



دور استراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي

(بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر)

**The role of selection and appointment strategy in achieving career excellence**

**(Applied to the textile sector in Egypt)**

ملخص البحث

يعتبر العامل البشري اليوم من أهم مكونات العملية الإنتاجية و نظراً للتطور الهائل فيه نتيجة العولمة وما وصل اليه العالم من تقارب بواسطة جميع وسائل التواصل الإجتماعي الامر الذي فرض نفسه على كيفية استغلاله في التعرف على أفضل الطرق لبلوغ الهدف والتواصل إلى أنجح طريق يؤدي إلى أحسن الظروف الممكنة من خلال استغلال نقاط القوة والتغلب على مناطق الضعف واقتناص الفرص والتغلب على التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات لكي تحقيق غاياتها وأهدافها.

لذا أخذت إستراتيجية الاختيار والتعيين على عاتقها رسم رسالتها وتحديد غاياتها وتوجيه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف لوضع الخطة التي تؤهل المنظمة لإدارة رأس مالها البشري بطريقة تتوافق مع مهمتها العامة وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

من هنا سعى البحث إلى تحقيق هدفه من خلال التعرف على مدى تطبيق استراتيجية الاختيار والتعيين في شركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث، وكذلك التعرف على مدى توافر أبعاد التميز الوظيفي سواء تعظيم الإنتاجية أو تطوير رأس المال البشري في شركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث ، وكذلك التعرف على طبيعة التأثير الذي يحدثه تطبيق استراتيجية الاختيار والتعيين في شركات صناعة الغزل والنسيج مع تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز تطبيق استراتيجية الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز الوظيفي في شركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.

ولتحقيق الهدف من البحث تم تحديد مجتمع وعينة البحث حيث يتمثل المجتمع في شركات الغزل والنسيج في مصر في عدد ٢١ شركة موزعة على عدد من المحافظات وطبقاً لحدود الدراسة فإنه تم اختيار عينة عشوائية من العاملين ممثلة لجميع الفئات من العاملين وتمثل ٢٠٪ من عدد شركات الغزل والنسيج في مصر. كما قام الباحث بتوزيع حجم العينة بحيث تتناسب بما يتفق مع حجم العمالة في كل شركة وفقاً للقانون التالي:



$$\frac{\text{إجمالي العينة} \times \text{عدد العاملين في الشركة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في الشركات}} = \text{عدد مفردات العينة في كل شركة}$$

وطبقا للقوانين الإحصائية المتعامل بها لإستخراج حجم العينة تم استخراج حجم العينة كما يلي:

$$n = Z \left\{ \frac{\sigma}{\mu} \right\} \times \left\{ \frac{N-1}{N} \right\}$$

$$n = 1.96 \times \left\{ \frac{0.5}{1.96} \right\} \times \left\{ \frac{384-1}{384} \right\} = 384 \text{ مفردة}$$

وتم التقريب إلى ٤٠٠ مفردة لأغراض إحصائية وقد تم توزيع حجم العينة كالآتي

٤٠ مفردة تمثل ١٠٪ من حجم العينة خصصت للإدارة العليا.

٦١ مفردة تمثل ١٥٪ من حجم العينة خصصت للإدارة الوسطى.

٢٦٩ مفردة تمثل ٧٥٪ من حجم العينة خصصت للإدارة التنفيذية.

#### ولقد خلصت أهم النتائج إلى :

- عدم الاهتمام بتحديث عملية الاختيار والتعيين بما يتلاءم مع التقدم والتطور.
- مواصفات شاغل الوظيفة تحتاج إلى إهتمام أكثر من ذلك عند شغل الوظائف.
- عدم اعطاء الشركة اهمية كبيرة بأساليب الاختيار لإنقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- مطلوب أن تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.
- يجب أن يستخدم التدريب كأداة لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.
- يجب أن يشعر العامل بالفخر لعمله في الشركة.

#### أما أهم التوصيات:

- ضرورة قيام منظمات الغزل والنسيج بتفعيل أفضل البرامج الإبتكارية لعملية الاختيار والتعيين.
- إعطاء أهمية أكثر للتخطيط لإستراتيجية الاختيار والتعيين .
- لابد من التحضير الجيد المسبق قبل إجراء عملية الإختيار والتعيين.
- ضرورة قيام منظمات صناعة الغزل والنسيج بتفعيل مفهوم واهداف وأهمية التدريب.



## Abstract

The world now sees the human factor as the most important component of the production process. This is due to the tremendous development in it as a result of globalization and the convergence that the world has reached through all social media means. This has imposed itself on how to exploit the human resources strategy in identifying the best ways to achieve the goal and reach the most successful path that leads to the best possible conditions by exploiting strengths, overcoming weaknesses, seizing opportunities, and overcoming the challenges facing organizations and institutions in order to achieve their goals

Therefore, the human resources strategy has taken on the task of drawing up its mission, defining its goals, and directing its efforts to analyze the external and internal environmental factors and variables, which contribute to the production of opportunities, identifying risks, and identifying elements of strength and weakness to put the plan in place that qualifies the organization to manage its human capital in a way that is compatible with its general mission, goals, and future aspirations

From here, the transition to human resources strategy began due to modern administrative developments as a result of the development of administrative thought. This was not the result of one reason, but a group of reasons, and perhaps the most important of them is the challenges facing organizations, which of course reflected on human resources management strategies, represented in the strategy of planning, selection, appointment, training, and finally the strategy of career planning, and all of them are the most important factors that help to achieve job excellence

Considering the selection and appointment of the appropriate workforce and the differentiation between individuals applying to occupy a certain position in terms of their suitability for that position and placing the right person in the right position, and achieving compatibility between the requirements and duties of the position and the qualifications and characteristics of the person applying to occupy the position, is one of the most important requirements of the selection and appointment strategy

The training strategy also aims to achieve a change in the behavior of these trainees. This means that in the production field, for example, trainees will acquire the manual skills, technical knowledge, and the ability to solve the problems they face, as well as to provide knowledge. It is expected that workers will apply the new skills they have acquired from the work they do in a way that helps to achieve organizational goals



The importance of achieving job excellence lies in all stages of the job life and is not limited to a certain stage. Job excellence is considered to be a positive work

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للبحث

#### مقدمة:

نظراً للتطور الهائل في العامل البشري نتيجة العولمة وما وصل اليه العالم من تقارب بواسطة جميع وسائل التواصل الإجتماعي الامر الذي فرض نفسه على كيفية استغلال إستراتيجية الإختيار والتعيين في التعرف على أفضل الطرق لبلوغ الهدف والتوصل إلى أنجح طريق يؤدي الى أحسن الظروف الممكنة من خلال استغلال نقاط القوة والتغلب على مناطق الضعف واقتناص الفرص والتغلب على التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات لكي تحقق غاياتها وأهدافها (ابراهيم، ٢٠٢٠).

لذا أخذت إستراتيجية الإختيار والتعيين على عاتقها رسم رسالتها وتحديد غاياتها وتوجيه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف لوضع الخطة التي تؤهل المنظمة لإدارة رأس مالها البشري بطريقة تتوافق مع مهمتها العامة وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية (عقيلي، ٢٠٠٩).

ويعد وجود إستراتيجية للإختيار والتعيين أمراً مهماً لأنه يحدد كيفية إدارة عمليات الموارد البشرية في المنظمة ويضمن توافرها مع أهدافها و يمكنها من زيادة إنتاجية العامل، والتأثير بشكل إيجابي على تعلم الموظف وتحسين الأداء العام للأعمال وتتيح إستراتيجية الموارد البشرية تعظيم إمكانيات الموظفين أثناء مواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية بحيث تتوافق مع الأهداف التنظيمية (ابوالنصر، ٢٠١٢).

من هنا بدأ التحول إلى إستراتيجية الإختيار والتعيين بسبب المستجدات الإدارية الحديثة نتيجة تطوير الفكر الإداري والذي لم يكن وليد سبب واحد بل لمجموعة أسباب ولعل أهمها هو التحديات التي تواجه

المنظمات والمؤسسات والتي انعكست بالطبع على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( علي، ٢٠٢٠).

ويعتبر البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة والاختيار والمفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم لتلك الوظيفة ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وتحقيق



التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من أهم العوامل التي تساعد على التميز الوظيفي (صلاح، ٢٠١٩).  
واخيراً تكمن أهمية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة معينة بل يعتبر التميز الوظيفي بمثابة سلوك وظيفي إيجابي يمثل مخرجات التزام الفرد بالضوابط والمعايير الوظيفية وهنا نشير إلى أن مسئولية تحقيق التميز الوظيفي مسئولية مشتركة بين كل من المنظمة والفرد للوصول إلى تحقيق الريادة وتحقيق المنافسة ولا يخفى أن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

#### الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة وتحليل جهود الباحثين في المتغيرات المتعلقة بهذا البحث تبين ندرة الدراسات التي تناولت دور إستراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي وخاصة على قطاع الغزل والنسيج قد حاول الباحث توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان لأجل تحقيق أهداف البحث، وقد أمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين، تضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت إستراتيجية الاختيار والتعيين، وتضمن المحور الثاني الدراسات التي تتعلق بالتميز الوظيفي للعاملين.

#### المحور الأول: الدراسات التي تناولت إستراتيجية الاختيار والتعيين.

دراسة ( ابراهيم ، ٢٠٢٢ ) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية حيث تناول البحث التعرف على أثر إستراتيجية الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) على رفع مستوى الإنتاجية. وكانت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية. كما بين البحث نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية مجتمعة في اتجاهات أفراد عينة البحث طبقاً للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ولعدد الموظفين في القسم، ولطبيعة المهام. أن تقديرات الأفراد لبعد الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة عالية.



كما هدفت دراسة (عثمان ، ٢٠٢١) أثر إستراتيجية الاختيار والتعيين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. إلى التعرف على مفهوم إستراتيجية الاختيار والتعيين والتعرف على أهم الوظائف والتحديات وفرضيات إستراتيجية الاختيار والتعيين والتعرف على العلاقة بين الإدارة إستراتيجية وأداء العنصر البشري. خلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج، أهمها تأثر إستراتيجية الاختيار والتعيين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية تأثيراً جوهرياً على سلوك الموظفين والتي تدل على ولائهم للعمل. وأن هناك آثار إيجابية لكل من إستراتيجية الموارد البشرية و أداء العاملين.

وسعت دراسة (فاروق، ٢٠٢١) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة مديرية التعمير والهندسة. إلى محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية وإمكانية تحديد علاقة بين تخطيط المواد البشرية و التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة واخيراً تحديد العمليات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية وكانت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية طردية موجبة قوية تدل على أهمية تخطيط الموارد البشرية وإمكانية تحديد علاقة تخطيط المواد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.

في حين هدفت دراسة (محروس، ٢٠٢٠) إلى اثبات وجود علاقة بين استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. كما هدف البحث إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية. وأظهرت نتائج البحث توفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بوزن نسبي (٧٧.٥٩٪)، كما تبين وجود مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية بوزن نسبي (٧٥.٥٦٪). وأظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص). في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد عينة البحث نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة).

وسعت دراسة (عيداروس، ٢٠١٩) إلى اثبات صحة العلاقة بين أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بالمنظمات. هدف البحث إلى معرفة الأسس والأساليب التي تتبعها الشركات العاملة في مجال الاتصالات في إستقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها. لفت انتباه الشركة حول دور الموارد البشرية وأهميتها للمنظمة. واخيراً لفت الانتباه حول ضرورة الاهتمام بعملية تقويم أداء العاملين. استخدم البحث المنهج



الوصفي كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وظهرت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بساطة إجراءات الاستقطاب بالشركة وارتفاع كفاءة أداء العاملين بالشركة، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضرورة قرار التعيين يتم مراعاة النوع حسب متطلبات الوظيفة وارتفاع كفاءة أداء العاملين بالشركة، وهناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التقيد بخطوط التعيين يساعد في عملية تحسين الأداء وارتفاع كفاءة أداء العاملين بالشركة.

أما دراسة (فراج، ٢٠١٩) فقد تعرضت لعمليات التعيين الفعالة وأثرها في اختيار الموارد البشرية. هدف البحث إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين الفعالة في اختيار الموارد البشرية في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة خلص البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير جوهري لسياسات الاختيار والتعيين الفعالة في اختيار الموارد البشرية. وكذلك وجود علاقة طردية موجبة بين سياسات الاختيار والتعيين الفعالة في اختيار الموارد البشرية للمنظمة.

بينما أظهرت دراسة (اسلام، ٢٠١٨) أن هناك تأثير لبعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. وهدف البحث الى تحليل رؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية بالعراق. واستراتيجية تدريب الموارد البشرية واستراتيجية جودة حياة العمل وبين الأداء الوظيفي. وتضمنت مشكلة البحث مجموعة من التساؤلات من أجل تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة. توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة. كما تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، ولم تتجاوز مؤشرات العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث أكثر من ٥٩% وهذا يعني وجود عوامل أخرى لم تدرس تؤثر في الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة.

### المحور الثاني: دراسات تتعلق بالتميز الوظيفي للعاملين.

جاءت دراسة (علي، ٢٠٢٢) للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي في منظمات هيئة التعليم التقني الإستراتيجية وبين الأداء الوظيفي. خرج البحث بنتيجة وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين استراتيجيات إدارة الموارد و الأداء الوظيفي.

أما دراسة (ابراهيم، ٢٠٢١) فكانت عن أثر استراتيجية الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي.



وهدفت الدراسة إلى قياس أثر إستراتيجية الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي اثرها على دقة أداء العاملين وخرجت الدراسة بنتيجة أن هناك علاقة طردية موجبة بين استراتيجية الاختيار والتعيين و التميز الوظيفي.

وبالنسبة لدراسة (المهل، ٢٠٢١) فكانت عن إستراتيجية الموارد البشرية في الشركة السودانية للاتصالات واثرا على الاداء من خلال معرفة التكامل الاستراتيجي لممارسات ادارة الموارد البشرية. وهدفت الدراسة الى التعرف على الاداء وماهى أهم المعوقات المؤثرة على هذا التكامل وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتوصلت لعدد من النتائج اهمها ان هناك علاقة طردية موجبة بين أنشطة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للشركة وان تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالإستراتيجية العامة للشركة كما أن هناك علاقة موجبة بين الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ، وأن هناك علاقة بين قوة البناء التنظيمي للشركة وهذه الإستراتيجية.

وقام(محمد، ٢٠٢٠) بدراسة استراتيجية استراتيجية الاختيار والتعيين واثرا على الأداء الوظيفي.

والتي هدفت إلى التعرف على استراتيجية الاختيار والتعيين في الدوائر الحكومية والشركات القابضة اظهرت نتائج البحث الاتي تختلف الشركات القابضة محل البحث اختلافاً جوهرياً بالنسبة لأهمية المهام والتغذية العكسية. وكذلك وجود اختلافات معنوية بين المستويات التعليمية للأفراد واختلاف وجهات نظر نحو مفهوم الاداء الوظيفي.

اما دراسة ( Maxwell & Lyle ٢٠١٩) والتي تحدثت عن إستراتيجية أداة الموارد البشرية وأداء الأعمال في مجموعة هيلتون. والتي هدفت إلى توضيح العلاقة بين إستراتيجية أداء الموارد البشرية وأداء الأعمال فنادق مجموعة هيلتون العالمية خرج البحث بنتيجة تأثر الأداء المالي باستراتيجيات الموارد البشرية تأثر ايجابي على أداء العاملين.

كما قام كلاً من ( Khan, Mohamed Asif ٢٠١٩) بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة. والتي هدفت إلى إظهار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة وكانت نتائج



البحث وجود علاقة قوية لممارسات الموارد البشرية على أرجاء المنشآت.

أما دراسة (مصطفى، ٢٠١٨) فكانت عن اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي.

هدف البحث إلى إظهار اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي وكانت نتائج البحث قد اظهرت ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التميز والولاء الوظيفي. كما أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والولاء الوظيفي واخيراً هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية والولاء الوظيفي.

وقام (الخولي، ٢٠١٨) بدراسة الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية.

وقد هدف البحث الى التعرف على اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية وفقاً للأسس والمعايير الإدارية. وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة البحث. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج كانت كالتالي لا يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي الى تحسين الإنتاجية والإنتاج وإن حجم الحوافز المدفوعة لا تؤدي الى رفع كفاءة الأداء للعاملين بالبنك. مع عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين، حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط. وأن بعض المديرين تنقصهم المهارة الكافية في تطبيق نظام الحوافز.

وحاول (الطيب، ٢٠١٢) إثبات العلاقة حول أثر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية السودانية. وقد هدف البحث لإظهار مدى تطبيق شركة شيكان المحدودة ثقافة الجودة الشاملة والتميز الوظيفية وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة والتميز الوظيفي.

كما حاول (يعقوب، ٢٠١٩) التأكيد على اثر تطبيق التميز الوظيفي وأخلاقيات الأعمال على الانتاجية. وقد هدف البحث الى التعرف على المؤسسات العاملة بنظم الجودة الصناعية وذلك استناداً على معايير المؤسسة ووضحت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى ومعايير التميز الوظيفي وأخلاقيات الاعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز الوظيفي كان مرتفعاً كما تبين أن وجود علاقة طردية بين مستوى أعمال الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز.

**الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث:** قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية والتي اشتملت على:

دراسة وتحليل بعض البيانات المتاحة عن قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، والمنظمات العاملة في مجال الغزل والنسيج والمتمثلة في (شركة مصر للغزل والنسيج بمدينة المحلة الكبرى، النصر للصباغة والتجهيز



بالمحلة الكبرى، الدلتا للغزل والنسيج بطنطا، ولتكس للغزل والنسيج ونسيج الأصواف، الشرقية للغزل والنسيج، مصر للغزل والنسيج حلوان، الشوربجي للغزل والنسيج بإمبابة، شبين الكوم للغزل والنسيج).  
قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية المكتبية محل البحث من أجل التعرف على أسباب انخفاض التميز الوظيفي للشركات محل البحث، والتعرف على إمكانيات وقدرة هذه الشركات على تحقيق التميز الوظيفي من خلال دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي.  
تم إجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية لعينة ميسره من خلال بعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من مسؤولي الإدارة العليا والوسطى، وبعض المديرين المباشرين ومعاونيهم، بالإضافة إلى عدد من المقابلات مع عينة عشوائية تضمنت (٥٠) من العاملين بخطوط الإنتاج محل البحث وقد تم تحليل بيانات لتلك المقابلات في إطار الدراسة الاستطلاعية.

مفردات العينة الميسرة للدراسة الاستطلاعية الميدانية

م	اسم الشركة	مسئول الإدارة العليا	مسئول الإدارة الوسطى	مسئول الإدارة المباشرة	العاملون في خطوط الإنتاج	الإجمالي
١	مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى.	١	١	٢	٢	٦
٢	النصر للصباغة والتجهيز بالمحلة الكبرى.	١	١	٢	٣	٧
٣	الدلتا للغزل والنسيج بطنطا.	١	١	٢	٢	٦
٤	ولتكس للغزل والنسيج ونسيج الأصواف.	١	٢	٢	٢	٧
٥	الشرقية للغزل والنسيج.	١	١	٢	٢	٦
٦	مصر للغزل والنسيج حلوان.	١	٢	١	٢	٦
٧	الشوربجي للغزل والنسيج بإمبابة.	١	١	٢	٢	٦
٨	شبين الكوم للغزل والنسيج.	١	٢	١	٢	٦
	الإجمالي	٨	١١	١٤	١٧	٥٠

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات إدارة لموارد البشرية بالشركات محل الدراسة الاستطلاعية

وقد أشارت نتائج المقابلات إلى عدم الإدراك الكافي لدى العاملين بإستراتيجية الإختيار والتعيين ( وفقاً لإجابات ٣٧ من العينة وبنسبة ٧٤٪)، ومفهوم التميز الوظيفي ( وفقاً لإجابات ٣٩ من العينة وبنسبة ٧٨ % ) ومفهوم الإختيار والتعيين ( وفقاً لإجابات ٣٦ من العينة وبنسبة ٧٢٪).

نتائج الدراسة الاستطلاعية المكتبية والميدانية على النحو التالي:

- وجود اختلاف لبعض المؤشرات التي تؤثر على قدرة المنظمات على دعم التميز الوظيفي .



- وجود بعض نواحي القصور في الاهتمام بمهارات العاملين بالمنظمات محل البحث، منها عدم اهتمام المديرين على مستوى الإدارة الوسطي والمباشرة بالاستفادة من مهارات العاملين والاكتفاء
- تعتمد المنظمات محل البحث على الطرق التقليدية في عمليات الاختيار والتعيين دون الاهتمام بربط تلك الوظائف بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى ضعف التميز الوظيفي.
- عدم وضوح بعض عناصر التميز الوظيفي والتي تشمل (تعظيم الإنتاجية - تطوير رأس المال البشري) مما يؤدي ذلك إلى عدم الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات الأفراد .
- عدم الربط بين بعض استراتيجيات الإختيار والتعيين والتميز الوظيفي مما يؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من العاملين ويؤثر ذلك على التميز الوظيفي للمنظمات محل البحث.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة من قبل المنظمات محل البحث لتفعيل دور إستراتيجية الإختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي.
- وجود بعض القصور الواضح في إدارة الموارد البشرية لدى شركات الغزل والنسيج نحو عملية التميز الوظيفي، مما يعكس ذلك على عدم تفعيل دور إستراتيجية الإختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي.

**ويتضح من خلال نتائج الدراسات والبحوث السابقة ، وكذلك الدراسة الاستطلاعية المكتبية والميدانية أن الفجوة البحثية تكمن في:**

تعتمد المنظمات محل البحث على الطرق النمطية في عمليات الإختيار والتعيين دون الاعتبار في وضع إستراتيجية تحقق اقتناص العمالة الماهرة القادرة على تحقيق التميز الوظيفي. تعتبر منظمات محل البحث أن عملية التميز الوظيفي خطوة ذات أهمية لاحقه دون الاعتبار لأهميتها الحقيقية. تهتم شركات الغزل والنسيج بالتطلع إلى تطبيق إستراتيجية التكنولوجيا الحديثة والمتطورة دون الاهتمام لإستراتيجية الإختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي. بناء على الدراسات الاستطلاعية وفي ضوء ما سبق ظهرت مشكلة البحث بشكل مبدئي في الإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور إستراتيجية الإختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي بالمنظمات محل البحث؟

**تساؤلات البحث:**

**السؤال الأول:**

ما تأثير إستراتيجية الإختيار والتعيين على التميز الوظيفي؟



### السؤال الثاني:

ما تأثير إستراتيجية الاختيار والتعيين على ( تعظيم الانتاجية، تطوير رأس المال البشري)؟

### مشكلة البحث.

تتلخص مشكلة البحث في إظهار مدى تأثير إستراتيجية الاختيار والتعيين كمتغير مستقل علي التميز الوظيفي كمتغير تابع وذلك من خلال التطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر.

### أهداف البحث.

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف علي مدي تطبيق استراتيجية الاختيار والتعيين في شركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.
- التعرف علي مي توافر أبعاد التميز الوظيفي ( تعظيم الإنتاجية ، تطوير رأس المال البشري) في شركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.
- التعرف علي طبيعة التأثير الذي يحدثه تطبيق استراتيجية الاختيار والتعيين في شركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز تطبيق استراتيجية الاختيار والتعيين ودورها في تحقيق التميز الوظيفي في شركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.

### أهمية البحث.

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

الأهمية العلمية: تتمثل في النتائج والتوصيات التي يؤمل أن يستفيد منها قطاع الغزل والنسيج من حيث الدور الكبير التي تلعبه إستراتيجية الاختيار والتعيين في تميز المنظمات العاملة في قطاع الغزل والنسيج، حيث يلعب التميز الوظيفي دورًا مهمًا في أساليب العمل من خلال أفراد ذوي قدرات إبداعية قادرة على التطور .

الأهمية العملية: تتمثل في مساعدة الإدارة والعاملين في قطاع الغزل والنسيج على معرفة نقاط القوة والعمل على تعظيمها ونجاحها والاستمرار في التميز ظل منافسات قوية بين المنظمات الأخرى والسعي لحل المشكلات التي تواجهها، بما يؤدي إلى زيادة الأرباح في هذا القطاع، وزيادة مساهمته في الدخل القومي .

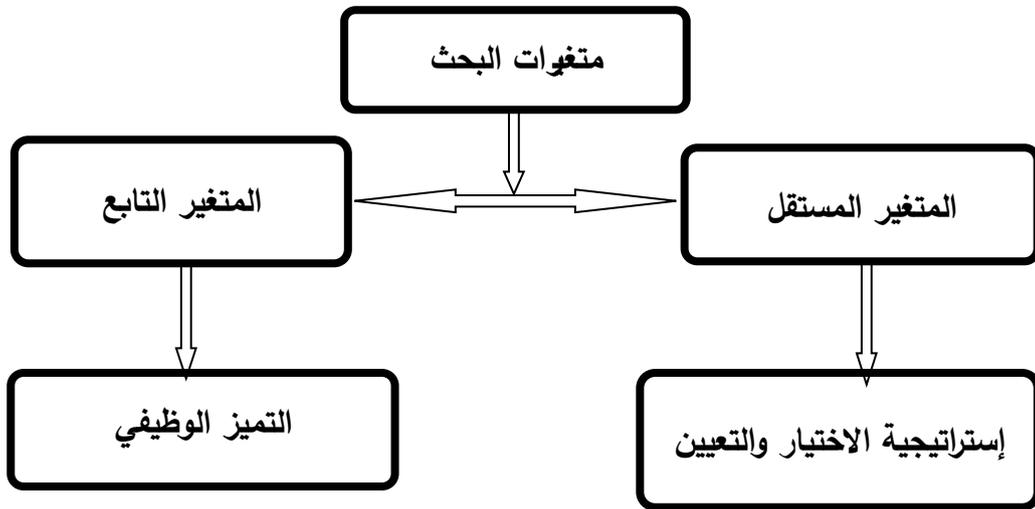


### نموذج متغيرات البحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفروضه، بناء نموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، والتي تشير إلى تصورات وإجابات أولية لفروض البحث.

### نموذج متغيرات البحث

دور إستراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي



### فروض البحث.

في إطار مشكلة البحث وأهدافه التي تم تحديدها استطاع الباحث صياغة الفروض كالأتي:

#### الفرض الاول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل إستراتيجية الاختيار والتعيين والمتغير التابع التميز الوظيفي لشركات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.

#### الفرض الثاني:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل إستراتيجية الاختيار والتعيين على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده ( تعظيم الانتاجية، تطوير رأس المال البشري) لشركات صناعة الغزل والنسيج.



**مجتمع وعينة البحث:**

يتمثل مجتمع الدراسة لشركات الغزل والنسيج في مصر في عدد ٢١ شركة موزعة على عدد من المحافظات، وتمثل ٦٢٥١٨ عامل تقريباً. ويوضح الجدول التالي بياناً بإجمالي أعداد العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين بخطوط الإنتاج بالشركات محل الدراسة. وطبقاً لحدود الدراسة فإنه تم اختيار عينة عشوائية من العاملين ممثلة لجميع الفئات من العاملين وتمثل ٢٠٪ من عدد شركات الغزل والنسيج في مصر. كما قام الباحث بتوزيع حجم العينة المشار إليها بحيث تتناسب بما يتفق مع حجم العمالة في كل شركة وفقاً للقانون التالي:

(إجمالي العينة × عدد العاملين في الشركة)

$$\frac{\text{عدد مفردات العينة في كل شركة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في الشركات}} =$$

وطبقاً للقوانين الإحصائية المتعامل بها لإستخراج حجم العينة تم استخراج حجم العينة كما يلي

$$N = L \{ (L - 1) \} \times \{ Z \div X \}^2$$

$$L = 0,5 \{ (0,5 - 1) \} \times \{ 1,96 \div 0,5 \}^2 = 384 \text{ مفردة}$$

وتم التقريب إلى ٤٠٠ مفردة لأغراض إحصائية حيث أن

$$N = \text{حجم العينة}$$

$L =$  نسبة المفردات التي تتوفر فيها الخاصية أ الخصائص موضوع البحث في المجتمع

( ٥٠ % في حالتنا هذه).

$X =$  الخطأ المعياري للنسبة المئوية ( ٥ % في حالتنا هذه ).

$Z$  الدرجة المعيارية لمستوى الثقة المرغوب فيه ( ١,٩٦ المقابلة لمستوى ثقة ٩٥ % )

وقد تم توزيع حجم العينة كالاتي

٤٠ مفردة تمثل ١٠٪ من حجم العينة خصصت للإدارة العليا.

٦١ مفردة تمثل ١٥٪ من حجم العينة خصصت للإدارة الوسطى.

٢٦٩ مفردة تمثل ٧٥٪ من حجم العينة خصصت للإدارة التنفيذية.



توزيع حجم العينة تناسبًا مع أعداد العاملين في كل شركة

م	بيان بجميع شركات قطاع الأعمال التي تعمل بصناعة الغزل والنسيج	عدد العاملين	عدد الاستثمارات	توزيع الاستثمارات على الإدارات		
				عليا	وسطى	تنفيذية
١	مصر للغزل والنسيج بالمحلة.	١٨٨٢٢	١٠٦	٥	٩٦	
٢	النصر للغزل والنسيج بالمحلة.	٣٣٢٦	١٧	٣	١١	
٣	الشرقية للغزل والنسيج.	١٠٨٤	١٠	٢	٥	
٤	الدلتا للغزل والنسيج.	٣٥٧٩	١٩	٣	١٣	
٥	شبين الكوم للغزل والنسيج.	٣٧٩٥	١٩	٣	١٣	
٦	مصر حلوان للغزل والنسيج.	٣٢٠٧	١٧	٣	١١	
٧	النصر للغزل والنسيج شوربجي.	١٠٥٦	٩	٢	٥	
٨	دمياط للغزل والنسيج.	٢٥١٦	١٣	٢	٩	
٩	مصر للغزل والنسيج الرفيع.	٨٠٩٨	٤٥	٤	٣٧	
١٠	ميت غمر للغزل والنسيج.	١٠٥٦	٦	١	٣	
١١	النصر للأصواف الممتازة والمنسوجات.	٢٦٢٨	١٤	٢	١٠	
١٢	الأهلية للغزل والنسيج.	٨٧٥	٦	١	٤	
١٣	السيوف للغزل والنسيج.	١٥٢٦	٩	٢	٦	
١٤	المحمودية للغزل والنسيج.	٦٠٠	٤	١	٢	
١٥	كوم حمادة للغزل والنسيج.	٦١٧	٥	١	٣	
١٦	المصرية للغزل والنسيج ونسيج الأصواف.	١٢٤٦	٧	١	٥	
١٧	مصر الوسطى للغزل والنسيج.	٦٠٧	٤	١	٢	
١٨	مصر وصباغ البيضاء.	١٦٣٠	٩	١	٧	
١٩	الدقهلية للغزل والنسيج.	٢٣٧٥	١٣	١	١١	
٢٠	مصر للحريز الصناعي.	٢١٨٠	١٢	١	١٠	
٢١	الوجه القبلي للغزل والنسيج.	١٦٩٥	١٠	١	٧	
٤٠٠	الإجمالي	٦٢٥١٨	٤٠٠	٤٠	٢٩٩	

المصدر: من إعداد الباحث، استنادًا إلى بيانات القطاع الإداري لشركات الغزل والنسيج، محل الدراسة



**وسيلة تجميع البيانات:**

**البيانات الثانوية:** تمثل الإطار النظري والفكري والفلسفي للبحث وتم ذلك بالإستعانة بالأدبيات المعاصرة في إستراتيجية الاختيار والتعيين من خلال الإطلاع على الكتب والمراجع والدوريات والابحاث والتقارير والدراسات السابقة، بهدف استخلاص بعض المفاهيم النظرية التي تم في ضوءها إجراء تحليل الدراسة التطبيقية.

**البيانات الأولية:** والتي تمثلت في آراء وتوجهات المسؤولين فيما يتعلق بإستراتيجية الاختيار والتعيين وذلك من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين بالشركات محل الدراسة من خلال توجيه قائمة استقصاء تتضمن أبعاد إستراتيجية الاختيار والتعيين والتميز الوظيفي.

**الإساليب الإحصائية المستخدمة:**

**أساليب الإحصاء الوصفية:**

Mean

- الوسط الحسابي

Standard Deviation

- الانحراف المعياري

**أساليب الإحصاء الاستدلالية:**

Correlation Coefficient.

- معامل الارتباط .

R Square .

- معامل التحديد.

Friedman Test.

- إختبار فريدمان (الأهمية النسبية) .

T Test.

- إختبار "ت" .

Chi Square Test.

- إختبار (كا<sup>٢</sup>) .

Test Kruskal-Wallis.

- إختبار كروس كال - ويلز .

Cronbach's Alpha.

- معامل ألفا (كرو نباخ) .

linear regression.

- الانحدار الخطي.

Path Analysis.

- تحليل المسار .

**الأساليب الإحصائية الوصفية:**

تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي، ومعامل الثبات، وذلك لقياس مدى صلاحية واعتمادية استمارة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات عينة الدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوسط الحسابي



والانحراف المعياري لقياس متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة مع قياس مدى التشتت في تلك الإجابات.

#### الوسط الحسابي:

وهو مؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر السؤال والأوزان النسبية التي تم تخصيصها لردود مفردات العينة على أسئلة الاستقصاء باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x}{n}$$

#### الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

#### معامل ألفا (كرو نباخ):

يمثل (معامل ألفا) متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الإختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين جزئين من أجزاء الإختبار، فقد اعتمد الباحث على معامل كرونباخ ألفا بهدف دراسة معامل الثبات (درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع الأبعاد الخاصة باستمارة الاستقصاء.

#### معامل الارتباط: Correlation Coefficient:

ويستخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، وتعتبر قيمة هذا المعامل - بصرف النظر عن الإشارة، ورغم أنه لا توجد علاقة محددة لوصف درجة العلاقة بين المتغيرين بناء على قيمة معامل الارتباط فإنه يمكن استخدام بعض المؤشرات التقريبية للحكم على درجة هذه العلاقة، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (٠ - ٠.٥) دل ذلك على ضعف العلاقة، على حين إذا كانت قيمته تقع بين (٠.٥ - ١) دل ذلك على قوة هذه العلاقة، وتنعدم العلاقة بين المتغيرين إذا كان معامل الارتباط صفراً، على حين تدل القيمة واحد لمعامل الارتباط على وجود علاقة تامة بين المتغيرين. وتدل إشارة معامل الارتباط عادة على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت الإشارة موجبة دل ذلك على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى أن القيم الكبيرة للمتغيرين تميل أن تحدث معاً والقيم الصغيرة أيضاً تميل أن تحدث معاً، أما إذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة دل ذلك على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، بمعنى أن القيم الكبيرة لأحد المتغيرين تميل أن تحدث مع القيم الصغيرة للمتغير الآخر.

وبرنامج (SPSS) يعطي قيمة الدلالة (P-Value) حيث نقوم بمقارنتها بقيمة المعنوية ٥٪ فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية ٥٪ إذاً يقبل الفرض البديل بوجود علاقة بين المتغيرين والعكس بالعكس.



### إختبار كروس كال - ويلز :

ويستخدم تحليل التباين لقياس مدى الاتفاق، أو الاختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة أو مشكلة من مشكلات الدراسة، ويستخدم برنامج (SPSS) في إيجاد هذا التحليل، حيث إن قيمة المعنوية (P-Value) مؤشر لمدى اختلاف بين الآراء، فإذا كانت قيمة المعنوية (P-Value) أقل من ٥٪ دل ذلك على اختلاف في آراء مجموعات العينة، أما إذا كانت قيمة المعنوية (P-Value) أكبر من ٥٪ فإن هذا يعني عدم وجود اختلافات بين آراء مجموعات العينة.

### إختبار "ت" T Test :

وهو إختبار يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للوسط الحسابي المحسوب للعينة، من حيث كونه معنويًا أو غير معنوي، فإذا كانت مستوى المعنوية ((p-value (sig) أقل من (٠.٠٥) فتكون هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، أى أنه يوجد اختلاف أو فروق معنوية، أما إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (٠.٠٥) فإن ذلك يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، أى أنه لا يوجد اختلاف أو فروق معنوية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### إستراتيجية الاختيار والتعيين.

#### مفهوم إستراتيجية الاختيار والتعيين.

يمكن تعريف مفهوم إستراتيجية الاختيار بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. ويعرفها (زويلف، ٢٠١٧) بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهى تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة.

#### أهمية إستراتيجية الاختيار والتعيين.

يمكن القول بأن أهمية إستراتيجية الاختيار والتعيين يرجع لعدة أسباب من أهمها (نجيب، ٢٠٢٠) أداء القائم بعملية الاختيار يعتمد إلى حد كبير على درجة أداء مساعديه فالعاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لا بد وأن يتأثر هو الآخر ولذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل.



### أبعاد إستراتيجية الاختيار والتعيين

تكمن أبعاد إستراتيجية الاختيار والتعيين في لاهمية في تصميم وانشاء المسارات الوظيفية والتي تتمثل في خطط تحليل وتوصيف وظائف المسارات الوظيفية وتقييم وظائف المسارات الوظيفية وتحديد اجور ومرتببات وظائف المسارات الوظيفية وكذلك تحديد الإحتياجات من العمالة لوظائف المسارات الوظيفية ثم وضع خطة إختيار وتعيين العاملين وتسكينهم على وظائف المسارات الوظيفية (إبراهيم، ٢٠٢٠).

### التخطيط لإستراتيجية الاختيار والتعيين.

إن عملية التخطيط لإستراتيجية الاختيار والتعيين هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات خصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة (عواد، ٢٠١٢)، التخطيط بصفة عامة كوظيفة إدارية بمثابة مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تتعلق بدراسة وتحليل وتقييم الأوضاع الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية وتحديد ما تفرزه تلك الأوضاع من نقاط قوة وضعف داخلية وفرص وتهديدات خارجية. وفي ضوء تلك النتائج يتم تصميم الخطط المطلوبة.

### مصادر استقطاب القوى البشرية.

تبدأ عملية الإختيار والتعيين بالنشاط الخاص بتحديد مصادر إستقطاب الأفراد. وينطوي هذا النشاط على البحث على العاملين المؤهلين وحثهم على التقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة. بالتالى تتمثل مخرجات هذا النشاط في تحديد مصادر الحصول على شاغلي الوظائف applicants والذين يمكن أن يتقدموا لشغل وظيفة معينة، والذي يُجرى الإختيار من بينهم، وإختيار أفضلهم لشغل الوظيفة المعينة. ومن ثم تستهدف هذه العملية تحديد مصادر الحصول على الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتزويدهم بالمعلومات الكافية لترغيب عدد كاف من المؤهلين منهم للتقدم لشغل هذه الوظائف (إسماعيل، ٢٠١٨).

#### • مصدر داخلي internal sources

#### • مصدر خارجي External Source :

قد يتم الإعتماد على مصادر خارجية للعمالة وخاصة في حالات معينة مثل الوظائف الدنيا، وفي حالات التوسع، وايضاً لشغل المراكز التي يصعب توفير متطلباتها الوظيفية من قوة العمل الحالية بالمنظمة



### الخلاصة.

إن إستراتيجية الاختيار والتعيين تبنى على اساس اختيار وتعيين العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والامكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة. فأسلوب العمل الحديث يقوم الان على العمل الجماعي وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي. فقد كان إختيار وتعيين الموارد البشرية يتم بناء على اساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وامكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلية أو الخارجية (إيناس اسماعيل، ٢٠١٨).

### المبحث الثاني

#### التميز الوظيفي.

### مقدمة.

يدعونا ديننا الحنيف في مواضع كثيرة من القرآن والسنة النبوية إلى الجودة والتميز في أعمالنا ومؤسساتنا فقال الله تعالى في كتابه الكريم ” وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين ” ويقول الحبيب صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح ” إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه “. وعلى الجانب المعرفي والعملي فإن تحقيق التميز الوظيفي في المنظمات ومنشآت الأعمال لم يعد ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعاً عملياً، ومفهوماً أساسياً للتنافسية في ظل التغيرات والتحولات المتسارعة والشاملة لكافة مناحي الحياة. فالتميز الوظيفي يمثل العنصر الأهم في تميز المنتجات والخدمات، والمرتكز المحوري في النمو وتحقيق العائدات، فلا مجال أمام المنظمات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف قطاعاتها وإداراتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل لتحقيق النتائج المبهرة.

ولاشك أن تحقيق التميز حلم يراود جميع العاملين في كافة قطاعات العمل، ولعل المسؤول الذي لا يهتم بالتميز في عمله ولا يضع أفراداه على سلم أولوياته لا يحرص على إعداد جيل قادر على خدمة مجتمعه وبالتالي قد أضر بالمصلحة العليا التي وجد من أجلها.

كما يعتبر التميز الوظيفي من أهم الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حيث تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في المسارات الوظيفية المختلفة مهما اختلفت ثقافتهم واتجاهاتهم وقيمتهم في جميع مراحل الحياة الوظيفية (ابراهيم، ٢٠٠٥).



هذا ولقد أدركت المنظمات الرائدة أن أهم المقومات الأساسية للتقدم والنمو هو وجود رأس مال بشري متميز يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في دعم القدرة التنافسية لها. ونظراً لأهمية هذا الهدف سوف نتعرض له بالتفصيل في هذا المبحث.

### مفهوم التميز الوظيفي.

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (علي السلمي، ٢٠٠١). يقصد بالتميز الوظيفي بصفة عامة بأنه بمثابة "أداء الفرد لعمله طبقاً للضوابط والمعايير المرجعية لضبط الأداء الوظيفي. وتتمثل تلك الضوابط في ضوابط إدارية، مسئوليات أخلاقية ومهنية، ضوابط قانونية، وايضاً القيم الشخصية والمؤسسية والمجتمعية الإيجابية. ويتم تقييم الأداء في إطار تلك المرجعيات من خلال آليات قياس وتقييم موضوعية (ابراهيم، ٢٠١٥).

### الأهمية والدافعية.

لقد طرأت العديد من التغيرات في المفاهيم الإدارية خلال العقدين الماضيين، وتحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، وطغى التركيز على رأس المال البشري على رأس المال المادي، وامتدت التغيرات لتشمل جودة المخرجات ومستويات الأداء، إلى أن وصلت إلى هيكل المنظمة ككل، حيث اتجهت المنظمات إلى التقلص والتحول إلى مجموعة شركات صغيرة لمواجهة التحديات وتدعيم القدرة التنافسية، والارتقاء بالأداء الوظيفي. ويحدد خبراء الجودة والتميز الوظيفي عدداً من الأسباب والدوافع التي تحتم على المنظمات ومنشآت الأعمال التوجه نحو التميز الوظيفي، والتي من أهمها: التغيرات والمفاجآت السريعة في هذا العصر، وزيادة حدة المنافسة وتنوعها، وللمحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها، وتنامي الشعور بالجودة، إضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات، والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء الوظيفي (إبراهيم، ٢٠٢٠).

### أبعاد التميز الوظيفي (الدماطي، ٢٠١٩).

إن التميز الوظيفي يتطلب التوحد لكافة الأنشطة التحسينية للمنظمة والذي يشمل على عدة أبعاد هي:



- الإستراتيجية: أكدت معظم نماذج التميز على ضرورة وجود بناء استراتيجي يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، والهدف الكلي لها، وعن نظرتها المستقبلية، وتشمل الإستراتيجية كل من: الرسالة، الرؤية، والقيم، والاهداف الإستراتيجية، والخطة الإستراتيجية، والاهداف قصيرة الاجل.
  - العملاء: يعد العميل هو الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لذا يجب الاهتمام والاحتفاظ به لأبعد الحدود.
  - العمليات: هي الأنشطة التي تؤدي من خلالها أعمال المنظمة، لذا فالتمييز الوظيفي يساعد على تصميم عمليات تحقق الاستجابة لمتطلبات العملاء، وإدارة هذه العمليات بوصفها منظومة مستندة على حقائق، وتحسين هذه العمليات من التغذية العكسية، وتشمل العمليات كلاً من: تفويض السلطة والتغذية العكسية المستمرة، للتأكد من مستوى الجودة، والتحسين المستمر، وقياس النتائج.
  - الأفراد: يعتمد نجاح أية منظمة على المعارف والمهارات والإبداعات التي يحققها العنصر البشري، وذلك عن طريق نشر قيم مشتركة تدعمها ثقافة تتمتع بالثقة وتمكين العاملين، وتشمل كلاً من: التقدير والتأييد، وإدارة الأداء، والنمو، وإدراك المتميزين، والتطوير والتدريب والتوجيه، والتمييز، وإشراك العاملين في تخطيط أهداف المنظمة وتحديد كيفية تحقيقها.
  - العلاقات: تتأثر القرارات ونتائج الأعمال وتتحدد من خلال جودة العلاقات، فالقدرة على بناء وإدارة العلاقات الرئيسية التي تؤثر استراتيجياً على إدراك القيمة، هي من أحد المحددات الأكثر أهمية للنجاح.
  - التعلم: تبادل المعرفة والمعلومات يعد عنصراً حاسماً في تحقيق التميز، ويشمل التعلم كلاً من: التقييم الذاتي، التغذية العكسية، المشاركة، التحسين المستمر، والتكيف.
- ويرى الباحث** أن هذه الأبعاد مجمعة تشير الى الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة وتحقيق أفضل النتائج، والعمل من خلال منظومة متكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى تحقيق أهدافها بنجاح.

**مراحل تطور التميز الوظيفي: (إبراهيم، ٢٠٢٠).**



حين نبحت في تاريخ الفكر الإداري المعاصر ومداخله المختلفة، تبدو لنا ضخامة الجهود التي بذلت لتحديد مفاهيم التميز الوظيفي ومعاييره، فقد تناولته كل مدرسة من مدارس الفكر الإداري المعاصر حسب فلسفتها ومنطلقاتها الخاصة؛ فالإدارة العلمية حددت مفهوم التميز الوظيفي بالكفاءة، والعلاقات الإنسانية تضيف البعد البشري، وتعتمد مدرسة النظم النظرة الشمولية للمنظمة إلى آخر الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأ مفهوم التميز الوظيفي بالظهور والتطور فكان النموذج الأوربي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوربية للجودة في العام ١٩٩٢، إلى أن خرج التميز الوظيفي من عباءة الجودة الشاملة في العام ١٩٩٩م حيث تم الاستغناء عن كلمة جودة إلى كلمة تميز، فأطلقت المبادرات والجوائز لممارسات التميز حتى تم رصد ٩٤ جائزة للتميز في العام ٢٠١١م على مستوى العالم حسب الأبحاث المنشورة

#### خصائص التميز الوظيفي (ابراهيم، ٢٠٠٥).

- أهمية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة معينة.
- تختلف الجهود التي تبذل لتحقيق التميز الوظيفي في كل مرحلة عن الأخرى.
- يعتبر التميز الوظيفي بمثابة سلوك وظيفي إيجابي وهو بمثابة مخرجات إلتزام الفرد بالضوابط والمعايير الوظيفية ويمثل الانتهاك المتعمد لتلك الضوابط والمعايير بمثابة انفلات السلوك الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية.
- غالباً ما يُصنف العاملون من حيث التميز الى عدة أنواع منهم المتميزين وغير المتميزين ومدعى التميز وهكذا.
- المسؤولية المشتركة للتميز الوظيفي بين المنظمة والفرد. بمعنى آخر فإن مسؤولية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل دورة الحياة الوظيفية تقع على عاتق كل من إدارة المنظمة والفرد.

#### متطلبات النجاح والتميز الوظيفي: (ابراهيم: ٢٠٠٥).

يسهم التميز الوظيفي برفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل وبحسب متخصصين فإن هناك ثمانية خطوات رئيسية لتحقيقه وهناك علاقة بين شخصية الموظف وأدائه المتميز، وتلعب الروح الإيجابية دوراً بارزاً في تحقيق هذا التميز وتظهر هذه المتطلبات في:

- استيعاب رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها وأهدافها الإستراتيجية.
- فهم الوصف الوظيفي والدور المطلوب منه وعلاقته بتحقيق رؤية مؤسسته.



- وضع الموظف خطة يحدد الأهداف التي يعتمزم تحقيقها وكيفية تطوير مهاراته المهنية.
- تنفيذ خطة تحقيق الأهداف من خلال المواظبة على العمل.
- توثيق الموظف جميع إنجازاته وأرشفتها لأغراض التعلم والتطوير الذاتي.
- التغلب على الصعوبات والمعوقات والقدرة على إدارة الوقت والتغيير.
- تعزيز علاقات الزمالة والتعاون مع زملائه ورؤسائه واكتساب المعرفة والمهارات.
- المبادرة في طرح الأفكار الإبداعية خارج إطار التفكير التقليدي.

#### ● مسئولية تحقيق التميز الوظيفي: (إبراهيم، ٢٠٢٠).

تلعب كل من المنظمة والفرد دوراً هاماً في تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية. فالتميز الوظيفي مسؤولية مشتركة بين كل من المنظمة والفرد وذلك على النحو التالي:

#### ● مسئولية المنظمة في تحقيق التميز الوظيفي.

يجب أن تساهم المنظمة في تحقيق التميز الوظيفي من خلال إدارة الموارد البشرية بها في المراحل الوظيفية الثلاث التالية:

#### ● المرحلة الأولى: قبل بدء الحياة الوظيفية.

حيث يجب التركيز على وضع خطط تصميم المسارات الوظيفية (خطط والتوصيف والتحليل الوظيفي وتصنيف الوظائف على مسارات الوظيفية، تقييم وظائف المسارات، تحديد هيكل الأجور والمرتبات، تحديد الاحتياجات من العمالة وخطة إختيار وتسكين العاملين على المسارات الوظيفية ثم خطط الحركة في المسارات الوظيفية التي تم تصميمها (خطط النقل والترقية والتدريب وتقييم أداء العاملين و الرعاية الصحية والاجتماعية) كذلك وضع الآليات التنظيمية والتنفيذية والرقابية لتنفيذ الخطط السابقة.

#### ● المرحلة الثانية: أثناء الحياة الوظيفية.

حيث يتم التركيز في تلك المرحلة على إدارة شؤون الموظف أثناء خدمته من خلال خطط وآليات المرحلة الأولى. حيث يتم تعيين الشخص ونقله وترقيته وتدريبه وتقييم أدائه ورعايته الاجتماعية والصحية.

#### ● المرحلة الثالثة: بعد انتهاء الحياة الوظيفية.



• حيث تحرص الدول المتقدمة على استمرار العلاقة بينها وبين العاملين الذين أحيلوا الى التقاعد، حيث يتم الاستعانة بخبراتهم في مجالات العمل المختلفة الى جانب مشاركتهم في كافة الأنشطة الاجتماعية والثقافية ومنحهم كافة المزايا الصحية والمادية التي كانت تعطي لهم أثناء حياتهم الوظيفية. وينعكس تأثير دور منظومة إدارة الموارد البشرية في المرحلة الأخيرة ليس فقط على العاملين المتقاعدين (الذين تركوا الخدمة) بل أيضاً على رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

### مسئولية الفرد في تحقيق التميز الوظيفي (ابراهيم، ٢٠١٢).

إذا كان هناك دوراً واضحاً يلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بالمنظمة في تحقيق التميز الوظيفي من خلال الآليات المختلفة في المراحل الثلاث فهناك دوراً آخر يلقي أيضاً على عاتق الموظف نفسه لاستكمال منظومة التميز في الأداء. فلا يكفي فقط أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الآليات المختلفة والمرتبطة بالإعداد والتأهيل وإدارة شؤون الموظفين ورعايتهم، بل أيضاً يجب على الموظف نفسه أن يساهم في تأهيل نفسه والسعي المستمر نحو التطوير الذاتي لقدراته وإمكانياته، بل أيضاً الفهم والوعي الكامل لتلك الآليات والحرص على تطبيقها والاستفادة منها، خاصة إذا اتبعت إدارة الموارد البشرية المدخل التسويقي الحديث في تسويق تلك الآليات للعاملين والذي يركز على إنتاج ما يمكن تسويقه من آليات ونظم إدارة منظومة الموارد البشرية وليس تسويق ما يمكن إنتاجه.

### الخاتمة.

أن التوصل إلى التميز الوظيفي في رأس المال البشري لا يمكن أن يتحقق بالصدفة البحتة بل من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري. وقد نجحت بعض المنظمات في تحقيق التميز الوظيفي في إدارة العنصر البشري لذا فقد حققت تلك المنظمات الرائدة تقدماً ملحوظاً في جميع مجالات الأداء ومنها التميز الوظيفي للعاملين وفي اتجاهاتهم وسلوكهم العام. لقد ساهمت جهود تلك المنظمات في هذا المجال في تحويل السلوك السلبي الى سلوك ايجابي، وقد ترتب على ذلك حسن إستغلال الموارد المالية والمادية والبشرية وغيرها وكان من أهم تلك المظاهر أن يكون المورد البشري ذو قيمة عالية ويتصف بالقدرة العالية والتميزة على العمل وأن تكون قدراته ومعارفه غير متاحة بسهولة من قبل المنافسين و أن يصبح المورد البشري صعب التقليد أو المحاكاة .  
اخيراً ... فإذا ما أرادت أي منظمة التميز الوظيفي أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى فكر التميز الوظيفي ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية.



### الفصل الثالث

#### الدراسة الميدانية

#### التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

#### ○ بُعد الاختيار والتعيين:

نتائج التحليل الإحصائي الخاصة ببُعد (الاختيار والتعيين)

م	عناصر بُعد الاختيار والتعيين	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	تهتم الشركة بمواصفات شاغل الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب... ) عند شغل الوظائف الشاغرة.	٠.٤٤٥	٠.٠٠٠٠
٢	يوجد تنوع في المهارات المطلوبة للعمل. تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.	٠.٥٦٩	٠.٠٠٠٠
٣	تعطي الشركة اهمية كبيرة بأساليب الاختيار لإنقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة (طلبات التوظيف، إختبارات تحريرية، مقابلات فردية أو جماعية).	٠.٤٤٤	٠.٠٠٠٠
٤	تسقطب الشركة أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.	٠.٧١٥	٠.٠٠٠٠
٥	تلجأ الشركة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والشركات المنافسة.	٠.٦٤٠	٠.٠٠٠٠
٦	تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب الكفاءات.	٠.٧١١	٠.٠٠٠٠
٧	تتواجد سياسة واضحة للاختيار بين المتقدمين.	٠.٧٣٠	٠.٠٠٠٠



٠.٠٠٠٠	٠.٦٢٧	يتواجد إطار زمني محدد بين الاعلان عن الوظائف الشاغرة وتعيين الموظف لشغلها.	٨
٠.٠٠٠٠	٠.٥٣٣	يتواجد زيارات دورية لمننديات التوظيف والجامعات لاستقطاب الكفاءات واصحاب المهارات.	٩
٠.٠٠٠٠	٠.١٧٥	يتم الاتصال الدائم بين الشركة والنقابات المهنية لإستقطاب أفضل العناصر لإجتذابها.	١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد الإختيار والتعيين حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط، والتي تراوحت بين (٠.١٧٥ : ٠.٧٣٠) وقد جاءت جميعها معنوية جيد.

• التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني التميز الوظيفي:

○ بُعد تعظيم الإنتاجية:

نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بـبُعد تعظيم الإنتاجية

م	عناصر بُعد تعظيم الإنتاجية	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	تخصص الشركة ميزانية كافية لجهود البحث والتطوير لصالح العمل لتعظيم الإنتاجية.	٠.٦٢٦	٠.٠٠٠٠
٢	يتم التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة للتطوير وتعظيم الإنتاجية.	٠.٦١٥	٠.٠٠٠٠
٣	تعمل الإدارة على تطوير خدماتها لتعظيم الإنتاجية.	٠.٤٤٧	٠.٠٠٠٠
٤	توفر الإدارة نوعا من اللامركزية الذي يساعد على طرح الأفكار الجديدة لتعظيم الإنتاجية.	٠.٥٢٢	٠.٠٠٠٠
٥	لدى الإدارة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية لتعظيم الإنتاجية.	٠.٢٦٥	٠.٠٠٠٠
٦	تقوم الادارة بتطبيق التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمة.	٠.٤٩٤	٠.٠٠٠٠
٧	توفر الشركة نظام تحفيز للموظفين لتقديم كل ما لديهم لتحسين الأداء في العمل لتعظيم الإنتاجية.	٠.٤٩١	٠.٠٠٠٠



٠.٠٠٠٠	٠.٠٤٦٧	٨	تحرص إدارة الشركة على معرفة آراء العملاء للاستفادة منها في تحسين جودة المنتج لتعزيز الإنتاجية.
٠.٠٠٠٠	٠.٠٥٣٤	٩	تحرص الشركة على تطبيق الميكنة وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز الإنتاجية.
٠.٠٠٠٠	٠.٠٣٠٥	١٠	تتبع الشركة نظام إعادة التدوير للمهالك والهادر لتقليل الفاقد.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد تعزيز الإنتاجية، حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠.٢٦٥ : ٠.٦٢٦) وقد جاءت جميعها معنوية جيد. ○ يُعد تطوير رأس المال البشري:

نتائج التحليل الإحصائي الخاصة ببعد تطوير رأس المال البشري

م	عناصر بُعد تطوير رأس المال البشري	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	يوجد لدى الإدارة خطة واضحة حول التميز في الأداء للعنصر البشري.	٠.٧١١	٠.٠٠٠٠
٢	تقوم الإدارة بتطوير للعنصر البشري لتدعيم التزامها بالتميز الوظيفي.	٠.٧٢٥	٠.٠٠٠٠
٣	تتبنى الإدارة الأفكار الابتكارية والإبداعية السيقدها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.	٠.٦٢٧	٠.٠٠٠٠
٤	يتواجد سياسة محددة وواضحة للحوافز.	٠.٥٣٣	٠.٠٠٠٠
٥	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على التحسين المستمر والتعلم الذاتي.	٠.١٧١	٠.٠٠٠٠
٦	تقوم الشركة بنشر سياساتها وإجراءاتها وأهدافها في شكل مقروء أو مسموع أو مرئي.	٠.٤٤٥	٠.٠٠٠٠
٧	تتواجد أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشركة.	٠.٥٦٩	٠.٠٠٠٠
٨	يشعر العامل بالفخر لعمله في الشركة.	٠.٤٤٤	٠.٠٠٠٠
٩	يتوافر الإحساس بتحقيق الطموح الوظيفي في العمل.	٠.٧١١	٠.٠٠٠٠
١٠	تتواجد درجة عالية من الرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.	٠.٦٤٠	٠.٠٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



• الصدق الداخلي :

○ لأبعاد المحور الأول إستراتيجية الموارد البشرية:

نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمحور الأول

م	أبعاد المحور الأول	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	البعد الأول: نتائج الاختيار والتعيين.	٠.٧٣٠	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة بالمحور الأول، حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط (٠.٧٣٠)، وقد جاءت معنوية عند مستوى (٠.٠٠١).

• لأبعاد المحور الثاني التميز الوظيفي:

نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمحور الثاني

م	أبعاد المحور الثاني	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	البعد الأول: تعظيم الإنتاجية	٠.٦٢٦	٠.٠٠٠
٢	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري.	٠.٧٢٥	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة بالمحور الثاني؛ حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط، والتي تراوحت بين (٠.٦٢٦ : ٠.٧٢٥)، وقد جاءت جميعها معنوية الأهمية النسبية

لعناصر البعد الأول:

○ بعد الإختيار والتعيين



نتائج التحليل الإحصائي والأهمية النسبية لبعْد الاختيار والتعيين

م	عناصر بُعْد الاختيار والتعيين	متوسط الرتب	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	المعنوية
١	تهتم الشركة بمواصفات شاغل الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة.	٣.٨١	١	٢٥٤.٠٨٣	٠.٠٠٠٠
٢	يوجد تنوع في المهارات المطلوبة للعمل. تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.	٣.١٣	٥		
٣	تعطي الشركة أهمية كبيرة بأساليب الاختيار لإنتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة (طلبات التوظيف، إختبارات تحريرية، مقابلات فردية أو جماعية).	٢.٩٤	٧		
٤	تستقطب الشركة أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.	٢.٤٣	٣		
٥	تلجأ الشركة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والشركات المنافسة.	٢.٦٨	٨		
٦	تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب الكفاءات.	٣.٧٢	٢		
٧	تتواجد سياسة واضحة للأختيار بين المتقدمين.	٢.٥٥	٩		
٨	يتواجد إطار زمني محدد بين الاعلان عن الوظائف الشاغرة وتعيين الموظف لشغلها.	٣.٣٦	٤		
٩	يتواجد زيارات دورية لمننديات التوظيف والجامعات لاستقطاب الكفاءات واصحاب المهارات.	٢.٩٥	٦		



١٠	٢.٤٢	١٠	يتم الاتصال الدائم بين الشركة والنقابات المهنية لإستقطاب أفضل العناصر لإجتذابها.
----	------	----	--

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت نتائج الجدول السابق على أن مستوى المعنوية لإختبار (٢كا) أقل من ١٪ مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات البعد من وجهة نظر المبحوثين. تأتي العبارة { تهتم الشركة بمواصفات شاغل الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة } في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد؛ حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣.٨١) على حين تأتي العبارة (يتم الاتصال الدائم بين الشركة والنقابات المهنية لإستقطاب أفضل العناصر لإجتذابها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢.٤٢).  
○ بُعد تعظيم الإنتاجية:

#### نتائج التحليل الإحصائي والأهمية النسبية لبُعد التميز الوظيفي

م	عناصر بُعد تعظيم الإنتاجية	متوسط الرتب	الترتيب	٢كا	المعنوية
١	تخصص الشركة ميزانية كافية لجهود البحث والتطوير لصالح العمل لتعظيم الإنتاجية.	٢.٠٨	٩	٥٤١.٣١٠	٠.٠٠٠٠
٢	يتم التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة للتطوير وتعظيم الإنتاجية.	٢.٦٥	٧		
٣	تعمل الإدارة على تطوير خدماتها لتعظيم الإنتاجية.	٢.٧٨	٦		
٤	توفر الإدارة نوعا من اللامركزية الذي يساعد على طرح الأفكار الجديدة لتعظيم الإنتاجية.	٢.٥٠	٨		
٥	لدى الإدارة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية لتعظيم الإنتاجية.	١.٥٥	١٠		



٦	تقوم الادارة بتطبيق التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمة.	٣.٢٧	٥
٧	توفر الشركة نظام تحفيز للموظفين لتقديم كل ما لديهم لتحسين الأداء في العمل لتعظيم الإنتاجية.	٣.٥٦	١
٨	تحرص إدارة الشركة على معرفة آراء العملاء للاستفادة منها في تحسين جودة المنتج لتعظيم الإنتاجية.	٣.٥٠	٣
٩	تحرص الشركة على تطبيق الميكنة وتكنولوجيا المعلومات لتعظيم الإنتاجية.	٣.٤١	٤
١٠	تتبع الشركة نظام إعادة التدوير للمهالك والهادر لتقليل الفاقد.	٣.٥٢	٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت نتائج الجدول السابق على أن مستوى المعنوية لإختبار (٢كا) أقل من ١٪ مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات البعد من وجهة نظر المبحوثين.

تأتي العبارة (توفر الشركة نظام تحفيز للموظفين لتقديم كل ما لديهم لتحسين الأداء في العمل لتعظيم الإنتاجية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد؛ حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣.٥٦) على حين تأتي العبارة (لدى الادارة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية لتعظيم الإنتاجية.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (١.٥٥).

○ بُعد تطور رأس المال البشري:

نتائج التحليل الإحصائي والأهمية النسبية بـُعد التميز الوظيفي

م	عناصر بُعد تطوير رأس المال البشري	متوسط الرتب	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	المعنوية
---	-----------------------------------	-------------	---------	-----------------	----------



٠.٠٠٠٠	٩٩٩٢٩	٤	٣.٢٠	يوجد لدى الإدارة خطة واضحة حول التميز في الأداء للعنصر البشري.	١
		١	٣.٧١	تقوم الإدارة بتطوير للعنصر البشري لتدعيم التزامها بالتميز الوظيفي.	٢
		٥	٢.٨٠	تتبنى الإدارة الأفكار الإبتكارية والإبداعية البيقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.	٢
		٢	٣.٦٣	يتواجد سياسة محددة وواضحة للحوافز.	٤
		٧	٢.٥٥	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على التحسين المستمر والتعلم الذاتي.	٥
		٦	٢.٦٩	تقوم الشركة بنشر سياساتها واجراءتها واهدافها في شكل مقروء أو مسموع أو مرئي.	٦
		١٠	٢.٠٨	تتواجد أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشركة.	٧
		٣	٣.٤٠	يشعرالعامل بالفخر لعمله في الشركة.	٨
		٩	٢.١٣	يتوافر الإحساس بتحقيق الطموح الوظيفي في العمل.	٩
		٨	٢.٥٢	تتواجد درجة عالية من الرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.	١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على أن مستوى المعنوية لإختبار (٢كا) أقل من ١٪ مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات البعد من وجهة نظر المبحوثين. تأتي العبارة (تقوم الإدارة بتطوير للعنصر البشري لتدعيم التزامها بالتميز الوظيفي) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد؛ حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣.٧١) على حين تأتي العبارة (تتواجد أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشركة.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (٢.٠٨).



- الإحصاءات الوصفية وإختبار (ت) لأبعاد المحور الأول
- الإختبار والتعيين:

جدول (١١)

نتائج إختبار "ت" لُبعد الإختبار والتعيين

م	عناصر بُعد الإختبار والتعيين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ت	المعنوية
١	تهتم الشركة بمواصفات شاغل الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة.	٤.٤٣٤٢	٠.٧٥٨٠٥	٠.١٧	٣٧.٩٨٢	٠.٠٠٠٠
٢	يوجد تنوع في المهارات المطلوبة للعمل. تعتمد الشركة على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.	٣.٩٤٥٤	٠.٩٤٤٧٤	٠.٢٤	٢٠.٠٨٩	٠.٠٠٠٠
٣	تعطي الشركة أهمية كبيرة بأساليب الإختبار لإنتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة (طلبات التوظيف، إختبارات تحريرية، مقابلات فردية أو جماعية).	٣.٨٩٣٣	٠.٩١٧٥١	٠.٢٤	١٩.٥٤٥	٠.٠٠٠٠
٤	تستقطب الشركة أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.	٣.٣٥٢٤	١.٢٧٩٣٥	٠.٣٨	٥.٥٢٩	٠.٠٠٠٠



٥	تلجأ الشركة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والشركات المنافسة.	٣.٥٢٣٦	١.٢٧٩٨٩	٠.٣٦	٨.٢١٢	٠.٠٠٠
٦	تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب الكفاءات.	٤.١٣٦٥	٠.٩٠٥٣٤	٠.٢٢	٢٥.٢٠٠	٠.٠٠٠
٧	تتواجد سياسة واضحة للأختيار بين المتقدمين.	٣.١٠٤٢	١.٣٠٢١٤	٠.٤٢	١.٦٠٧	٠.٠٠٠
٨	يتواجد إطار زمني محدد بين الاعلان عن الوظائف الشاغرة وتعيين الموظف لشغلها.	٣.٨٦٦٠	١.٠٢٠٦٤	٠.٢٦	١٧.٠٣٣	٠.٠٠٠
٩	يتواجد زيارات دورية لمنتديات التوظيف والجامعات لاستقطاب الكفاءات واصحاب المهارات.	٣.٥٣٦٠	١.١٨٠٥١	٠.٣٣	٩.١١٤	٠.٠٠٠
١٠	يتم الاتصال الدائم بين الشركة والنقابات المهنية لإستقطاب أفضل العناصر لإجتذابها.	٢.٩١٥٦	١.٣٥٧٨٠	٠.٤٧	١.٢٤٧	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق أن متوسط العبارات أكبر من (٣) يدل على أهمية العبارات، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، على حين يدل المتوسط الأقل من (٣) على عدم أهمية تلك العبارات من وجهة نظر العينة. الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير، وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات؛ وزيادة التجانس مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد. معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من ٥٠٪ أو أعلى قليلاً؛ مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي.



ويلاحظ الباحث من إختبار (ت) أن مستوى المعنوية لبعض العبارات أقل من ١٪؛ وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة استجابات موجبة أى أنها أعلى من المتوسط لجميع العبارات وهو (٣).

• الإحصاءات الوصفية وإختبار (ت) لأبعاد المحور الثاني

○ بُعد تعظيم الإنتاجية:

نتائج إختبار "ت" لبُعد تعظيم الإنتاجية

م	عناصر بُعد تعظيم الإنتاجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ت	المعنوية
١	تخصص الشركة ميزانية كافية لجهود البحث والتطوير لصالح العمل لتعظيم الإنتاجية.	٣.٩٧٢٧	١.٠٦١١٩	٠.٢٧	١٨.٤٠١	٠.٠٠٠
٢	يتم التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة للتطوير وتعظيم الإنتاجية.	٤.٢٩٥٣	٠.٧٦٥٩٨	٠.١٨	٣٣.٩٤٧	٠.٠٠٠
٣	تعمل الإدارة على تطوير خدماتها لتعظيم الإنتاجية.	٤.١٤٣٩	٠.٨٤٠٠٠	٠.٢٠	٢٧.٣٣٨	٠.٠٠٠
٤	توفر الإدارة نوعاً من اللامركزية الذي يساعد على طرح الأفكار الجديدة لتعظيم الإنتاجية.	٣.٩٦٧٧	١.٠٧٩٦٤	٠.٢٧	١٧.٩٩٤	٠.٠٠٠
٥	لدى الإدارة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية لتعظيم الإنتاجية.	٢.٢٦٠٥	١.٢٣٣٤٩	٠.٥٥	١٢.٠٣٤	٠.٠٠٠
٦	تقوم الإدارة بتطبيق التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمة.	٣.٣٥٢٤	١.٣٣٦٤١	٠.٤٠	٥.٢٩٣	٠.٠٠٠



٠.٤١٠	٠.٨٢٥	٠.٤٣	١.٣٢٧٨٥	٣.٠٥٤٦	توفر الشركة نظام تحفيز للموظفين لتقديم كل ما لديهم لتحسين الأداء في العمل لتعظيم الإنتاجية.	٧
٠.٠٠٠	٥.٨٦٩	٠.٣٦	١.١٩٦٦٧	٣.٣٤٩٩	تحرص إدارة الشركة على معرفة آراء العملاء للاستفادة منها في تحسين جودة المنتج لتعظيم الإنتاجية.	٨
٠.٠٠٠	١٠.٣٥٦	٠.٣٢	١.١٦٤٠١	٣.٦٠٠٥	تحرص الشركة على تطبيق الميكنة وتكنولوجيا المعلومات لتعظيم الإنتاجية.	٩
٠.٠٠٠	٣.٩٩٦	٠.٤٤	١.٢٠٩٠٠٦	٢.٧٥٩٣	تتبع الشركة نظام إعادة التدوير للهالك والهادر لتقليل الفاقد.	١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق أن متوسط العبارات أكبر من (٣) يدل على أهمية العبارات، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير؛ وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات؛ وزيادة التجانس مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد. معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من ٥٠٪ أو أعلى قليلاً؛ مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي. ويلاحظ الباحث من إختبار (ت) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من ١٪، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة استجابات موجبة أي أنها أعلى من المتوسط لجميع العبارات وهو (٣).

○ يُعد تطوير رأس المال البشري:

نتائج إختبار "ت" لُبُعد تطوير رأس المال البشري

م	عناصر بُعد تطوير رأس المال البشري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ت	المعنوية
١	يوجد لدى الإدارة خطة واضحة حول التميز في الأداء للعنصر البشري.	٣.٣٥٢٤	١.٣٣٦٤١	٠.٤٠	٥.٢٩٣	٠.٠٠٠



٠.٤١٠	٠.٨٢٥	٠.٤٣	١.٣٢٧٨٥	٣.٠٥٤٦	٢	تقوم الإدارة بتطوير للعنصر البشري لتدعيم التزامها بالتميز الوظيفي.
٠.٠٠٠	٥.٨٦٩	٠.٣٦	١.١٩٦٦٧	٣.٣٤٩٩	٣	تتبنى الإدارة الأفكار الإبتكارية والإبداعية السيقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.
٠.٠٠٠	١٠.٣٥٦	٠.٣٢	١.١٦٤٠١	٣.٦٠٠٥	٤	يتواجد سياسة محددة وواضحة للحوافز.
٠.٠٠٠	٣.٩٩٦	٠.٤٤	١.٢٠٩٠٠٦	٢.٧٥٩٣	٥	تتسم بيئة العمل بالتشجيع على التحسين المستمر والتعلم الذاتي.
٠.٣٥٩	٠.٩١٨	٠.٣٩	١.١٩٣٦٨	٣.٠٥٤٦	٦	تقوم الشركة بنشر سياساتها واجراءتها واهدافها في شكل مقروء أو مسموع أو مرئي.
٠.٠٠٠	١١.٤٥٨	٠.٢٩	١.٠٦٠٦٨	٣.٦٠٥٥	٧	تتواجد أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشركة.
٠.٠٠٠	١٤.٤٦٠	٠.٢٧	١.٠٢٦٥٧	٣.٧٣٩٥	٨	يشعرالعامل بالفخر لعمله في الشركة.
٠.٠٠٠	١١.٠٦٥	٠.٣٠	١.٠٥٧٩٨	٣.٥٨٣١	٩	يتوافر الإحساس بتحقيق الطموح الوظيفي في العمل.
٠.٠٠٠	٤.٤٠٨	٠.٣٦	١.١٦٤٠١	٣.٢٥٥٦	١٠	تتواجد درجة عالية من الرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.

أكدت نتائج الجدول السابق أن متوسط العبارات أكبر من (٣) يدل على أهمية العبارات، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، على حين يدل المتوسط الأقل من (٣) على عدم أهمية تلك العبارات من وجهة نظر العينة الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير؛ وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات؛ وزيادة التجانس مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.

معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من ٥٠٪ أو أعلى قليلاً؛ مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي.

ويلاحظ الباحث من إختبار (ت) أن مستوى المعنوية لبعض العبارات أقل من ١٪، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة استجابات موجبة أي أنها أعلى من المتوسط لجميع العبارات وهو (٣). ماعدا العبارة الثانية غير دالة إحصائياً ليس لها أهمية ذات دلالة إحصائية.



**إختبار الفروض:**

**الفرض الأول:**

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل إستراتيجية الاختيار والتعيين على المتغير التابع التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج .

**تحليل الانحدار لتأثير الاختيار والتعيين على المتغير التابع التميز الوظيفي**

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	الدلالة
الاختيار والتعيين على التميز الوظيفي	٠.٩٨٦	١٤٢.٦٨٩	أقل من ٠.٠١	٠.٩٨١	٢٠٣٦٠.١	٠.٠٠٠٠

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي**

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاختيار والتعيين على التميز الوظيفي؛ حيث أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جداً. وجاءت معاملات الانحدار موجبة أي أنه كلما زاد الاهتمام بالاختيار والتعيين كان له أثر إيجابي في التميز الوظيفي لشركات الغزل والنسيج محل الدراسة. وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي، ونقبل البديل، أي يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للاختيار والتعيين على المتغير التابع التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة.

**الفرض الثاني:**

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل إستراتيجية الاختيار والتعيين على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده ( تعظيم الانتاجية، تطوير رأس المال البشري) لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة ". ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

دراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:



تحليل الانحدار لتأثير تعظيم الإنتاجية

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	الدلالة
تعظيم الإنتاجية	٠.٩٤٠	١١٩.٤	أقل من ٠.٠١	٠.٩٧٣	١٤٢٤٨.٩	٠.٠٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأهمية تعظيم الإنتاجية على دعم التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة؛ حيث أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة معنويًا عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جدًا، وجاءت معاملات الانحدار موجبة أي أنه كلما زاد أهمية تعظيم الإنتاجية كان له أثر إيجابي في دعم التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي، ونقبل البديل، أي يوجد أثر ذات دلالة معنوية لأهمية تعظيم الإنتاجية على التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة.

• تحليل التباين في آراء المستقضي منهم حسب الإدارة

المعنوية	قيمة كروس كال ويلس	حجم العينة	متوسط الرتب	الفئات	
٠.١٨	٤.٨١	٤٠	٢٠٤.٦١	إدارة عليا	الاختيار والتعيين
		٦١	٢٢٦.٥٦	إدارة وسطى	
		٢٩٩	٢٠٠.٨٣	إدارة تنفيذية	
٠.٠٢	٩.٤١	٤٠	١٦٢.٩٦	إدارة عليا	تعظيم الإنتاجية
		٦١	٢٢٢.٥١	إدارة وسطى	
		٢٩٩	٢٠٧.٥٤	إدارة تنفيذية	



٠.٢٠	٤.٥٤	٤٠	١٧٦.٣٩	إدارة عليا	تطوير رأس المال البشري
		٦١	٢٢٩.٥٥	إدارة وسطى	
		٢٩٩	٢٠٠.٩٣	إدارة تنفيذية	

#### المبحث الرابع

#### أهم النتائج والتوصيات

#### الفرض الأول:

نص الفرض الأول على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل إستراتيجية الاختيار والتعيين، على المتغير التابع التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة" وأكدت النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإستراتيجية الموارد البشرية على التميز الوظيفي ؛ حيث أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (f) والتي جاءت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪ أى أن النموذج الخاص بالتقدير المعنوي ذات دلالة عالية جداً، وجاءت معاملات الانحدار موجبة أى أنه كلما زاد استخدام إستراتيجيات الموارد البشرية كان له أثر إيجابي في التميز الوظيفي لشركات الغزل والنسيج محل الدراسة".

وبناءً على النتائج السابقة كما في جدول (١٥) أكد تحليل الانحدار لتأثير إستراتيجية الاختيار والتعيين على التميز الوظيفي. وعلى ذلك نرفض الفرض العدمي، ونقبل البديل، أى يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الاختيار والتعيين على المتغير التابع التميز الوظيفي لشركات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة"

#### الفرض الثاني:

والذي نص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل إستراتيجية الاختيار والتعيين على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تعظيم الانتاجية، تطوير رأس المال البشري) لشركات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة".

#### النتائج العامة للدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وإثبات صحة الفروض أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة التالية:

- عدم الاهتمام بتحديث عملية الاختيار والتعيين بما يتلاءم مع التقدم والتطور.
- مواصفات شاغل الوظيفة تحتاج إلى إهتمام أكثر من ذلك عند شغل الوظائف.



- 
- عدم اعطاء الشركة اهمية كبيرة بأساليب الاختيار لإنقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- يجب زيادة الاتصال بين المنظمات والنقابات المهنية لإستقطاب أفضل العناصر لإجذابها.
- ضرورة أن تعمل الإدارة على تطوير خدماتها لتعظيم الإنتاجية.
- من المهم أن تغيير المنظمات استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية لتعظيم الإنتاجية.
- ضرورة توفر نظام لتحفيز الموظفين لتقديم كل ما لديهم لتحسين الأداء في العمل لتعظيم الإنتاجية.
- يجب أن تحرص الشركات على معرفة اراء العملاء للاستفادة منها في التحسين لتعظيم الإنتاجية.
- يجب أن تتسم بيئة العمل بالتشجيع على التحسين المستمر والتعلم الذاتي.
- يجب أن يشعر العامل بالفخر لعمله في الشركة.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نقترح عددا من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في زيادة فاعلية دور إستراتيجية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي وذلك بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر، من أهم التوصيات ما يلي :

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١	ضرورة قيام منظمات الغزل والنسيج بتفعيل أفضل البرامج الإبتكارية لعملية الاختيار والتعيين.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى.	١ . الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في الشركة. ٢ . الدقة في تحديد المعايير النوعية والمالية والكمية.



١ . تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات خصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة. ٢ . دراسة وتقييم مصادر استقطاب الأفراد.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى.	ضرورة قيام شركات صناعة الغزل والنسيج بالاهتمام بعملية الاختيار والتعيين.	٢
١ . دراسة وتحليل وتقييم الأوضاع الداخلية والخارجية. ٢ . الالمام بمصادر الحصول على الافراد الداخلية والخارجية.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى.	إعطاء أهمية أكثر للتخطيط لإستراتيجية الاختيار والتعيين .	٣
١ . توفير البيانات المطلوبة عن المتقدم لشغل الوظيفة. ٢ . استبعاد المتقدمين غير المناسبين الذين لا تتوافر لديهم شروط شغل الوظيفة. ٣ . استخدام نموذج موحد لكل نوع من الوظائف المتشابهة في طبيعتها وخصائصها.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - الإدارة التنفيذية.	لابد من التحضير الجيد المسبق قبل إجراء عملية الإختيار والتعيين.	٤
١ . بث الثقة بالنفس في نفوس العاملين. ٢ . بث روح الإيجابية لدى العاملين. ٣ . بث الحماس والمبادرة وبناء العلاقات وروح الفريق بين العاملين.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - الإدارة التنفيذية.	ضرورة قيام شركات صناعة الغزل والنسيج بتبني استراتيجيات التميز الوظيفي	٩



	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. الإدارة التنفيذية.	ضرورة قيام شركات صناعة الغزل والنسيج بوضع معايير وآليات للوصول إلى التميز الوظيفي.	١٠
--	--	--	----

### قائمة المراجع

#### أولاً المراجع العربية:

#### الكتب العربية:

- ١- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤)، "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٢- أحمد، سيد مصطفى (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، القاهرة.
- ٣- أسامة، ربيع أمين (٢٠٠٧)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPAS)، الجزء الأول، القاهرة.
- ٤- رشيد، مازن فارس (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، ط١، العبيكان، الرياض، السعودية.
- ٥- السالم، مؤيد وصالح عادل حروحوش (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
- ٦- سمير، أحمد عسكر (١٩٨٢)، المدخل إلى إدارة الأعمال، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٧- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار النهضة للنشر والتوزيع، طبعة أولى.
- ٨- صفوت، محمد حميدة (٢٠١٦)، التحليل الاستدلالي، الزعيم للخدمات المكتبية، القاهرة.



- ٩- عبد الفتاح، محمد قنديل، فريد نجيب جرجس (٢٠٠٩)، الإحصاء الوصفي، بدون ناشر، بدون مكان نشر.
- ١٠- السلمي، علي (٢٠٠١)، إدارة لموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- ١١- علي، عبدالوهاب وآخرون (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٢- عقيلي، عمرو وصفي (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- ١٣- عقيلي، عمرو وصفي (٢٠١٣)، تكنولوجيا إدارة المواد البشرية الحديثة، والاستراتيجيات والاقتصاديات، دار زهران، عمان، الأردن.
- ١٤- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق النفري (٢٠١٠)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.

#### الرسائل العلمية:

- ١- سرحان، سامية (٢٠١١)، "أثر السياسات البيئية على التميز والتنافسية لصادرات الدول النامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاقتصاد والتجارة.
- ٢- العتيبي، سعد ابن عجمي (٢٠٠٩)، "أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى التميز الوظيفي" دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، "قسم الإدارة العامة"، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.



- ٣- زاوي، ضياء الدين (٢٠١٣) ، "دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة فريحات عباس مسقط.
- ٤- أحمد، عبد الرحمن إبراهيم (٢٠١٣) ، " دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥- محمد، فاطمة على (٢٠١٧) ، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٦- جودت، محمد ناصر(٢٠١٦) ، "عوامل تعزيز التميز الوظيفي ومدى إمكانية تفعيله في الصناعة السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، ٢٠١٦.
- ٧- صيام، محمد رشدي عايد ( ٢٠٠٧)، "فاعلية متطلبات وظائف إدارة الموارد البشرية من جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- ٨- حبيب، منار ٢٠١٥، "التميز الوظيفي كمدخل لتصميم الوظائف في ظل تخفيض حجم العمالة دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة).

#### الدوريات:

- ١- حسين، طه (٢٠١٠) ، "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في بناء التميز الوظيفي للمنظمة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة بنى سويف.



٢- السيد، عفاف ( ٢٠١٢ )، "رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري في تحقيق التميز الوظيفي" دراسة ميدانية والمؤتمر العربي الأول لرأس المال الفكري العربي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكتبة جامعة الدول العربية.

٣- الشيخ، فؤاد نجيب ، فادي محمد بدر ( ٢٠١٤ )، "العلاقة بين نظم المعلومات والتميز الوظيفي في قطاع الأدوية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٤، العدد ٨.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

#### الكتب الأجنبية:

1- Charlie Cook( 2003) ، Managing human resources, Edition the university of west Alabama.

2- E. E. Lawler (1975) , Behavior of Organization, New Yourk: McGraw- Hill, 1975, PP 309-311

3- Gomez –Mejia.et al. (2013) , Managing Human Resources. Prentice – Halhg's

٤ -Henna Sultan,( 2016), "Impact on job enrichment and employee motivation",

#### Project Report on GlaxoSmithKline.

٥- Jim Mc Elroy ,( 2009 )، Job design , WWW. Scribd , com.



6- Keith Davis & John W. (1985) , Human Behavior at Work, 7<sup>th</sup> Edition,

7- Newyork; McGrew-Hill Book Company,p. 332.

مواقع علي الإنترنت:

1 -Jim McElroy, (2009) , "Job design", www. Scribd.co.