تتخذها المنظمة لضمان استمراريتها في فضالا العمل عن دورها في الاستقطاب والتعيين والاختيار الصحيح للموارد البشرية ، والتنمية المكثفة لهم وزيادة المهارات المتطورة من اجل خلق راس المال البشري الذي يسهم في تحسين صورة

المنظمة وسمعتها التنظيمية وعالمها التجارية المحسنة ( horvathov ٥١. ٢٠١١ ) وتضيف الباحثة بأن أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية تكمن في عدها مرشحات 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 الأهداف عبر تأكيدها على ان العاملين يمثلون جزءا حيويا من موارد المنظمة ، اضافة الى القدرة على تحسين الميزة التنافسية للمنظمة ، و اوضحت ان هيكل الموارد البشرية يؤثر لمجموعة من الانشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها (التميمي ١٥١٦، ٢٠١٧)

## 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.

## ثالثا: 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 الافراد الذين يحتمل بان تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة، (الخرابشة ٧٨ ١٩٩٦). ويشير (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ٦٦) بأن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار 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 ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً، وتقلل من تعرضه للإصابات، وأن عملية إلحاق الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية

### ٣-٢ التدريب والتطوير

عرفه (توباي، ١٢ : ٢٠٠٣) التدريب والتطوير بأن أي نشاط يراود به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم وأشار إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات 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 للقياس وحدد (المدهون ٨٥ : ٢٠٠٥) ناب الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها بما يضمن تحقيق التغييرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين وورغباتهم كماً ونوعاً

### ٣-٣ تقييم الاداء

تقييم الأداء عرف عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح. وعرفه (السلم، وصالح، ١٠٢ : ٢٠٠٢) تقييم الأداء أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً وفي تعريف آخر فأشير 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 وأقدميتهم أو حديثي التعيين (شحادة، ٧٦ : ٢٠٠٠) وحدد (المدهون، ١٥٢ : ٢٠٠٥) تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى. وبين (القحطاني، 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 العمال

٢ - تزويد المنظمة بتقرير شامل عن وضع العاملين وادائهم والمشاكل التي تعرقل عملهم وتقديمهم الخاضعين

تحت اشرافهم

- ٣ - تعريف المنظمة بنقاط قوتهم وضعفهم لمساعدتهم على تفاديها
- ٤ - تحقيق الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموظفين باتباع المعايير والضوابط الموضوعية
- ٥ - رفع الروح المعنوية وتوطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

### ٣-٤ التعويضات

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

- الأجور 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 ٢٢٦ : ٢٠٠٦) (٢٢٧) أن الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم تحتل أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة ، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد 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 التماسك الجماعي كما وأن النقابات تؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد ذات أهمية للعاملين وفق رغباتهم واحتياجاتهم

### ٣-٥ الصحة والسلامة المهنية

يرى (الطائي، وآخرون، ٤٤٧، ٢٠٠٦) أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي. أي أن السلامة المهنية تنتظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد. كما يمكن تعريف البيئة الأمنة 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 (Akaner ٢٠٠٣ ٢٣) أكد Reese ( ٢٠٠٨ : ١٠٦ أن توفير بيئة آمنة وصحية بعد مهماً، للأسباب التالية :

- ١ - التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، 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 فأنثر أية إصابة لا ينحصر بمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضاً.
- ٣ - تؤثر 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 الإعداد الحوادث وتكاليفها.
- ٤ - تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، فهي تسبب إهداراً 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 :

التكتيكات ، العمليات، والافراد ، والارتباطات، والمسؤوليات. كما يوجد هناك عدة تعاريف لتمييز المؤسسي منها كما يصفه ( ton Harring ) بأنه التميز المؤسسي إله رئيسية يستند عليها تصميم المؤسسات والاستفادة من الفرص الحاسمة عن طريق الالتزام العالي والملائمة الدقيقة مع تطلع المؤسسة نحو طموحاتها بالاعتماد على الأنشطة الأساسية الكافية والانجاز الفعلي .

(Arbab & Mahdi :٢٠٢١:٥٤)

يعرف التميز المؤسسي على ان القدوم الى اعلى مرحلة من التميز في أنشطة المؤسسة الداخلية مما يدعمها في جعلها ذات قوة متنافسة كبيرة ويشير ( al et Durrah ) الى معنى التميز المؤسسي هو خطوات لتمييز إنجاز المؤسسة التي تشتغل في محيط يتميز بالمجازفة 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)



#### خامسا: -أبعاد التميز المؤسسي

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

اولا: القيادة: استحداث لدى كل شركة مشاهدة واشعار وطموحات تكتيكية وتأخذ بنظر الاعتبار هذه القيادة الحجر الزاوية ونقطة انطلاق الدولي نحو انجاز التميز مع الحاجة نحو تحقيق المشاهدة واشهار والطموحات تعكس تصاميم المؤسسة وتكون مستعدة لإنجاز وليس تصاميم وطموحات خياليه ال تستطيع المؤسسة تحقيقها.

ثانيا: العمليات: يكون لدى كل مؤسسة مشاهدته ورسالته وطموحات تكتيكية صحيحة 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 القوات وبذلك تبدأ اجراءات تصميم وترتيب العمليات التي ستبين نقاط الاقتران بين العمليات الاهداف الاستراتيجية وكذلك بين عملية واخرى عندئذ تتبلور خارطة الطريق الأعمال والمهام.

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

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

خامسا الكفاءة: الكفاءة تبين العالقة بين المدخلات من مواد اولية والمخرجات من سلع وخدمات عن طريق أداء الكثير بأقل ما يمكن ( ٢٣٦ ، ٢٠٠٧ ، hell & Kang ) ويرى ( kicki & williams ، ٢٠١٨ ) أيضا الكفاءة هي طريقة لتحقيق الأهداف الشركة عن طريق استعمال الموارد المتوفرة بصورة جيدة وكما عرف ( ٢٠٠٤ : ٦٠ Daft ) ايضا 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

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

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

#### سادسا: -اهمية التميز المؤسسي

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

اولا: 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.

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

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

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

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

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

#### سابعا: -الاساليب التي تؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي

التميز المؤسسي ال يتحقق بالتمني 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 متكامل 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 متكاملة..
- ٥ -نظام متطور 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 و مترابطة

#### ثامنا: -خصائص التميز المؤسسي

استمتاع المؤسسات التي تحقق تميزا مجموعة 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 كقدره ولها دور بارز في تنشيط التميز والتشجيع عليه.

ثالثا: تكفل المصاعب: فتكفل المصاعب تظهر مراحل السلطة المؤسسات اذا ان اقتراف الاخطاء وتكفل المؤسسة للالزامات ومواجهتها يسهم في ارهاق مقدرات المنظمة وتميزها .

رابعا: التجارب البعيدة عن العمل: فالمؤسسات المتميزة يكون لديها الكثير من التجارب خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمه 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 تقديمه بشكل سريع عن الفرص التطبيقية التي تحسن من اتقان المؤسسات

سادسا: المهارة : يقصد بها تعظيم دقة النظام في التنبؤ الخاص بها من خلال انتقاء أحسن الطرق الحديثة

لإنجاز المهمات وتأسيس جو داخلي يركز على أهمية ودقة التوقع في فاعلية ومهارة المنظمة.

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

اختار الباحث عينة من الموظفين والعاملين في جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد حيث تم توزيع ٣٠ استبان 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

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٨	٦٠٪
انثى	١٢	٤٠٪

المجموع	٣٠	١٠٠٪
---------	----	------

المصدر : من اعداد الباحث ،بالاعتماد على نتائج المحلل 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 المجيبين على فقرات الاستبانة )  
(% ٤٠. بلغت نسبتهم )

جدول رقم ( ٢ ) توزيع مفردات العينة حسب العمر

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

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

كما يلاحظ من الجدول السابق فان مفردات العينة حسب العمر كانت موزعة بنسب متفاوتة فبلغت نسبة

الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة ( وعمرهم من ٢٠-٣٠ بلغ نسبة ٦%) اما نسبة الاشخاص الذين اجابوا  
وبلغت ايضا نسبة الاشخاص الذين اجابوا على الاستبانة (وعمرهم من ٣٦-٣١ قد بلغ ٣٠%)  
(وعمرهم ٤٠-٣٦ قد بلغ ٢٦%) اما الفئات العمري ٤١ فما فوق بلغ ٣٦%

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

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

(n=٣٠)

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

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

المصدر: من اعداد الباحث بلاعتماد على نتائج المحلل 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

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

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 برامج وآليات ادارة

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

جدول (٤) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة بالمتغير المعتمد

Y(التميز المؤسسي)

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

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

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

تظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الثاني (التميز 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 التميز 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

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

المصدر : من اعداد الباحث ،بالاعتماد على نتائج المحلل 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 (٠,٤٩٦) و(٠,٦٥٤) 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.(مستوى الدلالة)	المتغير التابع
٠,١٤٧	٠,٠٠٠	التميز المؤسسي

المصدر: اعد 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

#### أولاً: الاستنتاجات

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

١ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي.

٢ - يوجد أثر ذي دلالة معنوية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣ - أن الوقت الذي ينفق على وظيفة يفوق بكثير الوقت الذي يقضى بعيداً عن العمل، وهنا يكمن دور ممارسي إدارة الموارد البشرية في الاستفادة من ممارساتهم في بعض المساعدة للموظفين في تنمية وإيجاد القوة، والتفاني والاستيعاب الموظفين مما يدفع لإيجاد التميز التنظيمي

٤ - تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على توجهات 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 و متجدد للمنظمة .

٥ - يعتبر التميز المؤسسي أحد الأدوات التي وضعتها المؤسسة الأوربية 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 والمتاحة 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 ان بات محورا للاهتمام.

## المصادر والمراجع

### المصادر العربية

- ١ - التميمي محمد عبد الكريم (٢٠١٧) إثر ممارسات ادارة 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 الشروق لنشر والتوزيع عمان الاردن ٢٠١٣ ص ٢٧
- ٣ - عبد الوهاب، سمير، البرادعي ليلي، ٢٠٠٦ ادارة الموارد البشرية مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة القاهرة مصر
- ٤ - القاضي زياد مفيد ٢٠١٢ علاقة ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين وأثرها على اداء المنظمة رسالة ماجستير كلية الاعمال جامعه الشرق الأوسط
- ٥ - الطائي يوسف حليم، 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 السلاسل الكويت
- ٩ - المدهون محمد، ٢٠٠٥ ادارة وتنمية الموارد البشرية ط ١ ابداع للطباعة والنشر غزه فلسطين
- ١٠ - العزاوي نجم عبد الله، وجواد، 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 أسس وقواعد انتقاء وتعميم الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان الأردن

- ١٣ - البرنوصي، 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 القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة " الجامعة الإسلامية
- ١٦ - عبد العليم محمد، بكرى ٢٠٠٧ مبادئ اداره الاعمال جامعه نبها
- ١٧ - درة، عمر محمد ٢٠٠٩ مدخل الى الادارة مصر جامعة عين شمس كلية التجارة
- ١٨ - نصر الله حنا 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 حاله في احدى المنظمات. والتوزيع الاسكندرية مصر
- ٢٠ - ابو شيخة نادر، ٢٠٠٠ ادارة الموارد البشرية دار الصفاء لنشر طما عمان الاردن
- ٢١ - سليم وليد خالد عبد الحليم (٢٠١٥م)، واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومُعَلِّمِها، فلسطين - نابلس: جامعة النجاح الوطنية، صفحة ١١. بتصرّف.
- ٢٢ - الفتلاوي، ميثاق هاتف، وآخرون ٢٠٢١ (مفهوم التميز المؤسسي) دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بحث تحليلي لأراء مديري 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

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

- ٧- Wasile, wski,E,١٩٩٦, "Bargaining out the look for ١٩٩٦"monthly labor review January
- ٨- Reese, charles.D.٢٠٠٨"Occupational health and safety management:Apractical Approach"٢nd Edition,cRc press, Taylor and Francis group
- ٩- Hugessen, K, ١٩٩٦"strategic compensation:Anew compensation models for
- ١٠- Anew Age "harvad business review" January ١٠.Akaner,muset ٢٠٠٣"Application of Iso ٩٠٠٠and OHSAS ١٨٠٠to Amining company:Acase stugy "Athesis submitted to partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science,middle East Tachincal University.

## روابط الانترنيت

[illegible]