

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية على جامعة القاهرة

د/ نزار محمد فكري

الأستاذ المساعد بالمعهد العالي للعلوم الإدارية ببني سويف

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب تسليط الضوء حول الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وذلك من خلال التطبيق على جامعة القاهرة، فقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات والمراجعات السابقة، واستخدام أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة عشوائية تقدر حجمها (١٥٢) موظف وموظفة، داخل مجتمع الدراسة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في تتمتع جامعة القاهرة بمستوى عالي من عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً لوجهة نظر عينة البحث، إذ أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد المتطلبات التي تريدها من الموارد البشرية وفقاً لإستراتيجيتها المنهجية، وعند اجراء اختبار الإنحدار المتعدد تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التخطيط والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وثبت من خلال تحليل الاختلاف أهمية سنوات الخبرة والمستوى التعليمي في رفع مستوى التميز المؤسسي ولقد أوصى الباحث من خلال

هذا البحث بضرورة العمل على تحديد الهدف الأساسي من عملية استقطاب العاملين وتحديد المواصفات المطلوبة للوظائف الشاغرة، ضرورة العمل على تحديد وسائل وطرق مناسبة من أجل اختيار وتعيين العاملين من أجل التفريق بين العاملين من أجل التعرف على مؤهلاتهم العالية التي تسهم في رفع كفاءة وأداء المنظمة.
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، المنظمات الحكومية.

Abstract:

The objective of this research is to identify the activities of human resources management, as well as shed light on the role played by these practices in achieving institutional excellence in government organizations, through application to Cairo University. The study is based on previous studies and reviews, and the use of the questionnaire tool that was applied to a random sample estimated at the size of (152) male and female employees, within the study community, and data analysis using the statistical analysis program (SPSS). This research has reached a set of important results, which are: Most notably, Cairo University enjoys a high level of human resources planning process according to the research sample point of view, as the university administration determines the requirements it wants from human resources according to its methodological strategy, and when conducting the multiple regression test, it was found that there is a statistically significant effect of the activities of human resources management and excellence Institutional in governmental organizations, the presence of a significant direct

correlation between planning and institutional excellence in government organizations, the existence of a significant direct correlation between recruitment, employment and institutional excellence in government organizations, the existence of a significant direct correlation between human resource management activities (training) and institutional excellence, the existence of a significant relationship A direct significant correlation between the activities of human resources management (motivation) and institutional excellence in government organizations, and it was proven through the analysis of the difference the importance of years of experience and educational level in raising the level of institutional excellence. The specifications required for vacant positions, the need to work on identifying appropriate means and methods in order to select and appoint workers in order to differentiate between workers in order to identify their high qualifications that contribute to raising the efficiency and performance of the organization.

Keywords: human resources management, institutional excellence, government organizations.

مقدمه:

حظيت إدارة الموارد البشرية بالاهتمام عن طريق الحفاظ على القوى العاملة، وذلك لاعتبارها واحدة من أهم الركائز الأساسية لرفع المعدل الإنتاجي ولزيادة الأهمية الخاصة بالعلاقات الإنسانية ودعم العاملين وتلبية كافة احتياجاتهم، وبناءً على تميز أو ضعف جميع المنظمات يتوقف على القوى العاملة لديها، إلى جانب النفقات التي تقع على عاتق منظمات الأعمال من أجل توفير كافة الأجور والمرتببات والتعويضات اللازمة تشكل

قدر كبير من نفقاتها، حيث الاستثمار بها يحتاج إلى القدرة على الاستفادة منها وتحسين استخدامها، والحفاظ عليها، فضلاً عن العمل على تطوير مستوى أداءها بصورة مستمرة، وبناءً على ذلك يلزم على جميع المنظمات اتباع الأسلوب الإنساني في التعامل مع القوى العاملة وتوفير كافة احتياجاتها ومتطلباتها. (سليم، ٢٠٢٠)

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات تأثيراً كبيراً في تحقيق كافة الاحتياجات المؤسسية من أجل تحقيق التميز المؤسسي، وذلك الأمر الذي ساهم في تعزيز أهميتها داخل المنظمات المختلفة، إذ ارتفع مستوى الحاجة إلى التوجه إلى تنفيذ إدارة التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية وذلك في ضوء ما يتمتع به العصر الراهن من الكثير من التحديات والمتغيرات التي تتمثل بعضها في الثورة التكنولوجية، والفجوة الرقمية إلى جانب انتشار ظاهرة العولمة، مما ترتب عليه حدوث تغيرات نوعية واضحة في تكوين الموارد البشرية في القطاعات المختلفة لمنظمات الأعمال، إذ ارتفع الطلب على الوظائف الفنية، مما تطلب قدرات وإمكانات غير اعتيادية للمهام الوظيفية الخاصة بالقيادة في إدارة المعلومات، إلى جانب الاعتماد على الوسائل التقنية الحديثة من أجل استخدامها في أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بعضها في تدريب العناصر البشرية واستقطابها، فضلاً عن اختيارها وتحفيزها. (حمداني، ٢٠٢٠)

مشكلة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم المحاور التي لها تأثيراً على أعمال المنظمات الحكومية، خاصةً مع التطور الذي تشهده منظمات الأعمال، إلى جانب اتساع نطاق مهام ومسئوليات إدارة الموارد البشرية، وتغييرها من إدارة وظيفية إلى إدارة تطبيقية، فقد أصبح لها تأثيراً في جميع الأقسام والإدارات المتخصصة داخل منظمات الأعمال المختلفة بصفة عامة والحكومية بصفة خاصة. (غازي، ٢٠٢١)

فضلاً عن أن التميز المؤسسي يلعب دوراً هاماً وإيجابياً على مستوى أداء منظمات الأعمال وفي المنظمات الحكومية، ولا سيما أن يرجع سبب هذا التميز إلى الأنشطة والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يسهم في أن

هذه الممارسات ليست قاصرة على التميز المؤسسي وحسب، بينما تعمل على العديد من التحولات الإدارية والتي تتمثل بعضها في الإنتاجية والميزة التنافسية، إلى جانب الدعم والابتكار، وكذلك الالتزام لدى القوى العاملة. (الزهراني، ٢٠٢١)

وبناءً على ذلك فإن المشكلة البحثية تكمن في التساؤل التالي:

ما مدى الدور الذي تلعبه أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية بالتطبيق على جامعة القاهرة؟

تساؤلات البحث:

تتمثل تساؤلات البحث فيما يلي:

- ١- ما هو مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية في جامعة القاهرة؟
- ٢- ما هو مستوى التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة القاهرة؟
- ٣- ما هي العلاقة التي تربط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؟
- ٤- ما هي لعلاقة التي تربط سنوات الخبرة والمستوى التعليمي بأداء إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على مدى مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية داخل جامعة القاهرة.
- ٢- تسليط الضوء حول التميز المؤسسي الذي تتمتع به جامعة القاهرة.
- ٣- توضيح العلاقة التي تربط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- ٤- العلاقة التي تربط سنوات الخبرة والمستوى التعليمي بأداء إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

أهمية البحث:

تتبلور أهمية البحث في تناول الحديث عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتوضيح مدى الدور الذي تلعبه في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية وذلك على النحو التالي:

١- **الأهمية العلمية:** يستمد البحث أهمية علمية من تناوله لموضوعات حيوية حديثة وذات دور بالغ الأهمية في المنظمات الحكومية مما سيجعله يسهم بجزء بسيط في دعم جامعة القاهرة وتقديم أهم النتائج وأبرز التوصيات التي تساعد المتخصصين في تقييم السياسات المتبعة ذات العلاقة.

٢- **الأهمية العملية:** يستمد البحث أهميته من كونه يمثل الإطار الشامل لأنشطة إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، إذ يمثل مدخلاً إلى تطوير وتقييم أداء العاملين بأسلوب علمي حديث يكفل تحقيق عدة أهداف من بينه تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.

أدبيات الدراسة:

١- دراسة (بعزيز، ٢٠٢١)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية": هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة السونالغاز الخدمائية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات، وتحليلها عبر برنامج التحليل الإحصائي والتي تم توزيعها على عينة تقدر حجمها (٤٠) مفردة من مجتمع الدراسة، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي لدى كلية الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة سونالغاز الخدمائية، ولقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المصرف بالاهتمام بتكامل الموارد البشرية مع

التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب الاهتمام بأكثر باستخدام الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطريق التقليدي، والمتوفرة للجمهور.

٢- دراسة (Miranda, 2020)، بعنوان: " The Impact of Human

Resource Management Practices of the Managers on Perceived Organizational Performance—A Study on Ceylon

Fisheries Corporation in Sri Lanka

الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية للمديرين على الأداء التنظيمي المتصور، ولذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان، حيث استجاب للمسح موظفون من الفئة الإدارية في مؤسسة مصايد الأسماك السيلانية في سريلانكا، بلغ عددهم الإجمالي ١٢٣ موظفاً، ولقد أثبتت هذه الدراسة أن HRMP المختارة مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت لها تأثير كبير على الملوثات العضوية الثابتة في سياق مركبات الكربون الكلورية فلورية في سري لانك، كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنهج المقطعي، تم الحصول على النتائج من الدراسة الاستقصائية بما يلائم الباحث مع النهج الكمي، لقد وجد أن CFC قد عززت أدائها إلى درجة أعلى، من خلال التركيز بشكل أكبر على إجراءات التوظيف والاختيار المناسبة، وتنفيذ برامج تدريب وتطوير شاملة، وغيرها، ولقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام الباحثين المستقبليين أن يأخذوا بعين الاعتبار المتغيرات المعتدلة أو الوسيطة مثل ثقافة المنظمة، ومناخ المنظمة، والقيادة، وسوق العمل، وعامل التحفيز، والبيئة التنظيمية.

٣- دراسة (Jarwan, 2020)، بعنوان: " The Impact of Human

Resources Management Practices on Turnover Intention through Intrinsic Motivation: Evidence from the

Jordanian Hospitality Industry

الدراسة إلى سد الفجوة في أدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية و TI للموظفين، بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات التجريبية، سلطت الورقة الحالية الضوء

من الناحية النظرية على أن الموظف IM قد يتوسط في الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و TL الموظف. توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتكون من المكافآت وتقييم الأداء والإدارة المهنية والاختيار والتدريب لها آثار كبيرة في تطوير الالتزام التنظيمي للموظفين.

٤- دراسة (Salih, 2020)، بعنوان: " The Impact of Green Human

Resources Management Practices on Organizational

Excellence: An Empirical Study

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك، إقليم كردستان. تم استخدام الأساليب الوصفية والتحليلية في هذه الدراسة، واعتبرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف والاختيار الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والإدارة المهنية الخضراء) متغيرات مستقلة واعتبر التميز التنظيمي متغيرًا تابعًا لهذه الدراسة. تم الحصول على البيانات الأولية المستخدمة في هذه الدراسة من استبيان منظم تم توزيعه لفحص موظفي الجامعة. تم جمع وتحليل ثلاثة وسبعين استبيانًا صالحًا، أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات GHRM والتميز التنظيمي، الإدارة المهنية لها أقوى علاقة بالتميز التنظيمي ومعامل ارتباطها ٠.٣٩١. تقييم الأداء له أدنى قيمة بين المتغيرات المستقلة ولكن الارتباط موجب.

٥- دراسة (بلاسمه، ٢٠١٩)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها

في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في

منطقة الشمال"

سعت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيقها للتميز المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية في

منطقة الشمال، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام

أداة الاستبيان الذي يتم تطبيقه على عينة تقدر حجمها (٧٥) مفردة، وتحليلها

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبعاد تحقيق التميز المؤسسي، ولقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على الاستطلاعات المستدامة لدى المتعاملين مع الجامعات الأردنية الرسمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناء على ما جاء ضمن الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تسليط الضوء حول الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتوضيح الدور الذي تلعبه في تحقيق التميز المؤسسي، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الدراسة التطبيقية من خلال تطبيق الدراسات على العديد من القطاعات المختلفة والمتنوعة، إلى جانب تطبيقها على حجم عينة مختلفة الحجم.

فروض الدراسة:

وفقاً لما جاء ضمن مشكلة الدراسة وأهدافها، يتمثل الفروض الرئيسة فيما يلي:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

ويتفرع من الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط) وتحقيق التميز المؤسسي.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف) وتحقيق التميز المؤسسي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) وتحقيق التميز المؤسسي.
- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفز) وتحقيق التميز المؤسسي.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي من جهة وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي للمبحوثين من عينة الدراسة من جهة أخرى.

منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات والمراجعات السابقة، واستخدام أداة الاستبيان، ووفقاً لدراسة (Krejcie & Morgan, 1970)، ووفقاً لما جاء ضمن الدراسة الميدانية لدراسة (الشريف، ٢٠٢٢) سيتم تطبيقها على عينة عشوائية تقدر حجمها (١٥٢) موظف وموظفة، داخل مجتمع الدراسة المتمثل في جامعة القاهرة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v22).

أولاً: الجانب النظري:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية أهم ممارسات المنظمات والمؤسسات التي تقوم بإدارة كافة الموارد المتاحة التابعة لها، ويرجع ذلك إلى مدى أهميتها المتميزة وفقاً للدور الكبير الذي تقوم به في المؤسسات والمنظمات، فلا يوجد لهذه الإدارة تعريف واحد اتفق عليه جميع الباحثين والعلماء وذلك بسبب التطور المستمر التي تشهده المؤسسات في هذه الإدارة، فهناك العديد من المفاهيم التي توصل إليها الباحثين ويمكن توضيح بعض منها فيما يلي: (السنوسي، ٢٠٢١)

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الجزء الخاص بالعديد من الأنشطة والوظائف التي تهتم بإدارة الموارد البشرية أي القوى العاملة التابعة للمؤسسات بوسائل فعّالة وإيجابية والذي يصب في مصلحة المؤسسات ومصلحة الموظفين كذلك. (القرمودي، ٢٠٢١)

- كما أنها عرفت بأنها المسؤولة عن الكثير من العمليات التي تتمثل في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما أنها المسؤولة عن عملية استقطاب القوى

العاملة للمؤسسات واختيار أفضل الكفاءات وتدريبها وتطوير أداءها بصورة فعالة لما تحتاج إليه المهام الوظيفية المطلوبة. (عبد الحميد، ٢٠١٩)

أنشطة إدارة الموارد البشرية:

وفقاً لما جاء ضمن دراسة (سامي، ٢٠٢٢)، فقد تبين أن يمكن تقسيم ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة ممارسات أساسية، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- **الأنشطة الاختصاصية:** تتمثل هذه الأنشطة في الممارسات التي تقوم بإدارة الموارد البشرية وفقاً للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا وتختلف باختلاف حجم المؤسسات والأساليب التكنولوجية المستخدمة ومستوى أداء العاملين، والتي تتمثل في تحليل وترتيب وتقييم المهام الوظيفية، بالإضافة إلى تخطيط الموارد البشرية وعملية التوظيف. (الحيالي، ٢٠٢٢)
- **الأنشطة الإدارية:** هي مجموعة من الممارسات التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية التي تسهم في القيام بالأنشطة الاختصاصية، والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الأنشطة الاستشارية:** وهي الأعمال التي تتم من خلال القيام بالمشاورة بين العاملين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة سواء كانت من الجانب القانوني أو الجانب الفني، إلى جانب تطوير الأنظمة ذات العلاقة بالعاملين، فمن أجل تحقيق التفوق المؤسسي؛ يلزم أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال قوي بالإدارات المختلفة الأخرى داخل المؤسسة. (مقدم، ٢٠١٩)

مفهوم التميز المؤسسي:

يقصد بالتميز المؤسسي بأنه عبارة عن "الحفاظ على التخطيط الإستراتيجي وذلك من أجل العمل على صياغة رؤية وهدف واضح، بالإضافة إلى السعي إلى استخدام كافة الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وأن يرتقي مستوى أداءها على جميع المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال". (عودة، ٢٠٢٢)

أنواع التميز المؤسسي:

يتضمن التميز المؤسسي ثلاثة أنواع يمكن توضيحهم على النحو التالي:
(مطر، ٢٠١٩)

■ التميز القيادي: إن الإدارة العليا لها دور كبير في تحقيق التميز وذلك عن طريق تطوير القدرات وإمكانيات الأفراد وتعزيزها من أجل توجيههم إلى الإبداع والتميز، وذلك عن طريق تمتعها بالمهارات القيادية والعلاقات الخاصة بالعمل ذات الكفاءة والفعالية، ارتفاع مستوى قدرتها على التفكير المتطور.

■ التميز بتقديم الخدمة: إن جميع الشرائح المتعاملة مع المؤسسة يعتبرون بمثابة العملاء المستهلكين للسلع والخدمات المقدمة، بينما يتم الحصول على تلبية كافة احتياجاتهم ومتطلباتهم من السلع والخدمات وتحقيق توقعاتهم، يقبلون على التعامل مع المؤسسة، وفي ضوء وجود إدارة التميز فيعتبر ذلك يشير إلى تطور وتحسين أسلوب المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق.
(محمد، ٢٠١٩)

■ التميز البشري: ترتقي مؤسسات الأعمال بالتميز من خلال ارتفاع قيمة مواردها البشرية، وتعزيز الثقة لديهم وتمكينهم من أجل القدرة على تحقيق الأهداف الشخصية وكذلك المؤسسية، ولذلك عن طريق تطبيق العدالة والمساواة فيما بينهم، بجانب تحسين وتطوير مهاراتهم وتوظيفها في الأعمال المناسبة لها.

ثانياً: الجانب التطبيقي:

مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في جامعة القاهرة حيث إنهم الهدف الأصيل في موضوع الدراسة. اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة إنشاء وتصميم رابط خاص بقائمة الاستقصاء على شبكة الإنترنت اعتماداً على خدمة Google form وذلك لنتمكن بعض الفئات المستهدفة /

المستقصى منهم من الإجابة على قائمة الإستقصاء، حيث تم توزيع 200 استمارة استقصاء على المستقصى منهم إلكترونياً (عن طريق LinkedIn، Facebook، WhatsApp) تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات والمراجعات السابقة، واستخدام أداة الاستبيان، ووفقاً لدراسة (Krejcie & Morgan, 1970)، ووفقاً لما جاء ضمن الدراسة الميدانية لدراسة (الشريف، ٢٠٢٢) سيتم تطبيقها على عينة عشوائية تقدر حجمها ١٥٢ موظف وموظفة من اصل ٢٠٠ استمارة وزعت ، داخل مجتمع الدراسة المتمثل في جامعة القاهرة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ووفقاً لما جاء ضمن مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل الفروض الأساسية للدراسة فيما يلي:

- ١- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:
 - الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.
 - الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.
 - الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.
 - الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من جهة وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي للمبحوثين من عينة الدراسة من جهة أخرى.

أسلوب جمع بيانات الدراسة:

الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق جداً (٥) إلى موافق (٤) إلى محايد (٣) إلى غير موافق (٢) إلى غير موافق على الإطلاق (١).

الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم مثل نوع المستقضي منه عمر المستقضي منه، وظيفة المستقضي منه، مؤهل المستقضي منه، سنوات خبرة المستقضي منه.

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء جزئين هما:

- المتغير المستقل: " أنشطة إدارة الموارد البشرية" ويتضمن محاور أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة (التخطيط، الاستقطاب والتوظيف، التدريب، والتحفيز).
- المتغير التابع: "التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية".

الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة الفروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة في اختبار مدى صحة الفروض وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافرة في حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS كما يلي:

١- التحليل الوصفي للبيانات: Descriptive Analysis لتحديد خصائص عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لرصد سلوك بيانات الدراسة.

٢- اختبار كولموجوروف سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، واختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.

٣- تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة (أنشطة إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية). وتعتبر جميع هذه الاختبارات مصاحبة لأساليب التحليل التي تقرر استخدامها والمتوافرة في حزمة الأساليب الإحصائية SPSS.

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فروض الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار معامل الثبات ولمحاور الاستقصاء وتحليل خصائص المستقصى منهم والتحليل الوصفي للمتغيرات البحثية بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج وفي ضوء ما سبق يعرض هذا المبحث ما يلي:

١- اختبار معاملي الصدق والثبات: يهدف اختبار الثبات و الصدق إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha و معامل صدق محاور الاستبيان :عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، ويكون المقياس مقبولاً إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من 60%) لكي يتم تعميم نتائج دراسة المستقصى منهم على مجتمع الدراسة، ويتم حساب معامل عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (قيمة ألفا).

جدول رقم (١)

نتائج صدق وثبات أبعاد الدراسة لكل بعد من الأبعاد المتغير المستقل أنشطة ادارت الموارد البشرية والمتغير التابع التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
X1 التخطيط	٥	0.762	0.873
X2 الاستقطاب والتوظيف	٥	0.775	0.880
X3 التدريب	٥	0.825	0.908
X4 التحفيز	٥	0.831	0.912
X ممارسات إدارة الموارد البشرية	٢٠	0.769	0.877

0.848	0.719	٥	Y1 التميز القيادي
0.893	0.798	٥	Y2 تميز الخدمات
0.954	0.911	٥	Y3 التميز البشري
0.949	0.901	١٥	Y التميز المؤسسي
0.910	0.829	٣٥	كل عبارات النموذج

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي النسبة المئوية لمعامل الثبات بلغ (82.9%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث كان معامل الثبات على مستوى المتغيرات المستقلة (أنشطة إدارة الموارد البشرية) ككل (71.9%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً. بينما بلغت قيمة أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X4 (التحفيز) بنسبة (83.1%)، وبلغت أقل قيم لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X1 (التخطيط) بنسبة (76.2%). بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع (التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية) بنسبة (90.1%) بينما بلغت قيمة أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير التابع وهو y3 (التميز البشري) بنسبة (91.1%)، وبلغت أقل قيم لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو y1 (التميز القيادي) بنسبة (71.9%)؛ ومن خلال النتائج السابقة أن أسئلة استمارة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والاتساق، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج القائمة والاطمئنان إلى مصداقيتها اما بالنسبة لقيم الصدق الداخلي تراوحت قيمة ما بين ٠.٨٤٨ لمحور التميز القيادي و٠.٩٥٤ لمحور التميز القيادي وهي تؤكد نفس نتائج الثبات من أنه يمكن الاعتماد على هذه النتائج في وصف العينة.

٢- تحليل خصائص المستقصى منهم: سوف يتم إجراء التحليل الوصفي لخصائص المستقصى منهم، وذلك لأهميتها في تفسير نتائج الدراسة؛ وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد عليها من عدمه، إذ إن بعض العوامل مثل (نوع المستقصى منه، عمر المستقصى منه،

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

وظيفة المستقصى منه، مؤهل المستقصى منه، سنوات خبرة المستقصى منه) قد تؤدي دوراً مهماً في تحديد مدى إدراك المستقصى منهم لأسئلة الدراسة، وخصوصاً في مجال أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، ويمكن تناول الخصائص الرئيسية للمستقصى منهم والتي تم استخلاصها من فقرة المعلومات العامة التي تضمنتها قائمة الاستقصاء كما يلي:

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة حسب نوع المستقصى منهم

النسبة %	التكرار	نوع المستقصى منهم
52.6	80	ذكر
47.4	72	أنثى
100.0	152	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن توزيع المستقصى منهم حسب نوع المستقصى منهم، بلغ عدد الذكور في العينة (٨٠) مفردة بنسبة (52.6%)، كما بلغ عدد الإناث المستقصى منهم في العينة (72) مفردة بنسبة (47.4%).

جدول رقم (٣)

توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب عمر المستقصى منه

النسبة %	التكرار	عمر المستقصى منه
٢.٦٣	٤	أقل من ٣٠ عاماً
٨.٥٥	١٣	من ٣١ إلى ٣٥ عاماً
٢٤.٣٤	٣٧	من ٣٦ إلى ٤٠ عاماً
٥٠.٦٦	٧٧	من ٤١ إلى ٥٠ عاماً
١٣.٨٢	٢١	أكثر من ٥١ عاماً
100	152	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة عمرهم من ٤١ الى ٥٠ عاماً ٧٧ مفردة بنسبة (50.66)، يليهم الذين عمرهم من ٣٦ الى ٤٠ عاماً ٣٧ مفردة بنسبة (24.34)، الذين عمرهم أكثر من ٥١ عاماً ٢١ مفردة بنسبة (13.82)، أما الذين عمرهم أقل من ٣٠ عاماً ٤ مفردات بنسبة (2.63) أقل المفردات.

جدول رقم (٤)

توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب وظيفة المستقصى منه

وظيفة المستقصى منه	التكرار	النسبة %
مدير إدارة	٢٦	١٧.١١
رئيس قسم	٢٣	١٥.١٣
رئيس وحدة	٤٥	٢٩.٦١
موظف	٥٨	٣٨.١٦
الإجمالي	152	١٠٠

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن توزيع المستقصى منهم حسب وظيفة المستقصى منه، بلغ عدد العاملين في العينة (٥٨) مفردة بنسبة (38.16)، كما بلغ الذين يعملون في وظيفة رئيس وحدة العينة (45) مفردة وكانت نسبتهم %29.61. يليهم الذين يعملون في وظيفة مدير إدارة العينة (٢٦) مفردة وكانت نسبتهم %17.1 وأقلهم رئيس قسم (٢٣) مفردة وكانت نسبتهم %١٥.١٣.

جدول رقم (٥)

توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب مؤهل المستقصى منه

مؤهل المستقصى منه	التكرار	النسبة %
مؤهل متوسط	10	6.6
مؤهل فوق متوسط	18	11.8
بكالوريوس	93	61.2
دراسات عليا	31	20.4
الإجمالي	152	100.0

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس بإجمالي (93) مفردة بنسبة (61.2%)، ويليهما الحاصلين على دراسات عليا فأكثر بإجمالي (31) مفردة بنسبة (20.4%)، أما الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بإجمالي (18) مفردة بنسبة (11.8%)، أما الحاصلين على مؤهل متوسط فأقل بإجمالي (10) مفردة بنسبة (6.6%).

جدول رقم (٦)

عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
١.٩٧	٣	أقل من ٥ سنوات
١٣.١٦	20	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
٦٠.٥٣	٩٢	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة
24.34	37	أكثر من ١٥ سنة
100.0	152	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم من ١١ سنة إلى ١٥ سنة بإجمالي (92) مفردة بنسبة (60.53%)، ويليهما الذين خبرتهم أكثر من ١٥ سنة بإجمالي (37) مفردة بنسبة (24.34%)، يليهم خبرتهم أقل من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات بإجمالي (20) مفردة بنسبة (13.16%) وأقلهم الفئة أقل من ٥ سنوات بإجمالي (٣) مفردة بنسبة (١.٩٧%).

ويتضح من الجداول السابقة إلى إمكانية الاعتماد على آراء المستقصى منهم نظراً لاشتمالهم على فئات متعددة من أطراف مجتمع الدراسة، كما يتمتع المستقصى منهم بمستوى تعليمي عال وكذلك الخبرة في ممارسة المهنة.

٣- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: اعتمدت الدراسة على اختبار كولموجوروف سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): لتحديد مدى تبعية بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وما يترتب عليه من اختيار الاختبارات الإحصائية

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، ويمكن توضيح نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

اختبار كولموجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
مستوى الدلالة P	درجة الحرية Df	قيمة الاختبار k-s	
0.117	152	0.139	التخطيط
0.115	152	0.135	الاستقطاب والتوظيف
0.114	152	0.133	التدريب
0.123	152	0.149	التحفيز
0.079	152	0.084	أنشطة إدارة الموارد البشرية
0.121	152	0.148	التميز القيادي
0.118	152	0.137	تميز الخدمات
0.119	152	0.143	التميز البشري
0.098	152	0.093	التميز المؤسسي

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لقيمة k-s غير معنوية بقيمة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لكل المتغيرات (التخطيط، الاستقطاب والتوظيف، التدريب، التحفيز، أنشطة إدارة الموارد البشرية، التميز القيادي، تميز الخدمات، التميز البشري، التميز المؤسسي، ومن ناحية أخرى تم الاعتماد على الاختبارات اللامعملية لإثبات صحة الفرضيات وتحقيق نتائج أكثر دقة.

٤- التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية: يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية وأداء كمتغير تابع بالتطبيق على

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

جامعة القاهرة وللتحقق من ذلك تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم، بهدف التعرف على أي العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الاتفاق بين آراء المستقصى منهم. وتحدد درجة الأثر وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٨)

مفتاح التصحيح

الوسط الحسابي	درجة الأثر	درجة الأهمية
أقل من ١.٨	منخفضة جداً	أقل من ٥٠% درجة أثر قليلة جداً
١.٨-٢.٥٩	منخفضة	من ٥٠%-٥٩.٩٩% درجة أثر قليلة
٢.٦-٣.٣٩	متوسطة	من ٦٠%-٧٩.٩٩% درجة أثر متوسطة
٣.٤-٤.١٩	مرتفعة	من ٨٠%-٨٩.٩٩% درجة أثر كبيرة
٤.٢ فما فوق	مرتفعة جداً	٩٠% فأكثر درجة أثر كبيرة جداً

يتضح من الجدول السابق الوسط الحسابي، درجة الأثر، درجة الأهمية، وجاري عرض هذه الخصائص في الجداول من جدول (٩) إلى جدول (١٧) بالنسبة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (٩)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التخطيط

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
X11	تقوم الإدارة العليا بتحديد كافة متطلبات الموارد البشرية وفقاً لتوجه الجامعة الإستراتيجي.	4.30	0.77	85.92	مرتفعة	2
X12	تهتم الإدارة العليا بتحليل الوظائف في عملية تحديد متطلبات الجامعة من القوى العاملة.	4.50	0.75	90.00	مرتفعة جداً	1

3	مرتفعة جداً	85.39	0.88	4.27	تتكامل عملية تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.	X13
4	مرتفعة	83.29	0.86	4.16	تشارك جميع الإدارات المتنوعة في عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعة.	X14
5	مرتفعة	81.84	0.83	4.09	مراجعة تخطيط الموارد البشرية وفقاً للتغيرات في احتياجات الجامعة الجديدة.	X15
	مرتفعة جداً		0.45	4.26	التخطيط	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقضي منهم حول التخطيط حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.26) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تهتم الإدارة العليا بتحليل الوظائف في عملية تحديد متطلبات الجامعة من القوى العاملة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.50) والانحراف المعياري (0.75) بدرجة تأثير مرتفعة جداً. بينما جاءت العبارة (مراجعة تخطيط الموارد البشرية وفقاً للتغيرات في احتياجات الجامعة الجديدة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطة (4.09) والانحراف المعياري (0.83).

جدول رقم (١٠)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول الاستقطاب والتوظيف

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	ترتيب الأهمية	ترتيب الأهمية
X21	تحديد الوظائف الشاغرة داخل الجامعة والإعلان عنها وفقاً للمعايير المحددة التي تلزم هذه الوظائف.	4.07	0.88	81.45	مرتفعة	1
X22	تتعلق سياسة الاستقطاب بالمتطلبات المستقبلية للجامعة من الموارد البشرية.	4.01	0.99	80.26	مرتفعة	3
X23	تتوافق سياسات التوظيف مع أهداف الجامعة	4.01	1.07	80.26	مرتفعة	3
X24	تتسم إجراءات التوظيف بوضوح والدقة	4.06	0.94	81.18	مرتفعة	2
X25	يتم فحص ومراجعة طلبات التوظيف والتحقق من توافقها مع المعايير المحددة للوظائف الشاغرة.	3.99	0.99	79.74	مرتفعة	5
	الاستقطاب والتوظيف	4.03	0.60	مرتفعة		

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الاستقطاب والتوظيف حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٦٠) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تحديد الوظائف الشاغرة داخل الجامعة والإعلان عنها وفقاً للمعايير المحددة التي تلزم هذه الوظائف) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (٤.٠٧) والانحراف المعياري (٠.٨٨) بدرجة تأثير مرتفعة. بينما جاءت العبارة

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

(تحديد الوظائف الشاغرة داخل الجامعة والإعلان عنها وفقاً للمعايير المحددة التي تلزم هذه الوظائف) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضى منهم حيث سجل متوسطة (3.99) والانحراف المعياري (0.99).

جدول رقم (١١)

التحليل الوصفي لآراء المستقضى منهم حول التدريب

الترتيب الأهمية	درجة الأهمية	درجة الأثر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	مرتفعة	83.82	0.88	4.19	تقوم الإدارة العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة بصورة مستمرة.	X31
3	مرتفعة	83.29	0.86	4.16	تتسم الدورات التدريبية أماكنها وفترات الزمنية بوضوح ودقة للعاملين والموظفين.	X32
1	مرتفعة جداً	84.08	0.89	4.20	تحدد الدورات التدريبية وفقاً للمهارات والاحتياجات التي يلزم تزويد الموظفين والعاملين بها.	X33
1	مرتفعة	83.55	0.88	4.18	إجراء التدريبات اللازمة للموظفين الجدد للجامعة بما يتناسب مع أنماط الأعمال لممارسة المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.	X34
5	مرتفعة	80.26	0.92	4.01	تحدد البرامج التدريبية المستقبلية للكادر الوظيفي التابع للجامعة وفقاً لقصور الموارد البشرية الفعلية.	X35
	مرتفعة		0.49	4.15	التدريب	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التدريب حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.15) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة تأثير مرتفعة. جاءت العبارة أن (تتحدد الدورات التدريبية وفقاً للمهارات والاحتياجات التي يلزم تزويد الموظفين والعاملين بها) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.18) والانحراف المعياري (0.89) بدرجة تأثير مرتفعة. بينما جاءت العبارة (تتحدد البرامج التدريبية المستقبلية للكادر الوظيفي التابع للجامعة وفقاً لقصور الموارد البشرية الفعلية) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.15) والانحراف المعياري (0.92).

جدول رقم (١٢)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التحفيز

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
X41	تتبع الإدارة العليا للجامعة الأساليب والسياسات التحفيزية لموظفيها.	4.07	0.97	81.32	مرتفعة	5
X42	توفر الجامعة التأمينات الاجتماعية والصحية الملائمة للموظفين.	4.18	0.87	83.55	مرتفعة	3
X43	تمنح الجامعة الكثير من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وفقاً للمعايير الموضوعية والواضحة.	4.13	0.82	82.50	مرتفعة	4
X44	توفر الجامعة للعاملين العديد من الفرص المتاحة للموظفين من أجل التطور الوظيفي.	4.24	0.84	84.74	مرتفعة جداً	1
X45	تهتم إدارة الجامعة بتنمية وتحسين المهارات الإبداعية التي يمتلكها موظفيها.	4.21	0.90	84.21	مرتفعة جداً	2
	التحفيز	4.16	0.49	مرتفعة		

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

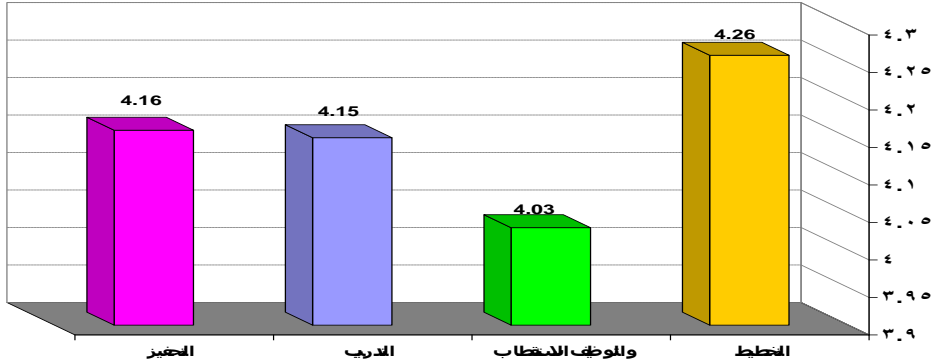
من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التحفيز حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (توفر الجامعة للعاملين العديد من الفرص المتاحة للموظفين من أجل التطور الوظيفي) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.24) والانحراف المعياري (0.84) بدرجة تأثير مرتفعة جداً. بينما جاءت العبارة (تتبع الإدارة العليا للجامعة الأساليب والسياسات التحفيزية لموظفيها) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.07) والانحراف المعياري (0.97).

جدول رقم (١٣)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول أنشطة إدارة الموارد البشرية

الترتيب	درجة الأهمية	درجة الأثر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
١	مرتفعة جداً	85.29	0.45	4.26	التخطيط	X1
4	مرتفعة	80.58	0.60	4.03	الاستقطاب والتوظيف	X2
3	مرتفعة	83.00	0.49	4.15	التدريب	X3
2	مرتفعة	83.26	0.49	4.16	التحفيز	X4
	مرتفعة		0.36	4.15	ممارسات إدارة الموارد البشرية	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)



شكل رقم (١)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول أنشطة إدارة الموارد البشرية
 من الجدول السابق وشكل رقم (١) يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.15) وانحراف معياري (0.36) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاء التخطيط أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.26) والانحراف المعياري (0.45) بدرجة تأثير مرتفعة جداً. بينما جاء الاستقطاب والتوظيف أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.03) والانحراف المعياري (0.60).

جدول رقم (١٤)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز القيادي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
Y11	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق مكانة متميزة جيدة وفقاً للخطة الإستراتيجية التي تم صياغتها.	4.21	0.64	84.21	مرتفعة جداً	2
Y12	تعمل الإدارة العليا للجامعة على دعم وتعزيز العمل الجماعي وتعزيز الابتكار بصورة مستمرة.	4.43	0.74	88.55	مرتفعة جداً	1

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

4	مرتفعة	82.76	0.90	4.14	تتيح إدارة الجامعة الموارد اللازمة من أجل تحقيق الابتكار والتميز في أعمالها.	Y13
3	مرتفعة	83.03	0.87	4.15	تسلط الإدارة العليا للجامعة الضوء حول الالتزام بمعايير التميز القيادي وذلك مقارنة بالجامعات المنافسة.	Y14
5	مرتفعة	80.39	0.92	4.02	تتبع الإدارة العليا في الجامعة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق متطلبات ورغبات الموظفين.	Y15
	مرتفعة جداً		0.45	4.26	التميز القيادي	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التميز القيادي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.26) وانحراف معياري (0.45). وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تعمل الإدارة العليا للجامعة على دعم وتعزيز العمل الجماعي وتعزيز الابتكار بصورة مستمرة أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.43) والانحراف المعياري (0.74) بدرجة تأثير مرتفعة. بينما جاءت العبارة (تتبع الإدارة العليا في الجامعة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق متطلبات ورغبات الموظفين) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.02) والانحراف المعياري (0.92).

جدول رقم (١٥)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول تميز الخدمات

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	ترتيب الأهمية	ترتيب الأهمية
Y21	تتبع عمليات تقديم الخدمات الخاصة بالجامعة مجموعة من العمليات التي التحسين المستمرة.	4.11	0.98	82.11	مرتفعة	4
Y22	تعتمد الجامعة على نظام تكنولوجي حديث في تقديم خدماتها.	4.15	0.89	83.03	مرتفعة	2

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

5	مرتفعة	80.92	0.91	4.05	تعمل إدارة الجامعة على إجراء الاستطلاعات المستمرة من أجل التعرف على الأساليب الواجب تحسينها وتطويرها.	Y23
1	مرتفعة	83.55	1.00	4.18	تتسم إجراءات توفير الخدمات بالسرعة والدقة.	Y24
3	مرتفعة	82.37	0.96	4.12	تطبق الجامعة نظام رقابي متطور ومستمر من أجل تحسين وتطوير خدماتها.	Y25
	مرتفعة		0.59	4.12	تميز الخدمات	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول تميز الخدمات حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٥٩) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (تتسم إجراءات توفير الخدمات بالسرعة والدقة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (٤.١٨) والانحراف المعياري (1.00) بدرجة تأثير مرتفعة. بينما جاءت العبارة (تعمل إدارة الجامعة على إجراء الاستطلاعات المستمرة من أجل التعرف على الأساليب الواجب تحسينها وتطويرها) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.05) والانحراف المعياري (0.91).

جدول رقم (١٦)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز البشري

الترتيب الأهمية	درجة الأهمية	درجة الأثر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
2	مرتفعة	82.37	0.96	4.12	تتبنى الإدارة العليا للجامعة البرامج الفعالة في دمج الموظفين الجدد انخراطهم في العمل بسرعة.	Y31
1	مرتفعة	82.76	0.94	4.14	توفر إدارة الجامعة الموازنة بين العاملين في تطبيق الأنشطة الاجتماعية المتمثلة في الرحلات الترفيهية والأنشطة الثقافية والحفلات وغيرها.	Y32

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

2	مرتفعة	82.37	0.87	4.12	تسلط الإدارة العليا الضوء حول قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها بصورة دورية	Y33
5	مرتفعة	79.87	1.01	3.99	تعتمد الجامعة على اتباع نظام الحوافز التي تتلاءم مع تقييم مستوى أداء الموظفين.	Y34
2	مرتفعة	82.37	0.84	4.12	تقوم الإدارة العليا للجامعة بصياغة خطط طوارئ من أجل الحفاظ على سلامة وصحة الموظفين والعاملين التابعين لها.	Y35
	مرتفعة		0.59	4.10	التميز البشري	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

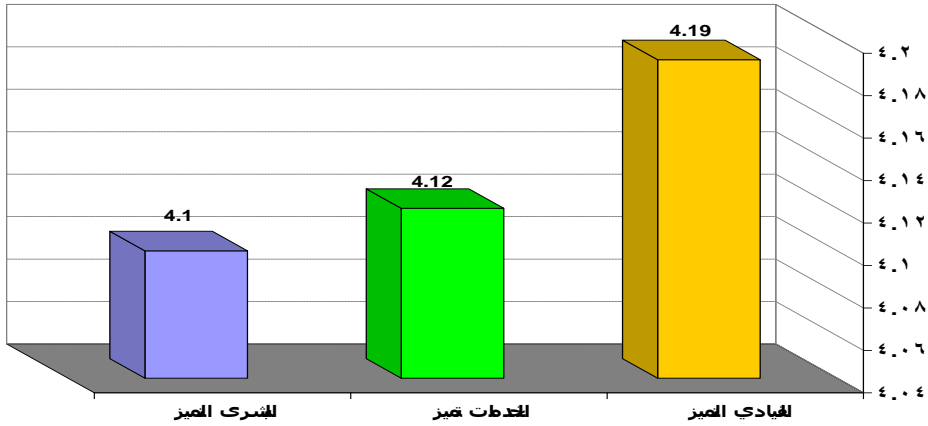
من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التميز البشري حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.1) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة تأثير مرتفعة جداً. جاءت العبارة أن (توفر إدارة الجامعة الموازنة بين العاملين في تطبيق الأنشطة الاجتماعية المتمثلة في الرحلات الترفيهية والأنشطة الثقافية والحفلات وغيرها) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.14) والانحراف المعياري (0.94) بدرجة تأثير مرتفعة. بينما جاءت العبارة (تعتمد الجامعة على اتباع نظام الحوافز التي تتلاءم مع تقييم مستوى أداء الموظفين) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (3.99) والانحراف المعياري (1.1).

جدول رقم (١٧)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز المؤسسي

الترتيب الأهمية	درجة الأهمية	درجة الأثر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
١	مرتفعة	83.79	0.45	4.19	التميز القيادي	Y 1
٢	مرتفعة	82.39	0.59	4.12	تميز الخدمات	Y 2
٣	مرتفعة	81.95	0.59	4.10	التميز البشري	Y 3
	مرتفعة		0.39	4.14	التميز المؤسسي	

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)



شكل رقم (٢)

التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز المؤسسي

من الجدول السابق وشكل رقم (٢) يتضح أن هناك اتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (0.39) وبدرجة تأثير مرتفعة. جاء التميز القيادي أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.19) والانحراف المعياري (0.45) بدرجة تأثير مرتفعة. بينما جاء التميز البشري أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.1) والانحراف المعياري (0.59).

٥- اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج: يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي للدراسة: لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، يتم

التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية".
لا يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب، تحفيز) على القدرة للتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية عند مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أثر أنشطة الموارد البشرية علي التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة	
Sig t	T	SE	β	الثابت	Sig f	f	Adjusted R ²	R ²		R
٠,٠٠	٨,٦	٠,٢٩	٠,١٨٩	٠,٨٦١	٠,٠٠٠	٤٥,٩	٠,٨١٢	٠,٨٢٣	٠,٩٠٧	التخطيط
٠,٠٠	٩,٤	٠,٤٠	٠,٢٤٦							الاستقطاب والتوظيف
٠,٠٠	٨,٣	٠,٢٥	٠,٢٣٢							التدريب
	٦,٥		٠,١٥٦							التحفيز

يتضح من الجدول السابق أن نموذج الإنحدار لأنشطة إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (٠,٩٠٧) وهي تشير إلى علاقة جيدة ومقبولة.

وتعتبر قيمة R² عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الإنحدار المستخدم أي تعبر عن مقدار التباين أو الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً إلى (أو بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج علي شكل نسبة مئوية (٨٢,٣%) كذلك فإن قيمة معامل التحديد المعدلة تشير إلى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (٨١,٢%) ويلاحظ أن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جداً (٠,٠٢٠) مما

يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.

ولاستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقلة يتبين انها بلغت (0.246) وبمستوى دلالة معنوي جداً (0.00) لمتغير X2 الاستقطاب والتوظيف وبلغت (0.232) وبمستوى دلالة معنوي جداً (0.00) لمتغير التدريب X3 وبلغت (0.189) وبمستوى دلالة معنوي جداً (0.00) لمتغير التخطيط X1 وبلغت (0.156) وبمستوى دلالة معنوي جداً (0.00) لمتغير التحفيز X4 حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت أقل من 0.01 مما يشير إلى دلالتها من الناحية الإحصائية عند هذا المستوى وبالتالي فإنه يتم رفض النظرية الفرضية التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. كما لوحظ أن أكبر قيمة تأثير قد حققت من خلال متغير الاستقطاب والتوظيف كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة اختبار F البالغة (0.00) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير أي يتبين أنه يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة معادلة خط الإنحدار الخطي المتعدد هذه على النحو التالي:

$$Y = (861.0)i + X_1 \times (0.189) + X_2 \times (0.246) + X_3 \times (0.232) + X_4 \times (0.156) + e$$

حيث:

Y : التمييز المؤسسي ؛ i: الثابت ؛ X1: بعد التخطيط؛ X2: بعد الاستقطاب والتوظيف؛ X3: بعد التدريب؛ X4: بعد التحفيز، و حيث (e) تمثل مقدار الخطأ المعياري.

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية).

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الارتباط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية

التميز المؤسسي	التميز البشري	تميز الخدمات	التميز القيادي	قيمة الارتباط
0.668**	0.522**	0.468**	0.426**	ممارسات إدارة الموارد البشرية

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من وجهه نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.668^{**} . عند مستوى معنوية 5% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية".

اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة:

لاختبار العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط) وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية".

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العينة محل الدراسة، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الارتباط بين التوظيف والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي	التميز البشري	تميز الخدمات	التميز القيادي	قيمة الارتباط
0.352**	0.353**	0.196*	0.201**	التخطيط

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التخطيط والتميز المؤسسي من وجهة نظر المستقضي منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.352. ** عند مستوى معنوية 1% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التخطيط) والتميز المؤسسي وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التخطيط) والتميز المؤسسي.

اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

لاختبار العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف) والتميز المؤسسي المنظمات الحكومية".

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الارتباط بين الاستقطاب والتوظيف والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي	التميز البشري	تميز الخدمات	التميز القيادي	قيمة الارتباط
0.593**	0.387**	0.459**	0.409**	الاستقطاب والتوظيف

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي جداً بين الاستقطاب والتوظيف والتميز المؤسسي من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.593^{**} ، عند مستوى معنوية ١% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتوظيف والتميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتوظيف والتميز المؤسسي.
اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة:

لاختبار العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية".

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل الارتباط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية

التميز المؤسسي	التميز البشري	تميز الخدمات	التميز القيادي	قيمة الارتباط
0.527**	0.497**	0.314**	0.303**	التدريب

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي جداً بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من وجهه نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.527^{**} عند مستوى معنوية ١% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية" وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.

اختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة:

لاختبار العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية".

جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل الارتباط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية

التميز المؤسسي	التميز البشري	تميز الخدمات	التميز القيادي	قيمة الارتباط
0.424**	0.239**	0.338**	0.333**	التحفيز

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي جداً بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوى 0.424^{**} عند مستوى معنوية ١% وبذلك يتم رفض الفرض الأول القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وقبول الفرض البديل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية".

▪ الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من جهة وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي للمبحوثين من عينة الدراسة من جهة أخرى.

جدول رقم (٢٤)

نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة والمستوى التعليمي

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الخبرة	أنشطة إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	١٤.٣٦	٣	٤.٧٨٧	٦.٩٧٣	**٠.٠٠١
		داخل المجموعات	١٠١.٦	١٤٨	٠.٦٨٦		
		المجموع	١١٥.٩٦	١٥١			
	التميز المؤسسي	بين المجموعات	١٧.١٦	٣	٥.٧٢	٦.٩٠٥	**٠.٠٠١
		داخل المجموعات	١٢٢.٦	١٤٨	٠.٨٢٨		
		المجموع	١٣٩.٨	١٥١			
المستوى التعليمي	أنشطة إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	٢١.١٩	٣	٧.٠٦	٧.٧٠٩	**٠.٠٠١
		داخل المجموعات	١٣٥.٦	١٤٨	٠.٩١٦		
		المجموع	١٥٦.٨	١٥١			
	التميز المؤسسي	بين المجموعات	٢٤.٢٥	٣	٨.٠٨٣	٨.٤٤٩	**٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	١٤١.٦	١٤٨	٠.٩٥٧		
		المجموع	١٦٥.٩	١٥١			

** دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل.

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول سنوات الخبرة والمستوى التعليمي ويفرض الفرض بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (٢٥)

توضيح اتجاه الفروق حسب قيم المتوسطات

المتغيرات	المحور	التكرارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الخبرة	أنشطة إدارة الموارد البشرية	أقل من ٥ سنوات	٣	٣.٢١٣	٠.١٢١	
		من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٣.٤٣١	٠.١٦١	
		من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٩٢	٤.١٢٦	٠.١٨١	
		أكثر من ١٥ سنة	٣٧	٤.٣٤٦	٠.١٦٥	
التميز المؤسسي	التميز المؤسسي	أقل من ٥ سنوات	٣	٣.٣٢٦	٠.٠٨٩	
		من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٠	٣.٥١٢	٠.١٢٣	
		من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٩٢	٤.٢٣٦	٠.١٤٧	
		أكثر من ١٥ سنة	٣٧	٤.٤٥٦	٠.١٦٢	
المستوى التعليمي	أنشطة إدارة الموارد البشرية	مؤهل متوسط	١٠	٣.١١٢	٠.١٠٩	
		مؤهل فوق متوسط	١٨	٣.٣٤٥	٠.١٢٣	
		بكالوريوس	٩٣	٤.١٣٧	٠.١٤١	
		دراسات عليا	٣١	٤.٥٢١	٠.١٣٧	
	التميز المؤسسي	التميز المؤسسي	مؤهل متوسط	١٠	٣.٢٣٢	٠.١٦١
			مؤهل فوق متوسط	١٨	٣.٤٦٥	٠.١٥٢
			بكالوريوس	٩٣	٤.٣٢١	٠.١٣١
			دراسات عليا	٣١	٤.٦٢١	٠.١٤٢

يتضح من الجدول السابق أنه بمقارنة المتوسطات لعينة الدراسة وجد أن أعلى متوسط سجل ٤.٣٤٦ عندما كانت سنوات الخبرة أكثر من ١٥ سنة في محور ممارسات إدارة الموارد البشرية و ٤.٤٥٦ في محور التميز المؤسسي، وأقل متوسط ٣.٢١٣ & ٣.٣٢٦ عند عدد سنوات من ٥ سنوات مما يدل على ارتفاع مستوى العينة مع زيادة سنوات الخبرة وبإسقاط العينة على مجتمع الدراسة يتضح ان زيادة التميز

المؤسسي يعود لزيادة الخبرة لدى العاملين في الجامعة وبالأخص في إدارة الموارد البشرية.

وبالمثل يتضح من مقارنة المتوسطات لعينة الدراسة وجد أن أعلى متوسط سجل عندما كان المؤهل التعليمي دراسات عليا ٤.٥٢١ في محور ممارسات إدارة الموارد البشرية و ٤.٦٢١ في محور التميز المؤسسي، وأقل متوسط عندما كان المؤهل الدراسي مؤهل متوسط ٣.١١٢ & ٣.٢٣٢ مما يدل على ارتفاع مستوى العينة مع ارتفاع المؤهل الدراسي وبإسقاط العينة على مجتمع الدراسة يتضح أن زيادة التميز المؤسسي يعود لارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين في الجامعة وبالأخص في إدارة الموارد البشرية.

النتائج:

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء حول توضيح مدى الدور الذي تلعبه أنشطة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط، الاستقطاب والتوظيف، التدريب، التحفيز) في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية والذي يتمثل في (التميز القيادي، تميز الخدمات، التميز البشري)، وذلك من خلال التطبيق على جامعة القاهرة، ومن ثم توصلنا إلى مجموعة من النتائج الهامة، والتي تتمثل أبرزها في النقاط التالية:

١. تتمتع جامعة القاهرة بمستوى عالي من عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً لوجهة نظر عينة البحث، إذ أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد المتطلبات التي تريدها من الموارد البشرية وفقاً لإستراتيجيتها المنهجية، إذ جاء التخطيط أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطة (4.26) والانحراف المعياري (0.45) بدرجة تأثير مرتفعة جداً.
٢. اتضح أن مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفهم في جامعة القاهرة تعد أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطة (4.03) والانحراف المعياري (0.60).

٣. تهتم إدارة الجامعة بأنشطة إدارة الموارد البشرية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٣٩) وبدرجة تأثير مرتفعة.
٤. إن التميز القيادي يعتبر أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم في اهتمام المؤسسة بتطبيقه، حيث سجل متوسطه (4.19) والانحراف المعياري (0.45) بدرجة تأثير مرتفعة.
٥. جاء التميز البشري أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم في اهتمام المؤسسة بتحقيقه، إذ سجل متوسطه (4.1) والانحراف المعياري (0.59).

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي:

وفقاً لما تم استخراجه من برنامج التحليل الإحصائي SPSS، نستنتج أن ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، التدريب، و التحفيز) على المتغير التابع التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية حيث بلغ الأثر ٨٢.٣ % وهي تشير إلى علاقة جيدة ومقبولة وهذا يدل على أن أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التدريب، و التحفيز) ترفع مستوى المتغير التابع التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التخطيط والتميز المؤسسي من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.352^{**} عند مستوى معنوية 1%.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين الاستقطاب والتوظيف والتميز المؤسسي من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.593^{**} ، عند مستوى معنوية 1%.

- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.527^{**} عند مستوى معنوية ١%.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.424^{**} عند مستوى معنوية ١%.
- وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر المستقصى منهم وذلك بمعامل ارتباط طردي قوي 0.668^{**} عند مستوى معنوية ١%.
- اتضح من مقارنة المتوسطات لعينة الدراسة وجد أن أعلى متوسط سجل ٤.٣٤٦ عندما كانت سنوات الخبرة أكثر من ١٥ سنة في محور أنشطة إدارة الموارد البشرية و ٤.٤٥٦ في محور التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.
- اتضح من مقارنة المتوسطات لعينة الدراسة وجد أن أعلى متوسط سجل عندما كان المؤهل التعليمي دراسات عليا ٤.٥٢١ في محور أنشطة إدارة الموارد البشرية و ٤.٦٢١ في محور التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.

التوصيات:

وفقاً لما جاء ضمن الدراسة الميدانية التي قام الباحث بإجرائها على جامعة القاهرة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات الهامة والتي تتمثل أبرزها في التوصيات التالية:

١. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية التابعة للجامعة بعقد الكثير من الندوات والدورات التي تعزز الوعي لدى الموارد البشرية بمدى أهمية التميز المؤسسي وكيفية العمل على تحسين مستواه بصورة مستدامة.

٢. ضرورة إجراء العديد من البرامج التدريبية للموارد البشرية الجديدة من أجل تحسين مهاراتهم وفقاً لنمط العمل.
٣. ضرورة تمكين جميع الموظفين بجميع المستويات بالمشاركة ضمن الإجراءات التي تحقق التميز المؤسسي.
٤. العمل على تحديد الهدف الأساسي من عملية استقطاب الموظفين وتحديد المواصفات المطلوبة للوظائف الشاغرة.
٥. ضرورة العمل على تحديد وسائل وطرق مناسبة من أجل اختيار وتعيين الموظفين من أجل التفريق بين الموظفين من أجل التعرف على مؤهلاتهم العالية التي تسهم في رفع كفاءة وأداء الجامعة.
٦. ضرورة إجراء الكثير من الأبحاث التي تتناول الحديث عن أنشطة إدارة الموارد البشرية ومدى دورها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، بالتطبيق على جميع المنظمات الجامعية الحكومية المصرية، مع الأخذ في الحسبان المتغيرات التي لم يقم هذا البحث بتغطيتها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. بعزیز، أمنة. ٢٠٢١. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
٢. بلاسمه، فيصل ناصر. ٢٠١٩. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
٣. الشريف، إيهاب منصور أحمد إبراهيم. أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٣، ع ٢٤، مصر.

٤. عودة، رجاء محمد ياسين. ٢٠٢٢. إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة الماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
٥. مطر، محمد محمد إبراهيم. ٢٠١٩. تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
٦. عبد الحميد، رنا محمد. ٢٠١٩. ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٧. محمد، علي إدريس. ٢٠١٩. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع أجدابيا، مجلة الجامعي، ٣٠٤، ليبيا.
٨. مقدم. عبد الجليل. ٢٠١٩. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر - وحدة بشار، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، مج ٥، ع ١٠، الجزائر.
٩. سامي، نابتي. ٢٠٢٢. ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمي: دراسة ميدانية بشركتي NAFTA وSME قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٨، ع ٢٤، الجزائر.
١٠. الحياتي، إيمان علي أحمد. ٢٠٢٢. مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ٣، العراق.
١١. السنوسي، السنوسي محمد. ٢٠٢١. إدارة الموارد البشرية: رؤية مفاهيمية، الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، س ٥٨، ع ٦٦٩، قطر.
١٢. القرمودي، عبد الصمد. ٢٠٢١. الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية: مظاهر الأزمة وسبل التجاوز، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع ٣٣، المغرب.
١٣. الزهراني، محبوبية أحمد بردي. ٢٠٢١. واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية: دراسة تقييمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٢٣، فلسطين.
١٤. غازي. علي علي. الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة: مدخل تطبيقي، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٧٢، مصر.

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

- ١٥ . سليم، نجوى وفائي. ٢٠٢٠. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر- محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج ٢، ع ٦٤، مصر.
- ١٦ . حمداني، ياسين. ٢٠٢٠. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس - المدينة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Miranda, N. 2020. The Impact of Human Resource Management Practices of the Managers on Perceived Organizational Performance— A Study on Ceylon Fisheries Corporation in Sri Lanka, Open Access Library Journal, Volume 7.
- Jarwan, A. 2020. The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover Intention through Intrinsic Motivation: Evidence from the Jordanian Hospitality Industry, International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality Vol. (14), No. (3).
- Salih, D. Q. M., 2020. The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study, Management and Economics Research Journal, Vol. 6, Iss. 3.
- Krejcie, R. and Morgan, D. (1970) Determining sample size for research activities, EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT, 30, 607-610.

الملاحق

استمارة الاستبيان

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية على جامعة القاهرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نعرض لكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات بحث بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية على جامعة القاهرة".

أرجو التكرم بالإجابة على التساؤلات المرفقة لدراسة بعض الأمور الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتسليط الضوء حول مدى دورها في تحقيق التميز المؤسسي، إذ تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

١. المحور الأول: البيانات والمعلومات الشخصية.

٢. المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٣. المحور الثالث: التميز المؤسسي.

كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع، وذلك من خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

ونتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

المحور الأول: البيانات والمعلومات الشخصية

• النوع:

أنثى

ذكر

• العمر:

من ٣١ إلى ٣٥ عاماً

من ٢٥ إلى ٣٠ عاماً

من ٤١ فما فوق

من ٣٦ إلى ٤٠ عاماً

• المؤهل العلمي:

دبلوم

ثانوي فأقل

ماجستير فأكثر

بكالوريوس

• المسمى الوظيفي:

رئيس قسم

مدير إدارة

موظف

رئيس وحدة

• سنوات الخبرة:

من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات

أقل من خمس سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط						
١	تقوم الإدارة العليا بتحديد كافة متطلبات الموارد البشرية وفقاً لتوجه الجامعة الإستراتيجي.					
٢	تهتم الإدارة العليا بتحليل الوظائف في عملية تحديد متطلبات الجامعة من القوى العاملة.					
٣	تتكامل عملية تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة.					
٤	تشارك جميع الإدارات المتنوعة في عملية تخطيط الموارد البشرية في الجامعة.					
٥	مراجعة تخطيط الموارد البشرية وفقاً للتغيرات في احتياجات الجامعة الجديدة.					
الاستقطاب والتوظيف						
٦	تحديد الوظائف الشاغرة داخل الجامعة والإعلان عنها وفقاً للمعايير المحددة التي تلزم هذه الوظائف.					
٧	تتعلق سياسة الاستقطاب بالمتطلبات المستقبلية للجامعة من الموارد البشرية.					
٨	تتوافق سياسات التوظيف مع أهداف الجامعة.					
٩	تتسم إجراءات التوظيف بوضوح والدقة.					

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٠	يتم فحص ومراجعة طلبات التوظيف والتحقق من توافقها مع المعيار المحددة للوظائف الشاغرة.					
التدريب						
١١	تقوم الإدارة العليا بتحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة بصورة مستمرة.					
١٢	تتسم الدورات التدريبية أماكنها وفتراتها الزمنية بوضوح ودقة للعاملين والموظفين.					
١٣	تحدد الدورات التدريبية وفقاً للمهارات والاحتياجات التي يلزم تزويد الموظفين والعاملين بها.					
١٤	إجراء التدريبات اللازمة للموظفين الجدد للجامعة بما يتناسب مع أنماط الأعمال لممارسة المهام والمسئوليات الموكلة إليهم.					
١٥	تحدد البرامج التدريبية المستقبالية للكادر الوظيفي التابع للجامعة وفقاً لقصور الموارد البشرية الفعلية.					
التحفيز						
١٦	تتبع الإدارة العليا للجامعة الأساليب والسياسات التحفيزية لموظفيها.					
١٧	توفر الجامعة التأمينات الاجتماعية والصحية للملائمة للموظفين.					
١٨	تمنح الجامعة الكثير من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وفقاً للمعايير الموضوعية والواضحة.					

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٩	توفر الجامعة للعاملين العديد من الفرص المتاحة للموظفين من أجل التطور الوظيفي.					
٢٠	تهتم إدارة الجامعة بتنمية وتحسين المهارات الإبداعية التي يمتلكها موظفيها.					

المحور الثالث: التميز المؤسسي

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التميز القيادي						
١	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق مكانة متميزة جيدة وفقاً للخطة الإستراتيجية التي تم صياغتها.					
٢	تعمل الإدارة العليا للجامعة على دعم وتعزيز العمل الجماعي وتعزيز الابتكار بصورة مستمرة.					
٣	تتيح إدارة الجامعة الموارد اللازمة من أجل تحقيق الابتكار والتميز في أعمالها.					
٤	تسلط الإدارة العليا للجامعة الضوء حول الالتزام بمعايير التميز القيادي وذلك مقارنة بالجامعات المنافسة.					
٥	تتبع الإدارة العليا في الجامعة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق متطلبات ورغبات الموظفين.					

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تميز الخدمات						
٦	تتبع عمليات تقديم الخدمات الخاصة بالجامعة مجموعة من العمليات التي التحسين المستمرة.					
٧	تعتمد الجامعة على نظام تكنولوجي حديث في تقديم خدماتها.					
٨	تعمل إدارة الجامعة على إجراء الاستطلاعات المستمرة من أجل التعرف على الأساليب الواجب تحسينها وتطويرها.					
٩	تتسم إجراءات توفير الخدمات بالسرعة والدقة.					
١٠	تطبق الجامعة نظام رقابي متطور ومستمر من أجل تحسين وتطوير خدماتها.					
التميز البشري						
١١	تتبنى الإدارة العليا للجامعة البرامج الفعالة في دمج الموظفين الجدد انخراطهم في العمل بسرعة.					
١٢	توفر إدارة الجامعة الموازنة بين العاملين في تطبيق الأنشطة الاجتماعية المتمثلة في الرحلات الترفيهية والأنشطة الثقافية والحفلات وغيرها.					
١٣	تسلط الإدارة العليا الضوء حول قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها بصورة دورية.					

دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية ...

د/ نزار محمد فكري

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٤	تعتمد الجامعة على اتباع نظام الحوافز التي تتلاءم مع تقييم مستوى أداء الموظفين.					
١٥	تقوم الإدارة العليا للجامعة بصياغة خطط طوارئ من أجل الحفاظ على سلامة وصحة الموظفين والعاملين التابعين لها.					

شكراً جزيلاً لتجاوبكم،