

## ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة

أ. عبد الكريم مفتاح المائل\* أ. تغريد العجيلي علي التوينسي\*\*

**المُلخَص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) على التميز المؤسسي، من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة.

لتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. استُخدم أسلوب المسح الشامل بتوزيع صحيفة الاستبيان على مجتمع الدراسة والبالغ (40) موظف من موظفي هيئة التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة. استُخدم برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال الثبات والصدق لأداة الدراسة، والمتوسطات والانحراف المعياري، واختبار (One Sample T-test) لمعرفة درجة الأهمية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، واستُخدم تحليل الارتباط، لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، والانحدار لقياس الأثر. **أظهرت النتائج:** أن المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.84)، في حين كان المستوى العام للتميز المؤسسي متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.27). أكدت الدراسة على إنه لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) على التميز المؤسسي. **أوصت الدراسة:** بما أن مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، فلا بد من المحافظة عليه وعطاء الاهتمام الكافي لتعزيز هذا المستوى والاستمرار بتشجيع العاملين وتحفيزهم على التدريب لأن ذلك يساهم في تحقيق التميز بالمنظمة.

**كلمات مفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، صندوق التضامن الاجتماعي.  
**مقدمة:** يشهد العالم المعاصر حداثة وتغيرات في بيئة الأعمال، مما انعكس على عمل منظمات الأعمال وإداراتها، وذلك لمواكبة هذه التطورات والتعامل معها بإيجابية. بل أصبح ذلك ضرورياً للمنظمة للحفاظ على تقديم الخدمات وتحقيق أهدافها حتى تصل إلى المنافسة والتميز على مستوى متنوع وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

\* مساعد محاضر، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب

الإيميل: amalmael@elmergib.edu.ly

\*\* باحثة في مجال الإدارة، Tagredojailli@gmail.com



ولذلك برز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بالموارد البشري لأنه مورد فعال وسيلة أساسية لتحقيق التقدم التنافسي، مما يضمن استمرار نمو المنظمات وتميزها (الشهراني، 2017، 13). تحظى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة لدى المنظمات من أجل إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، وللتأكد من قيام العناصر البشرية بدورها بكفاءة وفعالية، لا بد من الاهتمام بها وتطويرها والوصول بها إلى المستوى المطلوب. المستوى الذي يستطيعون العمل به بأفضل صورة، وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم بحيث تحقق المنظمة التميز الذي تسعى إليه.

إن حاجة المنظمات إلى تحقيق التميز المؤسسي أصبحت مطلباً مهماً، مما أدى إلى زيادة المنافسة في سوق العمل وزيادة الصراعات في محاولة إحداث التغييرات والاتجاهات الحديثة من خلال وضع خطط وبرامج تنموية لمواكبة المتغيرات (درويش، 2010، 87). وتناولت العديد من الدراسات في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي منها: دراسة سليم (2020)، دراسة محمد (2019)، دراسة الشروقي (2018)، دراسة الخطيب (2017) أوصت بالمزيد من الدراسات والأبحاث بالاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك الوقوف على درجة ممارسة التميز المؤسسي بالمنظمات.

### تأسيساً لما تقدم، يُمكن صياغة أو بلورة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي / فرع سوق الجمعة؟  
ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما أثر بُعد التخطيط الموارد البشرية على التميز المؤسسي لدى المنظمة قيد الدراسة؟
  2. ما أثر بُعد الاستقطاب الموارد البشرية على التميز المؤسسي لدى المنظمة قيد الدراسة؟
  3. ما أثر بُعد التدريب الموارد البشرية تأثير على التميز المؤسسي لدى المنظمة قيد الدراسة؟
- أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي / فرع سوق الجمعة، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على الأثر الذي يحدثه بُعد التخطيط للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالمنظمة قيد الدراسة.
  2. التعرف على الأثر الذي يحدثه بُعد الاستقطاب للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالمنظمة قيد الدراسة.
  3. التعرف على الأثر الذي يحدثه بُعد التدريب للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالمنظمة قيد الدراسة.
  4. الخروج بنتائج وتوصيات يمكن تقديمها إلى المنظمة المبحوثة، للمساهمة في تطوير وتحسين التميز المؤسسي.



**فرضيات الدراسة:** استناداً إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي / فرع سوق الجمعة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على التميز المؤسسي بالمنظمة قيد الدراسة.  
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على التميز المؤسسي بالمنظمة قيد الدراسة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الموارد البشرية على التميز المؤسسي بالمنظمة قيد الدراسة.

**حدود الدراسة:**

**حدود موضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (التخطيط الموارد البشرية، لاستقطاب الموارد البشرية، لتدريب الموارد البشرية) والتميز المؤسسي.

حدود مكانية: تمثلت في الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة.

**حدود بشرية:** تمثلت في جميع الموظفين لدى الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي.

**أهمية الدراسة:**

1. المساهمة في فتح الآفاق أمام الباحثين للبحث والتطوير المستمر .
2. إظهار فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير العاملين وتحسين أدائهم مما يسهم في تقديم خدمات على مستوى عالٍ يتواءم مع التطورات الحديثة.
3. يساهم في الإثراء المعرفي لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية ومفهوم التميز المؤسسي من خلال مراجعة الكتب والمراجع والمؤلفات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وضع فرضيات، واختبارها وفق المعايير الإحصائية المناسبة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومدى مساهمتها بشكل مباشر في لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها والتعبير عنها، بهدف الوصول إلى استنتاجات تُسهم في تحسين وتطوير الواقع الذي تمت دراسته.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة قيد الدراسة وعددهم 40 موظف، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

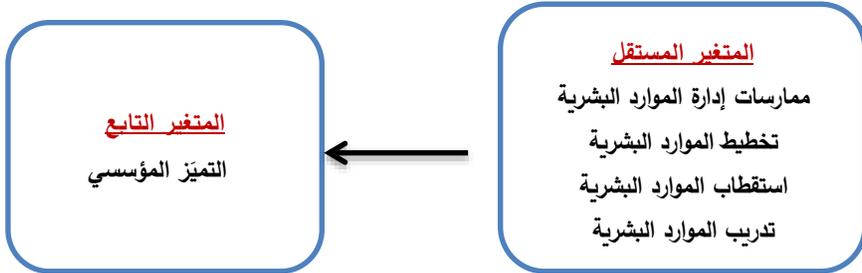
**أداة الدراسة:** استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة.

**مصادر جمع البيانات:**

**مصاد أولية:** اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة.



مصادر ثانوية: اشتملت الدراسات السابقة والكتب والمراجع والمؤلفات ذات الصلة بموضوع الدراسة. متغيرات الدراسة: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل المتغير المستقل، أما التميز المؤسسي فهو المتغير التابع، والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات.



الشكل رقم: (1) نموذج الدراسة

#### التعريفات الإجرائية:

الموارد البشرية: يقصد به جميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروؤسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها (المبيضين والأكليبي، 2018، 14).

إدارة الموارد البشرية: تعرف بأنها الإدارة التي تهتم بالأنشطة الإدارية المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية هذه الموارد وتطويرها ومنحهم الرعاية والحافز والتعويضات بما يضمن الاستغلال الأمثل لقدراتهم وكفاءاتهم وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة والفرد في ضوء الظروف البيئية المحيطة (زناتي، 2019، 16).

التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي تحقق مستويات عالية بشكل غير عادي من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق تلك التي يحققها المنافسون، والتي ترضي العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة (المليجي، 2012، 10).

جدول: (1) الدراسات السابقة

اسم الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	الهدف وأهم النتائج
دراسة سليم (2020)	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية في جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة)	هدفت للكشف عن مستوى العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، أظهرت أهم النتائج: تتمتع جامعة 6 أكتوبر بمحاظة الجيزة بمستوى التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة والتميز في تقديم الخدمة، أثبتت الدراسة وجود علاقات تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ومستوى التميز المؤسسي.
دراسة محمد (2019)	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة)	هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع إجابيا، كما هدفت للتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف، أظهرت أهم

<p><b>النتائج:</b> وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة وتقديم الخدمة بالمصرف، وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية ومستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف.</p>	<p>ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة فرع (إجدابيا)</p>	
<p><b>هدفت</b> الدراسة لإبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، كما هدفت لاختبار العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة الوزارة <b>أظهرت أهم النتائج:</b> يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثيرية موجهة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة كان أقواها ما بين الاستقطاب والتعيين ومستوى التميز يليها تخطيط الموارد البشرية ثم التدريب أما التحفيز فلا يوجد له تأثير على مستوى التميز المؤسسي.</p>	<p>تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي (دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)</p>	<p>دراسة الشروقي (2018)</p>
<p><b>هدفت</b> الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى المطع، كما هدفت لتوضيح أثر إسهام إدارة ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم الطاقم العامل بالمستشفى، <b>أظهرت أهم النتائج:</b> يعتقد موظفي مستشفى المطع من وجهة نظرهم إن إدارة الموارد البشرية تحرص على التميز المؤسسي و يلاحظ من وجهة نظر الموظفين أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء و التعويضات، الصحة و السلامة) أثرت بشكل كبير على المتغير التابع (التميز المؤسسي)، يعتقد موظفي مستشفى المطع أنه يوجد مستوى عالي من التميز المؤسسي كذلك مستوى أهمية إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً.</p>	<p>أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا/المطع - القدس)</p>	<p>دراسة الخطيب (2017)</p>
<p><b>هدفت</b> هذه الدراسة إلى تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء، كما هدفت لتوضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين، <b>اظهرت أهم النتائج:</b> هناك أثر الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركة جود حيث كان معامل التفسير 92.8% فيمكن القول إن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية، من خلال عامل التفسير المرتفع أن هذه الممارسات تؤثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود بالجمهورية السورية</p>	<p>دراسة كرو (2016)</p>

**تأسيساً على ما تقدم** ومن خلال الدراسات السابقة، يتضح بأن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة، حيث تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وربطها بمتغيرات مختلفة، إضافةً إلى أنها قد أُجريت في بيئة مختلفة عن بعضها واختلافها أيضاً في المجال التطبيقي. ومن جانب آخر، فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في اعتماد المقاييس الجاهزة والمحكمة المتمثلة بالاستبانة وملامتها بما يخدم أسلوب هذه الدراسة، والتعرف على المنهجية التي سارت عليها، إضافة إلى الأطلاع على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات. وتأتي هذه الدراسة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على التميز المؤسسي كمتغير تابع على عينة من موظفي الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/فرع سوق



الجمعة استناداً على النماذج التي تم الإشارة إليها. وبذلك فإن الدراسة الحالية يُعتبر مكمل في أهدافه لما عُرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

### الإطار النظري للدراسة

**أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:** هناك العديد من التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها موحدة في مضمونها. وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

بأنها أحد الأنظمة الإدارية التي تهتم بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي فهو يختص برسم السياسات، وتطوير البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها والاستفادة منها على النحو الأمثل. (الخليل، 2020، 10)، وكذلك عرفها زناتي (2019، 16) بأنها تلك الإدارة التي تنهض بالأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتعمل على تنمية هذه الموارد ومنحها الحماية والحوافز والتعويضات بما يضمن الاستغلال الأمثل لإمكاناتها، بما في ذلك تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية. وذلك في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

وقد أشاره (2019، 30) على أنه العلم الذي يركز على العامل البشري في الإدارة من أجل الاستفادة من خدماتهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على تقديم أعلى مستويات الأداء الممكنة، والتأكد من استمرارهم في الالتزام بسياسات المنظمة للوصول إلى الأهداف التنظيمية.

**ممارسات إدارة الموارد البشرية:** يقصد بها الأنشطة والإجراءات التي تنفذها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية في المنظمة من حيث التخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وسياسات التحفيز، وكافة الإجراءات الأخرى، بالإضافة إلى الممارسات التي تتكون من تطبيق أحدث النوجهات والممارسات الإدارية التي تتطلب تفعيل أدوار الموظفين وتطوير أداء المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، والتميز المؤسسي (الرخيص، 2019، 5).

إن هذه الدراسة تركز اهتمامه بتخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية.

**تخطيط الموارد البشرية:** يقصد به النشاط الذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالعمالة المناسبة ووضع السياسات والأنشطة والبرامج التي تضمن فعالية العناصر البشرية في ظل مختلف الظروف المتغيرة. (زناتي، 2019، 69).

**أهمية تخطيط الموارد البشرية:** ذكر درة والصياغ (2010، 168) أهمية تخطيط الموارد البشرية والتي تتضمن ما يلي:

1. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تقليل التكلفة الناتجة عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والقضاء على التداعيات الإدارية السلبية في تلك الحالة.



2. يساعد على اكتشاف نقاط الضعف في جودة الموارد ومن ثم في أدائها والتي قد تتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.
  3. تهيئة المنظمة لمواجهة أي تغييرات قد تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواجهة أي تداعيات قد تحدث على محتوى العمل وجودة الأفراد نتيجة تلك التغييرات.
  4. يساعد المنظمة على ضمان التكامل والترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
  5. يساعد على ضمان التوزيع السليم للمنظمة واستخدام مواردها البشرية في جميع مجالات الأداء.
- مراحل عملية التخطيط الموارد البشرية:** أشار الزناتي (2019، 78) إن تخطيط الموارد البشرية يمر بعدة مراحل رئيسية هي:
1. تحديد الأهداف التنظيمية والتشغيلية الرئيسية.
  2. تحديد حجم الطلب على الموارد البشرية من خلال تحديد المهارات والخبرات والعدد الإجمالي للموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة.
  3. تحليل العرض من الموارد البشرية من خلال دراسة حركة الموارد البشرية داخل وخارج السوق والتعرف على ظروف سوق العمل.
  4. تحديد الفائض والعجز والتخلص منه عن طريق مقابلة أو مقارنة جانب الطلب مع جانب العرض.
- استقطاب الموارد البشرية:** ظهرت الحاجة للاستقطاب نتيجة لعملية تخطيط الموارد البشرية عندما يكون هناك نقص في الموارد البشرية (الخليل، 2020، 80) وذلك لجذب الموارد البشرية لشغل المناصب في المستويات الإدارية المختلفة (شاررة، 2019، 134).
- وأوضح كافي (2014، 115) أن التوظيف هو عمل أو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية، يتم من خلاله استقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والمناسبة والمتوفرة في سوق العمل واختيارهم من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة حسب المواصفات التي تحددها المنظمة.
- أهداف الاستقطاب:** وقد ذكر الخليل (2020، 81) أهداف نشاط الاستقطاب التالية:
1. تحديد الأفراد الذين سيتم توظيفهم حاضراً ومستقبلاً، في ضوء النتائج التي يظهرها نشاط تخطيط الموارد البشرية وتصميم العمل وتحليله.
  2. العمل على زيادة أعداد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد، وبأقل تكلفة ممكنة. فزيادة العدد يجعل المنظمة لديها المزيد من البدائل للمقارنة والاختيار، وهذا يمكنها من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية حسب العدد والجودة التي تريدها.

3. مساعدة نشاط اختيار الموارد البشرية وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل والذين مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات والمواصفات المطلوبة للاختيار والتعيين، ومنعهم من الدخول في إجراءات الاختيار، وبالتالي هذا يساهم في تسهيل عملية الاختيار وتخفيض تكلفتها.
4. المساهمة في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن، وترغيبهم بالبقاء فيها.

مصادر استقطاب الموارد البشرية: ويرى بربر (2016، 83) أن مصادر الموارد البشرية تنحصر

في مصدرين أساسيين هما:

- الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية.
- الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية.

تدريب الموارد البشرية:

يعتبر التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما له من دور في رفع كفاءة الأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية التي تنظمها هذه الإدارة.

ويرى الخليل (2020، 110) أن التدريب مفهوم يتكون من عدة عناصر. ويعني التغيير نحو الأفضل أو التطوير في عمليات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته وميوله بهدف إعداده إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظيفة الحالية وتنمية مهاراته الفنية والعقلية لتلبية متطلبات الوظيفة الحالية. الاحتياجات المستقبلية.

أهداف تدريب الموارد البشرية: أورد كافي (2014، 238) أربعة أهداف رئيسية يسعى نشاط التدريب لتحقيقها وهذه الأهداف ما يلي:

1. تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والخبرات التي يفتقرون إليها.
2. تزويد الموظفين بالأنماط والاتجاهات السلوكية الجديدة بما يعود بالنفع على العمل.
3. تحسين المهارات والقدرات الحالية للموظفين.
4. إعداد الموظفين الراغبين في الارتقاء في السلم الوظيفي بالشكل المناسب لتكليفهم بمناصب أو وظائف ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

أساليب تدريب الموارد البشرية: ذكر محمد (2019، 85) أساليب التدريب التالية:

1. التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي.
2. تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض حالة إدارية معينة ويطلب من مجموعة من المتدربين تمثيل هذه الحالة.
3. نموذج السلوك: يقدم المدرب نموذجاً ناجحاً للسلوك في العمل ويطلب من المتدربين تقليده.



4. العصف الذهني: يقوم المدرب بعرض قضية معينة على عدد محدود من المتدربين ومناقشتها بينهم للخروج بأفكار جديدة.

5. دراسة حالة: يقوم المدرب بعرض حالة واقعية أو خيالية تمثل وصفاً أو شكلاً لمشكلة إدارية محددة، تنتهي بمجموعة من الأسئلة التي يطلب من المتدربين الإجابة عليها.

**مراحل التدريب:** تمر عملية تدريب الموارد البشرية بعدة مراحل، كما ذكر شراره (2019، 166)، وهي:

1. جمع وتحليل المعلومات عن عناصر النظام التدريبي المختلفة وكافة المتغيرات المتعلقة بالعملية التدريبية مثل المعلومات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات والظروف المحيطة بالأفراد... الخ.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية. وتشمل هذه الاحتياجات زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأشخاص، أو زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات أو القدرات أو السلوك.
3. إعداد البرامج التدريبية، والتي تشمل تحديد المواضيع التي سيتم التدريب عليها، وإعداد المادة التدريبية، وإعداد المعدات والمدربين، إلخ.
4. تنفيذ البرامج التدريبية.
5. تقييم البرامج التدريبية.

**ثانياً: مفهوم التميز المؤسسي:** لقد انشغلت العديد من الدراسات والباحثين بوضع مفهوم محدد للتميز المؤسسي، ومنهم: الرخيص (2019، 5)، التميز المؤسسي هو التفوق والتفرد الذي تحققه المؤسسة في مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية لتحقيق وتطبيقه. أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها تتفوق على المنافسين وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر والابتكار المؤسسي.

ويرى خضير (2017، 60) أنها تحسين أداء المنظمة من ثقافة التقليل إلى ثقافة الإتيقان والتفرد، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الملموسة، بما يحقق توقعات ورغبات المستفيدين. أما المليجي (2012، 10) فقد عرفها بأنها القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها بالتكامل والترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، وبالتالي الوصول إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات وفوائد وتوقعات الأطراف المعنية المرتبطة بالمؤسسة.

**أهمية التميز المؤسسي:** يعد التميز من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وتظهر أهميته كما أشار الشهراني (2017، 37) كما يلي:

1. توجيه الجهود للعمل نحو تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المتميزة، وكذلك تطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي، بما يحقق استمرارية المنظمات ونجاحها.



3. القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين للوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم، من خلال تمييز مستوى أداء المنظمة.

4. تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.

5. تحقيق معدلات تغيير سريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، والحفاظ على المركز التنظيمي، لمواجهة التغيرات المحيطة السريعة وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.

6. توفير قيادة كفؤة، وعاملين أكفاء، وثقافة تنظيمية متميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.

7. قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات.

8. الدقة في جميع أعمال المنظمة واختيار أفضل الأساليب لأداء المهام والتحسين والتطوير المستمر للخدمات والعمليات.

9. توفير فرص التعلم المستمر لأعضاء المنظمة، من خلال برامج التدريب والتطوير المتوفرة باستمرار لتحسين الأداء وتطوير المهارات والقدرات.

10. توسيع نطاق الخبرات خارج العمل، حيث تمتلك المنظمات تجارب خارج العمل، للحصول على التميز في الأداء.

خصائص التميز المؤسسي: قد عدد الشروقي (2018، 65) خصائص وسمات التميز المؤسسي وهي كما يلي:

1. الانسجام في العمل من خلال تجنب أساليب الإدارة البيروقراطية.

2. العلاقة الوثيقة مع العملاء والاستجابة لاقتراحاتهم.

3. السماح بالاستقلال التنظيمي في العمل.

4. الإنتاجية من خلال الموظفين من خلال توفير الثقة والمشاركة.

5. الاهتمام بالقيم الأساسية للمنظمة بحيث ترتبط بعمل المنظمة.

#### الإطار العملي للدراسة

للاوصول لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعلى تحصيل مستلزماته من البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

أولاً: طريقة جمع وتحليل البيانات:



أ. جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان المُستخدم على مجتمع الدراسة ويتكون من ثلاثة محاور أساسية وهي: محور البيانات الشخصية، محور إدارة الموارد البشرية، محور التميز المؤسسي كانت إجمالي أسئلة الاستبانة (20) سؤالاً باستثناء أسئلة محور البيانات الشخصية. تم تصميم صحيفة الاستبيان وفق مقياس "ليكرث الخماسي" حيث وُزعت الإجابات بمنح إجابة موافق بشدة خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة فقط. ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (جبريل، 2012)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (2).

جدول رقم (2) يوضح درجة الأهمية النسبية لقرارات الدراسة

درجة الأهمية المتوسطة المرجح	منخفضة جداً	منخفضة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جداً
1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5	

ب. مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (40) موظف، حيث تم توزيع عدد 40 استبانة على المبحوثين، فُقد عدد 2 استبانة وتم استرداد 38 استبانة أي نسبة الاستبانات المُستردة بلغت 95% وهذه النسبة تؤدي إلى قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعميمها على مجتمع الدراسة.

ج. البيانات الشخصية لعينة الدراسة: من خلال التحليل الوصفي، الجدول أدناه يوضح خصائص عينة الدراسة بالتفصيل.

جدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	البند	
34.2	13	أقل من 35 سنة	العمر
52.6	20	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
5.3	2	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
7.9	3	55 سنة فأكثر	
100%	38	المجموع	
21.1	8	ذكر	النوع
78.9	30	انثى	
100%	38	المجموع	
13.2	5	أقل من الجامعي	المؤهل العلمي
81.6	31	جامعي / دبلوم عالي	
5.3	2	ماجستير	
0	0	دكتوراه	



المجموع	38	%100
مدير ادارة	1	2.6
مدير مكتب	3	7.9
رئيس قسم	4	10.5
موظف	30	78.9
المجموع	38	%100
أقل من 5 سنوات	2	5.3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	39.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	23.7
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	9	23.7
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	2	5.3
من 25 سنة فأكثر	1	2.6
المجموع	38	%100

#### ثانياً: عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

أ. معامل الصدق والثبات (Cronbach Alpha): بهدف التحقق من تناسب الأداة للدراسة، وسلامة صياغة الفقرات الواردة بها وانتماء كل منها للبعد الذي وضعت فيه، تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، لأبعاد الاستبانة حيث تراوحت ما بين (0.807) و (0.903)، كذلك قيمة ألفا للاستبيان بشكل عام (0.871) وهي نسبة عالية جداً، وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، يمكن الاعتماد عليها في التحليل وتعميم النتائج.

ب. مقاييس النزعة المركزية والتمثلة في (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لمتغيرات الدراسة والأبعاد التابعة لها وفقاً للمحاور الآتية:

#### المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية:

1. بُعد تخطيط الموارد البشرية: يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تخطيط الموارد البشرية ، حيث كان أعلى متوسط حسابي (4.21) وأدناه (3.47)، في حين كان المتوسط العام للعبارة (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (0.783)، وبناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال هذا التحليل يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت باتجاه درجة أهمية مرتفعة حول هذا البعد، تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2019) والتي توصلت إلى وجود تكامل بين التخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لدى مصرف الوحدة، كما وتتفق مع دراسة حجازي (2016) التي توصلت إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية تقام بشكل دوري ودائم وذلك للحصول على أفضل الكفاءات البشرية، و اتفقت مع دراسة الشروقي (2018) التي توصلت إلى أن المنظمة تقوم بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي، اختلفت



مع دراسة سليم (2020) والتي توصلت إلى أن جامعة 6 أكتوبر تتمتع بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية وأن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لا يتم حسب الخطة الاستراتيجية للجامعة. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (4): التحليل الاحصائي لُبُعد تخطيط الموارد البشرية**

رقم	البيان	M	SD	درجة الأهمية
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للهيئة	3.84	0.855	مرتفعة
2	ترتبط الهيئة احتياجاتها المستقبلية مع العرض المحتمل من الموارد البشرية	3.47	1.059	مرتفعة
3	تقوم الهيئة بتحديد نوعية الموارد البشرية الذين ستحتاج إليهم، من حيث التخصصات والمهارات المطلوبة	4.21	1.143	مرتفعة جداً
4	تسهم مختلف الإدارات في الهيئة بعملية تخطيط الموارد البشرية	3.84	1.151	مرتفعة
5	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيّرات بيئة العمل.	3.68	1.016	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	3.81	0.783	مرتفعة

2. **بُعد استقطاب الموارد البشرية:** يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد استقطاب الموارد البشرية، حيث كان أعلى متوسط حسابي (4.32) وأدناه (3.37)، في حين كان المتوسط العام للعبارات (3.78)، وبانحراف معياري بلغ (0.771)، وبناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال هذا التحليل يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت باتجاه درجة أهمية مرتفعة حول هذا البُعد، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2017) والتي توصلت إلى أن أليات الاستقطاب تمارس بشكل سليم وفق المتطلبات اللازم توافرها في بيئة العمل، وتتفق أيضاً مع دراسة حجازي (2016) والتي توصلت إلى أن المنظمات الأهلية تسعى دوماً للبحث عن الأفراد المناسبين لملاء الوظائف الشاغرة في العمل، تتفق كذلك مع دراسة إدريس (2018) التي توصلت إلى أن استقطاب الموظفين يتم بناءً على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واختلفت مع دراسة كرو (2016) التي توصلت إلى أن نشاط الاستقطاب لا يتلقى العناية الكافية وذلك للنسبة المتوسطة لاستخدام أساليب الاستقطاب الفعالة. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (5): التحليل الاحصائي لُبُعد استقطاب الموارد البشرية**

رقم	البيان	M	SD	درجة الأهمية
1	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الهيئة من الموارد البشرية.	3.97	1.052	مرتفعة
2	تقوم الهيئة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب أفضل الموارد البشرية.	4.32	0.989	مرتفعة جداً
3	تستقطب الهيئة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لشغل الوظائف.	3.71	1.228	مرتفعة
4	تعمل الهيئة على الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي.	3.37	1.217	متوسطة



مرتفعة	1.132	3.55	تستخدم الهيئة أساليب تحفيزية; لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية من مصادر عدة في سوق العمل	5
مرتفعة	0.771	3.78	الدرجة الكلية	

3. بُعد تدريب الموارد البشرية: يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد تدريب الموارد البشرية، حيث كان أعلى متوسط حسابي (4.53) وأدناه(3.18)، في حين كان المتوسط العام للعبارات (3.94)، وبانحراف معياري بلغ (0.842)، وبناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال هذا التحليل يتضح أن آراء أفراد عيّنة الدراسة كانت باتجاه درجة أهمية مرتفعة حول هذا البُعد، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشروقي(2018) التي توصلت إلى أنه يتوفر في الوزارة مستوى مرتفع من تدريب الموارد البشرية حيث أنها تهتم بتدريب العاملين للحصول على أفضل أداء، و اختلفت مع دراسة سليم (2020) التي توصلت إلى أن التدريب يحظى بمستوى منخفض استناداً لآراء العينة وهذا يتطلب أن يكون هناك ارتباط بين الدورات التدريبية و طبيعة العمل. والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (6): التحليل الإحصائي لبُعد تدريب الموارد البشرية

رقم	البيان	M	SD	درجة الأهمية
1	تهتم الهيئة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم للحصول على أفضل مستوى أداء.	4.35	0.797	مرتفعة جداً
2	يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات العاملين الى الاتجاه الصحيح والسليم.	4.37	0.786	مرتفعة جداً
3	يوجد بالهيئة بيئة محفزة للتدريب.	3.18	1.159	متوسطة
4	تقوم الهيئة بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية	3.82	1.270	مرتفعة
5	يوجد بالهيئة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استناداً على احتياجاتهم.	3.82	1.182	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.94	0.842	مرتفعة

#### المتغير التابع: التميز المؤسسي:

1. بُعد التميز المؤسسي: تظهر الإحصائيات المبينة بالجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التميز المؤسسي تراوحت ما بين (3.66) و(2.86) وبانحرافات معيارية (1.366) و(1.047)، في حين كان المتوسط العام الكلي للعبارات (3.27) وبانحراف معياري (0.864). مما يشير إلى أن هناك موافقة بين أفراد عيّنة الدراسة، وكانت آراء أفراد عيّنة الدراسة حول هذا البُعد بدرجة ممارسة متوسطة، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد (2019) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي من حيث التميز القيادي و تقديم الخدمة، و اختلفت مع دراسة الشروقي (2018) التي توصلت إلى أنّ الوزارة تمتلك مستوى مرتفع من التميز المؤسسي، اختلفت مع دراسة سليم



(2020) التي توصلت إلى أن جامعة 6 أكتوبر تتمتع بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز القيادي أو التميز في تقديم الخدمة.

**جدول رقم (7): التحليل الإحصائي لُبعد التميز المؤسسي**

رقم	البيان	M	SD	درجة الأهمية
1	تسعى الهيئة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد.	3.66	1.047	مرتفعة
2	تمتلك الهيئة موظفين ذوي مؤهلات علمية وإدارية كفؤة والتي تساهم في تقديم الخدمات بشكل مميز	3.39	1.366	متوسطة
3	تسعى الهيئة إلى تقديم خدماتها فور طلبها ولا تتأخر في ذلك.	3.53	1.109	مرتفعة
4	ترى أن مؤسستك تحقق نتائج إيجابية وتقدم أفضل ما كانت عليه في السابق	3.11	1.085	متوسطة
5	يتوفر في الهيئة بيئة تشجع العاملين لتقديم أفكار متميزة	2.86	1.210	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.27	0.864	متوسطة

د. ترتيب درجة تحقق الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة: يشير الجدول رقم (8) أدناه ترتيب درجة الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

**جدول رقم (8): ترتيب أبعاد متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة**

المتغير	الُبعد	M	SD	الترتيب	درجة الأهمية
ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المنسلق)	تخطيط الموارد البشرية	3.81	0.783	2	مرتفعة
	استقطاب الموارد البشرية	3.78	0.771	1	مرتفعة
	تدريب الموارد البشرية	3.94	0.842	3	مرتفعة
إجمالي متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية		3.845	0.713		مرتفعة
المتغير	المتغير	M	SD	الترتيب	درجة الأهمية
التميز المؤسسي (المتغير التابع)	إجمالي متغير التميز المؤسسي	3.27	0.864		متوسطة

تظهر الإحصائيات المبينة بالجدول رقم (8) ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية أن المرتبة الأولى كانت للُبعد استقطاب الموارد البشرية، وذلك بدرجة أهمية مرتفعة قدرها (3.78) وانحراف معياري قدره (0.771)، يليه التخطيط الموارد البشرية وبمتوسط مرجح (3.81) وانحراف معياري قدره (0.783)، فيما احتل بُعد تدريب الموارد البشرية المرتبة الأخيرة، في حين يظهر وبدرجة متوسطة المتغير لتمييز المؤسسي، مما يعني أن الموظفين بالمنظمة قيد الدراسة، ووفق إجابات عينة الدراسة تؤكد تفهمها وبدرجة مرتفعة لمضمون عبارات الدراسة وتعمل على تحقيقها.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:



يتناول هذا الجزء من التحليل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، كما يهدف إلى الوصول إلى نتائج تدعم قبول أو رفض فرضيات الدراسة. واختبار صحة الفرضيات حول العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم الاستعانة بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط واختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05). ولتحديد الأثر، تم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد. الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة ل صندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة.

جدول رقم (9): معامل ارتباط بيرسون بين "ممارسات إدارة الموارد البشرية" والتميز المؤسسي"

المتغير التابع "التميز المؤسسي"			المتغير المستقل
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	عدد الإجابات	
0.590	0.090	38	ممارسات إدارة الموارد البشرية

رقم (10) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع "التميز المؤسسي"					المتغير المستقل	
اختبار T		درجة الحرية	اختبار F			معامل التحديد
مستوى الدلالة	قيمة T		مستوى الدلالة	قيمة F		
0.590	0.543	37	0.590	0.259	0.008	

دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

أوضحت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع التميز المؤسسي بلغ (0.090) والذي يشير إلى وجود ارتباط ضعيف بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمستوى دلالة (0.590) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي يكون هذا الارتباط غير دال إحصائياً.

كما أوضحت نتائج اختبار الانحدار البسيط عدم وجود أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة F (0.295) عند مستوى الدلالة (0.590) وهي أكبر من (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة ل صندوق التضامن الاجتماعي وهذه الفرضية تتفق مع الفرضية الموضوعية في الدراسة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:



**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تخطيط الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي.

**جدول (11): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي**

المتغير التابع "التميز المؤسسي"			المتغير المستقل
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	عدد الإجابات	
0.708	0.063	38	تخطيط الموارد البشرية

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

**جدول (12): اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى**

المتغير التابع "التميز المؤسسي"					المتغير المستقل	
اختبار T		درجة الحرية	اختبار F			معامل التحديد
مستوى الدلالة	قيمة T		مستوى الدلالة	قيمة F		
0.708	0.377	37	0.708	0.142	0.004	
تخطيط الموارد البشرية						

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

أوضحت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن معامل الارتباط بين بُعد تخطيط الموارد البشرية والتميز التابع "التميز المؤسسي" بلغ (0.063) التي تدل على وجود ارتباط ضعيف بين بُعد تخطيط الموارد البشرية والتميز التابع "التميز المؤسسي" بمستوى دلالة (0.708) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي يكون الارتباط غير دال إحصائياً.

كما أوضحت نتائج اختبار تباين الانحدار عدم وجود أثر بين تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة F (0.142) عند مستوى الدلالة (0.708) وهي أكبر من (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي" وهذه الفرضية تتفق مع الفرضية الموضوعية في الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد لاستقطاب الموارد البشرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي.

**جدول رقم (13): معامل ارتباط بيرسون بين استقطاب الموارد البشرية والتميز المؤسسي**

المتغير التابع "التميز المؤسسي"			المتغير المستقل
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	عدد الإجابات	
0.999	0.000	38	استقطاب الموارد البشرية

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

**جدول رقم (14) اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية**

المتغير التابع (التميز المؤسسي)				المتغير المستقل
اختبار T		اختبار F	معامل	



مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة F	التحديد	
0.999	0.001	37	0.999	0.000	0.000	استقطاب الموارد البشرية

دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

أوضحت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن الارتباط بين بُعد استقطاب الموارد البشرية والتميز المؤسسي منعدم، كما أوضحت نتائج اختبار الانحدار البسيط أن استقطاب الموارد البشرية ليس له أثر على التميز المؤسسي، حيث كانت قيمة F (0.000) عند مستوى الدلالة (0.999) وهي أكبر من (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة ل صندوق التضامن الاجتماعي" وهذه الفرضية تتفق مع الفرضية الموضوعية في الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تدريب الموارد البشرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة ل صندوق التضامن الاجتماعي.

**جدول رقم (15):** معامل ارتباط بيرسون بين تدريب الموارد البشرية والتميز المؤسسي

المتغير التابع "التميز المؤسسي"			المتغير المستقل
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	عدد الإجابات	
0.301	0.172	38	تدريب الموارد البشرية

دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

**جدول رقم (16):** اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع (التميز المؤسسي)					المتغير المستقل
اختبار T		درجة الحرية	اختبار F		
مستوى الدلالة	قيمة T		مستوى الدلالة	قيمة F	
0.301	1.050	37	0.301	1.103	معامل التحديد
					تدريب الموارد البشرية

دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

أوضحت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون أن الارتباط بين بُعد تدريب الموارد البشرية والتميز التابع التميز المؤسسي بلغ (0.172) وهذا يشير على وجود ارتباط ضعيف بين بُعد تدريب الموارد البشرية والتميز المؤسسي بمستوى دلالة (0.301) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي يكون هذا الارتباط غير دال إحصائياً.

كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار البسيط أنه لا يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على التميز المؤسسي بلغت قيمة F (1.103) عند مستوى الدلالة (0.301) وهي أكبر من (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة ل صندوق التضامن الاجتماعي" وهذه الفرضية تتفق مع الفرضية الموضوعية في الدراسة.



## النتائج والتوصيات:

أ. النتائج: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يأتي:

1. بينت الدراسة أن المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، في حين تبين أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً.
2. جاء بُعد تدريب الموارد البشرية، بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ تحصل على أعلى متوسط حسابي وبدرجة مرتفعة، مما يدل على أن الهيئة تركز اهتمامها بعملية تدريب الموارد البشرية، فهي تهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطويرهم وتنميتهم، كما أنها تسعى من خلال التدريب إلى توجيه إمكانيات العاملين نحو الاتجاه الصحيح.
3. أظهرت الدراسة أن الهيئة تبدي اهتماماً بعملية استقطاب الموارد البشرية، وتعمل على استقطاب الموارد البشرية بناءً على احتياجاتها حيث أنها تستخدم أساليب الإعلان لجذب أفضل الأفراد والذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لملاء الوظائف الشاغرة.
4. بينت الدراسة أن الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي تمتلك مستوى متوسط من التميز المؤسسي؛ ويرجع ذلك إلى أن الهيئة لا تعطي العاملين المجال لتقديم أفكار من شأنها رفع مستوى التميز المؤسسي.
5. خلّصت الدراسة إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع وهو التميز المؤسسي كانت ضعيفة.
6. كشفت الدراسة بأن العلاقة بين بُعد تخطيط الموارد البشرية، وبُعد تدريب الموارد البشرية والمتغير التابع التميز المؤسسي كانت ضعيفة، بينما كانت العلاقة بين بُعد استقطاب الموارد البشرية والتميز المؤسسي منعقدة.
7. توصلت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي.

ب. التوصيات: استناداً على النتائج السالفة الذكر يُوصي الباحثان بالآتي:

1. بما أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، فلا بد من المحافظة عليه وإعطاء الاهتمام الكافي لتعزيز بُعد التميز المؤسسي.
  2. الاستمرار بتشجيع العاملين وتحفيزهم على التدريب لأن ذلك يساهم في تحقيق التميز بالمنظمة.
  3. استمرار الهيئة باستخدام أساليب الإعلان لجذب أفضل الأفراد والذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية لملاء الوظائف الشاغرة. كما يجب أن تعمل على الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي.
  4. حسن استثمار المعارف والقدرات التي يمتلكها العاملين وجعلها ذات قيمة وذلك عن طريق إعطائهم فرصة المشاركة والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، وتشجيع الأفكار الداعمة للتميز المؤسسي.
- الدراسات المقترحة: يقترح الباحثان الموضوعات التالية كدراسات مستقبلية:



1. دراسة التميز المؤسسي وعلاقته بأداء العاملين.

2. دراسة تخطيط الموارد البشرية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية

### المراجع:

بربر، كامل (2016)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى.

حجازي، نهاية موسى حجازي (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة.

حمد محروس خضير (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، مجلة كلية السياحة والفنادق، السادات، المجلد (1)، العدد (1)، 2017م

الخطيب، سائد غالب صبري (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا/المطلع -القدس رسالة ماجستير، جامعة القدس.

الخليل، عبد الحميد (2020)، إدارة الموارد البشرية، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية.

درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الشارقة، مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى.

الرخيص، فاطمة محمد (2019)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الكويت، المجلد(3)، العدد (2).

زناتي، محمد ربيع (2019)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحليلي معاصر، الدمام، مكتبة المتنبّي، الطبعة الأولى.

سليم، نجوى وفائي (2020)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد (2)، العدد (6).

شراره، مجدي عبد الله، (2019)، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المنصورة، معهد الدلتا العالي للحسابات، الطبعة الأولى.

الشروقي، خليفة علي (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب.

الشهراني، نورة عبد الله (2017)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.



- كافي، مصطفى يوسف (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- كرو، شفاء (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود بالجمهورية السورية، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية.
- المبيضين، صفوان محمد، الأكلبي، عائض بن شافي (2018)، تخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- محمد، علي إدريس (2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع إجدابيا، مجلة الجامعي العدد الثلاثون
- المليجي، رضا إبراهيم (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

