



دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي

بحث ميداني في وزارة النفط العراقية

م.م. أمينة عبد الكريم مهدي المشهداني

أ.م.د. غني دحام تنائي الزبيدي

كلية المأمون الجامعة

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

الملخص

يهدف البحث الوصول الى امكانية تحقيق التفوق المنظمي من خلال تطوير رأس المال البشري وبناء ثقافة الأداء المتميز للعاملين، وقد تم اختيار مركز وزارة النفط في بغداد بوصفه مجالا لأجراء الجانب الميداني للبحث من خلال عينة بلغت نحو (86) مديرا، وتتمحور مشكلة البحث حول وجود تحديات تواجه المنظمة المبحوثة تتمثل بسرعة التغيرات في البيئة الخارجية وظهور اقتصاد المعرفة مما يستلزم وجود إدارة قادرة على بناء ثقافة التميز في أداء للعاملين، والعمل على تطوير وتدريب العاملين للحصول على رأس مال بشري ذو خصائص متميزة يحقق التفوق لها، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتضمن البحث مجموعة من الفرضيات التي توضح علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث. ومن خلال استعمال بعض الاساليب الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من النتائج لعل ابرزها ان رأس المال البشري يزداد تاثيره في التفوق المنظمي بتوسط الاداء المتميز للعاملين، اما اهم التوصيات فتتمثل بتشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في أطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول الى التميز .

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الأداء المتميز، التفوق المنظمي

The role of human capital and excellence performance in achieving
Organizational superiority - Field research in the ministry of Oil.

Abstract

The research aims to reach that how to achieve Organizational superiority through development of human capital and Belding the culture of employee's excellent performance . the Ministry of Oil in Baghdad Was selected to applied the field study. the field research problem was that there are Challenges facing the Ministry of Oil such as Quickly to changes in the external environment and the emergence of the knowledge economy which requires an administration capable of building a culture of excellence in employees performance and Organizational superiority by developing Human capital. the questionnaire was adopted as a main tool to collect data and information, and distributed to a random sample of (86) managers. The research includes a set of assumptions that illustrate the correlation and effect relationships between variables. some statistical methods was reached set of results Perhaps the most important human capital is increasing its influence in Organizational superiority through the mediation of performance Excellence' the most important recommendations is encourage innovation and new ideas and experience in the work for the purpose of obtaining new methods to solve problems and develop performance to reach excellence.

Key words: Human capital, Excellence performance, Organizational superiority



تہذیب و ثقافت کی افواج

السنة الثانية عشر - المجلد الرابع عشر - العدد (٣٨) ٢٠١٦م

أولاً: مشكلة البحث

1- ماهي مستويات وخصائص كل من راس المال البشري وثقافة الاداء المتميز للعاملين والتفوق التنظيمي في الوزارة المبحوثة؟

2- ماهي طبيعة علاقات وتأثير كل من راس المال البشري والاداء المتميز للعاملين بالتفوق المنظمي في الوزارة المبحوثة؟

3- هل يسهم رأس المال البشري في تحقيق التفوق المنظمي من خلال الاداء الوظيفي المتميز للعاملين في الوزارة المبحوثة؟

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال تناوله لمتغيرات إدارية معاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي التي بات لها الاثر البالغ في أداء المنظمات وتفوقها، إذ أصبح الاداء المتفوق هدف تسعى المنظمات لتحقيقه عبر استثمار راسمالها البشري وتميز اداء العاملين فيها، كما يستمد البحث اهميته من اهمية المنظمة المبحوثة (وزارة النفط) كونها تحتل اهمية استثنائية في الاقتصاد العراقي وحاجتها للوصول الى التفوق. كما نامل ان يساهم البحث في سد جزء من النقص في المكتبتين العراقية والعربية .

ثالثاً : أهداف البحث

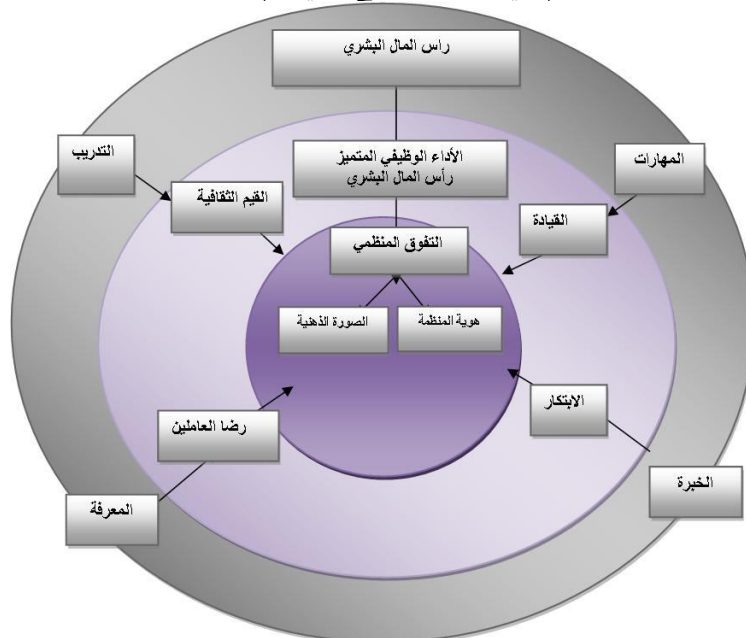
1. التحقق من مستوى تطوير رأس المال البشري وثقافة الأداء الوظيفي المتميز، في المنظمة المبحوثة.
2. تشخيص تأثير رأس المال البشري في تحقيق التفوق المنظمي من خلال الأداء المتميز للعاملين .



3. تقديم عدد من التوصيات الى المنظمة المبحوثة (وزارة النفط العراقية) عن تطوير رأس المال البشري وثقافة الأداء الوظيفي المتميز و وتحقيق التفوق المنظمي.

رابعاً: النموذج البحث وفرضياته:

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث والذي تضمن تصنيف المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد وطبيعة العلاقات فيما بينها وبما يسهم في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال البحث الميداني.



الشكل رقم (1) أنموذج البحث

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتفوق المنظمي وابعاده

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأداء المتميز والتفوق المنظمي وابعاده

الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر رأس المال البشري تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي وابعاده.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يؤثر الأداء المتميز تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يزداد تأثير رأس المال البشري في التفوق المنظمي بتوسط الأداء المتميز.

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهجين الوصفي – التحليلي في اختبار فرضياته وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات ومن خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالوزارة ميدان البحث وتحليلها.

سابعاً: أساليب جمع البيانات

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث، إذ تم تصميمها استناداً الى المقاييس الجاهزة، إذا اعتمدت مقاييس دراسة كل من (Ukenna & others, 2010)، بالنسبة للمتغير الأول (رأس المال البشري)، ومقاييس دراسة (Husain & others, 2001) لمتغير الاداء المتميز، أما التفوق التنظيمي فقد اعتمدت دراسة كل من (كردي، 2011) و (Abu Hallaweh, 2008) . وقد خضعت الاستبانة الى اجراءات الصدق والثبات الآتية:



1- صدق المقياس وثباته: ويعدان من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، ويشير الصدق إلى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه، واختبار صدق المقياس هناك طرائق متعددة اعتمد الباحثان اثنتين منها هي:

أ. الصدق الظاهري: وبعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، ويشير الصدق إلى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه، واختبار صدق المقياس عرضت استمارة الاستبيان المصممة على مجموعة من المختصين في إدارة الأعمال واعتمدت الفقرات التي حققت اتفاقاً نسبته (86%) بينهم وتمثل هذه النسبة الصدق الظاهري.

ب. الصدق والثبات : يبين صدق المحتوى مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس إلى المجال الذي صممت وهو ما يطلق عليه الثبات ويقصد به أن المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها بعد فترة من الزمن فإنه يعطي النتائج ذاتها، ولتحقيق ذلك استخدام معامل كرونباخ AlphaCronbach لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة وقُبلَ المستوى القياسي عند بلوغ قيمة كرونباخ ألفا (0.97) وقد تحققت جودة الأداء عند زيادة معامل ألفا كرونباخ عن الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، أما صدق المقياس والمقصود به قدرة إستبانة الدراسة على قياس ما صممت من اجله والذي يقاس بالمعادلة (الصدق = $\sqrt{\text{الثبات}}$) فكانت نسبته (98%)، وهذا يعني ان إستبانة البحث بمقاييسها المختلفة صالحة للقياس.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار مقر وزارة النفط كميدان لتطبيق البحث بالنظر لأهمية الوزارة بالنسبة لاقتصاد العراقي وماتمتع به من وجود كفاءات علمية لها القدرة على التعامل مع موضوع البحث. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت المدراء العاميين ومدراء الاقسام وروساء السعب . وتم سحب العينة على وفق معادلة كسر المعاينة، إذ بلغ المجموع الكلي لمجتمع البحث (208)، إذ بلغ حجم المجتمع (المدراء العاميين وروساء الأقسام) (57) فرد سحب منهم وفق كسر المعاينة نسبة (60%)، ويعود السبب في ذلك للحصول على عدد كافي من الإجابات وللدقة في النتائج الإحصائية وبلغ حجم العينة (34)، جرى توزيع الإستبانة عليهم واسترجاعها، وبلغ صافي العينة الفعلية (31)، إذ استبعدت الباحثان (3) إستبانات منها لعدم دقة الإجابات. وجرى اختيار عينة من مجتمع البحث (رؤساء الشعب) والبالغ عددهم (151) وسحب منهم وفق كسر المعاينة نسبة (40%)، اذا بلغ حجم العينة (60) فرد، وعند توزيع الإستبانة عليهم واسترجاعها، بلغ صافي العينة الفعلية (55)، إذ استبعدت الباحثان (5) إستبانات لنفس الأسباب المذكورة أعلاه. وبذلك يكون حجم العينة الكلي (86) مديرم من المستويات الثلاث..

تاسعاً: الاساليب الاحصائية:

تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات تمثلت بالآتي:

- 1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- 2- تحليل الارتباط سبيرمان
- 3- تحليل الانحدار البسط
- 4- تحليل المسار
- 5- اختبار F واختبار t



المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث

رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

يشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوجد من بينهم الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، والتي لابد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات للمنظمة، وإبداعاتها، مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية. إذ عرفه بأنها المخزون الفردي الذي يتكون من المعرفة الضمنية، والذي يتمثل في قدرة الشركة الجماعية لاستخراج أفضل حلول فردية من موظفيها (Bontis, 2001: 42)، ويتميز بأنه من الأصول الغير ملموسة والتي يمتلكها الموظفون مثل المعارف والمهارات والتعليم والخبرة (Forbes, 2005: 357)، ويعد كمجموعة من الصفات الجماعية، وخبرة الحياة والمعرفة والإبداع، والطاقة والحماس الذي يختاره الأشخاص للاستثمار في أعمالهم (Weatherly, 2003 : 1)، وعرفه بأنه مجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى العاملة الجماعية للشركة، ويمكن أن تشمل المعارف والمهارات، والقدرة التقنية والصفات الشخصية، مثل الذكاء والطاقة والموقف والانزمام والموثوقية والقدرة على التعلم، بما في ذلك الخيال والكفاءة والإبداع والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المنظمة (Abegsekera & Quthrie, 2005 : 153).

ويتمثل راس المال البشري بالقدرات والمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها افراد المنظمة، والتي تعد ثروة حقيقية ومورداً مهماً من مواردها، حيث تعمل على استثمارها بالشكل الامثل من اجل تحقيق مستويات أداء متميزة

ثانياً : أهمية رأس المال البشري

تتجلى أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في حياة المنظمات، كونه أحد أهم العناصر في العملية الإنتاجية، ويساعد على الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية لها . ففي ظل التقدم التكنولوجي، الذي يقلص من الوظائف التي تحتاج الى معرفة وتتمثل بمزيج الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات، وقد أشار (AL-Ma'ani& Jaradat, 2010 : 68) الى أن أهمية رأس المال البشري تتبلور من خلال الآتي :

1. أنه أحد المصادر المهمة والفريدة والتي تؤثر على الأداء.
 2. يساعد على خلق المعرفة الجديدة .
 3. يعد هو المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده .
 4. يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
 5. يساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن .
 6. له تأثير على الشركاء، والمالكين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.
- ويمثل رأس المال البشري الثروة المتميزة الوحيدة التي لا يمكن أن تقلد بسهولة، كالمهارات والموهبة والحافز والخبرة، فهو الطريق الوحيد للتنافس في اقتصاد المعرفة اليوم، والذي بالإمكان أن يشغل المكان بالكامل (السلامي، 2006 : 60)، ويساهم بشكل كبير في خلق القيمة المنظمة، وله تأثير كبير كمصدر للابتكار (2 : Cuganesan & Others, 2005)، وتأتي أهميته كذلك من خلال دوره الفاعل كعامل حاسم للميزة التنافسية المستدامة (Polyhart et al, 2006: 661) والتي تتكون من أربع صفات : نادرة



(Rare)، وقيمة (Valuable)، صعبة التقليد (Difficult to Imitate)، وليست قابلة للاستبدال (Rosa, 2008 : 147) :

1. أن تكون الموارد ذات قيمة وقادرة على استغلال الفرص، وتحديد التهديدات، فعندما يكون المورد ثمين، يسمح للمنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وتحسين الكفاءة والفاعلية .
2. أن يكون مورد نادر بين المنافسين الحاليين والمحتملين، فإذا ما كان المورد متوفراً، فلا يمكن من خلاله البقاء وتحقيق ميزة تنافسية .
3. أن يكون المورد صعب التقليد، أي موارد ثمينة ونادرة وتعد المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال عدم قدرة المنظمات الأخرى الحصول عليها.
4. أن يكون المورد غير قابل للاستبدال، أي عدم قدرة المنظمات الأخرى الحصول على العاملين، والإفادة من مهاراتهم وخبراتهم.

ثالثاً : الاستثمار في رأس المال البشري

يعد الاستثمار في رأس المال البشري ذو قيمة كبيرة، لمنظمات الأعمال . لما سيحققه لها من نتائج على مستوى ارتفاع قدرات وإمكانيات العاملين، والحصول على مجموعة من الأفكار الجديدة والخلاقة التي ترتقي بمستوى أداء المنظمة الى التميز، من خلال مناخ الاستثمار العام وبرامج التعليم والتدريب والنتائج التي يوفرها للمجتمع، لتكوين رأس مال بشري ذو جودة فائقة، والإفادة القصوى منه . ويكون كشكل من أشكال رأس المال، مع وجود المعرفة والخبرة والمهارة، المكونة له والغير متساوية بين العاملين (Azam & Ahmed, 2010 : 220)، ويتفق الجميع تقريباً بأن البشر هم المورد الرئيسي اليوم، ويترتب على ذلك أفضل فرصة للإفادة من استثماراتها إذا ما أردنا بناء هذا المورد فأن هنالك عدة استراتيجيات ناجحة وتتمثل بالآتي: (Fitz – enz, 2000 : 229)

1. تركيز الموارد على الأهداف الإستراتيجية .
2. تركيز الموارد على الكفاءة .
3. تكامل الموارد من أجل ترتيب أعلى للقيم من مناطق مختلفة.
4. الحفاظ على الموارد كلما ما أمكن ذلك.
5. الحصول على عوائد الاستثمار في الموارد بسرعة .

ويعد الاستثمار في الموارد البشرية وتراكم المعرفة عنصراً جوهرياً في النمو الاقتصادي المطرد، إذ أعترف خبراء الاقتصاد بأن يمكن تعزيز تراكم رأس المال البشري وتحقيق القيمة من خلال الترتيبات المنظمة (Qingzhen, 2010: 215)، والتي تتمثل بالإبداع والابتكار عبر تقديم المنتجات والخدمات والأفكار الجديدة لها، إذ ترتبط عملية الاستثمار في رأس المال البشري بعدد من المحددات التي تهتم بعملية تنمية الموارد البشرية، والتي تتكون من جانبين متلازمين تتعلق بقضايا العمل والتوظيف وتتمثل بالآتي (مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، 2001: 7):

1. التخطيط: ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.
2. التنمية : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلال توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج .

3.التوظيف: ويتم من خلال إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي يتم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكنها من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

رابعاً : إدارة رأس المال البشري

تعد الإدارة عملية اكتساب وتحسين واستبقاء أفضل المواهب من خلال تنفيذ العمليات والنظم الملائمة لأهداف المنظمة التجارية، فهم مجموعة من الأفراد يشكلون منظمة، ويحملون خصائص فريدة ويمكن حصرهم كأصول حقيقة وموارد قيمة (218 : Hart,2006)، وأكد (العنزي وصالح، 2009 : 209) على أنها إدارة المعرفة والمهارات، (Managing Knowledge and Skills)، وأن معظم المنظمات لا تترك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارة فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيداً، كيفية أدائها بكفاءة، مع سعيها لتطوير الاستثمار فيها، وتحسين المردودات الاقتصادية منها.

ويأتي دور إدارة رأس المال البشري من خلال فهم احتياجات العاملين وكذلك على التعاقد مع أصحاب المهارات الأساسية، وتحديد وأستماله الأشخاص لشغل تلك الوظائف، والتدريب والتطوير الوظيفي، والالتزام التنظيمي للحفاظ على نظام إدارة المواهب (Erosa et al, 2010 : 1423)، وقد بين (Armstrong, 108 : 2008)، عدداً من الأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة رأس المال البشري :

1. تحديد تأثير الأشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة .
 2. إثبات أن ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل المال، على سبيل المثال العائد على الاستثمار .
 3. تقديم التوجيهات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الأعمال .
- ان توفير البيانات التي ستوفر المعلومات عن الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف الى تحسين فعالية إدارة الأفراد في المنظمة.وتكون الإدارة في موقف معزز لاتخاذ قرارات فمن شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية جنباً الى جنب مع غيرها من الموارد المالية المحددة والمنتج والزيون (Kamaluddin & Abbdul Rahman, 2009: 4)، فتتضمن الحصول على الأشخاص المناسبين، بالمهارات والموقع والوقت المناسب، ومكافئتهم بالحوافز المناسبة، لأداء الوظيفة المناسبة، في البيئة المناسبة، لأداء عمل المنظمة بفاعلية أكثر، فضلاً عن تدريب وتطوير رأس المال، وتحسين إنتاجيته (السلامي، 2006: 72).
- وينطوي نظام إدارة رأس المال البشري على الاعتراف بعدد العاملين المطلوبين، ومهاراتهم وخصوصاً ذوي المعرفة وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب العملي والتعليم . (Erosa et al, 2010 : 1423)، وبذلك تكون المنظمة في موقع تحسد عليه في أدائها، وبأسلوب الدعم المطلوب للموجودات البشرية لها ويزداد على ذلك، أن المنظمة ستحقق ما تسعى إليه، في حاله قيامها بما سيتم درجه أدناه بشكل سليم :
- (العنزي وصالح، 2009 : 212) و (نعمة، 2010: 217)

1. تحديد فجوات المعرفة والمهارة فيها .
2. استقطاب وجذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات .
3. تحديد الاحتياجات التدريبية، وإتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين .
4. تنفيذ نظام الأجر على أساس المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملين.
5. ضمان أن الترشيح أو التسريح لا يجعل المنظمة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها .
6. اختيار العاملون الذين يمكن ضمهم بفرق مشروعاته بشكل أكثر فاعلية .



7. تعليم العاملون أن يتوجب عليهم النظر لأنفسهم كحزمة أو كتلة من المهارات، مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري .

8. القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتخمين نوع التدريب المناسب .

الأداء الوظيفي المتميز

أولاً : مفهوم الأداء المتميز :

يعد الأداء المتميز من الموضوعات المهمة المعاصرة، التي زاد الاهتمام بها في العقود الأخيرة في منظمات الأعمال، ولاسيما بعد زيادة حدة المنافسة فيها وبعد أن أدركت أهميته، توجب عليها البحث عن معايير جديدة للأداء، إذ توجهت نحو الاهتمام بوضع معايير تتلائم والتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية من خلال الاستعانة بمعايير نماذج الجوائز الوطنية والعالمية.

وقد تباينت الآراء بشأن تحديد واضح لمفهوم الاداء المتميز، إذ يرى (Privett, 1983 : 45) إن الأداء المتميز هو الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق، وهذا ما أكد عليه رواد الإدارة أمثال (McGregor, 1994 : 279) فقد عرفه بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكلها، ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العاملون فيها (Ivancevich, 1997 : 462)، وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي (المتميز) من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، ومن ثم فإن الأداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية (Evans, 1997 : 192)

ويأتي تميز المنظمات من المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهم محور الأعمال التي تقوم بها، لذلك فإن وجود الإبداع والابتكار فيها يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى (Durker, 1998 : 212)، ويرى (القريوتي، 2000 : 303) ان الأداء المتميز من مداخل دراسة الإبداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء، وأن التميز في الإدارة ينطوي على التفوق في إستراتيجية الأعمال، والسلوك، وتنظيم البيئة العالمية، والجودة الشاملة باعتبارها الأهم في عملية التفوق الإداري، التي تعد كنظام يتكون من مجموعة من الرموز والقيم والمعتقدات والأساليب الموجهة الى الزبائن، مع وضع أطار لتوجيه العمل الجماعي من أجل نجاح الأعمال المستدامة (Hung & Ahmed, 2000 : 147).

ثانياً : أهمية الأداء المتميز:

وتتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية وعلى المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أداء عاملها ان تأخذ بالاعتبار الآتي: (السعودي، 2008 : 264)

1. المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته ؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟
2. المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مدراء أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة .
3. المنظمة بحاجة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً او مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.



وتبرز أهميته وفوائده في تبني وتطبيق التميز في الأداء من خلال الآتي (الرشيد، 2009 : 113-114)

1. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
2. تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية .
3. تحسين معنويات وإرضاء العاملين .
4. تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، ومتابعة أدوات قياس أدائها.
5. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر .
6. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .

ثالثاً : أساليب تحقيق الأداء المتميز :

تسعى المنظمات الى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة وأتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول الى الأداء المتميز ، (يوسف، 2005 : 47) ، ولتحقيق الأداء المتميز فأن هناك مهمتين رئيسيتين ينبغي انجازها وهما : (Turner & Crawford, 1994 : 24)

1. إدارة العمليات شكل فاعل .
 2. قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية وحسب استراتيجياتها .
- وهناك عدد من الخطوات التي ذكرها (Person) التي يمكن أتباعها لتحقيق الأداء المتميز وهي (يوسف، 2005 : 51 - 52) :

1. وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي
2. تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في نفس مراكزهم فترة أطول من الحد المقرر.
3. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
4. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

رابعاً : معوقات تحقيق الأداء المتميز

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع الى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن ومن ثم تحد من قدرتها على التميز، وعلى الرغم من كثرتها واختلاف أسبابها، فقد صنفها ضمن مجموعتين (الرويشدي، 2009 : 63) :

1. مجموعة العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد العامل والتي يمكن للأفراد السيطرة عليها وتتمثل كالاداء الابتكاري والاعتماد على الذات والميل للمغامرة والحاجة للتغيير وقد تمثل هذه العوامل عائق امام تحقيق الاداء المتميز

2. مجموعة العوامل المنظمة : وهي العوامل المرتبطة بالمنظمة ومن أبرزها البيئة البيروقراطية التي تتسم بالتعقيد والروتين وكثرة المستويات الادارية، وكذلك التعقيد بالقوانين والتعليمات.

وهناك عوامل أخرى تقف عائقاً أمام المنظمة في الوصول الى مستوى الأداء المطلوب لتحقيق التميز

(حسن، 2011 : 58) :

1. غياب الرؤية للمنظمة .



2. القيادة التقليدية.

3. عدم الاهتمام برضا الزبائن (المستفيدين والمراجعين)

4. الإدارة البيروقراطية.

5. غياب الإبداع والجودة في الأداء .

6. نقص التمويل والدعم المالي .

التفوق المنظمي

أولاً : مفهوم التفوق المنظمي :

التفوق ميزة مهمة في الأعمال اليوم، فالمدراء والعاملين في المنظمات يعدون التفوق مدخلاً مناسباً لخلق ميزات تنافسية تعطي منتجات وخدمات عالية الجودة للزبائن (العامري والغالبى، 2006 : 69)، فمن خلال وجود عدد من العاملين الكفؤين تضع الإدارة العليا مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكنها على تحقيق التفوق المنظمي، من خلال التحفيز وبناء مهارات عالية المستوى، وتعد هذه المكونات الأساسية لزيادة الابتكار، وتحسين الأداء ودعم ثقافة التحسين المستمر، والعمل على تدريبهم وتأهيلهم، وتوفير التطوير المهني، وإن ذلك يعد مؤشر على أهمية عدد من المهارات المحددة ورفع مكانتها (Saunders et al, 2009 : 115)، ويشير (حسين، 2007 : 155) الى إن تفوق المنظمات يأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات المتميزة وبالتالي فهي التي تتفرد بها المنظمة دون سواها، إذ إنها حسيطة الجهود الفردية للعاملين . التي يمكن أن تؤثر على أداء الأعمال وتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الفعلية وتقديم جودة الخدمة للزبائن في الوقت المحدد وتميز الأداء (Ooncharoen & Ussahawanitchakit, 2008 : 13).

ويعرف بأنه : الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، والموظفين، والمجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل (Eskild et al, 10 : 1999) .

ثانياً : أهمية وأهداف التفوق المنظمي :

تعرف المنظمة المتفوقة بأنها التي تتفوق باستمرار في أفضل الممارسات العالمية لأداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها (Gilgeous & Gilgeous, 1999 : 34)، فالمنظمات الساعية للتفوق المنظمي في الوقت الحاضر تعمل على تطوير برنامج للتعليم لهذه الموارد وتعزيز مهاراتهم في جوانب متعددة كالمهارات الجديدة المكتسبة، والتي تضيف الى قيمتهم المهنية وتجعلهم يتعاونون بفاعلية أكبر مع وحدات الأعمال التي يعملون بها . وبالنسبة للمنظمة فأن بناء التفوق التنظيمي يكون عن طريق تطوير مهارات استشارية جديدة ضمن مواردها، فأنها تصبح موجهة بشكل أفضل لتشكيل ونشر فرق العمل من أجل حل المشكلات، وخلق فرص جديدة وتوسيع أهدافها (الزبيدي، 2007 : 131) . وللتفوق المنظمي أهمية أشار اليها (Mement, 2004 : 4) بكونه عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال تعزيز الفكرة القائلة أن التفوق في الإدارة يدعم أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة، والتركيز على رأس المال البشري كمورد مهم في تطوير المنظمة ويساعد في التركيز على النتائج .

ثالثاً :عوامل نجاح التفوق المنظمي :

تبحث المنظمات الناجحة باستمرار عن صيغ تنظيمية وإدارية وقيادية متنوعة يمكنها من المحافظة على مستويات النجاح وكذلك التحول الى مستويات أفضل، تجسد في حقيقتها فكرة التفوق إذ يأخذ مسارات عديدة وأهمها : (منصور والخفاجي، 2010 : 60)

1. التفوق بالتركيز على العمليات المساهمة في بلوغه، والعمليات هنا متنوعة سواء كانت عمليات خلق أفكار جديدة أو عمليات التحسين المستمر في مختلف القدرات الفنية والإنسانية .
 2. التفوق بالتركيز على النتائج حيث تهتم إدارة العديد من المنظمات بإحراز نتائج مميزة عن نتائج المنظمات المنافسة سواء في مجال التنافس السوقي أو في مجال الجودة .
 3. التفوق من خلال التركيز على الأداء المتميز، إذ تؤدي إدارة الأداء وما يرتبط بها من ممارسات وما تتطلبه من تحديد للمجالات الأساسية للأداء والتي تساهم في منح التميز والتفوق للمنظمة .
 4. التفوق المستند الى انتخاب أفضل الممارسات على جميع الأصعدة والمستويات بحيث تكون المنظمة منفردة بما تمتلكه من قدرات وموارد وتكون لها قوة المبادئة بحيث يصعب على الآخرين مجاراتها وتقليدها.
 5. التفوق من خلال الرغبة في تحقيق أعلى المستويات في التميز بحيث تكون المنظمة عظيمة وتصبح باستمرار قاعدة المقارنة المرجعية للمنظمات الأخرى، فضلاً عن امتلاكها تصوراً عن عمليات التحول المستقبلية . أن المنظمة هنا تشكل النموذج المتقدم والمعياري الذي يهتدي إليه باقي المنظمات .
 6. التفوق من خلال التوازن والذي يرجع الاهتمام بالعمليات المساهمة الى تحقيق نتائج التفوق في الأمدين القصير والبعيد وبشكل متوازن .
- إذ إن أدوات قياس التفوق المنظمي وفقاً للمعايير الدولية وكأفضل الممارسات لم تعد خياراً بل ضرورة، وذلك بوضع إطار تنظيمي والذي يعد كنقطة انطلاق جيدة لضمان أن المنظمة لديها القدرة على الاستمرار في التركيز وتوحيد جهودها ومواردها في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وذلك من خلال النظم والعمليات والممارسات، والتي ستضمن لنا أهمية الاستجابة في الوقت المناسب للاحتياجات المستقبلية للمنظمة (Seng
- 1 : 2003, Law).

يأتي دور الإدارة في عملية البحث المستمر عن التفوق، من خلال أعداد حلقات الجودة وفرق العمل الذاتي، وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين العملية، وإعادة الهندسة التي تستخدم كثيراً من قبلهم لخلقها، وعلى الرغم من كل هذه التدخلات التي تعد ذات قيمة، إلا أنها لم تثبت وجودها من خلال كونها طريقاً مباشراً للتفوق، ولذلك تم التركيز على تغيير المنظمة، إذ يعد عملية من الداخل، وهو نتيجة للتحويل الجذري الداخلي، والذي يحدث أولاً في عقول المدراء وفي النهاية يتخلل أصحاب المصلحة التنظيمية، وتتطلق المعتقدات حوله من خلال النظريات والممارسات الإدارية المعاصرة التي هي نتاجاً للحدثة الثقافية (Shelton, 2002 : 48)، وقد بين (Sasmita & Nayantav, 2003:5) عدد من الخطوات التي ينبغي أتباعها في بناء المنظمات المتفوقة وهي :

- 1.نقل رؤية القيادة التنظيمية الى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التفوق المنظمي .
- 2.ربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة .
- 3.تقويم إمكانيات المنظمة فيمت يتعلق بعملية التميز .
- 4.تمكين العاملين .
- 5.توظيف التكنولوجيا .
- 6.تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة .



المبحث الثالث : الإطار العملي للبحث

أولاً: تشخيص أهمية متغيرات البحث: بهدف تشخيص متغيرات البحث بالاستناد الى اجابات العينة تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي يتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي،

أ.تشخيص ابعاد رأس المال البشري

يوضح الجدول (1) ترتيب أبعاد رأس المال البشري وفق أهميتها النسبية، إذ يحظى التدريب بالاهتمام النسبي قياساً بالأبعاد الأخرى لرأس المال البشري إذ توجد العديد من البرامج والمراكز التدريبية التي تقيم فيها الوزارة دوراتها ويأتي اهتمامها من خلال الدور الإيجابي الذي تحققه لها في أداء الأعمال، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.6) والانحراف المعياري (0.937) ومعامل الاختلاف (0.260)، بينما كانت المهارات في المرتبة الرابعة بين الأبعاد الأخرى إذ كان الوسط الحسابي لها (3.462) والانحراف المعياري (1.050) ومعامل الاختلاف (0.306).

جدول (1) ترتيب أهمية أبعاد رأس المال البشري بالاعتماد على إجابات العينة

الأبعاد	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف c.v	الأهمية النسبية
التدريب	3.6	0.937	0.260	1
المعرفة	3.464	0.889	0.279	2
الخبرة	3.463	0.988	0.285	3
المهارات	3.462	1.050	0.306	4

ب.تشخيص ابعاد الأداء الوظيفي المتميز

يوضح الجدول (2) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد ثقافة الأداء الوظيفي المتميز إذ يحظى الابتكار بالاهتمام النسبي قياساً بالأبعاد الأخرى إذ توجه الاهتمام نحوه لما له من دور كبير في تحقيق مستويات الأداء الوظيفي المتميز الذي تسعى إليه الوزارة، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.336) والانحراف المعياري (0.494). ومعامل الاختلاف (0.284)، بينما كان رضا العاملين في المرتبة الرابعة بين الأبعاد الأخرى إذ كان الوسط الحسابي له (3.106) والانحراف المعياري (1.108) ومعامل الاختلاف (0.356).

جدول رقم (2) ترتيب أهمية أبعاد ثقافة تميز الأداء الوظيفي بالاعتماد على إجابات العينة

الأبعاد	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف c.v	الأهمية النسبية
رضا العاملين	3.106	1.108	0.356	4
القيادة	3.132	1.037	0.331	3
القيم الثقافية	3.174	0.981	0.309	2
الابتكار	3.336	0.494	0.284	1

ج.تشخيص ابعاد التفوق المنظمي

يتضح من خلال الجدول (3) ان هوية المنظمة تحضى بالاهتمام النسبي قياساً بالبعد الآخر للتفوق المنظمي (الصورة الذهنية للمنظمة) إذ توجه الاهتمام لهذا البعد من خلال الدور الذي تحققه لمنزلة المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال جذب الموارد البشرية، وعلى الرغم من ان وسطها الحسابي قد بلغ (3.434) وهو ادنى من الوسط الحسابي لبعد الصورة الذهنية الا ان الانحراف المعياري لهوية المنظمة كان ادنى اي ان تشتت اجابات العينة كان اقل نسبياً مما جعل معامل الاختلاف يكون ادنى بينما جاء بعد الصورة الذهنية بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية.



جدول (3) ترتيب أهمية أبعاد التفوق التنظيمي بالاعتماد على إجابات العينة

الأبعاد	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	الأهمية النسبية
الصورة الذهنية للمنظمة	3.590	0.961	0.267	2
هوية المنظمة	3.434	0.907	0.264	1

ثانياً: اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير:

أ. تحليل علاقات الارتباط

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، والأداء الوظيفي المتميز، والمتغير الاستجابي التفوق التنظيمي)، وكما يأتي:

1. تحليل علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والتفوق التنظيمي

توضح هذه الفقرة علاقات الارتباط بين رأس المال البشري والتفوق التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية، وذلك لأختبار الفرضية الرئيسية الأولى، فمن خلال الجدول رقم (4) والذي يوضح علاقات الارتباط إذ بلغت علاقة الارتباط بين رأس المال البشري كمتغير تفسير والتفوق التنظيمي كمتغير استجابي (0.773) عند مستوى معنوية (0.01)، وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتفوق التنظيمي وابعاده) ومن خلال استخدام معامل الارتباط (Spearman) اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين الرئيسيين. و الجدول رقم (4) يوضح نتائج تلك العلاقات.

جدول (4) علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والتفوق التنظيمي وأبعاده

رأس المال البشري	التفوق التنظيمي
هوية المنظمة	0.697**
الصورة الذهنية للمنظمة	0.739**
الإجمالي	0.773**

N=(86)

** معنوي عند مستوى معنوية 0.01

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

كما توجد علاقات ارتباط قوية ومعنوية بين أجمالي رأس المال البشري وبعدي التفوق التنظيمي عند مستوى معنوية (0.01)، إذ بلغت علاقة رأس المال البشري بكل من الصورة الذهنية وهوية المنظمة (0.739) و (0.697) على التوالي عند مستوى معنوية (0.01) وهذه العلاقات تدل على أن وجود رأس المال البشري في المنظمة يزيد من التفوق التنظيمي لها.

2. تحليل علاقة الارتباط بين الأداء الوظيفي المتميز والتفوق التنظيمي

يوضح الجدول (5) علاقات الارتباط بين الأداء الوظيفي المتميز والتفوق التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية وذلك لأختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأداء الوظيفي المتميز والتفوق التنظيمي وابعاده) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.834) بين الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تفسير والتفوق التنظيمي كمتغير استجابي عند مستوى معنوية (0.01) وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة، وعلى مستوى علاقة الأداء الوظيفي المتميز بأبعاد التفوق التنظيمي



(هوية المنظمة والصورة الذهنية) فقد كانت علاقات ارتباط موجبة وقوية عند مستوى معنوية (0.01) دليل على أن وجود ثقافة الأداء الوظيفي المتميز تساعد في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وهويتها أمام العاملين والزبائن. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الثانية.

جدول (5) علاقة الارتباط بين ثقافة الأداء الوظيفي المتميز والتفوق التنظيمي وأبعاده

rs	ثقافة الأداء الوظيفي المتميز التفوق التنظيمي
0.742**	هوية المنظمة
0.768**	الصورة الذهنية للمنظمة
0.834**	الإجمالي

N=(86)

** معنوي عند مستوى معنوية 0.01

* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير:

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير بين المتغيرين المستقلين (رأس المال البشري، و الأداء الوظيفي المتميز) والمتغير المستجيب (التفوق التنظيمي)، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression)، وكالاتي :

1. تحليل علاقة التأثير بين رأس المال البشري في التفوق التنظيمي

يوضح الجدول (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين رأس المال البشري والتفوق التنظيمي وابعاده،اذ تدل النتائج على وجود (3) علاقات تأثير من أصل (3) وكانت قيم (F) المحسوبة اكبر من قيمها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل نماذج التحليل بين التفوق التنظيمي ورأس المال البشري، أن قيم (F) المحسوبة بلغت (154.3) وهي معنوية عند مستوى (0.01) وبلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ($R^2 = 0.648$)، وهذا يعني أن رأس المال البشري يفسر مانسبته (0.648) من الاختلافات الحاصلة في التفوق التنظيمي، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.771) الى أن تغير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير التفوق التنظيمي بمقدار (0.771)، وفي ضوء تحقق علاقات التأثير بنسبة (100%) والتي توفر لدينا دعماً تاماً وكبيراً لقبول الفرضية الثالثة التي نصت على (يؤثر رأس المال البشري تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق التنظيمي وأبعاده)

جدول (6) تحليل تأثير رأس المال البشري في التفوق التنظيمي

أبعاد التفوق التنظيمي			هوية المنظمة			الصورة الذهنية للمنظمة			الإجمالي		
F	R^2	β	F	R^2	β	F	R^2	β	F	R^2	β
154.3	0.648	0.771	105.4	0.557	0.813	105.8	0.558	0.785	154.3	0.648	0.771
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = 9.3											

N=(86)

2. تحليل التأثير بين ثقافة الأداء الوظيفي المتميز في التفوق التنظيمي.

تدل نماذج التحليل بين التفوق التنظيمي وثقافة الأداء الوظيفي المتميز كما يعرضها الجدول (7)، أن قيم (F) المحسوبة بلغت (205.7) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ($R^2 = 0.710$)، وهذا يعني أن الاداء الوظيفي المتميز يفسر مانسبته (0.710) من



الاختلافات الحاصلة في التفوق المنظمي، وتشير قيمة معامل (β) والتي بلغت (0.698) الى أن تغير الاداء الوظيفي المتميز بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير التفوق المنظمي بمقدار (0.698) وكذلك حقق متغير الاداء الوظيفي المتميز علاقات تأثير معنوية مع بعدي التفوق المنظمي (هوية المنظمة والصورة الذهنية) ونلاحظ وجود (3) علاقات تأثير من أصل (3) ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.01) وكانت جميعها علاقات تأثير قوية اي بنسبة (100%)، بما يوفر دعماً تاماً وكبيراً لقبول الفرضية الرابعة التي نصت على (يؤثر الأداء الوظيفي المتميز تأثيراً ذا دلالة معنوية في التفوق المنظمي وأبعاده) .

جدول (7) تحليل تأثير ثقافة الأداء الوظيفي المتميز في التفوق المنظمي

الإجمالي			الصورة الذهنية للمنظمة			هوية المنظمة			أبعاد التفوق المنظمي
F	R^2	β	F	R^2	β	F	R^2	β	
205.7	0.710	0.698	135.3	0.617	0.740	128.5	0.605	0.662	ثقافة الأداء الوظيفي المتميز
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = 9.3									

N=(86)

رابعاً: تحليل المسار

لقياس تأثير رأس المال البشري في التفوق التنظيمي بتوسط الأداء الوظيفي المتميز وابعاده (القيادة، والابتكار، والقيم الثقافية، ورضا العاملين) تم استخدام أسلوب تحليل المسار للوصول الى التأثير المباشر وغير المباشر و الكلي في التفوق التنظيمي اذا يتضح من الجدول (8) ان المتغير التفسيري رأس المال البشري (X) سجل تأثيراً (مباشراً) في المتغير الاستجابي التفوق التنظيمي (Z) مقداره (0.29)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته عبر المتغير الوسيط الأداء الوظيفي المتميز (0.22)، أما التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لرأس المال البشري في التفوق التنظيمي فقد بلغ (0.51)، مما يدل على أن الأداء الوظيفي المتميز يكون وسيطاً ملائماً بين رأس المال البشري والتفوق التنظيمي وأن وجوده يساهم في زيادة تأثير رأس المال البشري في تفوق المنظمات،

جدول (8) نتائج تحليل المسار لتأثير رأس المال البشري في التفوق المنظمي بتوسط ثقافة تميز الأداء الوظيفي

المتغير التفسيري رأس المال البشري			
(X)، عبر أبعاد ثقافة الأداء الوظيفي المتميز (Y) في التفوق المنظمي (Z)			
التأثير الكلّي	التأثير غير المباشر X	التأثير المباشر x	المتغيرات الفرعية
0.51	0.22	0.29	تأثير رأس المال البشري (X) عبر ثقافة الأداء الوظيفي المتميز (y) في التفوق المنظمي (Z)
0.56	0.25	0.32	تأثير رأس المال البشري (X) عبر القيادة (y1) في التفوق المنظمي (Z)
0.92	0.40	0.52	تأثير رأس المال البشري (X) عبر الابتكار (y2) في التفوق المنظمي (Z)
0.86	0.37	0.48	تأثير رأس المال البشري (X) عبر القيم الثقافية (y3) في التفوق المنظمي (Z)
0.98	0.45	0.53	تأثير رأس المال البشري (X) عبر رضا العاملين (y4) في التفوق المنظمي (Z)

N=(86)

اما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغير الوسيط فإن المتغير التفسيري رأس المال البشري (X) سجل تأثيراً مباشراً في المتغير الاستجابي التفوق المنظمي (Z) بلغ (0.32)، فيما بلغ التأثير غير المباشر



للمتغير ذاته عبر المتغير الفرعي الوسيط القيادة (Y1) (0.25)، أما التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لرأس المال البشري في التفوق المنظمي فقد بلغ (0.56). وكذلك سجل المتغير التفسيري رأس المال البشري (X) تأثيراً (مباشراً) في المتغير الاستجابي التفوق المنظمي (Z)، بلغ (0.52)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته عبر المتغير الفرعي الوسيط الابتكار (Y2) (0.40)، أما التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لرأس المال البشري في التفوق المنظمي بلغ (0.92). فيما سجل المتغير التفسيري رأس المال البشري (X) تأثيراً (مباشراً) في المتغير الاستجابي التفوق المنظمي (Z)، بلغ (0.48)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته عبر المتغير الفرعي الوسيط القيم الثقافية (Y3) (0.37)، أما التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لرأس المال البشري في التفوق المنظمي بلغ (0.86). واخيراً فإن المتغير التفسيري رأس المال البشري (X) سجل تأثيراً (مباشراً) في المتغير الاستجابي التفوق المنظمي (Z)، بلغ (0.53)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للمتغير ذاته عبر المتغير الفرعي الوسيط رضا العاملين (Y4) 0.45، أما التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لرأس المال البشري في التفوق المنظمي بلغ (0.98).

وتشير النتائج آنفة الذكر أن متغير رأس المال البشري يؤثر بدرجة اكبر في المتغير الاستجابي التفوق المنظمي من خلال توسط التفوق المنظمي وابعاده جميعها وتعكس هذه النتيجة اهمية استثمار راس المال البشري في تحقيق التفوق للمنظمة المبحوثة من خلال استثمار الاداء المتميز للعاملين .وهذه النتيجة تحقق قبولاً تاماً للفرضية الخامسة التي نصت على "يزداد تأثير رأس المال البشري في التفوق المنظمي بتوسط الأداء الوظيفي المتميز وابعاده".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. اتجهت اجابات عينة البحث نحو الاتفاق حول توفر رأس المال البشري بابعاده (المهارات والخبرة والمعرفة والتدريب) في الوزارة على نحو مقبول، مما يؤثر إدراك الوزارة لأهمية رأس المال البشري .
2. تميل إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه الاتفاق حول توفر أبعاد الأداء المتميز وينسب مقبولة الى حد ما، وهذا يعطي تصوراً لمستوى اهتمام الوزارة ميدان البحث للمخرجات التي يوفرها الأداء من خلال القيادة، والابتكار، والقيم الثقافية، ورضا العاملين).
3. تعكس إجابات العينة المبحوثة باتجاه الاتفاق حول توفر أبعاد التفوق المنظمي على نحو جيد من خلال توفر (هوية المنظمة، والصورة الذهنية للمنظمة) ولكنها تحتاج الى العمل على ترسيخ صورتها بشكل أفضل من خلال دراسة بيئة العمل والعمل على سد الفجوات في الأداء للوصول الى التفوق.
4. تعكس نتائج علاقات الارتباط والتاثير بين المتغيرات المستقلة(رأس المال البشري والاداء المتميز) والمتغير التابع (التفوق المنظمي) على ان وجود راس مال بشري واداء وظيفي متميز يؤديان الى تحقيق التفوق المنظمي للوزارة المبحوثة.
5. عكست نتائج تحليل المسار بان راس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق المنظمي بتوسط الاداء الوظيفي المتميز وابعاده مما يدل على ان تاثير رأس المال البشري يزداد في تحقيق التفوق المنظمي من خلال خلال تمتع العاملين باداء وظيفي متميز .



تہذیب و ثقافت کی تاریخ

السنة الثانية عشر - المجلد الرابع عشر - العدد (٣٨) ٢٠١٦م

1. حسن، خالد أحمد، (2011)، " دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات "، أطروحة ماجستير تقني في تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد .
2. حسين، سعد مهدي، (2007)، " أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات "، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية .
3. الرشيد، صالح، (2009)، " التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال "، مجلة آفاق اقتصادية، ع 116، مج 29، الإمارات .
4. الرويشدي، حسام علي محيبس، (2009)، "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتميز"، أطروحة ماجستير في علوم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
5. الزيدي، ناظم جواد، (2007)، "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات"، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
6. السعودي، موسى أحمد، (2008)، " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 3، مج 4 .
7. السلامي، أشواق جاسم جعفر، (2006)، "برامج صحة العاملين وسلامتهم وأثرها في رأس المال البشري"، أطروحة ماجستير في علوم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
8. العامري، صالح مهدي، والغالب، طاهر محسن منصور، (2008)، " الإدارة والأعمال "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
9. العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي، (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان / الأردن .
10. القريوتي، محمد قاسم أحمد، (2005)، " إدارة الإبداع "، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، الأردن .
11. الكردي، أحمد السيد طه، (2011)، "إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية،دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية،كلية التجارة، جامعة بنها، مصر .



12. مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (2001)، " الاستثمار في رأس المال البشري "، الرياض .
13. منصور، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، (2010)، " نظرية المنظمة مدخل العمليات "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
14. نعمة، نغم حسين، (2010)، " بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة .
15. يوسف، بسام عبد الرحمن، (2005)، " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز "، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل .
16. يوسف، بومدين، (2007)، " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز "، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، ع 5، 27- 37 .

المصادر الأجنبية:

1. Abeysekera, I., & Guthria, J., (2005), “An Empirical Investigation Of Annual Reporting Trends Of Intellectual Capital in Sri Lanka”, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16, NO. 3, pp. 151- 163 .
2. Abu Hallaweh, Suzan Issa (2008), “Exploring Organizational Identity: Irbid District Electricity Company as a Case Study”, MBA Dissertation, Yarmouk University, Jordan.
3. AL-Ma'ani, Ahmed I., Jaradat, Nasser, (2010), Impact Of Human Capital on The Organization Performance, Interdisciplinary Journal of contermporary Research in Business, Vol. 2, No. 4, pp.63-73.
4. Armstrong, Michael, (2008), “ Strategic Human Capital Resource Management “, 3th ed, Kogan page limited, USA .
5. Azam, Muhamamd, & Ahmed, Ather Maqsood, (2010), “ The Role of Human Capital in Economic Development Evidence for Pakistan : 1961 – 2009”, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 2, No. 4, pp. 220 – 233 .
6. Bontis, N., (2001), Assessing Knowledge Assets : Areview of the Models Used To Measure Intellectual Capital, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 1, pp. 41- 60 .
7. Cuganesan, Carlin, Finch, Suresh, Tyrone, Nigel, (2005), “The Practice of Human Capital Reporting Among Australian Financial Institutions “, journal of Finance and Accounting, pp. 1-6
8. Drucker, Peter, (1995), “Innovation of entrepreneurship”, In Christensen, Clayton M., Vol. 23, No. 7.
9. Erosa, Andres, Koreshkora, Tatyana, & Restuccia, Diego, (2010), “How Important is Human Capital ? A Quantitative Theory Assessment of World in Come Inequality”,The Review of Economic Studies Limited, Vol. 77, pp. 1421-1449 .
10. Eskild, Dahlgard, & Ander, S., (1999), “The Impact of creativity and Learning on Business Excellence”, Total Quality Management, Vol. 10, No. 4, pp. 129-138.
11. Evans, James, (1997), “ Production & Operations Management “, 5th ed., West Publishing co., USA.
12. Fitz – ens, Jac,(2000), “ The ROI of Human Capital : Measuring the Econmic Value of Employee Performance “, Amacom, American management Association, New York .
13. Forbes, d. p., (2005), "Managerial Determinants of Decision Speedin New Ventures", Strategic Management Journal, vol. 26, no. 4, pp. 355-365.
14. Gilgeous, Vic, Gilgeous, Maria, (1999), “A frame-Work for Manufacturing Excellence”, Integrated manufacturing System, Vol. 10, No. 1, pp. 33-44 .
15. Hart, Karen A., (2006), “Human Capital Management Implications For Health Care Leaders”, Human Resource Solutions, Vol. 24, No. 4, pp. 218 -222.
16. Hung, Michael SH, Ahmed, Pervaiz K, (2000),” Applying the Concept of Ideology to Achieve Management Excellence “, Management of Innovation and

