

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات- تعز: دراسة ميدانية

الاستلام: 11 / 03 / 2025

التحكيم: 16 / 05 / 2025

القبول: 17 / 05 / 2025

عبد الملك أحمد أحمد المعمري^(١)
حميد غالب علي الخليدي^(٢)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

^(١) قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن، اليمن.

^(٢) قسم إدارة الأعمال - مركز الدراسات العليا - جامعة تعز، تعز، اليمن

عنوان المراسلة: a.almamari@ust.edu | almamary_1000@yahoo.com

<https://doi.org/10.20428/jss.v31i4.2849>

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات- تعز: دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات في تعز، وركزت الدراسة على الممارسات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) وأثرها في أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، والبشري، والخدمي)، باستخدام منهج وصفي تحليلي، تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على جميع موظفي المكتب البالغ عددهم (50) موظفًا، من بين (48) استبانة تم استلامها، تم تحليل (46) باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج أن المكتب يتمتع بمستوى جيد من التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، كما تم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بمستويات تتراوح بين المتوسطة والجيدة، وأكدت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، حيث كان لتقييم الأداء الأثر الأكبر، يليه التدريب، والتحفيز، والاختيار، والاستقطاب، وتخطيط الموارد البشرية، وتؤكد هذه النتائج أهمية الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي وتقديم رؤية قيّمة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المكاتب الحكومية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية - التميز المؤسسي - اختيار الموارد البشرية - المكاتب

الحكومية.

The Impact of Human Resource Management Practices on Achieving Organizational Excellence in the Civil Service and Insurance Office - Taiz: A Field Study

Abdulmalik Ahmed Ahmed Almamary
Hameed Ghaleb Ali Al-Khulaidi

Abstract:

This study examined the impact of human resource management (HRM) practices on achieving organizational excellence in the Civil Service and Insurance Office in Taiz. It focused on key HRM practices, including: HR planning, recruitment, selection, training, motivation, and performance evaluation, and their impact on organizational excellence dimensions (leadership, human, and service). Using an analytical descriptive approach, data were collected via a questionnaire distributed to all 50 office employees. Of the 48 questionnaires received, 46 were analyzed using SPSS for descriptive analysis, simple and multiple regression. The results showed that the office demonstrates a good level of organizational excellence with its dimensions. HRM practices were implemented at moderate to good levels. The study confirmed a statistically significant positive impact of all HRM practices on organizational excellence, with performance evaluation having the highest impact, followed by training, motivation, selection, recruitment, and HR planning. These findings underscore the importance of effective HRM practices in enhancing organizational excellence and offer valuable insights for improving HRM practices in the government offices.

Keywords: *Human Resource Management Practices – Organizational Excellence – Human Resource Selection – Government Offices.*

⁽¹⁾ Department of Administrative Sciences Faculty of Administrative Sciences and Humanities, University of Science and Technology – Aden, Yemen

⁽²⁾ Department of Business Administrative – Center for Postgraduate Studies – Taiz University, Taiz, Yemen

* Corresponding Email Address: a.almamari@ust.edu, almamary_1000@yahoo.com

المقدمة:

تعد المنظمات المتميزة سواء كانت حكومية أم غير حكومية هي تلك التي تسعى لتحقيق الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية لجميع العملاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة، وذلك من خلال نوع وكيفية الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ضرورات استمرارية التميز، وهذا يتطلب بذل الجهود المتواصلة من قبل المنظمات نفسها، فالتميز المؤسسي يحفظ للمنظمة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، والأداء المتميز يسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي تحقيق العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد... الخ.

إن التميز له معادلة تعتمد في مكوناتها على القيادة، والموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والمستهلك، والسوق" (زايد، 2003، 48)، أضف إلى ذلك أن كفاءة المنظمات تعتمد على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية، وخذ على سبيل المثال الاختيار السيئ للعاملين، يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد فيمكنه أن يطلق لإمكانيات المنظمة العنان، مما يؤدي إلى أفضل النتائج للمنظمة (ماهر، 2004، 15). ومن هنا، يتضح الدور الرئيس الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير الموارد البشرية الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، بالإضافة إلى ما تتمتع به إدارة الموارد البشرية فيها بكفاءة وفعالية في وضع وترسيخ السياسات، والاستراتيجيات، والخطط المناسبة للاستقطاب وتنفيذ الآليات المناسبة لعملية المواءمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية، والتطور التقني، والاقتصادي، والاجتماعي (المعمرى، 2022، 1) وصولاً إلى التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي:

يُعد التميز المؤسسي نوعاً من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء، بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير المتوقعة من المنافسين، وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المنظمة (السلي، 2002، 21)، ويرى (الدري، 2007) أن التميز المؤسسي هو: أن تتفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل، لذلك عرف التميز المؤسسي بأنه "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمة، كما ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدقيق السليم للمعلومات بين قطاعاتها" (درويش، 2008، 2). ويمكن التميز بين ثلاثة أنواع من التميز المؤسسي هي:

التميز القيادي:

يشتمل على عنصرين: الأول: هو القيادة العليا، وتشمل دور كبار القادة في التواصل، وتحديد القيم والاتجاهات، وخلق التوازن، والتركيز على العمل داخل المنظمة، والثاني: هو كونهم قدوة حيث إنهم يؤثرون بشكل كبير في تشكيل ثقافة الموظفين (الموسوي، 2004)، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر في التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية، وعلاقة العمل

الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، كذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجيات الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على المنافسة والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك القدرة على الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، فالقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعطى الأخطاء ونواحي النقص والقصور (Orghini, 2013, 226).

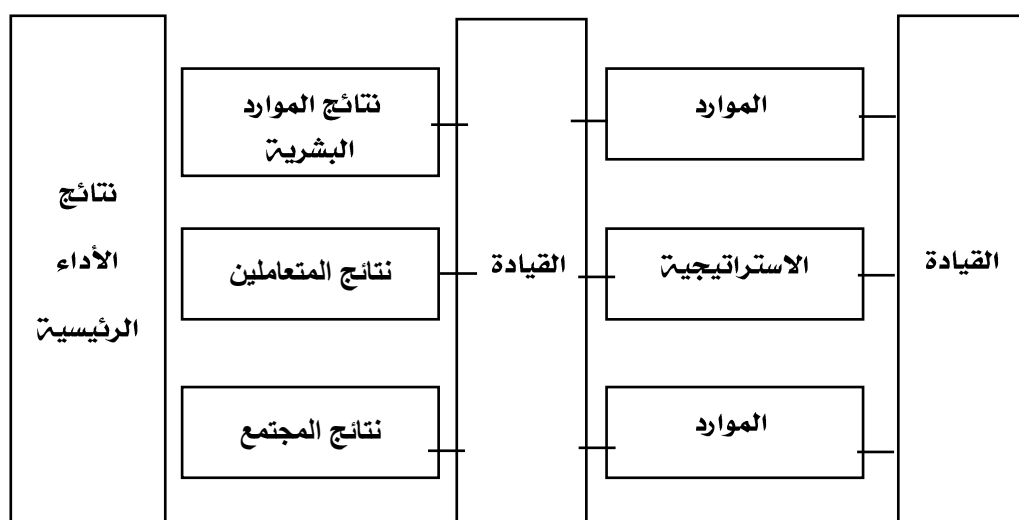
التميز بتقديم الخدمة:

أورد (النعمي وصويص، 2008م، 43) أن 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 الأغراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشكلات يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر. هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقدم الخدمة للعملاء ومنها:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى، وتشمل الارتفاع 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 البشري:

ترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو الوسيط المتعلم في المنظمة، فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار، ومن الشكل (1) الذي يوضح موقع القيادة والموارد البشرية والخدمات في النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، والذي أصبح إطاراً عملياً وعلمياً يتم العمل به في غالبية دول العالم، وبما يهدف إلى تقييم وتقويم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز (غازي، 2014م، 8).



شكل (1): النموذج الأوربي للتميز

المصدر: (غازي، 2014م، 8)

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، والموجودات، والتجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعد أهمها؛ ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج، وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها (عقيلي، 2005م، 11). ونتيجة لذلك فقد عملت المنظمات على وضع القواعد والمبادئ والتعليمات التي تحقق ظروف عمل تلبي حاجات وتطلعات مواردها البشرية، وتعمل على توجيه

سلوكها ونشاطها وتطوير مهاراتها لزيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها وتحسين أدائها، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل تدعم التزامها وولائها للمنظمة وتزيد من رضاها عن الأعمال التي تقوم بها ولتحقيق ذلك فقد انتهجت المنظمات ممارسات مختلفة تمثلت في عمليات التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، واعتماد نظم لتقييم الأداء (Collins & Clark, 2003).

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية" (محمد، 2020م، 82)، أو أنها "الإدارة المسؤولة عن دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين، وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم العقول العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمنظمة إلى أعلى طاقتها الإنتاجية." (المعمرى، 2022م، 11)، ويرى (العزاوي وجواد، 2010م) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية هي:

1. الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاوّلها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أم القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بـ: (تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والتوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتقييم سلوك العاملين وأدائهم، والأجور والمكافآت، وبرامج التدريب والتطوير، والصحة والسلامة المهنية).
2. الممارسات الإدارية: وهي التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.
3. الممارسات الاستشارية: وهي المتمثلة بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أم الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف العمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشكلاتها، وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة، حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

ويؤكد (صالح والسالم 2002م، 28) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في

المنظمة، إذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي انشئت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يُمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.

وبناءً على ما تقدم ولأغراض الدراسة الحالية، تم تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الشائعة في الأدبيات، وتتمثل بالآتي: تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي (حمود والخرشي، 2010م). أي أن تخطيط الموارد البشرية هو النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة (حسون، 2008م، 28)، أو عبارة عن نشاطات تهتم بتحليل احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين ووضع التنبؤات حول الظروف المتغيرة (Gilmore & Williams, 2009, 96)، ويرى (عقيلي 2009م، 230) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان أساسية هي:

1. التنبؤ بحاجة العمل المستقبلي من الموارد البشرية.
2. التنبؤ بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها.
3. مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، وذلك للتعرف على وجود فائض أو نقص في هذه الموارد.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية سواء من سوق العمل أم من المهارات الداخلية في المنظمة، ومنع حدوث الارتباكات الفجائية في العمل عند حدوث الاستقالات أو التقاعد أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب، وتهيئة المنظمة لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية والآثار السلبية التي تؤثر بنوعية العاملين وأدائهم، ومساعدة المنظمة على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية (اختيار وتعيين، وتدريب وتطوير، وتقييم... الخ) لتحقيق أهداف المنظمة، حيث من الصعب تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بمعزل عن هذه النشاطات (صالح والسالم، 2006م، 150).

استقطاب الموارد البشرية:

يشير (الخرابشة، 1996م، 78) بأن الاستقطاب هو "ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة"، كما يعرف الاستقطاب بأنه "البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل، واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل" (صالح والسالم، 2002م، 66)، وهو أيضاً "عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أم خارج المنظمة" (حسون، 2008م، 23).

اختيار الموارد البشرية:

تعد عملية اختيار الموارد البشرية امتداداً طبيعياً لعملية تخطيط الموارد البشرية، وهو "عملية تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة" (زايد، 2003م، 269)، كما أنه "النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف" (حسون، 2008م، 23)، أو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر" (صالح والسالم، 2006م، 85)، أي أن عملية الاختيار هي: "جميع الأنشطة التي ينتقى من خلالها أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة، والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابلية والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية" (حمود والخرشة، 2010م، 109)، وتكمن أهمية عملية اختيار الموارد البشرية في أنها تعد مؤشراً فعالاً للحكم على قدرة إدارة الموارد البشرية في تحديد سياسة الاختيار، والتعيين، والتدريب والترقية وغيرها بكفاءة عالية، كما أنها تؤثر في فرص الترقية في المستقبل، وعدم اتباع سياسة سليمة لاختيار العنصر البشري يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الانتاجية للمنظمة كلها (عشوش، السيد، وياشري، 2017م، 251).

تدريب الموارد البشرية:

التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير، في المجالات التكنولوجية والإدارية (الموسوي، 2004م)، وهو عبارة عن "نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات وتنمية الكفاءات وتغيير السلوكيات، وعلى ذلك فإنه يشمل كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي في ناتج عملهم" (عمران، 1996م، 254)، ويرى (ويلز، 2005م، 40) بأن التدريب هو "نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس"، في حين يرى (عباس، 2006م، 187) أن التدريب هو: "عملية إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية، لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية"، وعليه فالتدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات الموارد البشرية بما يمكنها من أداء مهامها (الحري، 2018م)، وتكمن أهمية التدريب في أنه يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي (الموسوي، 2004م).

تحفيز الموارد البشرية:

الحوافز هي "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد" (السلي، 1997م، 209)، ويرى (ماهر، 2004م، 248) الحوافز بأنها: "المقابل المادي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز"، وعرف (الكلادة، 2010م) التحفيز بأنه: العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزاً أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المنظمة - من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين - قادرة على قياس أداء العاملين لديهم، بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء، وتكمن أهمية تحفيز الموارد البشرية في أنه يساهم في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى تقليص أعداد الأفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى، ويخلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة، وبالتالي تحقيق زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين (مشعان، 2008م، 201).

تقييم أداء الموارد البشرية:

تقييم أداء الموارد البشرية عبارة عن "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى" (القرالتي، 2011م، 54)، وبحسب (مصطفى، 2014م، 21) "هو عملية مقارنة بين واقع فعلي (أداء محقق)، وبين معايير ومقاييس ومعدلات ومؤشرات مستهدفة (أداء مستهدف) بغرض التأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما هو مستهدف هو شهادة صلاحية لقبول ما تم إنجازه، وسماح للاستمرارية في الإنجاز؛ لأن التنفيذ قد تم وفقاً لما هو مستهدف، وعملية تقييم أداء الموارد البشرية تمكن الإدارة من الحصول على الكثير من الفوائد المتعددة منها: رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فعندما يشعر العاملون أن جهدهم وطاقاتهم المبدولة في تأدية أعمالهم هي محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة، يسود جو من التفاهم والألفة والعلاقات الحسنة بين العاملين، وإشعار العاملين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم (صالح والسالم، 2006م، القرالتي، 2011م، الويشي، 2013م).

ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

تواجه المنظمات تحديات متعددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب توفر معايير محددة لعملية التطوير والتحسين في المنظمات والبحث عن التميز، لتحقيق التميز المؤسسي أصبح الشغل الشاغل لجميع المنظمات على اختلاف مستوياتها (المليجي، 2012م) بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في

القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز (Cristina & Colurcio, 2006, 128).

ولكن التحدي الذي يواجه المنظمات يكمن في قدرتها على توفير الظروف التي تمكن موظفيها من تحسين جهودهم الإنتاجية وتعمل على ربط أهدافهم الشخصية بالأهداف التنظيمية للمنظمة (Abdalkrim, 2012)، ومن هذا المنطلق فإن العنصر البشري يعد العنصر الأساس في نمو المنظمة وتطورها والذي يساهم في نجاحها، وبغض النظر عن موقعه أو منصبه فيها، ولذلك فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية يشكلون أحد أهم موارد المنظمة التنافسية الفريدة، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، لما تتمتع به من معارف تشكل أساساً للتنافس (عطيانى وأبو سلمى، 2014م)، إذن واعتماداً على أهمية العنصر البشري في المنظمة في تحقيق أهدافها وبقائها، فإن ذلك يتطلب منها توفير العنصر البشري الملائم الذي يمتاز بالمؤهلات والخبرات الجيدة، والقادر على إنجاز المهام والواجبات بالسرعة والدقة المطلوبتين، فالعنصر البشري هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث إنه المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع، وهي المصادر للتجديد والتطوير، ومن ثم التميز والابتكار؛ وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية التي تضمن الحصول على العنصر البشري المميز، كالتهيئة للوظائف المستقبلية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والحوافز والتعويضات، وجميع هذه الممارسات ترتبط بما يسمى بإدارة الموارد البشرية.

وذكر (المعمرى، 2022م، 12) "أن إدارة الموارد البشرية تعد مصدراً لتقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، مما يساعد إدارة المنظمة في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشكلات المتعلقة بالأفراد العاملين، كما تساعد في تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، والمؤثرة في فاعلية المنظمة، مع توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل، والأداء الأعلى، فتهيئة الموارد البشرية يساعد المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية وإظهار نقاط الضعف في نوعيتها، ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية، الأمر الذي يساعد على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الهدف؛ وبما يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات، وعملية اختيار الموارد البشرية أيضاً لها أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد من حيث أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد الإنسانية من خلال حصولهم على أجور عادلة تتناسب مع خصائصهم الوظيفية والأكاديمية، وشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم وأدائهم (أبو شيخ، 2013م، 115). كما يعد تدريب الموارد البشرية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، لا سيما أن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة مسبقاً والمصممة بشكل علمي يؤدي إلى إتاحة الفرص للعاملين لمتابعة التطورات الجارية في مجالات أعمالهم، وهذا يساعد على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في إنجاز أعمالهم (حمود والخريشة، 2010م، 126)، بالإضافة إلى ذلك تؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة (البدر، 2006م، 36)، كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء

لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة، ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التعرف الذي لا تعوقه الإجراءات الروتينية (الوزان، 2006م، 19)، وعلاوة على ذلك تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية جزءاً مهماً في حياة المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمة مجموعة من الوظائف والأغراض مثل حل مشكلات الأداء، وتحديد الأهداف، وإدارة الحوافز والمكافآت والانضباط والعزل، كما أنها تعد أداة قوية يعتمد عليها في مكافأة أداء الموظف، حيث تساعد هذه العملية على تحليل إنجازاته وتقييم مساهمته في أهداف المنظمة الكلية (Najafi et al, 2011).

الدراسات السابقة:

1. دراسة بلقاسم (2022م) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت":

هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين، والصحة والسلامة المهنية، والترقية) في تحقيق التميز المؤسسي (التمييز القيادي بتقديم الخدمات والتميز بالعمال) في شركة سونلغاز فرع تقرت، الجزائر. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي شملت (40) فقرة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (40) عاملاً من عمال الشركة محل الدراسة، وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة محل الدراسة.

2. دراسة سليم (2020م) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة":

هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستشارية، والتخصصية، والإدارية) في تحقيق التميز المؤسسي (تميز قيادي، وتميز الخدمة المقدمة، وتميز بشري، والتميز في المنتج) في جامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة، مصر. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (30) مفردة من العاملين في إدارة الموارد البشرية ومديريهم، ومديري الإدارات المختلفة، وقيادات الجامعة ومن ينوب عنهم، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية، ثم الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، ثم الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة محل الدراسة.

3. دراسة محمد (2020م)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع أجدايا":

هدفت إلى التعرف إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، واستقطاب، وتدريب، وتحفيز الموارد البشرية) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع أجدايا في ليبيا. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة التي شملت (35) فقرة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكونة من (24) مفردة باستخدام طريقة المسح الشامل، وجرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود

مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة وتقديم الخدمة بالمصرف، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح أيضاً أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع، ويتم ذلك بحسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية، وكذلك حظي التدريب في المصرف على مستوى مرتفع مع الحرص على تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم قبل البدء فيها، وأن مستوى التحفيز مرتفع حيث يمنح الموظفون حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي، وأيضاً علاقة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات.

4. دراسة أبو عودة (2018م)، بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"؛

هدفت إلى التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت من (255) موظفاً من أصحاب الوظائف الإشرافية في منظمات المجتمع المدني، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة، وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة)، كما أظهرت النتائج وجود أربعة متغيرات مؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي جاءت بالترتيب كالتالي: (المشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة، والأجور والمكافآت العادلة).

5. دراسة الشروقي (2018م)، بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"؛

هدفت إلى التعرف على إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وكذلك التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، واختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (102) موظفاً في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أم التميز في تقديم الخدمة، كما أظهرت تمتع وزارة الداخلية بنقاط قوة تتمثل في قيام القادة بتدريس ثقافة التميز في كافة أنحاء الوزارة ونشر قيم الجودة في الأداء، وتوافر سياسة فعالة ومعلمة للاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والإمكانات العالية بالوزارة، وخضوع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة.

6. دراسة ريم (2018م)، بعنوان: "أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في بعض البنوك بولاية الأغواط"؛

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمات) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (34) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (45) موظفاً من موظفي البنوك، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً، وأن تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

7. دراسة Mohammed et al. (2018م)، بعنوان: "Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE" "تأثير التميز المؤسسي

وأداء الموظفين على الإنتاجية المؤسسية في قطاع الرعاية الصحية في الإمارات العربية المتحدة"؛ هدفت إلى التعرف على تأثير التميز المؤسسي وأداء الموظفين في الإنتاجية المؤسسية في قطاع الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وطُبقت الدراسة على أعضاء هيئة الصحة في أبوظبي، وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لجمع البيانات من (256) موظفاً في هيئة الصحة في أبوظبي، وتوصلت الدراسة إلى أن للتميز المؤسسي (مبادئ وممارسات) تأثير إيجابياً على إنتاجية المؤسسة، وأن أداء الموظف تحديداً في توقع الميزة التنافسية، حيث يوضح النموذج المقترح أن هناك 64% من الفروقات بين إنتاجية المؤسسة.

8. دراسة Nenadal, Vykydal, and Waloszek (2018م)، بعنوان: "Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations" "التميز المؤسسي: المناهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية"؛

هدفت إلى تحليل ووصف الحالة الراهنة في تنفيذ نماذج التميز المؤسسي في المنظمات التشيكية، تم استخدام مؤتمرات العصف الذهني، والبحث الميداني، وتحليل البيانات ذات الصلة، وندوات مع متخصصين في الجودة ومديرين آخرين، والمقابلات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المعرفة والوعي العام للناس فيما يتعلق بمفهوم ونماذج التميز كان منخفض جداً، وأنه من الضروري تغيير ثقافة المؤسسات عن طريق تبادل المعرفة المنهجية بين جميع مستويات موظفي المنظمات لدعم جهود التميز.

9. دراسة الخطيب (2017م)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم في مستشفى الأوغستا فكتوريا/المطلع- القدس"؛

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في مستشفى الأوغستا فكتوريا/المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من نصف عدد الإداريين والفنيين والأطباء والممرضين في مستشفى الأوغستا

فكتوريا/ المطلع - القدس وبلغ عددها (190) موظفًا اختبرت بالطريقة العشوائية التطبيقية، وظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الأوغستا يكتوريا/ المطلع - القدس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الأوغستا فكتوريا/ المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الأوغستا فكتوريا/ المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين لمتغير سنوات الخبرة.

10. دراسة السكارنة (2017م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز: إبداع الموارد البشرية متغير معدل- دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان".

هدفت إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في إستراتيجية التمايز وإبداع الموارد البشرية، متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع (165) استبانة على عينة تكونت من كافة المديرين، ورؤساء الأقسام، ومشرفي الإنتاج، والعاملين بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة وبطريقة المسح الشامل، وفرض إجراء المعالجات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان، وكذلك وجود دور معدل ذي دلالة إحصائية للإبداع (رأس المال البشري والتقدم التكنولوجي) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وإستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة والطاقة المتجددة، والتي تمارس الإدارة الخضراء في نشاطاتها في العاصمة الأردنية عمان.

11. دراسة حجازي (2016م)، بعنوان: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي - دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"؛

هدفت إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (240) مديراً، حيث تم الحصول على استبانات معبئة وصالحة للتحليل من قبل (117) منظمة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل بـ (127)، وفرض إجراء المعالجات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

12. دراسة زوزال (2015م)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في وكالة سكرة":

هدفت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في (استقطاب والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة)، وتم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده المتمثلة في (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة)، وتم تطبيق الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على (40) موظفاً، ولغرض إجراء المعالجات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لهم دور هام وواضح في تحقيق التميز المؤسسي.

13. دراسة العربي والعنزي (2013م)، بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية":

هدفت إلى التعرف على أثر بعض وظائف الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63%) من التباين في التميز التنظيمي.

14. دراسة حسن (2010م)، بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية":

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

في ضوء ما سبق، وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت نفس موضوع الدراسة أو كانت على نفس الخط معها، التي طبقت على مؤسسات مختلفة (عربية، وأجنبية) سواء جامعات أو وزارات ومؤسسات عامة، أو مستشفيات أو بنوك أو شركات صناعية، أو منظمات أهلية غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، إلا أنه لم يُعط حقه من الدراسات في سياق المكاتب الحكومية في الجمهورية اليمنية على حد علم الباحثين، لذا فقد اتجهت هذه الدراسة لتناول هذا الموضوع في إحدى هذه المكاتب وهي - حد علم الباحثين - تعد من الدراسات الأولى التي أجريت على مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، اليمن، خاصة في الفترة الحالية التي تشهد ظروفًا مختلفة في البيئة اليمنية وخاصة في مدينة تعز، والتي تشكل نتائج هذه الدراسة إثراء للجانب المعرفي والباحثين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

انطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنه قد بات لزاماً على مختلف المكاتب الحكومية اليمنية عموماً ومكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بشكل خاص -الذي يعد من أهم المؤسسات الخدمية بالدولة المعني بشؤون التوظيف والمتابعة والتقييم في جميع أجهزة الدولة المدنية- أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، كونه يعد مطلباً هاماً نظراً لارتباط ذلك بتحقيق الأهداف المنشودة، وتقديم مستوى عالٍ من الخدمات للمواطنين والمجتمع، ويمكنها من التحول من الضعف الإداري إلى التميز، ولأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، باعتبار أن الموارد البشرية تمثل العامل الرئيسي في نجاح أو فشل تلك المكاتب، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المكاتب لتغطية أجور وتعويضات الموارد البشرية تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فالتميز المؤسسي يعد أفضل استثمار يجب أن يوجه للموارد البشرية، إذ أن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني ممارسات فعالة في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها، وبالإضافة إلى أن الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لم يحظ باهتمام كافٍ -حد علم الباحثين- من قبل الباحثين في سياق البيئة اليمنية، الأمر الذي يشير إلى ضعف إدراك أهمية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي خصوصاً في القطاع الحكومي، خاصة وأنه يلحظ أن الاهتمام بالتميز المؤسسي في المؤسسات والمكاتب الحكومية اليمنية ما يزال ضعيفاً ويحتاج إلى الاهتمام بشكل أكبر.

وعلاوة على ذلك، فقد اقترحت بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو عودة (2018م)، ودراسة الشروقي (2018م)، ودراسة الخطيب (2017م)، ودراسة حجازي (2016م)، ودراسة حسن (2010م) إجراء دراسات أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات أخرى، وعليه؛ جاءت هذه الدراسة لسد النقص في هذا الجانب من خلال التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في أحد المكاتب الحكومية اليمنية ممثلة بمكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، ولما لذلك من أهمية في ظل وضع متغير وخاص كظروف عملها الصعبة من العجز المالي المستمر والقيود والعوائق التي يفرضها وضع الدولة الحالي على هذه المؤسسات والمكاتب الحكومية؛ الأمر الذي قد يسهم في تطوير السلوك الإيجابي لإدارة الموارد البشرية ومحاولة ضبطها لتحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز خصوصاً وإدارات الموارد البشرية بالمكاتب الحكومية اليمنية عموماً.

في ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟
3. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تنبثق الأهمية النظرية للدراسة الحالية من أهمية تسليط الضوء على التميز المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية في أحد المكاتب الحكومية اليمنية (مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز) ذات أثر بالغ، وتؤدي دوراً هاماً في حياة المواطنين، خصوصاً وأن البلاد تمر بمرحلة احتراب داخلي، كما تبرز الأهمية النظرية للدراسة من كون هذه الدراسة تمثل رافداً للمكتبة المحلية والعربية، نظراً إلى قلّة الدراسات في هذا الموضوع، فهي من أولى الدراسات -على حد علم الباحثين- التي تناولت موضوع الدراسة في المكاتب الحكومية اليمنية، ويمكن أن تكون نتائجها ميداناً خصباً للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو

دراسة متغيرات الدراسة إلا أن التغطية الكافية ما زالت تحتاج إلى إجراء وقد خل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما تقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز ممثلة بإدارة الموارد البشرية والجهات ذات العلاقة، في اتخاذ قراراتها الإدارية الخاصة بتجويد الممارسات الحالية عن طريق تجنب مواطن القصور والخلل، وتعزيز مواطن القوة فيها، وأيضاً من المتوقع أن يستفيد الموظفون والمتقدمون للوظائف من الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية عند العمل بتوصيات هذه الدراسة بانعكاسها عليهم بزيادة الثقة والاطمئنان عند تلقيهم في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

حدود الدراسة:

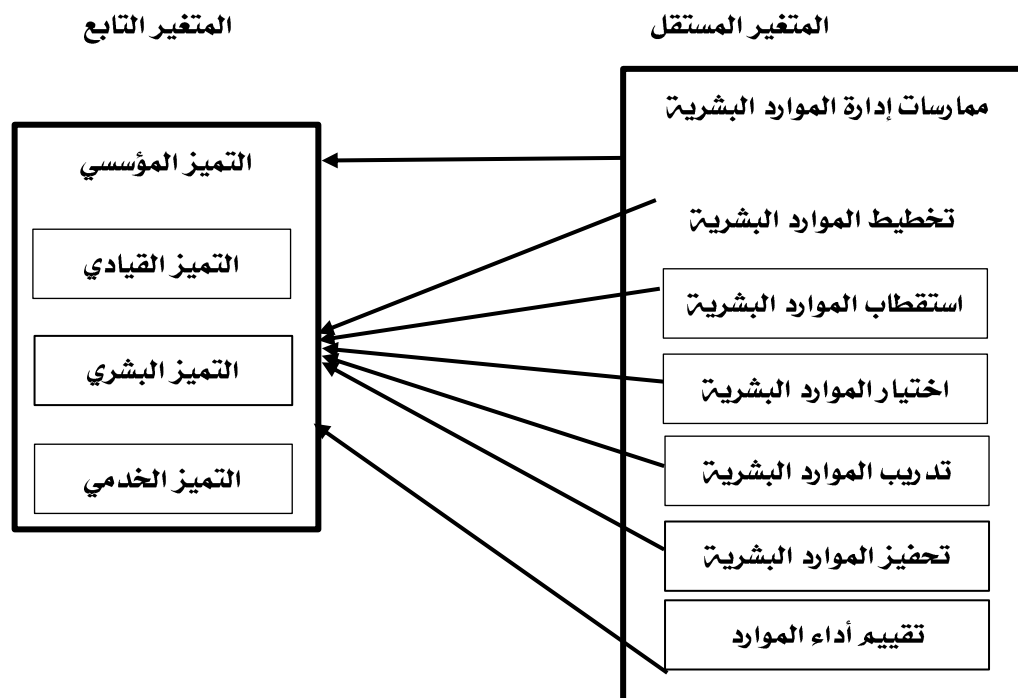
تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على تتناولها لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط - واستقطاب - واختيار - وتدريب - وتحفيز - وتقييم أداء) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي).
2. الحدود البشرية والمكانية: جميع الموظفين العاملين من القيادات ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز - الجمهورية اليمنية.
3. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2023م.

نموذج الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة ريم (2018م)، ودراسة الخطيب (2017م)، ودراسة حسن (2010م)، تم بناء نموذج الدراسة كما يوضحه الشكل (2)، والذي يوضح متغيرات الدراسة التي تمثلت في الآتي:

- المتغير المستقل: يتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال خمس ممارسات هي: (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية).
- المتغير التابع: يتمثل بالتميز المؤسسي من خلال ثلاثة أبعاد، هي: (التميز القيادي - والتميز البشري - والتميز الخدمي).



شكل (2): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تعرف متغيرات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الممارسات (تخطيط - واستقطاب - واختيار - وتدريب - وتحفيز - وتقييم أداء) التي تتبعها الإدارة المسؤولة عن إدارة المورد البشري في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بهدف الحصول على أفضل الكفاءات البشرية والتنسيق بينها وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.
2. تخطيط الموارد البشرية: هو قيام مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بتحديد احتياجات المكتب من الموارد البشرية المطلوبة كمياً ونوعاً وبناءً على معايير ومتطلبات الجودة الشاملة خلال فترة زمنية محددة.
3. استقطاب الموارد البشرية: هو عملية جذب مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز الباحثين عن العمل ضمن إجراءات محددة يقوم بها المكتب لاستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة فيها.
4. اختيار الموارد البشرية: هو عملية اختيار أفضل وأنسب المتقدمين للوظيفة الخالية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز لشغلها، وفق شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها في الفرد الذي سيتم تعيينه في المكتب.
5. تدريب الموارد البشرية: هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الأفراد العاملين في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز المعارف والقدرات والمهارات الجديدة بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
6. تحفيز الموارد البشرية: هو منح إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز الحوافز المادية والمعنوية لمنتسبي المكتب تناسب ظروف العمل وتستند على أسس موضوعية.
7. تقييم أداء الموارد البشرية: هو عملية يتم بموجبها تقييم مساهمات منتسبي مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز خلال فترة زمنية محددة، من خلال تقديم ملاحظات حول أدائهم وبما يمكن من تحديد مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقاً، من أجل تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف لديهم.
8. التميز المؤسسي: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق القيادي والبشري والخدمي التي تحقق مستويات غير عادية في أداء مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز وما ينتج عنه من نتائج وإنجازات ترضي المستفيدين العملاء وكافة أصحاب المصلحة.

9. التميز القيادي؛ هو امتلاك قيادة مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنية تعز مهارات إدارية وقيادية مميزة تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي قوي من خلال تتبنى الأهداف الاستراتيجية والاعتماد على أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب.
10. التميز البشري؛ قيام مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنية تعز باستقطاب ذوي الكفاءات وحسن استثمارهم وتطويرهم لتحقيق الإبداع والتميز.
11. التميز بتقديم الخدمة؛ تقديم مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنية تعز خدمات متطورة للمراجعين تتسم بالشفافية والوضوح باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وبأوقات قياسية محددة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفاً كمياً وكيفياً، وذلك للكشف عن آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بـمـدنية تعز، والذين هم في وظيفة (مدير إدارة، ورئيس قسم، ومختص) والبالغ عددهم (50) موظفاً وموظفة بحسب البيانات المقدمة من مدير إدارة الموارد البشرية بالمكتب، بموجب حوافظ الدوام لعام 2023م، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (50) استبانة على جميع موظفي المكتب محل الدراسة، عادت منها عدد (48) استبانة، وتم استبعاد (2) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي كونها غير معبأة بشكل كامل، فتمثلت نسبة العينة النهائي بـ (92%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتعد عدد (46) مفردة كافية بقدر مناسب لإجراء التحليل على بياناتها، والجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

جدول (1): وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين

النسبة المئوية %	العدد	الوصف	النوع
73.9	34	ذكر	
26.1	12	أنثى	
2.2	1	أقل من 25 سنة	العمر
4.3	2	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
60.9	28	من 35 إلى أقل من 45 سنة	

17.4	8	من 45 إلى أقل من 55 سنة	المؤهل العلمي
15.2	7	من 55 سنة فأكثر	
2.2	1	ثانوية عامة	
30.4	14	دبلوم	
67.4	31	بكالوريوس	
0	0	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
2.2	1	مدير عام / نائب عام مدير	المسمى الوظيفي
28.3	13	مدير إدارة	
45.7	21	رئيس قسم	
23.9	11	مختص	
8.7	4	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في العمل
39.1	18	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
30.4	14	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
21.7	10	من 20 سنة فأكثر	

3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وتم تطويرها بالاعتماد على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالدراسات السابقة كدراسة ريم (2018م)، ودراسة الخطيب (2017م)، ودراسة حسن (2010م)، وتألفت الاستبانة من ثلاثة أقسام: تضمن القسم الأول منها الخصائص الديموغرافية للمبحوثين من خلال خمس متغيرات، هي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فقد تضمن المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الذي تم قياسه من خلال (43) فقرة موزعة على ستة أبعاد هي: تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية، في حين تضمن القسم الثالث المتغير التابع: التميز المؤسسي، الذي تم قياسه من خلال (25) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: التميز القيادي - التميز البشري - التميز الخدمي، وتم قياس جميع فقرات متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4. الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال برنامج (SPSS)، عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل فقرة تنتمي لكل متغير/ بُعد والدرجة الكلية لهذا المتغير/ البعد الذي تنتمي إليه، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك، حيث يتضح من الجدول (3) أن قيم ارتباط كل فقرة من فقرات المتغيرات/ الأبعاد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل؛ مما يدل على صدق اتساقها مع المتغيرات/ الأبعاد.

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون لفقرات متغيرات وأبعاد الدراسة

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط
تخطيط الموارد البشرية	1	0.767*	تحفيز الموارد البشرية	22	0.844*
	2	0.939*		23	0.814*
	3	0.829*		24	0.866*
	4	0.832*		25	0.906*
	5	0.796*		26	0.882*
	6	0.917*	تدريب الموارد البشرية	27	0.909*
	7	0.879*		28	0.895*
	8	0.831*		29	0.871*
	9	0.677*		30	0.828*
	10	0.842*		31	0.843*
استقطاب الموارد البشرية	11	0.566*		32	0.785*
	12	0.823*		33	0.772*
	13	0.803*		34	0.829*
	14	0.804*		35	0.874*
	15	0.805*		36	0.831*
	16	0.661*		37	0.719*
	17	0.637*	تقييم أداء الموارد البشرية	38	0.921*
	18	0.601*		39	0.836*
	19	0.882*		40	0.926*
	20	0.846*		41	0.843*
التميز القيادي	21	0.646*		42	0.821*
				43	0.805*
	1	0.744*	التميز البشري	12	0.699*
	2	0.732*		13	0.798*
	3	0.685*		14	0.809*
	4	0.750*		15	0.775*
	5	0.740*		16	0.903*
	6	0.629*		17	0.694*
	7	0.671*		18	0.792*

0.702*	19	التميز بتقديم الخدمة	0.805*	8
0.530*	20		0.676*	9
0.809*	21			
0.574*	22		0.695*	10
0.633*	23			
0.666*	24		0.728*	11
0.787*	25			

* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوى 60% فأكثر؛ وقد جاءت قيم الثبات وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا كما يوضحها جدول (4)، والذي يتبين منه أن قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 98%، وهو معامل ثبات عالٍ، كما أن معامل الثبات لجميع متغيرات وأبعادها قد تراوحت بين 71% - 98%، وهذا مؤشر على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية، ومن ثم فإنه يمكن استخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

جدول (4): قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

قيم معامل الثبات	عدد الفقرات	متغيرات/ أبعاد أداة الدراسة
0.949	10	تخطيط الموارد البشرية
0.854	8	استقطاب الموارد البشرية
0.710	3	اختيار الموارد البشرية
0.913	5	تحفيز الموارد البشرية
0.956	11	تدريب الموارد البشرية
0.929	6	تقييم أداء الموارد البشرية
0.977	43	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.902	11	التميز القيادي
0.870	6	التميز البشري
0.839	8	التميز بتقديم الخدمة
0.943	25	التميز المؤسسي
0.979	68	الأداة كلها

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26) في تحليل البيانات التي تم جمعها من المبحوثين عن طريق الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق هدف الدراسة.

إجابة السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم من خلال برنامج (SPSS) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) لمعرفة فيما إذا كان متوسط درجة إجابات المبحوثين عن متغيرات/ أبعاد/ فقرات الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، ومعرفة معنوية (القيمة الاحتمالية Sig) آراء المبحوثين حول متغيرات/ أبعاد/ فقرات الاستبانة، حيث يكون المتغير/ البعد/ الفقرة إيجابياً، بمعنى أن المبحوثين موافقون على المتغير/ البعد/ الفقرة، إذا كانت الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي أكبر من (3)، ويكون المتغير/ البعد سلبياً، بمعنى أن المبحوثين غير موافقين على المتغير/ البعد/ الفقرة، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والمتوسط الحسابي أصغر من (3)، وتكون آراء المبحوثين محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (5).

جدول (5): نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي %	الحسابي المتوسط	T	القيمة الاختبار	Sig.	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتب بتحليل البيئة الخارجية لتحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة (سجلات طالبي التوظيف).	3.26	0.905	65.20	24.433	24.433	0.000	8		
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب على أنظمة وقاعدة معلومات فعالة في عملية التخطيط للموارد البشرية.	3.50	0.960	70.00	24.719	24.719	0.000	5		
3	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الجهات.	3.59	0.805	71.80	30.226	30.226	0.000	2		
4	لدى إدارة الموارد البشرية في المكتب خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة.	3.39	0.802	67.80	28.673	28.673	0.000	7		
5	تعمل إدارة الموارد البشرية في المكتب على تجديد مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها وفقاً لمتطلبات العمل وتعليمات الوزارة.	3.52	0.752	70.40	31.744	31.744	0.000	4		
6	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على معايير ومتطلبات الجودة الشاملة.	3.43	0.886	68.60	26.301	26.301	0.000	6		
7	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء أهداف خطتها السنوية.	3.54	0.862	70.80	27.891	27.891	0.000	3		
8	تشرك إدارة الموارد البشرية في المكتب جميع الإدارات والأقسام في عملية التخطيط للموارد البشرية.	3.22	1.052	64.40	20.738	20.738	0.000	10		
9	تعيد إدارة الموارد البشرية في المكتب توزيع الفائضين من موظفي المكتب على أماكن الاحتياج لهم قبل البحث عن موظفين جدد.	3.76	0.899	75.20	28.373	28.373	0.000	1		
10	تستخدم إدارة الموارد البشرية في المكتب التحليل الوظيفي كأساس في	3.24	0.947	64.80	23.195	23.195	0.000	9		

تحديد نوعية الموارد البشرية الواجب استقطابهم وتعيينهم.					
	3.45	0.738	69.00	31.663	0.000
تخطيط الموارد البشرية					
11	3.30	0.785	66.00	28.545	0.000
يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في المكتب سياسات استقطاب رسمية.					
12	3.46	0.887	69.20	26.427	0.000
تعمل إدارة الموارد البشرية في المكتب على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المناسبة لشغل الوظيفة.					
13	3.43	0.834	68.60	27.931	0.000
تراعى إدارة الموارد البشرية في المكتب احتياجات جميع المكاتب والإدارات في استقطاب الموارد البشرية.					
14	3.37	0.799	67.40	28.608	0.000
تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب.					
15	3.46	1.048	69.20	22.372	0.000
تشكل إدارة الموارد البشرية في المكتب لجنة متخصصة وموضوعية لاستقبال ودراسة ملفات المتقدمين للتوظيف.					
16	3.61	0.774	72.20	31.623	0.000
تعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب على تطبيق القوانين واللوائح بحيادية وموضوعية.					
17	3.59	0.805	71.80	30.226	0.000
تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتب بعملية استقطاب الأفراد لشغل الوظيفة من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديه.					
18	3.04	1.192	60.80	17.321	0.000
تستقبل إدارة الموارد البشرية في المكتب طلبات التوظيف إلكترونياً.					
	3.41	0.634	68.20	36.466	0.000
استقطاب الموارد البشرية					
19	3.52	0.888	70.40	26.901	0.000
تختار إدارة الموارد البشرية في المكتب الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظيفة.					
20	3.20	0.957	64.00	22.641	0.000
تستخدم إدارة الموارد البشرية في المكتب وسائل انتقاء فعالة في الاختيار.					
21	3.72	0.807	74.40	31.232	0.000
ترفع إدارة الموارد البشرية في المكتب إلى الجهات المختصة لإصدار قرار التعيين دون مماطلة أو تأخير.					
	3.48	0.705	69.60	33.461	0.000
اختيار الموارد البشرية					
22	3.28	1.089	65.60	20.452	0.000
تقدم إدارة الموارد البشرية في المكتب حوافز تناسب ظروف العمل.					

23	تتعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب سياسة تحفيز واضحة لتقديم الحوافز تستند على أسس موضوعية.	3.20	1.003	64.00	21.617	0.000	4
24	تمنح إدارة الموارد البشرية في المكتب الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين بالأداء.	3.26	0.929	65.20	23.797	0.000	2
25	تتعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب العدالة والموضوعية في نظام الترقيات.	3.13	1.067	62.60	19.901	0.000	5
26	توفر إدارة الموارد البشرية في المكتب المعلومات عن نظام الحوافز والمكافآت المتاحة لجميع منتسبي المكتب.	3.22	1.094	64.40	19.952	0.000	3
	تحفيز الموارد البشرية	3.22	0.894	64.40	24.402	0.000	
27	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة الموظفين.	3.52	1.027	70.40	23.254	0.000	2
28	تحدد إدارة الموارد البشرية في المكتب الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية.	3.39	1.085	67.80	21.203	0.000	4
29	تعقد إدارة الموارد البشرية في المكتب دورات تدريبية للموظفين بحسب تخصصاتهم.	3.26	1.063	65.20	20.801	0.000	7
30	تلتزم إدارة الموارد البشرية في المكتب بالموضوعية والعدالة في عمليات اختيار المتدربين للدورات الداخلية والخارجية.	3.24	1.015	64.80	21.642	0.000	8
31	تطور إدارة الموارد البشرية في المكتب قدرات الموظفين الإداريين في المكاتب لتلائم متطلبات المسار الوظيفي.	3.41	0.933	68.20	24.817	0.000	3
32	تعقد إدارة الموارد البشرية في المكتب دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة.	3.63	0.826	72.60	29.802	0.000	1
33	تتعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.26	0.953	65.20	23.207	0.000	7
34	تتابع إدارة الموارد البشرية في المكتب الموظفين بعد انتهائهم من التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.	3.11	0.971	62.20	21.707	0.000	9
35	تضع إدارة الموارد البشرية في المكتب خطة تدريب سنوية لتطوير أداء جميع الموظفين في المكتب.	3.28	1.026	65.60	21.710	0.000	6

36	تنسق إدارة الموارد البشرية في المكتب مع المراكز المعنية بالتدريب لتنفيذ البرامج التدريبية المحددة ضمن خطتها السنوية.	3.33	0.845	66.60	26.706	0.000	5
37	تعتمد إدارة الموارد البشرية في المكتب أساليب حديثة في التدريب بما يتلاءم مع معايير الجودة الشاملة.	3.39	0.881	67.80	26.097	0.000	4
	تدريب الموارد البشرية	3.35	0.807	67.00	28.126	0.000	
38	تقيم إدارة الموارد البشرية في المكتب الأداء وفقاً لسياسات إدارية واضحة.	3.20	1.067	64.00	20.312	0.000	4
39	تقوم إدارة الموارد البشرية في المكتب بتقييم الأداء بشكل رسمي.	3.43	1.003	68.60	23.217	0.000	1
40	تضع إدارة الموارد البشرية في المكتب معايير أداء واضحة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.	3.17	1.018	63.40	21.152	0.000	5
41	تحدث إدارة الموارد البشرية في المكتب نظام تقييم الأداء بشكل دوري.	3.24	1.037	64.80	21.190	0.000	3
42	تقيم إدارة الموارد البشرية في المكتب أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.	3.35	0.994	67.00	22.850	0.000	2
43	تزود إدارة الموارد البشرية في المكتب الموظفين بتغذية راجعة عن تقييم أدائهم.	2.98	1.000	59.60	20.204	0.000	6
	تقييم أداء الموارد البشرية	3.23	0.877	64.60	24.979	0.000	
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.35	0.672	67.00	33.836	0.000	

يتبين من الجدول (5) أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز تفاوتت بين متوسطة وجيدة بحسب آراء المبحوثين، كما أعطى المبحوثين تقييماً أعلى لبعد اختيار الموارد البشرية، وبعدها تخطيط الموارد البشرية، وبعدها استقطاب الموارد البشرية، وبعدها تدريب الموارد البشرية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، في الوقت الذي قيموا فيه بعد تحفيز الموارد البشرية وبعدها تقييم أداء الموارد البشرية بشكل أقل، مما يدل على ضرورة التركيز على هذه الأبعاد وتعزيزها بصورة أكبر في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

كما يظهر الجدول (5) أن الأبعاد (الممارسات) الستة المكونة لإدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز جاءت بحسب متوسطاتها الحسابية كالآتي:

أولاً: بعد اختيار الموارد البشرية وبمستوى جيد (70%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب تقوم باختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظيفة، ويتم إصدار قرار التعيين دون مبالغة أو تأخير، وتستخدم إدارة الموارد البشرية في المكتب بشكل مناسب وسائل انتقاء فعالة في الاختيار بحسب آراء المبحوثين. ثانياً: بعد تخطيط الموارد البشرية وبمستوى جيد (69%)؛ ويعزى ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الجهات وأهداف

خطتها السنوية، وتعيد توزيع الفائضين من موظفي المكتب على أماكن الاحتياج لهم قبل البحث عن موظفين جدد، كما تعمل على تجديد مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها وفقاً لمتطلبات العمل وتعميمات الوزارة، وتعتمد في ذلك على أنظمة وقاعدة معلومات فعالة في عملية التخطيط للموارد البشرية، لكنها في الوقت ذاته - بحسب آراء المبحوثين - لا تشرك بشكل فعال جميع الإدارات والأقسام في عملية التخطيط للموارد البشرية، بالإضافة إلى أنها تستخدم بشكل ضعيف التحليل الوظيفي كأساس في تحديد نوعية الموارد البشرية الواجب استقطابهم وتعيينهم أو تحليل البيئة الخارجية لتحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة (سجلات طالبي التوظيف).

ثالثاً: بُعد استقطاب الموارد البشرية وبمستوى متوسط (68.20%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة تعتمد على تطبيق القوانين واللوائح بحيادية وموضوعية، وتقوم بعملية استقطاب الأفراد لشغل الوظيفة من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديه والأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المناسبة لشغل الوظيفة بحسب آراء المبحوثين، في حين هناك ضعف في استقبال إدارة الموارد البشرية في المكتب طلبات التوظيف إلكترونياً كما لا يتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في المكتب سياسات استقطاب رسمية بشكل جيد.

رابعاً: بُعد تدريب الموارد البشرية وبمستوى متوسط (67%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة تعقد بشكل جيد دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة الموظفين بحسب آراء المبحوثين، لكن هناك قصور في إدارة الموارد البشرية في المكتب في وضع خطة تدريب سنوية لتطوير أداء جميع الموظفين في المكتب، وفي التزامها بالموضوعية والعدالة في عمليات اختيار المتدربين للدورات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى وجود ضعف في متابعتها للموظفين بعد انتهائهم من التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم، كما أن إدارة الموارد البشرية في المكتب لا تراعي إلى حد ما عقد دورات تدريبية للموظفين بحسب تخصصاتهم، أو الاعتماد على برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية بحسب آراء المبحوثين.

خامساً: بُعد تقييم أداء الموارد البشرية وبمستوى متوسط (65%)؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة بحسب آراء المبحوثين تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل رسمي في ضوء أدائهم لواجباتهم دون مراعاة تزويدهم بتغذية راجعة عن تقييم أدائهم، أو أن يكون هناك معايير أداء واضحة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي أو القيام بتقييم الأداء وفقاً لسياسات إدارية واضحة، وتحديث نظام تقييم الأداء بشكل دوري.

أخيراً: بُعد تحفيز الموارد البشرية وبمستوى متوسط (64.40%)؛ ويرجع ذلك إلى أن هناك قصور في اعتماد إدارة الموارد البشرية في المكتب محل الدراسة للعدالة والموضوعية في نظام الترقيات، وسياسة تحفيز واضحة لتقديم الحوافز تستند على أسس موضوعية، كما أن إدارة الموارد البشرية في المكتب لا تعمل بشكل كافٍ على توفير المعلومات عن نظام الحوافز والمكافآت المتاحة لجميع منتسبي المكتب، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين بالأداء وتقديم حوافز تناسب ظروف العمل بحسب آراء المبحوثين، وبشكل عام ينبغي الالتزام بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز لما في ذلك من أهمية في تحقيق نتائج أكثر فعالية.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - البشري - الخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم من خلال برنامج (SPSS) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6).

جدول (6): نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة T	القيمة المعيارية	الترتيب
1	تمتلك قيادة المكتب مهارات إدارية وقيادية مميزة.	3.76	0.705	75.20	36.178	0.000	3	
2	تعتمد قيادة المكتب أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب.	3.39	0.745	67.80	30.886	0.000	9	
3	تسعى قيادة المكتب باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي.	3.78	0.664	75.60	38.651	0.000	2	
4	توضح قيادة المكتب جميع التعليمات والمهام المطلوب إنجازها للموظفين كل بحسب تخصصه.	3.63	0.853	72.60	28.877	0.000	5	
5	تؤكد قيادة المكتب على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالجهات الأخرى.	3.59	0.748	71.80	32.540	0.000	7	
6	تتبنى قيادة المكتب الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين.	3.46	0.836	69.20	28.059	0.000	8	
7	تسعى قيادة المكتب باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	3.76	0.639	75.20	39.923	0.000	3	
8	تشجع قيادة المكتب الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة.	3.80	0.687	76.00	37.558	0.000	1	
9	توفر قيادة المكتب الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز	3.74	0.648	74.80	39.163	0.000	4	

10	يتوفر في المكتب قيادات إدارية نموذجية يحتذى بها.	3.61	0.745	72.20	32.866	0.000	6
11	يقوم المكتب بعملية التدوير الوظيفي لإكساب الموظفين مهارات وقدرات وظيفية متنوعة.	3.78	0.814	75.60	31.512	0.000	2
	التميز القيادي	3.66	0.525	73.20	47.351	0.000	0.000
12	يقوم المكتب بتطوير كفاءات موظفيه لتحقيق الإبداع والتميز.	3.76	0.705	75.20	36.178	0.000	1
13	يستقطب المكتب ذوي الكفاءات للعمل.	3.48	0.781	69.60	30.189	0.000	2
14	يحصل موظفو المكتب على مكافآت تناسب تقييمهم.	3.41	0.956	68.20	24.206	0.000	4
15	يستخدم المكتب برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل.	3.22	0.758	64.40	28.804	0.000	6
16	يهتم المكتب بقياس الرضا الوظيفي لموظفيه دورياً.	3.24	0.822	64.80	26.742	0.000	5
17	يقوم المكتب بالتأكد من حسن استثماره للعاملين في المكتب.	3.46	0.836	69.20	28.059	0.000	3
	التميز البشري	3.44	0.633	68.80	36.719	0.000	0.000
18	يتعاون جميع موظفي المكتب في تقديم الخدمة للمراجعين.	3.96	0.698	79.20	38.455	0.000	1
19	يستخدم المكتب الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات.	3.72	0.779	74.40	32.355	0.000	2
20	يجري المكتب مسح دوري للتعرف على احتياجات المراجعين.	3.41	0.805	68.20	28.760	0.000	5
21	يطور المكتب عمليات تقديم الخدمة بصورة مستمرة.	3.61	0.829	72.20	29.509	0.000	3
22	يشجع المكتب التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.	3.37	0.679	67.40	33.682	0.000	6

23	يتم إنجاز المعاملات بأوقات	3.72	0.621	74.40	40.632	0.000	2
قياسية محددة							
24	تتسم المعاملات والإجراءات التي يقوم بها المكتب في تقديم الخدمات بالشفافية والوضوح.	3.72	0.688	74.40	36.624	0.000	2
25	يقوم المكتب بالمتابعة والاطلاع على أفضل الممارسات الإدارية لتحقيق الاستدامة في الأداء المتفوق.	3.59	0.748	71.80	32.540	0.000	4
التميز بتقديم الخدمة							
التميز المؤسسي							

يتبين من الجدول (6) أن هناك مستوى جيد (72%) من التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي) في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، كما أعطى المبحوثين تقييماً أعلى لبعد التميز القيادي، وبُعد التميز بتقديم الخدمة، في الوقت الذي قيموا فيه بُعد التميز البشري بشكل أقل، مما يدل على ضرورة التركيز على تعزيزه بصورة أكبر في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، كما يظهر الجدول (6) أن مستوى الأبعاد الثلاثة المكونة للتميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز جاءت حسب متوسطاتها الحسابية كالآتي:

أولاً: بُعد التميز القيادي وبمستوى جيد (73.20%)؛ ويرجع ذلك إلى أن قيادة المكتب تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة، وتسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، كما تقوم بعملية التدوير الوظيفي لإكساب الموظفين مهارات وقدرات وظيفية متنوعة بحسب آراء المبحوثين، وفي الوقت نفسه، لا يتم الالتزام بشكل جيد على أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب أو تبني الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين بحسب آراء المبحوثين.

ثانياً: بُعد التميز بتقديم الخدمة وبمستوى جيد (73%)؛ ويرجع ذلك إلى أنه يتم التعاون بين جميع موظفي المكتب في تقديم الخدمة للمراجعين، ويستخدم في تقديم الخدمات الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما يتم مراعاة إنجاز المعاملات بالأوقات المحددة، والشفافية والوضوح في معاملات وإجراءات تقديم الخدمات، في حين لا يتم الاهتمام بشكل كافٍ بالتغذية الراجعة من الموظفين للتعرف على احتياجات المراجعين من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات بحسب آراء المبحوثين.

ثالثاً: بُعد التميز البشري وبمستوى جيد (69%)؛ ويرجع ذلك إلى أن قيادة المكتب تعمل على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات للعمل، لكن لا يتم استثمارهم بشكل جيد، أو عمل برنامج فعال لدمج الموظفين الجدد في العمل، كما لا يتم العمل على قياس رضا الموظفين بشكل دوري، ومنحهم المكافآت التي تناسب تقييمهم بحسب آراء المبحوثين.

إجابة السؤال الثالث: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اقتراح الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة والتي انبثقت منها ست فرضيات فرعية، وتم اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من خلال برنامج SPSS، وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات (اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار التباين المسموح به Tolerance، معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor-VIF) وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، فمن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، فقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلال احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) لجميع متغيرات الدراسة، وتُعد القيم بين -2 إلى +2 مقبولة لقيم Skewness، كما تُعد القيم التي تتراوح من -3 إلى +3 مقبولة بالنسبة لقيم Kurtosis (Hair, Black, Babin, & Andersen, 2010)، وكما يظهر في الجدول (7) فإن قيمة معامل الالتواء (Skewness)، وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) لجميع متغيرات الدراسة تقع ضمن المعايير المقترحة ($Skewness < 2$) و($Kurtosis < 3$)، مما يدل على أن البيانات موزعة بشكل طبيعي.

جدول (7): نتائج اختبار معامل الالتواء، ومعامل التفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي

م	المتغير	Skewness		Kurtosis	
		Std. Error	Value	Std. Error	Value
1	تخطيط الموارد البشرية	0.350	-0.803	0.688	0.958
2	استقطاب الموارد البشرية	0.350	-0.847	0.688	2.247
3	اختيار الموارد البشرية	0.350	0.014	0.688	0.193
4	تحفيز الموارد البشرية	0.350	-0.573	0.688	0.289
5	تدريب الموارد البشرية	0.350	-0.371	0.688	-0.507
6	تقييم أداء الموارد البشرية	0.350	-0.317	0.688	-0.058
7	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.350	-0.662	0.688	0.451
8	التميز القيادي	0.350	-0.624	0.688	-0.395
9	التميز البشري	0.350	-0.866	0.688	0.662
10	التميز بتقديم الخدمة	0.350	-0.303	0.688	0.517
11	التميز المؤسسي	0.350	-0.485	0.688	-0.329

ومن أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل، فقد تم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance، ومعامل تضخم التباين (VIF) لكل أبعاد المتغير المستقل، حيث ينبغي أن يكون المسموح به Tolerance أكبر من 0.10، ومعامل تضخم التباين أقل من 10.00 (Hair et al., 2010). ويظهر الجدول (8) أن جميع قيم معامل Tolerance أكبر من 0.10، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10.00، وبالتالي لا يوجد ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل.

جدول (8): نتائج اختبار التباين المسموح ومعامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل في الدراسة

البعد	Collinearity Statistics	
	VIF	Tolerance
تخطيط الموارد البشرية	4.656	0.215
استقطاب الموارد البشرية	4.673	0.214
اختيار الموارد البشرية	2.197	0.455
تحفيز الموارد البشرية	4.149	0.241
تدريب الموارد البشرية	4.696	0.213
تقييم أداء الموارد البشرية	4.484	0.223

بعد التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار تم اختبار صحة فرضيات الدراسة، حيث تم أولاً اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (9)."

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق

التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

المتغير المستقل	المتغير التابع (التميز المؤسسي)							
	اختبار (T)				معامل الارتباط			
	معامل النموذج	الخطأ المعياري	المحسوبة	الإحصائية	الدلالة	R	R ² معامل	β
ممارسات إدارة الموارد البشرية	a	1.837	0.269	6.827	0.000	0.705	0.497	0.705
	b	0.518	0.079	6.589	0.000			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors (Constant): ممارسات إدارة الموارد البشرية

يتبين من الجدول (9) أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، إذ بلغت قيمة T (6.589) عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين حيث بلغت قيمة R (0.705) وهو معامل ارتباط طردي قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد فبلغت (0.497) وتعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز تؤثر بنسبة (50%) في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة، وأن (50%) من إجمالي التباين في التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة تفسر بواسطة متغيرات أخرى، كما بلغت قيمة معامل β (0.705)، وهذا

يعني أنه بافتراض تحييد بقيّة المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ستؤدي إلى ارتفاع نسبة التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة بمقدار (0.705). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة اختبار (F) التي بلغت (43.418) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز"، وهذا يؤكد دور وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة.

وبعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسة تم اختبار فرضياتها الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز

المتغير المستقل	معالم النموذج	الخطأ المعياري	المتغير التابع (التميز المؤسسي)				F	المحسوبة الدلالة الاحصائية
			اختبار (T)	معامل الارتباط	معامل R ²	بيتا β		
(Constant)	1.978	0.280	7.771	0.000	0.000	0.729	50.030	0.000
تخطيط الموارد البشرية	0.639	0.135	7.073	0.000	0.532	0.729	28.046	0.000
استقطاب الموارد البشرية	0.454	0.158	4.293	0.000	0.566	0.752	24.417	0.000
اختيار الموارد البشرية	0.168	0.097	4.523	0.000	0.636	0.797	14.559	0.000
تدريب الموارد البشرية	0.081	0.124	4.693	0.000	0.645	0.803	18.611	0.000
تحفيز الموارد البشرية	0.059	0.105	4.930	0.000	0.645	0.803	12.522	0.000
تقييم أداء الموارد البشرية	0.136	0.112	5.625	0.000	0.658	0.811		

يتبين من الجدول (10) أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسة الأبعاد الستة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، حيث فسر بُعد تقييم أداء الموارد البشرية ما نسبته 66%، وبُعد تدريب الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية ما نسبته 65%، وبُعد اختيار الموارد البشرية ما نسبته 64%، وبُعد استقطاب الموارد البشرية ما نسبته 57%، وبُعد تخطيط الموارد البشرية ما نسبته 53% من التباين في التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وعليه: فإن قيام إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بالالتزام بكافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل جيد سينعكس بشكل إيجابي على مستوى التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وبالتالي يتم رفض الفرضيات الفرعية الصفرية وقبول فرضياتها البديلة التي تنص على الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج كل من دراسة بلقاسم (2022م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة سونغاز فرع تقرت، الجزائر، ودراسة سليم (2020م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي للممارسات (التخصصية، والإدارية، والاستشارية) لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة 6 أكتوبر محافظة الجيزة، مصر، ودراسة محمد (2020م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم خدمات في مصرف الوحدة فرع أجدابيا في ليبيا، ودراسة الشروقي (2018م) التي أظهرت نتائجها وجود دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، ودراسة ريم (2018م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) في البنوك بولاية الأغواط، ودراسة الخطيب (2017م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الأوغستا فيكتوريا/ المطلاع - القدس، ودراسة حسن (2010م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ودراسة العربي والعنزي (2013م) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق

التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، وأيضاً اتفقت هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة زوزال (2015م) التي أظهرت نتائجها أن الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لهم دور هام وواضح في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفيّة في وكالة سكرة بالجزائر، كما أن هذه النتيجة تتماشى مع نتائج دراسة حجازي (2016م) التي بينت وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

الاستنتاجات:

وفقاً لنتائج الدراسة الحالية، نستنتج الآتي:

1. يتمتع مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بمستوى جيد من التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي - والبشري - والخدمي)؛ وهذه النتيجة تعد إيجابية تتطلب رفعها وتعزيزها في المكتب محل الدراسة.
2. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية) تمارس بدرجات تفاوتت بين المتوسطة والجيدة في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، وأعلى ممارسة لبعد اختيار الموارد البشرية، يليه بُعد تخطيط الموارد البشرية، ثم بُعد استقطاب الموارد البشرية، وأخيراً يأتي بُعد تدريب الموارد البشرية، في حين يمارس بُعد تحفيز الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية بدرجة مقبولة في المكتب محل الدراسة، مما يدل على وجود بعض جوانب القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية وضرورة تعزيزها بصورة أكبر في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز.
3. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز، حيث جاء أثر هذه الأبعاد في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب محل الدراسة على التوالي: بُعد تقييم أداء الموارد البشرية، بُعد تدريب الموارد البشرية، بُعد تحفيز الموارد البشرية، بُعد اختيار الموارد البشرية، بُعد استقطاب الموارد البشرية، وبُعد تخطيط الموارد البشرية؛ وهذا قد يرجع إلى إدراك العاملين في المكتب محل الدراسة لل دور الفعال الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات:

1. وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح عدد من التوصيات كما يأتي:
2. الاهتمام بالكادر البشري في ديوان عام محافظة تعز من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين أوضاعهم العملية والمعيشية.
3. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية - واستقطاب الموارد البشرية - واختيار

الموارد البشرية - وتدريب الموارد البشرية - وتحفيز الموارد البشرية - وتقييم أداء الموارد البشرية)

بشكل شامل والالتزام بها لما في ذلك من أهمية في تحقيق التميز المؤسسي في المكتب.

4. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز بالآتي:

- إشراك جميع الإدارات والأقسام في عملية التخطيط للموارد البشرية.
 - استخدام التحليل الوظيفي كأساس في تحديد نوعية الموارد البشرية الواجب استقطابهم وتعيينهم.
 - القيام بتحليل البيئة الخارجية لتحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة.
 - استقبال طلبات التوظيف إلكترونياً، وتوفير سياسات استقطاب رسمية، وتحديد الاحتياجات بشكل دائم قبل البدء في إجراءات الاستقطاب.
 - الالتزام بالموضوعية والعدالة في عمليات اختيار المتدربين للدورات الداخلية والخارجية وفق خطة تدريب سنوية لتطوير أداء جميع الموظفين في المكتب، وعقد دورات تدريبية للموظفين بحسب تخصصاتهم ومتابعتهم بعد انتهائهم من التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم، والاعتماد على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية.
 - استخدام وسائل انتقاء أكثر فعالية في اختيار الموارد البشرية.
 - الاعتماد على سياسة تحفيز واضحة لتقديم الحوافز تستند على أسس موضوعية، ومراعاة العدالة والموضوعية في نظام الترقيات، وتوفير المعلومات عن نظام الحوافز والمكافآت المتاحة لجميع منتسبي المكتب.
 - منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين بالأداء، وتقديم حوافز للموظفين في المكتب تتناسب مع ظروف عملهم.
 - وضع معايير أداء واضحة من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي ووفقاً لسياسات إدارية واضحة، وتزويد الموظفين بتغذية راجعة عن تقييم أدائهم، إضافة إلى تحديث نظام تقييم الأداء في المكتب بشكل دوري.
1. لزيادة مستوى التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات بمدينة تعز يتطلب من قيادة المكتب القيام بالآتي:
- تعزيز التميز القيادي من خلال الاعتماد على أسس البحث العلمي في حل مشكلات المكتب، وتبني الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين، والالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالجهات الأخرى.
 - تعزيز التميز بتقديم الخدمة من خلال الاهتمام بالتغذية الراجعة من الموظفين وعمل مسح دوري للتعرف على احتياجات المراجعين من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات، والقيام بالمتابعة والاطلاع على أفضل الممارسات الإدارية لتحقيق الاستدامة في الأداء المتفوق.
 - تعزيز التميز البشري من خلال الاهتمام بقياس رضا الموظفين بشكل دوري ومنحهم مكافآت تتناسب مع تقييمهم، بالإضافة إلى القيام بتطوير كفاءات الموظفين واستثمارها بشكل جيد في المكتب، واستخدام برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل.

2. إجراء المزيد من الدراسات في مكاتب حكومية أخرى من أجل الحصول على نتائج أكثر تفصيلاً وتعميم الفائدة العلمية على المكاتب الحكومية، وأيضاً إجراء دراسات أخرى تتضمن متغيرات مستقلة أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية (مثل: الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة الإدارية، ونظام الحوافز) قد تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في المكاتب الحكومية، أو دراسة أثر الخصائص الديموغرافية للمسؤولين في تحقيق التميز المؤسسي.

المراجع:

نادر أبو شيخة (2013م)، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية (ط2)، عمان، - الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة (2018م)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
إبراهيم بن حمد البدر (2006م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل (رسالة ماجستير)، الرياض،

رافدة الحريري (2018م)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري.

الخطيب. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم في مستشفى الأوغستا فكتوريا/ المطلاع- القدس.

حسين الدريدي (2007م)، الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية العربية.

محمد إحسان السكارنة (2017م)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز، إبداع الموارد البشرية متغير معدل، دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

علي السلمي (1997م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

علي السلمي (2002م)، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

خليفة على الشروقي (2018م)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين (رسالة ماجستير)، كلية تدريس الضباط، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.

محمد حسين العربي، فرج شليويح العنزي (2013م)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على مصالحة الجمارك السعودية، مجلة مهاته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 28(4)، 117-118.

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد (2010م)، تطور إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار اليازوري.

- عصمت سليم القرآلة (2011م)، الحكمانية في الأداء الوظيفي (ط1)، عمان - الأردن؛ دار جليس الزمان.
- ظاهر محمود الكلالدة (2010م)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الملك أحمد أحمد المعمري (2022م)، إدارة الموارد البشرية من منظور معاصر، تعز، اليمن؛ مكتبة دار السلام.
- رضا إبراهيم المليجي (2012م)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مصر، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- سنان الموسوي (2004م)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1)، عمان؛ دار مجد لاوي.
- محمد عبدالعال النعيمي، راتب جليل وصويص (2008م)، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- خالد محمد أحمد الوزان (2006م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- فتحي الويشي (2013م)، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير) (ط1)، القاهرة - مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- يعقوب بلقاسم (2022م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- نهاد موسى شحدة حجازي (2016م)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر.
- عبد المحسن أحمد حاجي حسن (2010م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- فيصل حسونة (2008م)، إدارة الموارد البشرية، عمان؛ دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة (2010م)، إدارة الموارد البشرية (ط5)، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- زين العابدين درويش (2008م)، الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي (9 - 11 أبريل)، منتج كتركت، الهرم - جمهورية مصر العربية.

ريم (2018م)، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

محمد عادل زايد (2003م)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، الناشر غير معروف.

نادية زوزال (2015م)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالت بسكرة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، الجزائر.

نجوى وفائي سليم (2020م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 2(6)، 205-237.

عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم (2002م)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث.

عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم (2006م)، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (ط3)، أريد، الأردن، عالم الكتب الحديث.

سهيل محمد عباس (2006م)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2)، الأردن، دار وائل للنشر.

محمد أيمن عبداللطيف عشوش، أمل عبدالرحمن السيد، نفيسة محمد باشري (2017م)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، كلية التجارة.

مراد سليم عطيان، عبدالله جميل أبو سلمى (2014م)، أثر ممارسات أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات، 41(2).

عمر وصفي عقيلي (2005م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عمر وصفي عقيلي (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

كامل علي متولي عمران (1996م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الجامعة للطباعة والنشر.

علي غازي (2014م)، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، (3).

أحمد ماهر (2004م)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

علي إدريس محمد (2020م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع أجدايا، الجامعي، 30، 77-100.

هادي مشعان (2008م)، علم النفس الإداري، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

محمد كمال مصطفى (2014م)، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري (ط1)، الجيزة - مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

مايك ويلز (2005م)، إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ، الرياض: مكتبة الملك فهد.

Abdalkarim, G. M. (2012). The impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 188-196.

Collins, C., & Clark, K. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

Cristina, M., & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 464-489.

Gilmore, S., & Williams, S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford University Press Inc., New York.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Andersen, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Mohamed, M., Khalifa, G., Nusari, M., Ameen, A., Al- Shibami, A., & Abu-Elhassan, A. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, Selangor, Malaysia, 13(15), 6199-6210.

Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. & Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765.

Nenadal, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita*, Czech Republic, 22 (2), 47-64.

Orghini, E. C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 226-289.