

Al-Qentar Journal for Economic Studies and Entrepreneurship

Economic and entrepreneurship studies series

اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي

دراسة حالة شركة النجم للتحويلات المالية

الدكتور: بشير عبدالواسع اليوسفي



الملخص: هدفت الدراسة الى قياس اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة. نظراً لصغر حجم المجتمع المستهدف، تم استهداف جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم 117 موظفًا في الشركة، بما في ذلك المديرين، النواب، ورؤساء الأقسام. و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) والعديد من الأساليب الإحصائية. أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة كان عاليًا، وكان له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي. تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من ممارسات إدارة الموارد البشرية، هما: الاستقطاب والتعيين، والصحة والسلامة المهنية. وظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بناءً على المؤهل العلم. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة المسعى الوظيفي "مدير إدارة/ نائب" على مستوى المحور الأول والأداة ككل، و"مدير إدارة/ نائب" و"رئيس قسم" بشكل عام. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئتي "أقل من 5 سنوات" و"من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات". وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة بناءً على الجنس.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، شركة النجم للتحويلات المالية.

The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Excellence: A Case Study of Al-Najm Money Transfer Company

Abstract: The study aimed to measure the impact of Human Resource Management (HRM) practices on organizational excellence at Al-Najm Money Transfer Company. The descriptive-analytical method was employed, and data were collected using a questionnaire. Given the small size of the target population, all 117 employees of the company, including managers, deputies, and department heads, were surveyed. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and various statistical methods. The study revealed that the level of HRM practices in the company was high and had a statistically significant positive impact on organizational excellence. It was found that two HRM practices had a statistically significant effect: recruitment and selection, and occupational health and safety. The study also showed no statistically significant differences at the 0.05 level in the sample's responses regarding the impact of HRM practices on organizational excellence based on educational qualifications. However, there were statistically significant differences in favor of those with the job title "Manager/Deputy" at the first axis level and the overall instrument, and in favor of "Manager/Deputy" and "Department Head" generally. Additionally, statistically significant differences were found favoring the categories "Less than 5 years" and "6 to less than 10 years" of experience. There were no statistically significant differences in the sample's responses based on gender.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Excellence, Al-Najm Money Transfer Company.

1. مقدمة:

تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة مليئة بالتحديات، والانفتاح الاقتصادي، والضغوط، وقوى التغيير المؤثرة. تتضمن هذه القوى الخارجية العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، بينما تشمل القوى الداخلية تغير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل. كل هذه العوامل تحفز المؤسسات وتدفعها نحو التميز. في العقود السابقة، كانت الشركات الأقوى هي تلك التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد، حيث كان العنصر البشري يعتبر غير مهم وكان يعامل كآلة دون مراعاة إمكانياته ومشاعره. أما في العصر الحديث، فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المؤسسات. حالياً، أصبحت إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة، حيث تعمل على الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها، بالإضافة إلى التخطيط وتحليل الوظائف. كل ذلك يبرز الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستوى من الأداء الممكن (كرو، 2016). تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، حيث تكمن أهميتها في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً (رشيد، 2004). وبما أن التميز المؤسسي يعد سبب بقاء واستمرارية المنظمة، أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها، مما يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأدائهم، ويصب في النهاية نحو رفع مستوى وكفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال التميز المؤسسي (غازي، 2014). لكي تحقق المؤسسات أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المؤسسات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة، يجب عليها الاهتمام بكل ما يخص مواردها البشرية من ممارسات تهدف إلى تطويرهم ورفع أدائهم، مثل التخطيط، تصميم وتحليل الوظائف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، تعيين واستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار. تعتبر شركات الصرافة والتحويلات كمؤسسات رائدة وذات أهمية كبيرة في تقديم الخدمات المالية والنقدية لمتلقيها على مستوى الفرد والجماعة والدولة. شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة هي واحدة من هذه المؤسسات، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة في هذا الموضوع المتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

1. مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول. أصبح المورد البشري وكفاءته العامل الحاسم لمواجهة التحديات و التميز المؤسسي، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي (Kim, 2010). ومن خلال خبرة الباحث كونه يعمل استشاري في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة، تبين أن المؤسسة تواجه منافسة شديدة في بيئة سريعة التغير، لذا يجب أن تسعى إلى التميز المؤسسي، حيث تركز في أداء خدماتها على المورد البشري. تحتاج المؤسسة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بشكل مستمر، لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع الشركات والمؤسسات العاملة في نفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسة التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به على التميز المؤسسي. بناءً على ما سبق، تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق إدارة الموارد البشرية في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة؟
- ما مستوى الأهمية النسبية لتوافر التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة؟
- ما هو أثر إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة .

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة من خلال:

- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.
 - معرفة مدى التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.
 - الكشف عما إذا كان هناك اثر ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية امانة العاصمة.
3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جذب انتباه الباحثين والمهتمين نحو موضوع حيوي يتمثل في دور استراتيجيات الريادة في تحسين الأداء المؤسسي بشركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة. فهي لا تقتصر فقط على إثراء المكتبة العلمية بمعلومات قيّمة حول ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، بل تمتد لتسهم بشكل مباشر في فهم مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في الشركة. كما تبرز أهمية نتائج الدراسة في تقديم صورة واضحة حول الجوانب التي يجب تعزيزها وإعطائها الأولوية في الشركة. إضافةً إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تأمل في أن توجه الباحثين نحو إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام، مما يعزز الأدب الإداري ويقدم إضافات قيمة للممارسات الإدارية المتقدمة.

4. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية بابعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعین، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في التميز المؤسسي بابعادة (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) عند مستوى (0.05) في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

لغرض اختبار هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاستقطاب والتعيين في التميز المؤسسي شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتطوير في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم الأداء في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمكافآت والتعويض في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للصحة والسلامة المهنية في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

H01-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

5. ادارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمؤسسة وتطويرها والحفاظ عليها (Keir, 2016)

عُرِفَت ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها تتضمن الممارسات التخصصية المتعلقة باختيار وتوظيف وتدريب وتحفيز العناصر البشرية. كما تشمل مجموعة من الأعمال الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لتحقيق

الأهداف، بالإضافة إلى الرقابة لضمان أن الأعمال تتم وفقاً لما تم التخطيط له وتصحيح أي انحرافات تحدث أثناء التنفيذ وبعده (السلام وحرشوش، 2002)

ابعاد ادارة الموارد البشري

اولا : الاستقطاب والتعيين

يتضمن نشاط الاستقطاب البحث عن الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المؤسسة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المؤسسة والذي يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل. (Griffin, 2001, 125)

عرف الاستقطاب بأنه مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب، وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف (الصيرفي، 2003، 76).

ثانيا: التدريب والتطوير

يعتبر التدريب والتطوير من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لما للتدريب من دور هام في اكتساب المعارف وصقل المهارات والقدرات للعاملين في أي مؤسسة. عرف التدريب بأنه: عملية تعلم في اكتساب المعارف وصقل المهارات والقدرات للعاملين في أي مؤسسة، ويهدف إلى اكتساب المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم (شحادة، 2000، 51). وعرف التدريب بأنه: نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس لأشخاص معينين (ويلز، 2005، 40). وقد حظيت عملية تنمية (تدريب وتطوير) الموارد البشرية بأهمية كبرى من خلال زيادة ثقافة العاملين، وتطوير مبادئهم وقيمهم، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تحيط بهم، مما يساهم في زيادة فعاليته وأدائه.

ثالثاً: تقييم الاداء

يعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. وتقييم الأداء هو ذلك الأسلوب العلمي الحديث الذي يُعد حجر الأساس لنجاح المنظمة ونجاح مواردها البشرية، وأداة لخلق الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها.

ويُقصد بتقييم أداء الموارد البشرية بأنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال (كرو، 2016، 25).

ويُعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه: تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به (صالح، 2004، 137).

كما يُعرف تقييم الأداء بأنه: إجراء يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد بموضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي تُوكل إليه، وكذا الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (زويلف، 2003، 188).

رابعاً: التعويضات

يُعتبر موضوع التعويضات من الموضوعات الهامة في حياة الأفراد والمنظمات، حيث يتضح دورها في تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين. وقد حظيت التعويضات باهتمام كبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية (عباس، 2006، 227).

كما يعود السبب في أهمية التعويضات بالنسبة للعاملين إلى ما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين، باعتبارها مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب العمل من جهة ثانية؛ لكونها شرطاً أساسياً لتحسين العمل على أجر يتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات وقدرات.

يمثل موضوع الرواتب والأجور شرطاً أساسياً بالنسبة للأفراد، باعتباره الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة، خاصة المادية منها (درة وآخرون، 2007).

خامساً: الصحة والسلامة المهنية

أصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في مؤسساتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد؛ وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية. تتمثل الصحة والسلامة المهنية في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمية والعقلية والنفسية، وتحسين كيانهم الاجتماعي وسلامة وأمن بيئة العمل التي يعملون فيها. أي أنها بيئة تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الإصابة بالأمراض (الطائي وآخرون، 2006، 449).

كما تتمثل السلامة المهنية في الآتي (DeNisi and Griffin, 2001).

- المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية والقوى العاملة من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة، وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.
- حماية مقومات الإنتاج المهنية من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع نتيجة حوادث العمل، باتخاذ كل التدابير الوقائية.
- توفير الاحتياطات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد للحد من حوادث العمل وتقليل الإجازات المرضية.

6. التميز المؤسسي

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي. فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، فرق العمل، جودة الحياة، المناخ، والثقافة التنظيمية. وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زايد، 2003، 48).

فالتميز عبارة عن أسلوب حياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008, 227).

عرف التميز المؤسسي بأنه: نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2006، 114).

أبعاد التميز المؤسسي

أولاً: التميز القيادي:

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تشجيع الأفراد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب أو التنمية الذاتية أو الممارسة العملية، وتمكينهم من ممارسة أعمالهم بحرية، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، وتبني استراتيجية الباب المفتوح لأن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وتبني اللامركزية في العمل؛ لأن ذلك يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية. كما أن القائد المتميز يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء وجوانب النقص والقصور، ويحس بالمشكلات. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك

أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini, 2005).

ثانياً: التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات الزبائن كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة أو خدمة لا تلي حاجات الزبائن أو توقعاتهم فإن هؤلاء الزبائن يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم بخطأ في أسلوب تقديم الخدمة أو في عملية إنتاجها، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو جوانب القصور. ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك باستمرار نحو التحسين المستمر (النعيبي وصويص، 2008، 43-54).

7. منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة بأنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، 2006، 85).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه أكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ومن خلاله يمكن تحقيق أهداف هذه الدراسة، وهو الذي يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. والاعتماد على هذا المنهج وفقاً للآتي:

- الوصفي: وهو المتمثل في الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة والقراءة المتعمقة في المكتبة العلمية المعاصرة وتقديم الإطار النظري والفكري، مستنداً إلى كتابات ومراجع علمية موثقة، والتعليق عليها، ومحاولة الإضافة في الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

- التحليلي: وهو المتمثل في تحليل البيانات تحليلًا متعمقًا، محاولاً استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، كما تم عمل المقارنات مع الدراسات السابقة التي أُجريت على بعض المتغيرات وفي بيئات مختلفة.

8. مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم 125 مفردة. نظرًا لصغر حجم المجتمع، تم استهداف معظم أفراد المجتمع بطريقة الحصر الشامل، وبلغ حجم العينة 117 فردًا من العاملين في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة صنعاء، شملوا الفئات التالية: مدير عام، نائب مدير إدارة، نائب رئيس قسم، مختص.

9. اختبار فرضيات الدراسة

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعین، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في التميز المؤسسي بأبعاد (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) عند مستوى (0.05) في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

الجدول رقم (1) ملخص النموذج للفرضية الاولى

المتغير التابع	R	معامل الارتباط	معامل التفسير (F)	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة (Sig.F)
		(R ²)			
التميز المؤسسي	0.793	0.628	194.210	4	0.000

الجدول رقم (2) تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الاولى

المعامل	B	الخطأ المعياري T	مستوى الدلالة (Sig.T)
الاستقطاب والتعيين	0.395	0.061	13.26
0.000			
التدريب والتطوير	0.376	0.046	10.456
0.000			
تقييم الأداء	0.136	0.068	12.354
0.000			
التعويضات	0.198	0.055	12.891
0.000			
الصحة والسلامة المهنية	0.211	0.056	11.859
0.000			

يشير معامل الارتباط: ($R = 0.793$) إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. القيمة الكبيرة لل RRR تدل على ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي).

يعني معامل التفسير: ($R^2 = 0.628$) أن حوالي 62.8% من التباين في التميز المؤسسي يتم تفسيره بواسطة الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التباين في التميز المؤسسي.

معامل الانحدار (B) وتحليل التباين:

✓ الاستقطاب والتعيين: ($B = 0.395$) له تأثير إيجابي كبير على التميز المؤسسي، مع قيمة T عالية (13.26) ومستوى دلالة ($\text{Sig.T} = 0.000$) يشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية.

✓ التدريب والتطوير: ($B = 0.376$) أيضًا له تأثير إيجابي قوي، مع قيمة T (10.456) ومستوى دلالة ($\text{Sig.T} = 0.000$) تؤكد دلالة التأثير.

✓ تقييم الأداء: ($B = 0.136$) تأثيره أقل من الأبعاد السابقة ولكن لا يزال ذا دلالة إحصائية ($T = 12.354$) ، Sig.T = 0.000).

✓ التعويضات: ($B = 0.198$) تأثير إيجابي ملحوظ مع قيمة ($T = 12.891$) ومستوى دلالة (Sig.T = 0.000).

✓ الصحة والسلامة المهنية: ($B = 0.211$) تأثير إيجابي ملحوظ مع قيمة ($T = 11.859$) ومستوى دلالة (Sig.T = 0.000).

تشير نتائج التحليل إلى أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم تحليلها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية. وهذا يعكس أن تحسين أي من هذه الأبعاد يمكن أن يسهم بشكل ملحوظ في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة.

الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Analysis) للتنبؤ بالتميز المؤسسي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ معامل التحديد (R^2) اختبار F مستوى الدلالة (Sig.F)

0.000	193.817	0.628	الصحة والسلامة المهنية
0.000	121.451	0.681	الاستقطاب والتعيين

• الصحة والسلامة المهنية دخلت أولاً في نموذج الانحدار، وأظهرت تأثيراً كبيراً يفسر 62.8% من التباين في التميز المؤسسي.

• الاستقطاب والتعيين دخل ثانياً في النموذج وفسر 68.1% من التباين في التميز المؤسسي، مما يشير إلى أن هذا البعد أصبح له تأثير أكبر عندما تم إضافته إلى النموذج بعد الصحة والسلامة المهنية.

النتائج الرئيسية:

- الصحة والسلامة المهنية كانت الأكثر تأثيراً عند تحليل التأثير البسيط (الجدول 4-21) وعند تحليل الانحدار التدريجي (الجدول 4-22).
- الاستقطاب والتعيين كان له تأثير كبير عند إدراجه في نموذج الانحدار، مما يعني أن إدراجه يمكن أن يرفع مستوى التباين المفسر في التميز المؤسسي إلى 68.1%.
- تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، والتدريب والتطوير تم استبعادهم في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي، مما يشير إلى أن تأثيرهم أصبح غير ملموس عند إدراج الصحة والسلامة المهنية والاستقطاب والتعيين.
- تشير النتائج إلى أن الصحة والسلامة المهنية والاستقطاب والتعيين هما الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية. بينما تأثير بقية الأبعاد (تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، والتدريب والتطوير) أصبح أقل أهمية عند النظر في الأبعاد الأكثر تأثيراً.

اختبار الفرضيات الفرعية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاستقطاب والتعيين في التميز المؤسسي لشركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد اختبار مستوى	البيان الخطأ	اختبار مستوى
	(R ²)	F	B	T
الاستقطاب	0.304	0.304	0.572	13.26
والتعيين	0.000	7.084	0.061	0.000

معامل الارتباط: (R) بلغ 0.304، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي ضعيف إلى متوسط بين سلوكيات الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي.

معامل التحديد: (R²) بلغ 0.304، وهذا يعني أن 30.4% من التباين في التميز المؤسسي يمكن تفسيره من خلال سلوكيات الاستقطاب والتعيين.

اختبار F: بلغ 7.084 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى أن العلاقة بين الاستقطاب والتعيين والتميز المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية.

درجة التأثير: (B) بلغت 0.572، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في سلوكيات الاستقطاب والتعيين تؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بنسبة 57.2%.

اختبار T: بلغ 13.26 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يؤكد أن التأثير الناتج عن الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي ذو دلالة إحصائية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن سلوكيات الاستقطاب والتعيين لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتدريب والتطوير في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار	مستوى	البيان	الخطأ	اختبار	مستوى
	(R)	(R ²)	F	دلالة F	B	المعياري	T	دلالة T
التدريب	0.567	0.321	7.373	0.000	0.499	0.060	8.318	0.000
والتطوير								

معامل الارتباط (R): بلغت قيمته 0.567، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي. هذا الارتباط يعكس أن التدريب والتطوير له تأثير ملحوظ ولكنه ليس قوياً للغاية على التميز المؤسسي.

معامل التحديد (R²): بلغت قيمته 0.321، مما يعني أن 32.1% من التباين في التميز المؤسسي يمكن تفسيره من خلال ممارسة أساليب التدريب والتطوير. هذا يشير إلى أن التدريب والتطوير يلعبان دوراً مهماً ولكنه لا يفسر سوى جزء من التباين في التميز المؤسسي.

اختبار F: بلغت قيمته 7.373 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يدل على أن العلاقة بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية. هذه القيمة تؤكد أن هناك علاقة حقيقية بين المتغيرين وليس بسبب الصدفة.

درجة التأثير (B): بلغت قيمتها 0.499، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في ممارسة التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بنسبة 49.9%. هذا يشير إلى تأثير كبير للتدريب والتطوير على التميز المؤسسي.

اختبار T: بلغت قيمته 8.318 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يؤكد أن التأثير الناتج عن التدريب والتطوير على التميز المؤسسي ذو دلالة إحصائية قوية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية تشير إلى أن التدريب والتطوير لهما أثر ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية. وبالتالي، يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، قد تم رفضها بناءً على النتائج الإحصائية التي تؤكد وجود تأثير ملحوظ للتدريب والتطوير على التميز المؤسسي.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم الأداء في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

معامل الارتباط: (R) بلغت قيمته 0.706، مما يدل على وجود ارتباط قوي وإيجابي بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار F	مستوى دلالة F	البيان	الخطأ المعياري	اختبار T	مستوى دلالة T
	(R)	(R ²)			B		T	
تقييم الأداء	0.706	0.499	114.331	0.000	0.649	0.060	10.693	0.000

معامل التحديد: (R²) بلغت قيمته 0.499، مما يعني أن 49.9% من التباين في التميز المؤسسي يمكن تفسيره من خلال تقييم الأداء. هذا يعكس تأثيراً ملحوظاً لتقييم الأداء على التميز المؤسسي، مما يعني أن أكثر من نصف التباين في التميز المؤسسي مرتبط بتقييم الأداء.

اختبار F: بلغت قيمته 114.331 مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يدل على أن العلاقة بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية. هذا يشير إلى أن العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة بل تعكس تأثير حقيقي.

درجة التأثير: (B) بلغت قيمتها 0.649، مما يعني أنه إذا تم تحييد بقية المتغيرات، فإن زيادة وحدة واحدة في ممارسة تقييم الأداء ستؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بنسبة 64.9%. هذا يشير إلى أن تقييم الأداء له تأثير كبير على تحسين التميز المؤسسي.

اختبار T: بلغت قيمته 10.693 مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يؤكد أن التأثير الناتج عن تقييم الأداء على التميز المؤسسي ذو دلالة إحصائية قوية. هذا يشير إلى أن تأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي ليس عشوائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية. بناءً على القيم المستخلصة، يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، قد تم رفضها. وهذا يعني أن ممارسة تقييم الأداء تلعب دوراً مهماً وملحوظاً في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة، مما يعزز صحة الفرضية التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمكافآت والتعويض في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار F	مستوى دلالة F	البيان	الخطأ المعياري	اختبار T	مستوى دلالة T
المكافآت	0.678	0.459	97.702	0.000	B	0.051	9.884	0.000
والتعويضات								

معامل الارتباط (R): بلغت قيمته 0.678، مما يدل على وجود ارتباط قوي وإيجابي بين المكافآت والتعويضات والتميز المؤسسي. يشير هذا إلى أن المكافآت والتعويضات تلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز المؤسسي.

معامل التحديد (R^2): بلغت قيمته 0.459، مما يعني أن 45.9% من التباين في التميز المؤسسي يمكن تفسيره من خلال المكافآت والتعويضات. هذا يوضح أن جزءاً كبيراً من التميز المؤسسي في الشركة مرتبط بالمكافآت والتعويضات.

اختبار F: بلغت قيمته 97.702 مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى أن العلاقة بين المكافآت والتعويضات والتميز المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية. وهذا يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين ليست عشوائية ولكنها تعكس تأثيراً حقيقياً.

درجة التأثير (B): بلغت قيمتها 0.511، مما يعني أنه إذا تم تحديد بقية المتغيرات، فإن زيادة وحدة واحدة في المكافآت والتعويضات ستؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بنسبة 51.1%. هذا يعكس تأثيراً كبيراً للمكافآت والتعويضات على تحسين التميز المؤسسي.

اختبار T: بلغت قيمته 9.884 مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يؤكد أن التأثير الناتج عن المكافآت والتعويضات على التميز المؤسسي ذو دلالة إحصائية قوية. هذا يدل على أن تأثير المكافآت والتعويضات ليس عشوائياً، بل له تأثير كبير على التميز المؤسسي.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والتعويضات على التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية. بناءً على القيم المستخلصة، يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، قد تم رفضها. وبالتالي، فإن ممارسة المكافآت والتعويضات تلعب دوراً ملحوظاً في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة، مما يعزز صحة الفرضية التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والتعويضات والتميز المؤسسي.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للصحة والسلامة المهنية في التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية بأمانة العاصمة.

الجدول رقم (8) تحليل تأثير الصحة والسلامة المهنية على التميز المؤسسي:

الاختبار	القيمة	مستوى الدلالة (Sig.)	مستوى الدلالة (α)
معامل التحديد (R^2)	0.628	-	-
اختبار F	193.817	0.000	0.01
اختبار T	11.635	0.000	0.05
درجة التأثير (β)	0.562	-	-

معامل التحديد: ($R^2 = 0.628$): معامل التحديد أو R^2 يوضح النسبة المئوية للتباين في التميز المؤسسي الذي يتم تفسيره بواسطة الصحة والسلامة المهنية. قيمة 0.628 تعني أن الصحة والسلامة المهنية تفسر 62.8% من التباين في التميز المؤسسي. وهذا يدل على أن الصحة والسلامة المهنية تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.

درجة التأثير: ($\beta = 0.562$) تشير درجة التأثير β إلى أن كل وحدة زيادة في الصحة والسلامة المهنية تؤدي إلى زيادة بنسبة 56.2% في التميز المؤسسي، مع تحييد تأثير العوامل الأخرى. هذا يعكس علاقة إيجابية وقوية بين الصحة والسلامة المهنية والتميز المؤسسي.

اختبار F القيمة = 193.817، مستوى الدلالة = 0.000: قيمة اختبار F تعكس مدى قوة نموذج الانحدار الكلي. بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.01، فهذا يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية. وبالتالي، يؤكد هذا أن الصحة والسلامة المهنية لها تأثير كبير على التميز المؤسسي.

اختبار T القيمة = 11.635، مستوى الدلالة = 0.000: التفسير: قيمة اختبار T تعكس دلالة معامل الانحدار β . بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فهذا يؤكد أن تأثير الصحة والسلامة المهنية على التميز المؤسسي ذو دلالة إحصائية قوية. هذا يثبت أن الصحة والسلامة المهنية لها تأثير إيجابي وقوي على التميز المؤسسي.

بناءً على النتائج، يمكننا أن نستنتج بثقة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة والسلامة المهنية والتميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية. القيمة العالية لمعامل التحديد والدرجة العالية للتأثير، بالإضافة إلى القيم المنخفضة لاختبارات T و F، كلها تؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

10. النتائج

- وجود دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية.
- تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة النجم للتحويلات المالية يختلف من حيث القوة. فقد جاء ترتيب التأثير كما يلي:

- الصحة والسلامة المهنية كان له التأثير الأكبر.
- يليه تقييم الأداء.
- ثم المكافآت والتعويضات.
- تلاه التدريب والتطوير.
- وجاء الاستقطاب والتعيين في المرتبة الأخيرة.

- تختلف تأثيرات كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من حيث القوة، ولكن جميعها تلعب دوراً مهماً في تعزيز التميز المؤسسي في الشركة.

11. التوصيات

يجب على شركة النجم للتحويلات المالية أن تعزز من اهتمامها بممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغيراً حيوياً يؤثر بشكل كبير على الأداء ويعزز التميز المؤسسي.

الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين: ينبغي على الشركة تحسين عملية الاستقطاب والتعيين من خلال تنوع مصادر جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للوظائف. هذا يساعد في اختيار أفضل الكفاءات التي تلائم احتياجات الشركة.

التركيز على التدريب والتطوير: يجب أن تولي الشركة اهتماماً أكبر لتدريب وتطوير العاملين، بما في ذلك تنوع البرامج التدريبية وتطبيق المعايير الدولية مثل ISO 10015 الخاصة بتدريب العاملين. يعتبر التدريب أساسياً لتطوير القوى العاملة وتحقيق الأداء الأمثل.

توفير بيئة عمل مشجعة للإبداع والابتكار: من المهم توفير بيئة عمل تدعم وتشجع على الإبداع والابتكار. ينبغي توثيق الأفكار الإبداعية ذات الصلة بمصلحة العمل والعمل على تنفيذها لتحقيق التميز المؤسسي.

تحسين نظام المكافآت والحوافز: يجب الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بهدف تشجيع العاملين على الالتزام وزيادة أدائهم. نظام المكافآت يجب أن يكون عادلاً ومبنياً على الأداء الفعلي.

اتباع نظام عادل للمكافآت والحوافز: ينبغي على الشركة اتباع نظام عادل للمكافآت والحوافز مبني على أسس ومعايير علمية، مع الأخذ في الاعتبار تكاليف الحياة والمعيشة. نظام المكافآت العادل يعزز شعور العاملين بالإنصاف، ويزيد من ولائهم، ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم.

11- المراجع

- درة، عبد الباري إبراهيم وآخرون. (2007). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار أوائل للنشر، عمان.
- رشيد، مازن فارس. (2004). إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- زايد، عادل محمد. (2003). "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- زويلف، مهدي. (2003). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- شحاذاة، نظمي. (2000). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح، محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف جسيم، وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط2/ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد العال، عبد العزيز عبد العال زكي. (2010). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، بريطانيا.
- عرب، هاني. (2006). محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، المملكة العربية السعودية.
- العزاوي، نجم عبد الله، والجواد، عباس حسين. (2010). تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- غازي، علي علي. (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، (3)، 1، 8-12..
- كرو، شفاء. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- محمد، عبد الله عبد اللطيف علي. (2013). أثر الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سوداتل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحر الأحمر، السودان.
- المدھون، محمد. (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1 إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.

المراجع بالاجنبية

Borghini, E. C. (2005). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 226-289.

DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2001). *Human resource management* (2nd ed.). Houghton Mifflin Company.

Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*..

Mohajer, H., & Peykani, M. H. (2016). Comparing the human resource development based on the level of organizational excellence. *International Business Management*, 10(9), 1642-1648.

Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of human resource information systems on human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi Securities Exchange. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 47-55.

Neog, B., & Barua, M. (2014). Factors influencing employee's job satisfaction: A study of employees of automobile service. 2(7), 305-316.

Peters, T. J., & Waterman, H. (2004). *In search of excellence* (2nd ed.). Profile Books.