

# ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

## دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا

■ أ. علي إدريس محمد \*

### ■ الملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع اجدابيا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على استبيانه شملت شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (24) مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل.

حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS). حيث تبين أن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي بمقدار (0.588)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (34 %).، وأن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات بمقدار (0.364).، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (13 %).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة و تقديم الخدمة بالمصرف، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح أيضا أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع ويتم ذلك حسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية، وكذلك

\* عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة اجدابيا

حظي التدريب في المصرف على مستوى مرتفع مع الحرص على تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم قبل البدء فيها، كما تبين من الدراسة أن مستوى التحفيز مرتفع حيث يمنح الموظفون حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية.

## ■ الإطار العام للدراسة :

### ● المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في العصر الحديث سواء كان ذلك بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء غير أن الأمر يزداد أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية التي تسعى جاهدة نحو تحقيق معدلات نمو مرتفعة للقضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تقابلها (كامل، 1994).

ولا شك أن التميز المؤسسي له تأثير إيجابي على مستوى أداء المنظمات بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية ، لذلك فإن تلك الممارسات لا تؤثر على التميز المؤسسي فقط بل تؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام لدى الموظفين.

ويعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وتميز المؤسسات من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحث، وحظي بدراسات عديدة على المستوى العالمي والعربي. تمثل المؤسسات المصرفية إحدى أهم المؤسسات على مستوى الأداء والانضباط والتميز وهذا يلقي بالعبء على مسؤولي إدارة الموارد البشرية بها حتى لا ينضم لهذه الوزارة غير العناصر البشرية المميزة والكفؤة.(الشروقي، 2008).

### ■ مشكلة الدراسة

من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تبين أن هناك اختلافا في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بوجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي. ومن هنا جاء البحث الحالي ليوضح الفجوة في الدراسات السابقة والتي تتعلق بالدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي.

### ■ تساؤلات الدراسة

ومن خلال استعراض مشكلة البحث الحالي وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا

من الممكن بلورة مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

هل لممارسات إدارة الموارد البشرية أثر في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة

اجدابيا؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي السابق للتساؤلات الآتية :

1- ما هو مستوى التميز المؤسسي الذي يتمتع به مصرف الوحدة من ناحية التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة للمواطنين؟

2- هل يوجد تأثير لتخطيط الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدابيا؟

3- هل يوجد تأثير لاختيار واستقطاب الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدابيا؟

4- هل يوجد تأثير لتدريب الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدابيا؟

5- هل يوجد تحفيز الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدابيا.

#### ■ أهداف الدراسة

1- التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدابيا.

2- التعرف على التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدابيا.

3- التعرف على واقع ممارسات الموارد البشرية في مصرف الوحدة اجدابيا.

4- اختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة مصرف الوحدة فرع اجدابيا.

#### ■ أهمية الدراسة

يمكن النظر إلى أهمية البحث من الناحية العملية والعلمية وذلك على النحو التالي :

#### ■ الأهمية العلمية

1- دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدابيا.

- 2- تكمن أهمية البحث في تناوله لمجتمع بحثي مهم يمثل إحدى المؤسسات الخدمية.
- 3- تتبع أهمية البحث العلمية من خلال إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي والإداري بإطار نظري يتناول العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

#### ■ الأهمية العملية

تكمن أهميته العملية فيما يقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في مصرف الوحدة اجدايبيا.

#### 5. فرضيات الدراسة :

تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة بناءً على التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي :-  
الفرضية الصفرية : ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وتحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي).

الفرضية البديلة : هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وتحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي).

#### ■ منهج الدراسة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في مصرف الوحدة اجدايبيا وآثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، باعتبار هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً.

#### 7. أداة جمع البيانات

- 1- يستخدم البحث استبياناً من إعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة، ويحتوي على متغيري البحث ( التميز المؤسسي - ممارسات إدارة الموارد البشرية ) ، حيث يتضمن الاستبيان ثلاثة أقسام يمكن توضيحها كما يلي : القسم الأول: المعلومات الديموغرافية وتتضمن، النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.
- 2- القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتضمن، التخطيط ، الاستقطاب،

التدريب، الحوافز.

3- القسم الثالث: التميز المؤسسي ويتضمن، التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة.

#### 8. حدود الدراسة

1. حدود موضوعية: تناول البحث موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

2. حدود مكانية : مصرف الوحدة فرع اجدابيا.

3. حدود بشرية: طبقت الدراسة على جميع الموظفين في مصرف الوحدة اجدابيا.

4. حدود زمنية: تم البحث من خلال الإحصائيات والبيانات للأعوام 2018-2019.

9. الدراسات السابقة:

1 دراسة (غانم هاجر، 2017) بعنوان: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء

التميز للعاملين في المؤسسة الخدمية. دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات

خدمية عمومية بالمسيلة

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء التميز للعاملين في

المؤسسة الخدمية بالمسيلة (مديرية الجامعة - مديرية الشؤون الدينية - مديرية التجارة)،

وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقبل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية ، ومتغير

تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة

والإبداع ، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية ، التعلم المستمر)،

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، وبلغ

تعدادها (229) مفردة ، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات

الاستبانة ، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب

(SPSS) الإحصائية الأخرى، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ،

توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء

التميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة(مديرية الجامعة -

مديرية الشؤون الدينية - مديرية التجارة) عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

## الإطار النظري:

### 9. ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف ممارسات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية.

#### ● تخطيط الموارد البشرية

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي. (حمود، الخرشة، 2013).

#### ● أهمية تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة مزايا تتمثل فيما يلي:

- 1- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في الموارد (درة، الصباغ، 2010).
- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.
- 3- يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
- 4- يساعد على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- 5- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات.

#### ● مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

- 1- تحليل بيئة المنظمة: SWOT يتضمن تحليل بيئة المنظمة؛ الخارجية والداخلية.

حيث يعتمد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة على دراسة وتحديد المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على الموارد البشرية مستقبلاً. (الشروقي، 2018).

2- **الانتبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** في ضوء نتائج المرحلة الأولى الناجمة عن تحليل بيئة المنظمة، يتم التنبؤ بالطلب المتوقع على الموارد البشرية.

3- **وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية:** و ذلك بالاعتماد على المقارنة بين الطلب على الموارد البشرية والعرض من الموارد البشرية، وذلك بناء على نتائج المرحلة السابقة.

4- **تنفيذ الخطة:** وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية، والبدء أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة ودقة، و ذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

#### ● استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم

يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة. (حسن، 2010).

#### ● أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية

1- توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة (حسن، 2010).

2- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختبار النهائي.

3- الإسهام في تحقيق للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالموظفين المرغوبين.

4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

5- العمل على جذب مجموعة ملائمة وذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

● مصادر عملية استقطاب الموارد البشرية

1- المصادر الداخلية(حمود، الخرشة، 2013).

1- النقل بين الوظائف المختلفة.

2- الترقية (الترفيغ).

3- الترقية (بالأقدمية).

4- الترقية (بالاختبار).

2- المصادر الخارجية.

1- الإعلانات.

2- توصية العاملين الحاليين.

3- وكالات الاستخدام.

4- المدارس والمعاهد والجامعات.

5- الجمعيات والنقابات المهنية.

6- برنامج التدريب والتشغيل.

4.2.9 خطوات عملية الاختيار والتعيين

1- استلام وفرز مبدئي لطلبات التوظيف(القيوتي، 2010).

2- دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة التي ترغب في التوظيف.

3- عقد اختبارات تبين مستوى المتقدمين من حيث الذكاء والاتجاهات والقدرات.

4- عمل مقابلات شاملة لمن تجاوزوا المراحل الثلاث السابقة وقد تكون المقابلة مقننة في عدد الأسئلة أو مفتوحة.

5- التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة من خلال الاتصال بالجهات التي سبق له أن عمل فيها.

6- خضوع المتقدم للوظيفة للفحص الطبي للتأكد من صلاحية حالته الصحية للعمل.



ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا —

7- اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص المناسبين للعمل من بين الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم.

#### ■ تدريب الموارد البشرية

التدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف ، وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم في أداء مهامهم.(الحريري:2014).

#### ● أهمية التدريب

1- إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية(الموسوي، 2004).

2- وحيث إن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

3- إن كل العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب. فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

#### ● أساليب التدريب

1- التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي(رضوان. 2012).

2- تمثيل الأدوار : يقوم المدرب بعرض حالة إدارية معينة ويطلب من مجموعة من المتدربين تمثيل هذه الحالة .

3- نمودجة السلوك : يقوم المدرب بعرض نموذج ناجح من نماذج السلوك في العمل ويطلب من المتدربين تقليده .

4- العصف الذهني : يقوم المدرب بعرض مسألة معينة على عدد محدود من المتدربين وتتم مناقشتها فيما بينهم للخروج بأفكار جديدة.

5- دراسة الحالة : يقوم المدرب بعرض حالة واقعية أو خيالية تمثل وصفاً أو رقماً لمشكلة إدارية معينة تنتهي بمجموعة من الأسئلة يطلب من المتدربين الإجابة عليها.

6- المحاضرة: يقوم المدرب بإلقاء محاضرة تقليدية الغاية منها إعطاء معلومات معينة للمتدربين.

### ■ تحفيز الموارد البشرية

لقد عرف الحوافز الدكتور علي السلمي: بقوله إنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه(الكلاذ، 2010).

#### ● أهمية الحوافز

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد ( أرباح ) المنظمة من خلال رفع الكفاءة لإنتاجية للعاملين ، إذ إن الاختيار السليم للحافز ( المادي أو المعنوي ) يؤدي إلى دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته(حناوي، 2015).

تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات الموظفين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .

2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

3- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف .

4- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى الموظفين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

#### ● الشروط الأساسية الواجب توافرها لنجاح نظم الحوافز

1- عدالة الحافز وكفايته (المغربي، 2016).

2- سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحافز.

3- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل

في العمل.

4- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.

5- أن تأخذ شكل الاستمرار في أدائها.

6- أن ترتبط ارتباطاً مباشراً برسالة أو بهدف المنظمة.

#### ■ التميز المؤسسي

عرف التميز المؤسسي على أنه حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء ، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج عنها من نتائج وإنجازات تتفوق على يحقق المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة(الشروقي. 2018).

#### ● أهداف إدارة التميز

وتتضح أهداف وفوائد تبني وتطبيق منهج التميز في أداء المؤسسات: (هاجر. 2018)

1- ثقافة مؤسسة تركز بكثافة على التوجه بالعملاء

2- تحسين الثقة وأداء الموظفين بالمؤسسة

3- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية

4- تحسين معنويات وإرضاء الموظفين بالمؤسسة

5- تحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات

6- تعليم الإدارة والموظفين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.

7- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء

8- خلق بيئة مؤسسية تدعم وتحافظ على عملية التحسين المستمر.

#### ● معايير تميز الأداء

1- القيادة: تشمل هذه الفئة على عنصرين: الأول هو القيادة العليا، وتشمل دور كبار

القادة في التواصل، وتحديد القيم والاتجاهات، وخلق التوازن، والتركيز على العمل داخل المنظمة. وتشمل أيضا كونهم قدوة حيث إنهم يؤثرون بشكل كبير في تشكيل ثقافة الموظفين.(الموسوي. 2004).

2- التخطيط الاستراتيجي: معايير بالبريد للتعليم تؤكد على ثلاثة جوانب رئيسية للتمييز تعد مهمة للتخطيط الاستراتيجي وهي: التميز الذي يتمحور حول الموظف، الابتكار والتطوير في أداء المنظمة، التعلم على المستوى الشخصي، أو على مستوى المنظمة. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: تطوير الاستراتيجية، وتطبيقها.

3- التركيز على العملاء: تتحدث هذه الفئة عن كيفية قيام المنظمة بتسويق خدماتها بنجاح للمواطنين المراجعين للمنظمة أو العملاء، ويتضمن ذلك طريقة الاستماع للعميل/المراجع وطلباته، وكيفية بناء علاقات مع العملاء/المراجعين، واستخدام معلومات العملاء للتطوير والابتكار. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: العميل وطريقة تقديم الخدمات له، ونوعية هذه الخدمات.

4- القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة: هذه الفئة هي النقطة الرئيسية في معايير جمع القياس، والتحليل، المعلومات حول قياس الفعالية، وتحسين وتحليل الأداء، وإدارة المعرفة في المنظمة.

5- التركيز على الموارد البشرية: تتناول هذه الفئة ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو بناء بيئة عمل عالية الأداء والمحافظة عليها، ونحو إشراك القوى العاملة مع المنظمة في القدرة على التكيف مع التغيير. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: بيئة العمل، وطريقة إدارة المنظمة لهذه القوى العاملة .

6- التركيز على العمليات: هذه الفئة تتناول الكيفية التي تركز المنظمة من خلالها على عملها، والبرنامج التعليمي، و تصميم الخدمة، وشمولها، والفعالية في العمل لتحقيق النجاح، والمحافظة على استمرار المنظمة. وتشتمل هذه الفئة على عنصرين هما: إجراءات العمل بما في ذلك التصميم، والبرامج، والمقاييس، والدعم، والأداء، والتطوير. أما العنصر الثاني فهو فعالية العمليات، ويشمل كيفية التأكد من فعالية العمليات من أجل الحصول على بيئة عمل آمنة.

### • التميز بتقديم الخدمة

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على السلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسن المستمر. هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقدم الخدمة للعملاء، ومنها: (حسن. 2010)

1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة.
4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى الموظفين في الخدمة المقدمة للعملاء.

### • التميز في أداء المصارف

تمثل الخدمات المالية المصرفية الإلكترونية إحدى أهم النتائج الرئيسية للتطور العلمي والتكنولوجي المعاصر، إذ إنها تعد ملامح النهضة الاقتصادية. ونتيجة للثورة التكنولوجية المعاصرة، وما صاحبها من انتشار في استخدام الإنترنت. شهد العالم تحولات عميقة ومتسارعة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والنمو المضطرد لحجم المعلومات،

مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة لتطبيقات إلكترونية تنفيذاً للنشاطات المختلفة المجالات لجميع الصناعات والأعمال وبمعدلات سريعة في أرجاء العالم. وهذا دفع الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية إلى تبني تكنولوجيا المعلومات في تسيير أعمالها، فكان القطاع المصرفي من القطاعات السبّاقة في هذا المجال والتي تتبنى استخدامات إلكترونية عديدة لتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية وصولاً لأهداف المجال (حناوي، 2015).

#### ■ الدراسة الميدانية

##### ● توزيع وجمع الاستبيان

يحتوي مصرف الوحدة اجدابيا على (36) موظفاً، فقد قام الباحث بإجراء المسح الشامل على موظفي المصرف حيث وجد عدد (24) موظفاً فقط أثناء توزيع استمارة استبيان على الموظفين في مصرف الوحدة اجدابيا محل الدراسة، وبذلك تم توزيع (24) استمارة استبيان واسترد منهم (21) استمارة أي بفاقد (3) وتم استبعاد عدد (1) استمارة وذلك بسبب وجود أكثر من نسبة 25% من أسئلة الاستمارات غير مجاب عليها، وبذلك يكون العدد الإجمالي للاستمارات الصالحة للتحليل (20) استمارة أي بنسبة (83%) من مفردات مجتمع الدراسة.

##### ● الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية مسح شامل لموظفي مصرف الوحدة فرع اجدابيا، وذلك بهدف التحقق من صدق وثبات أداة جمع البيانات.

##### ● صدق أداة جمع البيانات

استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب معامل الصدق باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) وبلغ معامل الصدق لمتغير الموارد البشرية لأداة جمع البيانات (0.709). أما متغير التمييز المؤسسي كانت (0.866) وهي مقبولة جداً لأغراض تحليل هذه الدراسة.

##### ● ثبات أداة جمع البيانات

استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) وبلغ معامل الثبات لمتغير الموارد البشرية لأداة جمع

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا  
البيانات (0.930) أما متغير التميز المؤسسي كانت (0.842) وهي كذلك مناسبة  
لأغراض تحليل البيانات.

#### • خصائص مفردات الدراسة

جدول رقم (1) خصائص المجتمع وهي تمثل الجزء الأول من الاستبيان

النسبة %	التكرار	التصنيف	الفئة
0.60	12	ذكر	النوع
0.40	8	أنثى	
0.65	13	موظف	المستوى الوظيفي
0.35	7	رئيس قسم	
0.00	0	مدير مكتب	
0.00	0	مدير إدارة	
0.30	6	دون البكالوريوس	المؤهل العلمي
0.60	12	البكالوريوس	
0.05	1	دبلوم علي	
0.00	0	ماجستير	
0.05	1	دكتوراه	
0.60	10	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
0.15	3	من 10 إلى 20 سنة	
0.35	7	أكثر من 20 سنة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي: يتضح من الجدول رقم (1) أن خصائص مجتمع البحث  
جلمهم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (12) وبنسبة (0.60)، فيما بلغ عدد الإناث (8) وبنسبة  
(0.40)، ويستنتج من ذلك أن أغلبية الأعمال الإدارية تشغلها فئة الذكور، وقد يُعزى ذلك إلى ثقافة  
وطبيعة المجتمع الليبي في عمل المرأة.

ويتبين أيضا من الجدول (1) أن المستوى الوظيفي في مجتمع الدراسة معظمهم  
موظفين والتي بلغت نسبتهم (0.65) بينما بلغت نسبة رئيس القسم (0.35) ولا يوجد

مدير مكتب ولا مدير إدارة وهذا يبين أن جل الموظفين في مصرف الوحدة اجدايبا هم من الإدارة الوسطى والدنيا .

كم يبين الجدول رقم(1) أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة هم من حملة البكالوريوس وقد بلغت نسبتهم (0.60)، بينما بلغت نسبة حملة دون البكالوريوس (0.25) وأن ما نسبته (0.05) من حملة شهادة الدبلوم العالي ، وكذلك الدكتوراه بنفس النسبة (0.05) وهذا يبين أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة هم من طبقة ذات تعليم عالٍ، والتي بطبيعة الحال تؤثر إيجابيا على التميز المؤسسي من خلال ممارسات الموارد البشرية، كما يتوقع أن مؤهلاتهم العلمية سوف تسهم في التميز المؤسسي، مما يسهل الحصول على أجوبة صحيحة بنسبة كبيرة على التساؤلات المطروحة في استمارة الاستبيان.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة لقد بين الجدول (1) أن مفردات المجتمع وبنسبة (0.50) ليس لهم خبرة طويلة في مجال عملهم (أقل من 10 سنوات)، بينما بلغت نسبة (من 10 سنوات إلى 20 سنة) إلى (0.15) وأن ما نسبته (0.35) من خبرة أكثر من عشرين سنة، وبشكل عام تعتبر الخبرة الموجودة جيدة مما يسهل الحصول على أجوبة صحيحة بنسبة كبيرة على التساؤلات المطروحة في استمارة الاستبيان.

#### ■ تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة الرئيسية:

##### ● الجزء الثاني من الاستبيان:

الجدول رقم(2) يتعلق بقياس ممارسات الموارد البشرية.

التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>أولاً: تخطيط الموارد البشرية</b>			
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجيه الاستراتيجي للمصرف.	4.40	0.754
2	يعتمد على تحليل SWOT في تحديد احتياجات المصرف من الموارد البشرية	3.50	0.761



التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	تسهم مختلف الإدارات في المصرف بعملية تخطيط الموارد البشرية.	3,80	1.005
4	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع سوق العمل.	4,05	1.050
5	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف.	3,30	0.733
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتخطيط الموارد البشرية	3,35	0.671
<b>ثانياً: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم</b>			
1	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات المصرف من الموارد البشرية.	4,35	0.933
2	يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية.	4,00	0.858
3	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف المصرف.	4,05	0.826
4	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة.	4,05	0.887
5	سياسات الاستقطاب والتعيين المعمول بها في المصرف مرضية.	4,15	0.875
6	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة للجمهور.	3,80	1.240
7	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم.	4,30	0.657
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستقطاب الموارد البشرية	4,33	0.613

التسلسل	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>ثالثاً: تدريب الموارد البشرية</b>			
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المصرف باستمرار.	3.75	1.118
2	يتم تدريب العاملين الجدد في المصرف على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.	4.00	1.214
3	تحديد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح.	3.80	1.056
4	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم.	3.90	1.071
5	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين	3.95	0.999
6	يقدم المصرف حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	3.65	0.933
7	يشجع المصرف العاملين على تحسين مستوياتهم العلمية أدمياً أو مهنياً.	3.80	0.834
0.835	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتدريب الموارد البشرية	3.78	0.835
<b>رابعاً: تحفيز الموارد البشرية</b>			
1	يمنح المصرف العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية.	4.05	0.826
2	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي.	3.70	1.261
3	يتناسب نظام الأجور والرواتب في المصرف مع غلاء المعيشة.	3.35	1.348
4	يهتم المصرف بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين.	3.80	1.194

التسلسل	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	يقدم المصرف تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.	3.95	0.999
6	يتيح المصرف للعاملين فرص التطوير الوظيفي.	3.75	0.967
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحفيز الموارد البشرية	3.90	0.771
	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسات الموارد البشرية	4.08	0.693

يظهر الجدول رقم (2) أن جميع متغير تخطيط الموارد البشرية لكل منها مستوى يقع في خانة موافق بالنسبة لمقياس الدراسة أي مرتفع باستثناء الفقرة المتعلقة بتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، حيث كانت محايدة أي متوسطة.

ويظهر الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.35) وهذا يقع في خانة موافق جداً أي مرتفع وبانحراف معياري عام (0.671).

كما يظهر الجدول رقم (2) أن جميع متغير استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم لها متوسط حساب مرتفع وأن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.33) وهو حسب مقياس الدراسة مرتفع، وبانحراف معياري (0.613).

ويظهر الجدول أيضا أن المصرف يقوم باستقطاب الموظفين بناءً على احتياجات المصرف من الموارد البشرية، حيث تحصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.35).

يظهر أيضا الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي العام لمتغير تدريب الموارد البشرية يحقق مستوى مرتفعاً في مصرف الوحدة فرع اجدابيا من وجهة نظر أفراد العينة، لكون هذا المتوسط يقع في خانة موافق حسب مقياس الدراسة، حيث بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.835).

وأظهر الجدول أيضا أن المصرف يقوم بتدريب الموظفين الجدد في المصرف على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم، حيث تحصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.00).

كما يبين الجدول رقم (2) الخاص بمتغير تحفيز الموارد البشرية وسطاً حسابياً

عاماً مرتفعاً بلغ (3.90) حسب مقياس الدراسة حيث يقع في خانة موافق وبانحراف معياري (0.771).

ويبين الجدول أيضاً إن المصرف يمنح الموظفين الحوافز والمكافآت بناءً على موضوعية، حيث تحصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.05).  
وبالنسبة لإجمالي المتوسط العام لممارسات الموارد البشرية بلغ (4.08)، وهو مرتفع حسب مقياس الدراسة حيث يقع في خانة موافق، وبانحراف معياري (0.693).

جدول رقم (3) يتعلق بقياس التمييز المؤسسي

التسلسل	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>التمييز القيادي</b>			
1	تسعى الإدارة العليا في المصرف باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد.	4.00	0.858
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.	3.75	0.550
3	يوجد بالمصرف سياسة فعالة ومعلنة لاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والإمكانات العالية.	3.85	0.933
4	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المصرف ونشر قيم الجودة في الأداء.	3.70	0.923
5	توفر إدارة المصرف الموارد اللازمة للإبداع والتميز.	3.75	1.251
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمييز القيادي	3.88	0.809

التسلسل	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>التميز بتقديم الخدمة</b>			
1	يقوم المصرف بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة.	4.40	0.821
2	تخضع عمليات تقديم الخدمة للزبائن إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	4.30	0.657
3	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للزبائن بالسرعة والراحة.	4.35	0.671
4	يعتمد المصرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة.	3.95	0.759
5	يقوم المصرف بالرقابة بشكل مستمر على مرافقه لتحسين طرق تقديم الخدمات.	4.00	0.725
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز بتقديم الخدمة	4.20	0.548
	أجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز المؤسسي	4.00	0.585

يظهر الجدول رقم(3) وجود مستوى مرتفع للتميز المؤسسي من حيث بعد التميز القيادي وفقاً لأنطباعات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ما قيمته(3.88) وهو يزيد عن المتوسط الدراسة(محايد) وبانحراف معياري عام(0.809).

ويظهر الجدول أيضا أن الإدارة العليا في مصرف الوحدة اجدابيا تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد، حيث تحصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي(4.00). يلاحظ من الجدول رقم(3) أن التميز المؤسسي لبعده التميز في تقديم الخدمة يظهر مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي عام(4.200) وهو يقع في خانة موافق حسب المقياس المستخدم في الدراسة وبانحراف معياري عام(0.548). ويلاحظ من الجدول أيضا أن المصرف يقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة حيث تحصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي(4.40).

كما يلاحظ أن إجمالي المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي مرتفع للتميز القيادي وتقديم الخدمة بلغ(4.00) وبإجمالي انحراف معياري(0.585).

الجدول رقم (4) يتعلق بتحليل الانحدار المتعدد

متغير مستقل	درجة الحرية	متغير تابع	معامل الارتباط	معامل مربع الارتباط	قيمة t	قيمة f	sig
ممارسات الموارد البشرية	19	التميز القيادي	0.588	0.346	2.064	1.982	0.05
		تخطيط					
		استقطاب					
		تدريب					
		التميز بتقديم الخدمة	0.364	0.133	2.822	0.574	0.01
		تحفيز					

يوضح الجدول رقم (4) تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي بمقدار (0.588)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (34 %)، أي أن أي تغيير في ممارسات الموارد البشرية تفسر التغيير في التميز القيادي بهذه النسبة، ووفقاً لقاعدة القرار (يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة  $\text{sig} \geq 0.05$ ).

وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، تدريب، تحفيز)، في تحقيق التميز القيادي عند دلالة إحصائية ( $0.05 \geq 0.05$ )، وهذا ما توضحه قيمة t بمقدار (2.064) وقيمة f المحسوبة بمقدار (1.982).

كما يوضح الجدول رقم (4) تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات بمقدار (0.364)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (13 %)، أي إن أي تغيير في ممارسات الموارد البشرية تفسر التغيير في التميز القيادي بهذه النسبة، ووفقاً لقاعدة القرار (يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة  $\text{sig} \geq 0.05$ ).

وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، تدريب، تحفيز)، في تحقيق

التميز بتقديم خدمات عند دلالة إحصائية ( $0.05 \geq 0.01$ )، وهذا ما توضحه قيمة  $t$  بمقدار (2.822) وقيمة  $f$  المحسوبة بمقدار (0.574).

### ■ النتائج

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة بوجود مستوى مرتفع من التميز في القيادة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88) وكذلك في التميز في تقديم الخدمة والتي بلغ فيها المتوسط الحسابي العام (4.20).

2- تبين من نتائج الدراسة أن مصرف الوحدة إجدابيا يتمتع بمستوى مرتفع من تخطيط الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.35)، وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف والتي كان فيها المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.30).

3- اتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف حصل على مستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.33)، حيث يقوم المصرف باستقطاب الموظفين بناءً على الاحتياجات للمصرف من الموارد البشرية وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.35).

4- اتضح من نتائج الدراسة أن التدريب حظي في المصرف بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.78)، وكذلك ارتفاع في الفقرة الخاصة بتدريب العاملين الجدد على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عمالهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00).

5- يتبين من نتائج الدراسة أن مستوى التحفيز مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.90)، كما تبين أن المصرف يمنح الموظفين حوافز ومكافآت بناءً على معايير موضوعية وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.05).

6- تبين أن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي بمقدار (0.588)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (34 %)، وأن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات بمقدار (0.364)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (13 %).

## ■ التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- 1- على المصرف الاهتمام بتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على المستوى المصرف.
- 2- الاهتمام أكثر باستخدام الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطريق المعتاد والمتاحة للجمهور.
- 3- استخدام التحضير المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وربط أي دورة تدريبية بالتميز المؤسسي.
- 4- على المصرف النظر في زيادة نظام الأجور والرواتب للموظفين وذلك من أجل تحفيزهم لتحقيق التميز المؤسسي.
- 5- الاهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الإبداع والتحسين المتميز وكذلك توفير الموارد اللازمة للأبداع والتميز.

## ■ المراجع

- 1- الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار البازوري للنشر، 2018.
- 2- الحمود، الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، الطبعة الخامسة، 2013.
- 3- الدرة، الصباغ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، الطبعة الثانية، 2010.
- 4- رضوان محمود عبدالفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، 2012.
- 5- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلوي، الطبعة الأولى، 2004.
- 6- المغربي محمد الفاتح، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- 7- حسن عبدالمحسن، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 8- حناوي سوزان اليأس، دور سياسات التميز التنظيمي في الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2015.
- 9- الشروقي خليفة، على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين: الأكاديمية الملكية للشرطة، 2010.
- 10- هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 2018.