

The Role of Human Resource Management in Achieving Organizational Excellence

Aqeel Q. Al-Khalidi^{*1}, Firas W. Shaheed², Israa F. Fadhel³, Humam A. Hamzah⁴, Mueid H. Ali⁵
^{1,2,3,4} Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Babylon, Babylon, Iraq

⁵ College of Administrative Sciences, Al-Mustaqbal University, Babylon, Iraq
bus.aqeel.kassim@uobabylon.edu.iq , Inf990.frass.whab@uobabylon.edu.iq , Isra.faleh@uobabylon.edu.iq , bus392.humam.ali@uobabylon.edu.iq , Muiead.hassan.ali@uomus.edu.iq

***Corresponding author:**

Aqeel Q. Al-Khalidi
bus.aqeel.kassim@uobabylon.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

Abstract

This study aimed to know the impact of human resources management in its dimensions, which are (human resources planning, recruitment, human resources appointment, methods of developing and training employees, and performance evaluation) in achieving organizational excellence in its dimensions, which are (organizational structure excellence, organizational cultural excellence, and human resources excellence, and strategic excellence), for employees in the General Electricity Distribution Company in Babylon. The study sample amounted to (55) researchers. The study followed the descriptive analytical approach and used a program in its statistical analysis (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of human resources management strategies in achieving organizational excellence. It concluded with main conclusions and recommendations that attempt to push the wheel of development and advancement that stems from the culture of human resources and support their efficiency and attempt to support their excellence that contributes to organizational excellence that achieves the desired goals in developing organizations operating in various productions. Completed scientific studies with a solid scientific dimension in the world of scientific research were used to develop the work of administrative organizations and push the wheel of development by focusing on developing the competencies working in the economy. Solid scientific sources were used that can support and the study recommended a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of continuing to develop effective and thoughtful strategies for human resources management, which include all stages of the employee's career, so that the human element is optimally utilized in a way that achieves business performance and organizational goals.

Keywords: Human resources, Organizational excellence, Operating organizations, Economic.

Conclusions:

1. There is a statistically significant relationship between human resource management and organizational excellence.
2. Selection and recruitment are conducted based on identifying human resource needs in light of the company's direction.
3. Selection and recruitment are carried out according to clearly defined employee performance levels required to achieve strategic objectives.
4. Selection and recruitment are performed according to the needs of the recruitment operations management and policies ensuring equality and equal opportunity.

5. The human resource management department in the company works on adapting the organizational structure to support the achievement of strategic goals.
6. There is a statistically significant relationship between selection and recruitment and achieving organizational excellence in the company.
7. Training in human resources plays a role in achieving organizational excellence in customer outcomes within the company.
8. The performance evaluation of human resources contributes to achieving organizational excellence in business results within the company.
9. Compensation and incentives in human resources play a role in achieving organizational excellence in the company's outcomes.

دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي

عقيل قاسم الخالدي^{1*}، فراس وهاب شهيد²، اسراء فالح فاضل³، همام علي حمزة⁴، مؤيد حسن علي⁵
^{1,2,3,4} قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، بابل، العراق
⁵ كلية العلوم الادارية، جامعة المستقبل، بابل، العراق

bus.aqeel.kassim@uobabylon.edu.iq, Inf990.frass.whab@uobabylon.edu.iq,
Isra.faleh@uobabylon.edu.iq, bus392.humam.ali@uobabylon.edu.iq, Muiead.hassan.ali@uomus.edu.iq

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية بأبعاده وهي (التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب و تعيين الموارد البشرية واساليب تطوير العاملين وتدريبهم وتقييم الاداء) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده وهي (تميز الهيكل التنظيمي والتميز الثقافي التنظيمي وتميز الموارد البشرية العاملة، والتميز الاستراتيجي)، للعاملين في الشركة العامة لتوزيع الكهرباء في بابل وبلغت عينة الدراسة (55) مبحوثاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج في تحليلها الاحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي. ولخصت الى استنتاجات وتوصيات رئيسية تحاول الصب في دفع عجلة التنمية والتطوير الذي ينطلق من ثقافة الموارد البشرية ودعم كفاءتهم ومحاولة دعم تميزهم الذي يصب في التميز المنظمي والذي يحقق الاهداف المنشودة في تطوير المنظمات العاملة بمختلف اتجاهها، وتمت الاستعانة بدراسات علمية منجزة ذات بعد علمي رصين في عالم البحث العلمي لتطوير عمل المنظمات الادارية ودفع عجلة التنمية من خلال التركيز على تطوير الكفاءات العاملة في الاقتصاد. وتمت الاستعانة بمصادر علمية رصينة يمكن ان تدعم وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدرسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بحيث يتم من خلالها الاستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التميز المنظمي، المنظمات العاملة، الاقتصاد.

*المؤلف المراسل:

عقيل قاسم الخالدي

bus.aqeel.kassim@uobabylon.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY) (4.0)

المقدمة

ان ادارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركن اساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية . فالموارد البشرية يمكن ان تساهم بقوة في تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الارباح .و السعي للتميز المنظمي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المنظمي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية أحد النظم الادارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الافضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية لذلك ، على المنظمات أن تسند الوظائف كل حسب الكفاءة والتخصص، للقيام بالأعمال المطلوبة بطرق مميزة، وعلى الرغم من الاختلاف في تعريف مصطلح ادارة الموارد البشرية ، الا انها تتفق هي الادارة المعنية بالأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تغطيتها لعدد من الوظائف والنشاطات مثل تخطيط القوي العاملة والتوظيف والتدريب وإدارة الاداء وعلاقات العاملين وتعويضات العاملين المباشرة وغير المباشرة.

أهمية البحث

1. توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفاعليته في تحقيق التميز المنظمي.
2. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي.
3. أهمية موضوع البحث والمتمثل بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المنظمي.
4. توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الفرات الاوسط في بابل.
5. ايضاح أهمية نتائج البحث للشركة عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية لتحقيق الوصول لرؤيا المجموعة " ريادة إقليمية بمعايير عالمية.
6. قد يفتح هذا البحث المجال أمام الباحثين للبحث في ادوار وممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المنظمي.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في سؤال رئيسي ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الفرات الأوسط في بابل. وتتفرع منه الأسئلة التالية :

1. هل يوجد اثر لعملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المنظمي في الشركة؟
2. هل هناك دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في الشركة؟
3. هل هناك دور نظام التعويضات بإدارة الموارد البشرية في الشركة يؤدي الي تحقيق التميز المنظمي؟
4. هل يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في الشركة ؟

أهداف البحث

1. زيادة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي .
2. توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المنظمي في الشركة .
3. معرفة دور واهمية التدريب في انجاز المهام الموكلة للعاملين في الاقسام العلمية اهمية التدريب .
4. بيان وتوضيح دور تقييم الاداء للعاملين في الشركة.

فرضيات البحث

فرضيتين إحصائيتين رئيسيتين تعكسان جوهر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المنظمي، مع تبني منهج وصفي- تحليلي يركز على قياس التأثير العام لممارسات وهي كالتالي:-

1 - توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني حزمة متكاملة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة مؤشرات التميز المنظمي. وتتفرع منه الفرضيات التالية:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والتميز المنظمي بأبعاده.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتعيين والتميز المنظمي بأبعاده.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والتميز المنظمي بأبعاده.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويضات والتميز المنظمي بأبعاده.
 5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والتميز المنظمي بأبعاده.
- 2 - الفرضية الإحصائية الثانية :- تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل غير مباشر على التميز المنظمي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية .

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط والتميز المنظمي بأبعاده.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتعيين والتميز المنظمي بأبعاده.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والتميز المنظمي بأبعاده.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعويضات والتميز المنظمي بأبعاده.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والتميز المنظمي بأبعاده.

منهجية البحث

النظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، وللإجابة على الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، كونه يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيهها وصفاً رقمياً يبين مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما أن إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها تتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى تشخيص واقع ما وهو تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.

مجتمع وعينة البحث

- **عينة البحث:-** هي مجموعة مختارة من القادة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وبعض منتسبوا الشركة العامة لتوزيع كهرباء الفرات الأوسط في بابل.

- **أدوات البحث:-** المصادر والمراجع المعتمدة، المكتبات والمواقع الإلكترونية المتخصصة، الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.

حدود البحث

الحدود البشرية:- منتسبوا الشركة العامة لتوزيع الكهرباء في بابل من المدراء، وكلائهم ورؤساء الاقسام والحدود الزمنية والمكانية :- الشركة العامة لتوزيع الكهرباء في بابل 2025

مخطط البحث الافتراضي



الدراسات السابقة

تمت الاستعانة بدراسات علمية أجريت في مناطق مختلفة لعينات مختلفة والتي اشارت الى دور ادارة الموارد البشرية في التميز المنظمي الذي اضفى طابع المنافسة بين تلك الموارد من العنصر البشري الذي هو الاساس في عمل الشركات التي تواجه تحديات مختلفة متصاعدة الوتيرة في عملها وتحديات تكاد تكون خطيرة في بعض الاحوال التي تتطلب فكر جيد ومميز ومبتكر في العمل في بيئة اعمالها المختلفة والذي ينسجم مع رؤية ورسالة وهدف المنظمة لكي تصبح في مأمن من تلك المخاطر التي تواجهها وهي مرسومة من قبل كوادر متخصصة وعلمية تمتلك ما يكفي من الثقافة المهنية تم استخدامها وفق اختبارات موضوعية فنية مهنية لكي تبقى بيئة عملها ثابت الوزن ومن تلك الدراسات الفنية المتخصصة هي دراسة ماجستير في وزارة الكهرباء العراق للباحث (احمد السامرائي 2010) والتي كانت تحت عنوان (اثر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية) ودراسة الماجستير للباحث القطري (ثلاب حمد الهاجري 2008) وكانت تحت عنوان الاساليب الحديثة في ادارة الموارد البشرية واثرها على الاداء والتي عالجت القطاع المصرفي القطري لعينة من المصارف الاسلامية في قطر، وكذلك دراسة (Katou, 2008) والتي كانت تحت عنوان (قياس تأثير اداء الموارد البشرية على الاستراتيجيات التنظيمية في المنظمة)، والتي اتخذت من القطاعات الصناعية في اليونان كدراسة بحثية متخصصة عينة البحث. اذ كانت مثل تلك الدراسات هي اثر علمي للدراسة الحالية التي يمكن الاستفادة من تلك الدراسات لأثرها المنهج البحثي العلمي العراقي و وضع حلول متخصصة في معالجة التحديات التي تواجه دعم وتطوير الكفاءات المتخصصة في الشركات العراقية العاملة للنهوض بالأداء انيا ومستقبليا للحد من الممارسات الخاطئة في الادارة العراقية وان تصبح خارطة طريق ومنهاج متخصص لدعم الكوادر العراقية العاملة في مختلف المنظمات للوصول الى نقطة رئيسية وهي التميز المنظمي الذي هو صلب موضوع وهدف الادارة العليا في البلد اذ ان المؤسسات المسؤولة عن مثل تلك الدراسات والتخصص في معالجة المشاكل الادارية ومسالة النهوض بالأداء المنظمي والتميز المطلوب هي الجامعات العراقية المتخصصة في اعداد مثل تلك الدراسات لأثرها المنظمات العراقية بالإنجاز المطلوب اسوة بالمنظمات العالمية الكبرى للوصول الى اداء متميز وفق الضوابط العالمية المحددة.

الاطار النظري: مفهوم الموارد البشرية

وفي ظل التغيرات التي تشهدها المنظمات أكد (ابو كروق 2016: 33) أن المنظمات المعاصرة أصبحت تبني مفاهيم إدارية حديثة من أجل الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة، مما أدى إلى الاهتمام بالعنصر البشري؛ من خلال تدميته وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقت الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها، بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها في التنظيم. هي تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. (ضو البيت، 2013: 68)، وعند (المرتضي، 2012: 64) عملية منظمة تشمل النشاط المتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمات من خلال إعداد سياسات خاصة توضح كيفية عملية الاستقطاب والتعيين والأجور، بهدف تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة بفاعلية عالية. وعند عبد الله (2012: 21) هي العملية الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للقوى البشرية في المنظمة والاختيار الأمثل لتلك القوى في التعيين ومن ثم تقييم أداء تلك القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية عالية. (عبد الله، 2012: 27). أما (بحر، 2005: 34)، أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإجراءات الإدارية التي يتم تنفيذها داخل المنظمة للاستفادة من العنصر البشري بهدف زيادة فاعلية الاداء التنظيمي والوصول إلى مستويات عالية من التنافسية. (مندور، 2011، 123)، والحوافز بهدف تحسين الاداء لزيادة الانتاجية والاحتفاظ بمستوى عال من المنافسة (الخرشة، 2013: 235)

ثانياً : أهمية الموارد البشرية

1. يعمل قسم الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بأف ضل الكوادر الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث

عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤ سسة (الخرشة، 2013: 235).

2. تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تطوير الإنتاج ج والعمل على تحسينه وزيادته نوعاً وكماً.

3. تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الأدوات وال وسائل لتحسين عمل الموظفين، من خلال تقديم مجم وعة من البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تسا هم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين.

4. يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق والتنظيم بين كاف ة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين، حي ث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإ دارة التنفيذية

5. تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على ت حديد المشاكل الرئيسية للموظفين، والتي تعمل بشك ل أو آخر على التأثير بشكل سلبي على إنتاجية المؤ سسة.

6. تقدم إدارة الموارد البشرية المساعدة اللازمة للمدرا ء لتنفيذ السياسات وتساعدهم على حل المشاكل أو ال قضايا المتعلقة بالموظفين.

ب- أبعاد إدارة الموارد البشرية :- تتمثل أبعاد إدارة ا لموارد البشرية كالتالي:

1 - التخطيط للموارد البشرية:- يتمثل تخطيط الموارد البشر ية بمجموعة الشطة وفعاليات تستهدف تحديد رؤية لمستقبلية ا حتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الاعداد والتخ صصات في ظل ما هو متوافر في الأولى والأساسية للإدا رة المسؤولة عن هذا النشاط، حيث يبنى على اساسها ويستند على نتائجها البيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمة وال متغيرات المتوقعة لها، ومن ثم تحديد السياسات والبرامج التنف يذية اللازمة لتلك المتطلبات بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق رسالتها و غاياتها في سوق العم ل، وعلى هذا الأساس بعد تخطيط الموارد البشرية يمثل الوظ يفة. ويعرف التخطيط على أنه احد الوظائف الأساسية لإدارة

الاحتياجات المتطورة والمتغيرة وامكانات وقدرات الافراد (فاروق، وآخرون، 2013، 47)

4 - **تقييم الأداء :-** هو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تقوم على قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الموظف وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية التقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعية سلفاً بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيفية معالجتها واستثمار جانب القوة في الوضع الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع (الخرشة 2013، 55)، في حين يعتبره البعض بأنه التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية أداء العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية، وهو تحليل لأداء الفرد من أجل بلوغ نقطة القود وتعزيزها، ومعالجة نقطة الضعف ليتمكن الفرد من تحسين عمله وتحقيق الأهداف لمية لتقييم العاملين مثر في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم في الروح المعنوية والدافعية للعاملين (الخرشة، 2013، 57).

5 - **التعويضات :-** كما يتأثر الوضع الوظيفي للموظفين في المجتمع، من حيث الرضي، والولاء، والإنتاجية بالتعويضات، فأنها في الوقت نفسه تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مركز اجتماعي للفرد في أي مجتمع، فهي تعني بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير مباشرة ذات البعد المعنوي. وقد أثار حسن (2010، 78) فالشركات تكافئ العاملين فيها بعدة طرق : الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه و امتيازات مادية إضافية تمنحها كالتنقل والسكن وغيرها وتعويضات الأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه ، وأيضا أن التعويضات مهمة جدا بالنسبة للموظفين لأنها أحد الأسباب الرئيسية الأداء الموظف وما ترتبط ذلك بالتصنيع وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف مكافأة الافراد مقابل انجاز معين من المهام (حسن 2013، 78). وتتضمن التعويضات والاجور والمكافآت المالية، إضافة الى الضمان الصحي والاجتماعي والتعليمي كل حسب انظمته العاملة في البلد، فسياسات الحكومة التي تحدد شكل الادارة العاملة فيها واساليب دعم العاملين بجمع بين صنفهم وهذا يعتمد على الاساليب الاخلاقية والاجتماعية السائدة في البلد ايضا، ومجملها هي اساليب نوعا ما روضة لتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين وتحقيق اهداف استراتيجيات الحكومة تجنباً للمشاكل التي قد تحدث جراء تطبيقات سلبية للمنظمات ولذلك تفرض قوانين تحمي العاملين عموماً من ارتكاب اخطاء مقصودة او غير مقصودة وفق ضوابط قانونية واجتماعية تحقق الهدف المرصوم في الامد البعيد (عيد. 2013، 33).

التمييز التنظيمي

1 - **التمييز التنظيمي :-** هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها لتخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية

الموارد البشرية و يهدف إلى التنبؤ احتياجات المنظمة من الموظفين من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، وأعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، والفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية . (ري وآخرون، 2009، 21)، فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يتم تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من تلك الموارد بوضع استراتيجية مستقبلية فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها والمهارات المطلوبة للإنجاز العمل المطلوب مستقبلاً، أم أن لديها فائضاً عن حاجتها من الموارد البشرية، أم إعادة هيكلة وتأهيل لما هو موجود من موارد بشرية داخل المنظمة.

2- **استقطاب وتعيين القوى البشرية:-** تأتي عملية الاستقطاب والتعيين بعد تخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات لمليء الشاغر الوظيفي، يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة (جهلان وآخرون. 2013، 33)، والاستقطاب والتعيين أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان تشغيل العمليات باستمرار، ويشمل ذلك عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل ذلك المنصب، أو توقع شواغل المستقبل، وهو عملية استكشاف مرشحين محتملين لوظائف حالية أو مستقبلية، فهو عملية الوصل بين الباحثين عن وظائف والمنظمة (حسن 2010، 66) إن عملية الاستقطاب والتعيين تسند إلى مصدرين رئيسيين هما مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويقصد بالاستقطاب الداخلي : عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى أما الاستقطاب فهو يعتمد على سوق العمل المتوافر في محيط المنظمة سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، في ظل عولمة الأعمال وسهولة إمكانية الوصول والحصول على الموارد البشرية طريق وسائل الاتصال الالكترونية وروني وانجاز الأعمال عن بعد اوجد بديلاً عملياً وميسراً وقلل كلفة في انجاز الاعمال (جبار وآخرون، 2015، 33).

3 - **تدريب وتطوير العاملين:-** عرف (فاروق وعبد الحكيم 2013، 33) التدريب هو الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تساعد المنظمة على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال، والتدريب لا يقتصر على مجرد زيادة المعلومات فقط فهي محاولة لتغيير سلوك الموظفين، بحيث يجعلهم يتبعونه قبل التدريب في أداء مهامهم وهو اكساب العاملين معارف ومهارات جديدة أو تطويرها، وتغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات والسلوك الوظيفي القائم، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق اهداف المنظمة. (فاروق، وآخرون، 2013، 44)، وهو استخدام فاعلية التعليم الممنهج والمخطط لتعزيز التعلم عند الأفراد العاملين. و هو ايضا، عملية تنظيمية رسمة هادفة لا تقتصر على فترة زمنية معينة من حياة العاملين، وانما هي عملية مستمرة تتماشى مع متطلبات احتياجات العمل ومحاولة تقليص الفجوة قدر الامكان بين تلك

- صعوبة التقليد تحقق الموارد البشرية التميز وذلك عن طريق الاسهامات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الآخرين مثل خلق ثقافة مميزة أو العمل الجماعي الفريد.
- تنظيم الموارد : يتطلب من المنظمة جمع الموارد المنتشرة في العمل في مهام جديدة من خلال فريق عمل أو التعاون الجماعي لضمان تحقيق التميز.
- استراتيجية الموارد البشرية على المنظمة النظر إلى نفقات الموارد البشرية كاستثمار استراتيجي بدلا من تكلفة وذلك لان المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبر الاساس في التميز .

تميز الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية مدخل مهم لتمييز التنظيمي فهي مجموعة من المواقف والقيم والمعايير السلوكية التي Xiaoming & Janchen (2012: 29) يشترك بها افراد المنظمة، و تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار اصولها الثقافية وذلك لتعظيم عوائد اداء المنظمة بشكل عام بالاعتماد على فلسفة التنوع والتكيف والتركيز في ادارة ثقافة المنظمة على ما يؤدي الى تحقيق النجاح والتميز، فهي تشمل العناصر (الانفتاح، التعاون الثقة المصدقية، الاستقلالية، مواجهة المشاكل) (Kalyani,2011:85) كذلك هي تلك البودقة التي تنصهر فيها الثقافات الفردية المختلفة والاتجاهات المتباينة لتعطي هوية واحدة يتفق عليها اعضاء المنظمة ويعممون في اطار قيمها وافتراساتها الصحيحة التي من خلالها تتحقق الاهداف (المالكي، 2011: 75). اما قاموس اكسفورد فقد نظر اليها على انها الانجاز الفكري الانساني الذي يطبق في المنظمة و تشمل الاعتقاد الفردي والقيم والممارسات في المنظمة، وينظر إلى الثقافة التنظيمية تعبر عن شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات (Yahya,et,al:2011:39) ووضح (ال مزروع ، 2010: 29) انها تمثل الروية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتتم ترجمتها الى سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل المقبولة،

- تمييز الاستراتيجية :

يهتم هذا البعد بتوضيح الآلية التي تتبعها المنظمة في تحقيق اهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وبرامج واجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز (الجعيري ، 2009: 84). وسعي المنظمات المعاصرة الى تحقيق التميز في ادائها من خلال تحركها وفق روية متكاملة وواضحة وقناعة بانها الاطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من امكانياتها ومواردها الحالية بما يحقق رضا عملائها، واصبح التوجه الاستراتيجي هو الاداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق التميز (القيسي، 2014: 93)، والتميز من خلال الاستراتيجية يعكس درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة ، قدراتها وامكانياتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية المعقدة (Kandlula,2005:39) ، وهذا ما أكد عليه الباحثان (Wheelen& Hunger,2012:19) الاستراتيجية

المصادر والحرص على الأداء (النويقة. النويقة، 35)، ويتمثل التمييز التنظيمي في تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. (سعدى، 2015، 92)، و تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المنظمي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة. (السلاطة. 2012، 20)، ويعبر التمييز التنظيمي عن حالة من الإبداع الإداري والنفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة بما ينتج إنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (عامر، 2013، 12)، يمكن القول التمييز التنظيمي، هو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. ان أهمية التمييز التنظيمي من إمكانية المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز، مثل (القوى المشرفة، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الخطط الاستراتيجية)، وبدعم التمييز التنظيمي ببنى أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح تبني استراتيجيات الجودة لقياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين المستمر، ويتضمن مجموعة من المبادئ والمعايير والطرق التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المنظمة، ومن ثم توفر الدعم للتنمية المستدامة. (رضوان، 2014: 9)

2 - أبعاد التمييز التنظيمي : (الحكيم وآخرون، 2005: 76)

1- تمييز الموارد البشرية :- اذ ان كل فرد ينتمي الى المنظمة يقوم بممارسة الأنشطة داخليا وبالتالي يتأثر بقراراتها خاصة اذا كان هناك حافز ملموس ضمن الاعراف والقناعات الراسخة في ادارة المنظمة تقرر بذلك، تحصل على نتائج مميزة واجباية تصب في تحقيق اهداف المنظمة البعيدة الامد. حيث يعتبر مصدر القوة هو تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات المهارات، الكفاءات، والخبرة هو اعلى اصل مستدام من أصولها واهم مورد يقتضي على المنظمة استثمار تلك الخصائص اذ يتوقف نجاح أو فشل المنظمة في بيئة الاعمال بشكل كبير (شوقي ، 2011: 7) ويمثل التميز درجة اتصاف افراد المنظمة بالحماس في تأدية مهام بامتلاكها قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها بالشكل الذي يعزز من امكانية تحقيق الاهداف الكمية للمنظمة (حسوني، 2010 : 20)، وذكر كل من (Kalyani& Sahoo، 2011: 280) الى ان الموارد البشرية تعتبر احد اهم الموجودات الفكرية للمنظمة التي تساعد في تحقيق التميز التنظيمي باستخدام استراتيجية الموارد البشرية كأداة للمستقبل يعتمد عليها النجاح الكمي للمنظمة، يمكن المنظمة من تحقيق التميز المنشود اذا استطاعت تحقيق المعايير التالية:

- موارد ذات قيمة الموارد البشرية تعتبر مصدرا رئيسيا للتمييز التنظيمي من خلال تحسين فاعلية المنظمة وازافة قيمة عليا.

التنظيم ويحدد العلاقات بين الاعمال والمراكز والاقسام وكذلك التعاون المتوقع بين اجزاء التنظيم وخطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الانشطة لتحقيق الاهداف المطلوبة (الصلاحيين، 2010: 71)

الجانب العملي

أولاً : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

في عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى ($5 - 1 = 4$)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات ($4 \div 5 = 0.80$). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry, 2004: 15)

عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول (1) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الأهمية النسبية وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي:

n=55

تمثل الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق إلى تحقيق رسالتها واهدافها. والتميز يعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (جابر ، 2015: 43).

تمييز الهيكل التنظيمي

هو اطار تتحدد من خلاله العلاقات وادوار السلطة والمسؤولية التي صممت لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق اهدافها (Agdim, 2013:57). كما أنه بناء منسق من الفعاليات وموجه نحو إدارة هدف المنظمة وجد لتلبية متطلبات حاجات ومكونات المنظمة وبيئة عملها، ومهم في تحديد مديات نجاح المنظمة (حميد ، 2014: 14). وهو (Alhaji&Albadi, 2015:27) بأنه النظام الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الاعمال والمسؤوليات بين الافراد وتحديد العلاقات فيما بينهم للعمل معاً لتحقيق اهداف المنظمة ، وكذلك وصف على انه بنية المنظمة باعتباره نمط من العلاقات والادوار بين اجزاء التنظيم المختلفة الغرض منه تعزيز التخصص والمسؤولية في العمل. اما (العززي، 2015: 238) وضع تعريف شامل للهيكل التنظيمي حيث يمثل بحقيقته تطوير شكل رسمي للمنظمة، يتحدد بموجبه التركيب الداخلي للعلاقات السائدة فيها، من حيث التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية -أ- التي تضطلع بمختلف الاعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الاهداف، فضلاً عن تحديد نوعية الاتصالات وشبكات العلاقات التفاعلية القائمة. ويعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي قدرة الاطار الهيكلي الذي يربط بين اجزاء

جدول (1) الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة الموارد البشرية

ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد متغير إدارة الموارد البشرية
الخامس	72%	0.25	0.93	3.62	التخطيط
الثاني	73%	0.26	0.95	3.69	الاستقطاب والتعيين
الاول	76%	0.22	0.85	3.84	التدريب والتطوير
الرابع	73%	0.25	0.95	3.67	التعويضات
الرابع	73%	0.26	0.96	3.68	تقييم الاداء
	73%	0.23	0.83	3.67	إدارة الموارد البشرية

المصدر :اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة الأهمية النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.95)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.26). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان إدارة المنظمة تقوم بعملية التعيين على اساس مدروسة وفق الاحتياج.

3. التدريب والتطوير : على المستوى الكلي حقق بعد التدريب والتطوير وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.84) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة الأهمية النسبية (76%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.85)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.22). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان إدارة المنظمة تعمل على تدريب وتطوير القوى العاملة.

4. التعويضات : على المستوى الكلي حقق بعد التعويضات وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.67) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة الأهمية النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت

يتضح من ذلك حقق متغير (إدارة الموارد البشرية) وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.67) بانحراف معياري عام بلغ (0.83) فيما بلغت الأهمية النسبية لإجابات افراد العينة حول هذا المتغير (73%)، وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.23). ان النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الابعاد الفرعية من ادراك عينة الدراسة لتوافر ابعاد متغير إدارة الموارد البشرية في المنظمة

1. التخطيط : على المستوى الكلي حقق بعد التخطيط وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.62) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة الأهمية النسبية (72%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.93)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.25). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان إدارة المنظمة تعمل على التخطيط للموارد البشرية.

2. الاستقطاب والتعيين : على المستوى الكلي حقق بعد الاستقطاب والتعيين وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.69)

(0.26). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان إدارة المنظمة تهتم بتقييم الاداء وذلك من خلال وضعها لمعايير موثقة .

ب - عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة

الدراسة بخصوص التميز المنظمي

ويبين الجدول (2) قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الأهمية النسبية وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي:

جدول (2) الإحصاءات الوصفية لمتغير التميز المنظمي n=55

ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد متغير التميز المنظمي
الرابع	73%	0.24	0.90	3.68	تميز الموارد البشرية
الثالث	74%	0.26	0.99	3.70	تميز الثقافة التنظيمية
الاول	75%	0.25	0.94	3.75	تميز الاستراتيجية
الثاني	75%	0.25	0.94	3.75	تميز الهيكل التنظيمي
	74%	0.24	0.91	3.72	التميز المنظمي

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

هو اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية عن الفرضيات الرئيسة وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار.

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والتميز المنظمي

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المنظمي بأبعاده).

ولقد تقرر عنها خمس فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والتميز المنظمي بأبعاده.

7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتعيين والتميز المنظمي بأبعاده.

8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والتميز المنظمي بأبعاده.

9. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويضات والتميز المنظمي بأبعاده.

10. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والتميز المنظمي بأبعاده.

يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول (10) يشير أيضاً إلى حجم العينة (55) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen, 1977: 79-81)، وكالاتي :

(0.95)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف

(0.25). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان

إدارة المنظمة تعتمد على نظام التعويضات وذلك استجابة لرغبات العاملين وفق ادائهم.

5. تقييم الاداء : على المستوى الكلي حقق بعد تقييم

الاداء وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.68) بمعنى انه

يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة الأهمية

النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت

(0.96)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف

جدول (2) الإحصاءات الوصفية لمتغير التميز المنظمي

ابعاد متغير التميز المنظمي

تميز الموارد البشرية

تميز الثقافة التنظيمية

تميز الاستراتيجية

تميز الهيكل التنظيمي

التميز المنظمي

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

توضح بيانات جدول (2) ان متغير (التميز المنظمي)

حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.72) بانحراف معياري

عام بلغ (0.91) فيما بلغت الأهمية النسبية لإجابات افراد

العينة حول هذا المتغير (74%)، وكانت قيمة معامل

الاختلاف (0.24). ان النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم

التوصل لها على مستوى الابعاد الفرعية من ادراك عينة

الدراسة لتوافر ابعاد متغير التميز المنظمي في المنظمة عينة

الدراسة.

1. تميز الموارد البشرية : على المستوى الكلي حقق بعد

تميز الموارد البشرية وسطا حسابيا موزونا بلغ

(3.68) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت

قيمة الأهمية النسبية (73%)، اما قيمة الانحراف

المعياري فكانت (0.90)، في حين بلغت قيمة معامل

الاختلاف (0.24).

2. تميز الثقافة التنظيمية : على المستوى الكلي حقق بعد

تميز الثقافة التنظيمية وسطا حسابيا موزونا بلغ

(3.70) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت

قيمة الأهمية النسبية (74%)، اما قيمة الانحراف

المعياري فكانت (0.99)، في حين بلغت قيمة معامل

الاختلاف (0.26).

3. تميز الاستراتيجية : على المستوى الكلي حقق بعد

تميز الاستراتيجية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.75)

بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة

الأهمية النسبية (75%)، اما قيمة الانحراف المعياري

فكانت (0.94)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف

(0.25).

4. تميز الهيكل التنظيمي : على المستوى الكلي حقق بعد

تميز الهيكل التنظيمي وسطا حسابيا موزونا بلغ

(3.75) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت

قيمة الأهمية النسبية (75%)، اما قيمة الانحراف

المعياري فكانت (0.94)، في حين بلغت قيمة معامل

الاختلاف (0.25).

ثالثاً : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات

الدراسة

- ✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).
- ✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).
- جدول (3) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

إدارة الموارد البشرية	تقييم الاداء	التعويضات	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	التخطيط	التميز
0.993**	0.989**	0.959**	0.994**	0.991**	0.971**	Pearson Correlation
0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	Sig. (2-tailed)
55	55	55	55	55	55	n

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

المصدر: اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يظهر جدول (3) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%) بين إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الاداء) ومتغير التميز المنظمي بأبعاده، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.971, 0.991, 0.994, 0.959, 0.989)، أما معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتميز المنظمي فقد بلغت قيمته (0.993)، وعلى مستوى الأبعاد كانت أقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد التدريب والتطوير ومتغير التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.994) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد التعويضات ومتغير التميز المنظمي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.959) ولكنها تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen). وتدل النتائج المتحصلة من الجدول (3) على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه ((

جدول (4) تحليل علاقات الانحدار بين بعد التخطيط والتميز المنظمي بأبعاده

Coefficients ^a				
Model	B	Beta	t (المحتسبة)	t _{1%} (الجدولية)
Independent Variable: التخطيط	2.83	0.97	7.06	2.39
Dependent Variable: التميز المنظمي				
R ² =0.94	F (المحتسبة)=47.92		F _{1%} (الجدولية)=7.08	

المصدر: اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

في الجدول (4): بلغ معامل انحدار بعد التخطيط على متغير التميز المنظمي (0.97) وهذا يعني إذا تغير بعد التخطيط بمقدار وحدة واحدة فان متغير التميز المنظمي سيزداد بمقدار (0.97)، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (7.06) اعلى من مثلثاتها الجدولية عند مستوى معنوية 1%) والبالغة (2.39). بلغت قيمة معامل تحديد (R²) حوالي (0.94) وهذا يعني ان بعد التخطيط يفسر ما نسبته (94%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في النموذج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (49.92) اعلى من مثلثاتها الجدولية والبالغة (7.08) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

ومن نتائج الجدول (4) رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التخطيط والتميز المنظمي بأبعاده))

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقطاب والتعيين ومتغير التميز المنظمي بأبعاده

جدول (5) تحليل علاقات الانحدار بين بعد الاستقطاب والتعيين ومتغير التميز المنظمي

Coefficients ^a				
Model	B	Beta	t (المحتسبة)	t %1 (الجدولية)
Independent Variable: الاستقطاب والتعيين	2.81	0.99	12.51	2.39
Dependent Variable : التميز المنظمي				
R ² =0.98	F(المحتسبة)=156.51		F1%(الجدولية)=7.08	

المصدر: اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يتبين من الجدول (5) بلغ معامل انحدار بعد الاستقطاب والتعيين على متغير التميز المنظمي (0.99) وهذا يعني اذا تغير بعد الاستقطاب والتعيين بمقدار وحدة واحدة فان متغير التميز المنظمي سيزداد بمقدار (0.99) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (12.51) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.39). بلغت قيمة معامل تحديد (R²) حوالي (0.98) وهذا يعني ان بعد الاستقطاب والتعيين يفسر ما نسبته (98%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل

أخرى غير داخله في الانموذج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (156.51) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.08) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. ومن نتائج الجدول (5) رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستقطاب والتعيين والتميز المنظمي بأبعاده))

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير والتميز المنظمي

جدول (6) تحليل علاقات الانحدار بين بعد التدريب والتطوير والتميز المنظمي

Coefficients ^a				
Model	B	Beta	t (المحتسبة)	t %1 (الجدولية)
Independent Variable : التدريب والتطوير	2.83	0.99	15.59	2.39
Dependent Variable : التميز المنظمي				
R ² =0.98	F(المحتسبة)=243.24		F1%(الجدولية)=7.08	

المصدر: اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

في الجدول (6) بلغ معامل انحدار بعد التدريب والتطوير على متغير التميز المنظمي (0.99) وهذا يعني اذا تغير بعد التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة فان متغير التميز المنظمي سيزداد بمقدار (0.99) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (15.59) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.39). بلغت قيمة معامل تحديد (R²) حوالي (0.98) وهذا يعني ان بعد التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (98%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي ، اما النسبة المتبقية

فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (243.24) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.08) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. ومن تحليل نتائج الجدول (6) رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير والتميز المنظمي بأبعاده))

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعويضات والتميز المنظمي

جدول (7) تحليل علاقات الانحدار بين بعد التعويضات والتميز المنظمي

Coefficients ^a				
Model	B	Beta	t (المحتسبة)	t %1 (الجدولية)
Independent Variable : التعويضات	2.71	0.95	5.85	2.39
Dependent Variable : التميز المنظمي				
R ² =0.92	F(المحتسبة)=34.30		F1%(الجدولية)=7.08	

المصدر: اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يتبين من الجدول (7) بلغ معامل انحدار بعد التعويضات على متغير التميز المنظمي (0.95) وهذا يعني اذا تغير بعد التعويضات بمقدار وحدة واحدة فان متغير التميز المنظمي سيزداد بمقدار (0.95) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (5.85) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.39). بلغت قيمة معامل تحديد (R²) حوالي (0.92) وهذا يعني ان بعد التعويضات يفسر ما نسبته (92%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير

داخله في الانموذج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (34.30) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.08) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. عليه نستدل من تحليل نتائج الجدول (7) رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التعويضات والتميز المنظمي بأبعاده))

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء والتميز المنظمي

جدول (8) تحليل علاقات الانحدار بين بعد تقييم الاداء والتميز المنظمي

Coefficients ^a				
Model	B	Beta	t (المحتسبة)	t ₁ (الجدولية)
Independent Variable: الصحة والسلامة: التميز	2.88	0.98	11.51	2.39
Dependent Variable: التميز المنظمي				
R ² =0.97	F (المحتسبة)=122.65		F _{1%} (الجدولية)=7.08	

المصدر : اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

التوصيات:-

1. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.
2. اختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات.
3. العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد الشركة على التعرف على مستوى أدائها.
4. ضرورة اهتمام القياديين بمختلف مستوياتهم الوظيفية ودرجاتهم الوظيفية ابراز دور التميز بأبعاده القيادة العاملين، والشراكات والموارد، والعمليات، ويساعد ذلك على نتائج أداء إيجابية.
5. الاهتمام في بيئة الأعمال الحصول على نتائج متميز
6. تنظيم وإدارة المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين للقيام بأعمالهم على نحو فعال.
7. ضرورة اهتمام الشركة محل البحث بتوفير فرص متساوية وعادلة لكل العاملين في الترقية والتدريب.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد .

References:

1. Al-Sayyid Rajab, Eid (2013), Al-Tamayuz al-Munazzami wa Sina'at al-Qarar, Dar Nashr Al-Imarat Al-'Arabiyah Al-Muttahida.
2. Ahmad Al-Murtada, Al-Bashir (2012), Athar Istratijiyat al-Mawarid al-Bashariyah 'ala Tanmiyat al-Miyzah al-Tanafusiyah lil-Jami'at: Dirasah Tatbiqiyah 'ala Jami'at Al-Zaeem Al-Azhari, Unpublished PhD Dissertation.

يتبين من الجدول (8) بلغ معامل انحدار بعد تقييم الاداء على متغير التميز المنظمي (0.98) وهذا يعني اذا تغير بعد تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة فان متغير التميز المنظمي سيزداد بمقدار (0.98) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (11.51) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.39). بلغت قيمة معامل تحديد (R²) حوالي (0.97) وهذا يعني ان بعد تقييم الاداء يفسر ما نسبته (97%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (122.65) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.08) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً. نستدل من تحليل نتائج الجدول (15) رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم الاداء والتميز المنظمي بأبعاده)) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبرة 14 ، (1.9011) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.789) وهي توضح التجانس بين خيارات الباحثين حول العبارة، وبلغت قيمة (T) الجدولية 22.968 عند حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاجمالية صفر ويدل هذا ان عينة البحث يفضلون الوظيفة الحالية وتوفر القدر الكافي من الامان.

الاستنتاجات:

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المنظمي .
2. الاختيار والتعيين يتم وفق تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الشركة.
3. الاختيار والتعيين وفق تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوضوح.
4. الاختيار والتعيين يتم وفق احتياجات إدارة عمليات التوظيف لسياسات ضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
5. - تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في تكيف الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. - توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المنظمي في الشركة.
7. يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في نتائج المتعاملين في الشركة.
8. يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في نتائج الاعمال في الشركة.
9. يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في نتائج في الشركة.

- Zaeem Al-Azhari University, Master's Thesis.
11. Al-Nusur, Asma' Salim (2010), *Athar Khasais al-Munazzamah al-Muta'allimah fi Tahqiq al-Tamayuz al-Munazzami: Dirasah Tatbiqiyah fi Wizarat al-Ta'lim al-'Ali wa al-Bahth al-'Ilmi al-'Iraqiyah*, Hashemite Kingdom of Jordan, Middle East University, College of Business.
 12. Al-Hajri, Thalab Hamad (2008), *Al-Asalib al-Hadithah fi Idarat al-Mawarid al-Bashariyah wa Atharuha 'ala al-Ada': Dirasah Muqaranah fi al-Qita' al-Masrafi fi Dawlat Qatar bayn al-Masaref al-Islamiyah wa Ghayr al-Islamiyah*, Sudan, Sudan University of Science and Technology.
 13. Al-Kharshah, Yasin Kasib, Khalid Khalaf Al-Zurayqat & Mahmoud Ibrahim (2013), *Athar 'Awamil al-Ta'bir 'ala Tahqiq al-Tamayuz al-Tanzhimi: Sharikah al-Butas al-'Arabiyyah Namudhajan, Dirasat – Al-'Ulum al-Idariyah*, Jordan, Vol. –, No. 2.
 14. Radwan, Tareq Radwan Muhammad (2014), *Athar Muhaddidat al-Rashaqah al-Istratijiyyah 'ala al-Tamayuz al-Tanzhimi: Dirasah Tatbiqiyah 'ala Qita' al-Ittisalat fi Misr, Majallat al-Tijarah wa al-Tamwil*, Faculty of Commerce – Tanta University, No. 3.
 15. Ghassan Al-'Umari, Bilal Al-Sakarnah & Adeeb Al-Khashab (2009), *Mujtama'al-Ma'rifah wa Ta'thiruhu fi al-'Amal al-Ma'rifi, Majallat Tanmiyat al-Rafidayn*, University of Mosul, No. 95.
 16. Kazim Sadiq Jabbar, 'Abd 'Ali Hasim & Mukhayf, Amir Ni'mah (2015), *Al-Muqaddarat al-Jawhariyah wa al-Tajdid al-Istratiji: al-'Alaqah wa al-Athar, Majallat al-Gharbi lil-'Ulum al-Iqtisadiyah wa al-Idariyah*, Year 11, Issue 33, Paper No. 10.
 17. Dr. Mandour, Hanaa Shahnah Al-Sayyid (2014), *Mutalabat Tahqiq al-Tamayuz al-Tanzhimi bil-Jami'at al-Misriyyah – Dirasah Tahliliyah*, 3. Sa'di, Aisha (2015), *Dawr al-Ta'allum al-Munazzami fi Taf'il Idarat al-Tamayuz bil-Munazzamah*, Algeria, Mu'assasat Kunuz al-Hikmah lil-Nashr wal-Tawzi', p. 30.
 4. Al-Salaytah, Khalid Suleiman (2012), *Athar Istikhdam Tiknulujiya al-Ma'lumat 'ala al-Tamayuz al-Munazzami: Dirasah Tahliliyah fi Wizarat al-Dakhiliyah al-Urduniyah*, Unpublished Master's Thesis, Jordan, Mu'tah University.
 5. Sharaf Al-Din, Ali Yahya Ali Mahmoud (2014), *Tatwir al-Ada' al-Idari lil-Jami'at al-Yamaniyyah fi Daw' Idarat al-Tamayuz*, Egypt, Ain Shams University, Faculty of Education, Unpublished PhD Dissertation.
 6. Daw Al-Bayt Salih, Ahmad (2013), *Athar Istratijiyyat al-Mawarid al-Bashariyah fi Ijad Miyazat Tanafusiyah bi-Munazzamat al-A'mal: Dirasat Halat Sharikah Al-Nil Al-Kubra li-'Amaliyyat al-Bitrul 2002–2009*, Sudan, Sudan University of Science and Technology, Unpublished PhD Dissertation.
 7. Muhammad 'Uthman, 'Abd Allah (2012), *Idarat al-Mawarid al-Bashariyah fi al-Sudan ma'a al-Tarkiz 'ala al-Muqaranah bi-Idarat al-Mawarid al-Bashariyah fi al-Yaban*, Sudan, University of Khartoum, Unpublished PhD Dissertation.
 8. Jahlan, Faruq & 'Abd Al-Hakim, Hamaimi (2013), *Athar al-Mutabaqah wifq al-Ayzu 'ala Ada' al-'Amilin*, Algeria, Kasdi Merbah University, Ouargla.
 9. Al-Luqan, Muhammad bin Fahhad bin Mutliq (2011), *Athar Idarat al-Tamayuz al-Tanzimi fi al-Jami'at al-Hukumiyah al-Sa'udiyah – Tasawwur Muqtarah fi Daw' al-Ma'ayir al-Duwaliyah*, Kingdom of Saudi Arabia, Umm Al-Qura University, College of Education, PhD Dissertation.
 10. Karuq, 'Amir Muhammad 'Abd Allah (2016), *Athar al-Mawarid al-Bashariyah fi Tatbiq Mabadi' wa Mafahim Idarat al-Jawdah al-Shamilah: Dirasat Halat Sharikah al-Amn al-Ghidhai 2010–2015*, Al-

19. Al-Hakim, Laith 'Ali (2005), *Dawr Adawat al-Ta'allum al-Munazzami fi Tahqiq al-Ada' al-Jami'i al-Mutamayiz lada Mu'allimi al-Thanawi al-Sina'i bi-Misr*, Tanta University, Faculty of Education, *Conference on Quality in Egyptian Schools*, April 28–29.
18. Al-Nuwaighah, Salih Al-Dhalayin, 'Ataa Allah Yashir, Amir Omar Hasanayn, & Sattam Yasin (2013), *Athar Waza'if Idarat al-Ma'rifah fi al-Tamayuz al-Tanzhimi min Wajhat Nazar al-'Amilin fi Jami'at al-Ta'if*, *Majallat al-Buhuth al-Tijariyyah al-Mu'asirah* (Faculty of Commerce – Sohag University), Vol. 27, No. 1.