

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس



الشعبة: علم النفس  
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
رقم التسجيل: .....  
الرقم التسلسلي: .....

عنوان المذكرة

تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية وعلاقته بمستوى  
التميز التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوندور .  
(دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة كوندور بوج بوعرييج)

مذكرة مقدمة لأجل الحصول على شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

- د. لفقير علي

إعداد:

- لسعد حيدر

- زريقي دنيا

السنة الجامعية: 2025 / 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس



الشعبة: علم النفس  
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
رقم التسجيل: .....  
الرقم التسلسلي: .....

عنوان المذكرة

تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية وعلاقته بمستوى  
التميز التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوندور .  
(دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة كوندور بوج بوعرييج)

مذكرة مقدمة لأجل الحصول على شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

- د. لفقير علي

إعداد:

- لسعد حيدر

- زريقي دنيا

السنة الجامعية: 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ...﴾

عَلَىٰ أَهْلِ الْعِلْمِ

[سورة المجادلة: الآية 11]

شكر وتقدير

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء وعلى آله وأصحابه الطيبين أجمعين الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا على انجاز هذا العمل المتواضع، كل الشكر و التقدير إلى أستاذنا المشرف الدكتور لفقير علي على إسداءه لنا النصائح والإرشادات طيلة فترة انجاز هذا العمل، فله منا جزيل الشكر والاحترام، جعلك الله نبراسا للعلم والمعرفة، كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و نخص بالذكر أساتذة علم النفس، كما نتوجه بشكرنا إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل.

## الإهداء

قال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (المجادلة آية 11)  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتحقق الغايات نحمده حمد الشاكرين  
ونثني عليه بما هو له أهل، فهو الذي علم الانسان ما لم يعلم ووهبه العقل ليميز به  
ويفهم.....

وصلي وسلم على خير المعلمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:  
أول من علمني أن أزرع الحلم وأروي الطموح بالصير  
إلى من كانت دعواتهم تسبق خطاي وابتسامتهم تضيئ عثمات الطريق  
إلى أمي وأبي ..... بل إلى وطني الأول وسكني الأخير إلى من كانوا النور في  
دربي حيث اشتد الظلام

إلى إخوتي وأخي سندي الوحيد نبض العائلة وروحها " رمزي "  
إلى من منحوني الحب حين قل القوة حين ضعفت صديقاتي  
إلى من ساندني بكلمة بدعوة أو بصمت يفهمه القلب.....  
أهديكم ثمرة الجهد عربون وفاء، وامتنانا لا تعبر عنه الحروف

✍️ **الطالبة:** - زريقي دنيا

## الإهداء

قال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (المجادلة آية 11)  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، نحمده حمد الشاكرين ونثني عليه بما هو  
له أهل، فهو الذي علم الانسان ما لم يعلم ووهبه العقل ليميز به ويفهم.....  
وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم  
تعملون (التوبة 105)

الحمد لله الذي بفضله تتحقق الغايات من بعد الاستعانة به وانهاء الدرب بتوفيقه وتحقيق الحلم بفضله، لم  
تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات، لكنني فعلتها والحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا  
النهايات بفضله وكرمه

أهدي هذا النجاح لنفسى أولاً ثم إلى كل من سعى معي للإتمام هذه المسيرة دمت لي سنداً لا عمراً  
وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي ينطق نوره أبداً إلى الذي  
بذل جهداً السنين من أجل أن أعتلي سلم النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر من بذل ال.....والنفيس  
واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي من كان نعمة من الله وسنداً لا يميل (والذي العزيز حفظه الله)  
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلة في الشدائد بدعائها، من دعنتي بلا حدود يامن اختتم الله فيها  
كل معاني الرحمة والحنان إلى الانسانة العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها في يوم كهذا والدتي  
الحبيبة (رحمها الله)

إلى الجوهرة النادرة منبع الحنان ومنبع العطاء أمي الثانية (زوجة أبي) أطال الله في عمرها

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينبوع ارتوي منه قرّة عيني اخوتي وأخواتي

إلى سبب سعادتي وسكر دنيتي أولاد وبنات اخوتي وأخواتي

لكل من كان عوماً وستراً في هذا الطريق للأصدقاء والأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي طالما تمنيته ها أنا اليوم فالحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني  
مباركاً وأن يعينني إنما كنت فمن قال: أنا لها نالها وأنا لها وأن أبت رغماً عنها أثبت بها فالحمد لله

شكراً وحباً وامتناناً على البدء والختام

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

✍️ الطالب: - لسعد حيدر

### ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومستوى التميز التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، وكذا مستوى تطبيق كل من مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومستوى التميز التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود الفروق في مستوى التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، و متغير السن، وسنوات العمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وعلى عينة قوامها (70) عامل وعاملة بمؤسسة كوندور، للسنة 2025/2024. تم اختيارهم بطريقة عشوائية ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الطالبان أداتين لجمع البيانات تمثلتا في: مقياس تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية من اعداد نهى عثمان محمد رباب (2023) ومقياس التميز التنظيمي من إعداد عائشة حسن محمد أحمد إبراهيم(2023)، وبعد جمع البيانات وإجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS, V 26)، وذلك باستخدام عدة اختبارات إحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، أسفرت النتائج على ما يلي:

- 1- توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومستوى التميز التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوندور برج بوعرييج.
- 2- مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية متوسط لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعرييج.
- 3- مستوى التميز التنظيمي متوسط لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعرييج
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التميز التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التميز التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير السن.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التميز التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير سنوات العمل.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الموارد البشرية ؛ التميز التنظيمي؛ مؤسسة كوندور.

### Abstract:

This study aimed to explore the relationship between the application of human resource governance (HRG) principles and the level of organizational excellence among employees at the Condor Company in the Wilaya of Bordj Bou Arréridj. It also sought to assess the level of application of HRG principles and the level of organizational excellence among employees at the company. Additionally, the study examined whether there are statistically significant differences in organizational excellence based on gender (male, female), age, and years of service.

To achieve the study's objectives, the descriptive method was employed on a sample of 70 male and female employees at Condor Company for the academic year 2024/2025, selected randomly. To collect data, the researchers used two instruments: the Human Resource Governance Application Scale developed by Noha Othman Mohamed Rabab (2023) and the Organizational Excellence Scale developed by Aisha Hassan Mohamed Ahmed Ibrahim (2023). After data collection, statistical analysis was performed using SPSS version 26, employing various statistical tests.

The results revealed the following:

1. There is a weak but statistically significant relationship between the application of HRG principles and the level of organizational excellence among employees at Condor Company, Bordj Bou Arréridj.
2. The level of HRG application among Condor employees is moderate.
3. The level of organizational excellence among Condor employees is also moderate.
4. There are no statistically significant differences in organizational excellence attributable to the gender variable.
5. There are no statistically significant differences in organizational excellence attributable to the age variable.
6. There are no statistically significant differences in organizational excellence attributable to the years of service variable.

**Keywords:** Human Resource Governance; Organizational Excellence; Condor Company.

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	الآية.....	
02	شكر وتقدير.....	أ
03	الاهداء.....	ب
04	الملخص بالعربية.....	ت
05	الملخص بالإنجليزية.....	ث
06	فهرس المحتويات.....	ج
07	قائمة الجداول.....	خ
08	قائمة الأشكال.....	د
09	قائمة الملاحق.....	ذ
01	مقدمة.....	
<b>أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>		
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
01	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....	05
02	فرضيات الدراسة.....	06
03	أهمية الدراسة.....	06
04	أهداف الدراسة.....	07
06	تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً.....	07
07	الخلفية النظرية.....	08
08	الدراسات السابقة والتعليق عليها.....	11
<b>أولاً: الدراسة الميدانية</b>		
<b>الفصل الثاني: الطريقة والأدوات.</b>		
	تمهيد.....	37
	أولاً: الدراسة الاستطلاعية.....	37
1.1	أهداف الدراسة الاستطلاعية.....	37
2.1	اجراءات الدراسة الاستطلاعية.....	38
3.1	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.....	38
4.1	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.....	38

43	نتائج الدراسة الاستطلاعية	1. 5.
44	.....الدراسة الأساسية.....	ثانيا:
44	.....منهج الدراسة.....	1.2.
44	.....حدود الدراسة الأساسية.....	2.2.
45	.....مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها.....	3.2.
47	.....وصف شامل لأدوات الدراسة.....	4.2.
49	.....الأساليب الإحصائية المستعملة.....	5.2.
51	.....	خلاصة.....
51	.....	تمهيد.....
51	.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....	01
52	.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	
53	.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....	
55	.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....	
56	.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....	
56	.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية السادسة.....	
58	.....الاستنتاج العام.....	03
59	.....مقترحات الدراسة.....	04
60	.....خاتمة.....	05
62	.....	قائمة المراجع.....
/	.....	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	معامل صدق مقياس حوكمة الموارد البشرية باستخدام طريقة الصدق التمييزي لمقياس حوكمة الموارد البشرية	01
39	معامل الارتباط أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية لمقياس حوكمة الموارد البشرية	02
40	يبين معامل الثبات الاتساق الداخلي لمقياس حوكمة الموارد البشرية	03
40	يبين معامل ثبات التجزئة النصفية لمقياس حوكمة الموارد البشرية	04
41	معامل صدق مقياس حوكمة الموارد البشرية باستخدام طريقة الصدق التمييزي لمقياس التميز الوظيفي	05
42	معامل الارتباط أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية لمقياس التميز الوظيفي	06
42	يبين معامل الثبات الاتساق الداخلي لمقياس التميز الوظيفي	07
43	يبين معامل ثبات التجزئة النصفية لمقياس التميز الوظيفي	08
45	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
46	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	10
47	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمل	11
47	توزيع فقرات مقياس حوكمة الموارد البشرية حسب المحاور	12
48	توزيع درجات البدائل لمقياس حوكمة الموارد البشرية	13
48	توزيع فقرات مقياس التميز الوظيفي حسب المحاور	14
49	توزيع درجات البدائل لمقياس التميز الوظيفي	15
51	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين توظيف مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي لدى	16
52	اختبار T لعينة واحدة للفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لمقياس حوكمة الموارد البشرية	17
54	اختبار T لعينة واحدة للفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لمقياس حوكمة الموارد البشرية	18

## قائمة الجداول

55	اختبار T لعينة واحدة للفروق بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	19
56	اختبار T لعينة واحدة للفروق بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تبعا لمتغير السن	20
57	اختبار T لعينة واحدة للفروق بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تبعا لمتغير سنوات العمل	21

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	46
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمل	47

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
67	أدوات الدراسة	01
70	مخرجات تحليل حزمة الإحصائية spss	02

## المقدمة :

تعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أخذت تحتل مكانة متقدمة في الخطاب الإداري المعاصر، نظراً لما تقدمه من أطر تنظيمية ومعايير أخلاقية ومهنية تسهم في تحسين جودة إدارة رأس المال البشري داخل المنظمات، فالحوكمة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات الإدارية أو الضوابط الشكلية، بل هي فلسفة متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية وبين مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة، بما يعزز مناخ الثقة داخل المؤسسة ويحفز العاملين على الأداء المنتج والمسؤول.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال عالمياً، من تطور تكنولوجي، وتغير في أنماط التوظيف، وازدياد حدة المنافسة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني منظومة حوكمة فاعلة لإدارة مواردها البشرية، تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة واستدامة، كما أن هذه الأخيرة تعد أداة حاسمة لضمان الاستخدام الرشيد للموارد البشرية، من خلال اعتماد ممارسات واضحة في التوظيف، والتقييم، والتحفيز، والتطوير المستمر، مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء العام ويقلل من مظاهر الفساد الإداري والانحياز الوظيفي.

كما يعد التميز التنظيمي أحد الأهداف الاستراتيجية المحورية التي تسعى المؤسسات الرائدة إلى تحقيقها، نظراً لما يمثله من دلالة على كفاءة الأداء المؤسسي، وفعالية العمليات الإدارية، وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، فهو من المؤشرات الحيوية على مدى نجاح المؤسسة في تجسيد رسالتها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، غير أن الوصول إلى هذا المستوى من التميز لا يتأتى إلا من خلال تبني ممارسات إدارية رشيدة تقوم على مبادئ العدالة، والشفافية، والمساءلة؛ وهي القيم التي تشكل جوهر حوكمة الموارد البشرية، فهي الإطار التنظيمي الشامل الذي ينظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها بما يضمن تحقيق الانسجام والتوازن في بيئة العمل، فالمؤسسة التي تعتمد على آليات حوكمة فعالة في إدارة مواردها البشرية، فإنها تسهم في خلق مناخ تنظيمي يعزز من تكافؤ الفرص، ويوفر وضوحاً في إجراءات التوظيف والترقية، ويكرس المساءلة في تقييم الأداء، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ويدفعهم نحو المزيد من الالتزام والابتكار في العمل، كما يسهم في تعزيز الضبط الداخلي للعمليات التنظيمية، والحد من التجاوزات الإدارية، ورفع قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات البيئية، مما يجعل من حوكمة الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية في بيئات العمل المعاصرة.

ومن خلال ما سبق تسعى هذه الدراسة للتعرف على العلاقة الموجودة بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي لدى موظفين شركة كوندور، وبهذا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي:

**الفصل أول: بعنوان "الإطار العام للدراسة"** تم التطرق فيه إلى: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا، الخلفية النظرية، الدراسات السابقة والتعليق عليها.

**الفصل الثاني: بعنوان "الطريقة والأدوات"** تم التطرق فيه إلى: تمهيد، الدراسة الاستطلاعية، أهداف الدراسة الاستطلاعية، عينة الدراسة الاستطلاعية، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، نتائج الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها، حدود الدراسة، وصف شامل لأدوات الدراسة، تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة، خلاصة.

**الفصل الثالث: بعنوان "عرض نتائج الدراسة ومناقشتها"** تم التطرق فيه إلى: عرض نتائج الدراسة وتحليلها، مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الفرضيات والتراث النظري. وصولا إلى استنتاج عام، مقترحات الدراسة، خاتمة، قائمة المراجع، قائمة الملاحق.

أولاً: الخلفية النظرية  
والدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار العام للحراسة

- إشكالية الحراسة وتساؤلاتها.
- فرضيات الحراسة.
- أهداف الحراسة.
- أهمية الحراسة.
- تحديد مفاهيم الحراسة إجرائيا.
- الخلفية النظرية.
- الدراسات السابقة والتعليق عليها.

## 1. إشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة مواردها البشرية، مع السعي إلى تحقيق التميز المؤسسي في بيئة تنافسية شديدة، ومع تعاظم دور رأس المال البشري كأحد أهم الأصول الإستراتيجية، برزت حوكمة الموارد البشرية كآلية ضرورية لضمان تحقيق الإدارة الفعالة للعاملين، وتعزيز الشفافية، العدالة والمساءلة داخل المؤسسات، أن حوكمة الموارد البشرية، التي تقوم على تطبيق مبادئ الحوكمة العامة (كالشفافية، المشاركة، المساءلة النزاهة والكفاءة) تهدف إلى تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم وضمان توافق السياسات التنظيمية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن خلال تطبيق سياسات واضحة تضمن العدالة في التوظيف، الترقية، التقييم والتحفيز، يمكن تحقيق مستوى عال من الولاء والانتماء الوظيفي مما يسهم بدوره في تحقيق التميز المؤسسي.

غير أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مواردها البشرية، إما بسبب غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لها أو بسبب ضعف الأطر التنظيمية التي تحكمها أو نتيجة مقاومة التغيير من قبل القيادات الإدارية أو العاملين أنفسهم، كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي توضح العلاقة المباشرة بين تطبيق الحوكمة في إدارة الموارد البشرية ومدى تحقيق التميز المؤسسي، مما يترك فراغاً معرفياً يستدعي المزيد من البحث والتقصي.

وبناء على ذلك تتمثل إشكالية الدراسة محاولة فهم وتحليل العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي، والوقوف على التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا السياق، واقتراح حلول فعالة لتطبيق الحوكمة في إدارة الموارد البشرية بشكل يضمن تحقيق التميز والاستدامة المؤسسية .

ومنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتميز التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوغريج؟
- 2- ما مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة كوندور؟
- 3- ما مستوى التمييز التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى العاملين في مستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير السن؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى العمال في مستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى العمال في مستوى التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟

## 2. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلات يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية ومستوى التميز التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوندور .

2. مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية متوسط لدى عمال مؤسسة كوندور

3. مستوى التميز التنظيمي متوسط لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريرج

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التميز التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير السن

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التميز التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير سنوات العمل

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التميز التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس

## 3- أهمية الدراسة:

يرى الطلاب أن لهذه الدراسة أهمية كبيرة، وتتمثل في مايلي:

### 3-1- الأهمية النظرية

1. تعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي لم تأخذ حقها الكافي من الدراسة والبحث

خاصة في السياق العربي، رغم أهميتها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز

2. تسعى الدراسة إلى توسيع المعرفة العلمية بمفهوم الحوكمة وربطها بمفاهيم الجودة والتميز، مما

يسهم في اغناء المكتبة الأكاديمية بمجال إدارة الموارد البشرية

3. توضح أهمية العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، العدالة) ومدى انعكاسها

على تحقيق التميز الوظيفي والتنظيمي داخل المؤسسات

4. التأكيد على أن التميز لا يتحقق فقط من خلال الموارد المالية، بل من خلال حسن استثمار

العنصر البشري ضمن إطار من الحوكمة الرشيدة

### 3-2- الأهمية التطبيقية

1. التوصل إلى نتائج من خلال الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين عن الموارد البشرية في تطوير سياسات وطرق واستراتيجيات تقوم على مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة او المؤسسة
2. محاولة ربط تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية بجودة الخدمة المقدمة وبيئة العمل داخل المنظمة .
3. تقدم الدراسة توصيات عملية تساهم وتساعد في تحسين استراتيجيات الموارد البشرية، ودعم المؤسسات نحو التميز المستدام .
4. تعتبر الدراسة أداة مساعدة لصناع القرار من خلال ما تقدمه من البيانات ومؤشرات وافكار دقيقة للاستفادة منها لتطوير نظم الحوكمة داخل المنظمات
4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن العلاقة الموجودة بين حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور ببرج بوغريج
- التعرف على مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة كوندور ببرج بوغريج.
- التعرف على مستوى التميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور ببرج بوغريج.
- التعرف على الفروق الموجود لدى عمال مؤسسة كوندور في مستوى التميز الوظيفي باختلاف متغير الجنس
- التعرف على الفروق الموجود لدى عمال مؤسسة كوندور في مستوى التميز الوظيفي باختلاف متغير السن
- التعرف على الفروق لدى عمال مؤسسة كوندور في مستوى التميز الوظيفي باختلاف متغير سنوات العمل

### 6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

- 6-1- الحوكمة :** هي النشاط الذي تقوم به الادارة او المنظمة، وتتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، او منح السلطة او التحقق من الاداء والحوكمة هي مجموعة السياسات او القواعد او الاطر التي تستخدمها المنظمة لتحقيق اهدافها .

6-2- **حوكمة الموارد البشرية:** هي القدرة على ادارة الانشطة بطريقة تتوافق مع الأهداف والغايات المرجوة العامة للمنظمة، ويكون عن طريق وضع سياسات وإجراءات ومعايير اللازمة لأنشطة الموارد البشرية ومراقبة وتقييم فعاليتها مع ضمان الالتزام بالقوانين المعمول بها.

6-3- **التميز التنظيمي:** هو قدرة المؤسسات أو المنظمات على تحقيق اداء متفوق وتميز في مجالها عن طريق تنمية مزايا تنافسية فريدة وبناء قدرات استثنائية، ويعد التميز التنظيمي عاملا حاسما لنجاح الشركات في السوق الحالي .

6-4- **المنظمة:** هي كيان مثل شركة أو مؤسسة أو جمعية، تضم شخصا واحد أو أكثر ولها غرض معين ويمكن تعريفها أيضا بمجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول اليه.

## 7. الخلفية النظرية:

### 1.7. نظريات المفسرة للحوكمة:

#### • نظرية الوكالة:

تعد نظرية الوكالة من أبرز النظريات التي استندت إليها الأدبيات في تفسير الحوكمة، وقد طوّرها كل من "جنسن" و"مكلنغ" في سبعينيات القرن الماضي، تنطلق هذه النظرية من فرضية أن هناك فصلا بين ملكية المؤسسة (المساهمين أو الملاك) وإدارتها (المديرين)، ما يؤدي إلى ظهور ما يعرف بمشكلة "الوكالة"، حيث قد يسعى المديرون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة الملاك، وهنا تبرز أهمية الحوكمة كإطار يضمن الرقابة على الأداء الإداري، وتقليل فجوة المصالح، من خلال وضع آليات كالمجالس الرقابية، والإفصاح المالي، والمساءلة، مما يسهم في تحقيق الانضباط داخل المؤسسة. (علي، محمد عبد العزيز 2019، ص. 45).

#### • نظرية أصحاب المصالح

جاءت هذه النظرية كرد فعل على التركيز الضيق لنظرية الوكالة على المساهمين فقط، حيث وسعت إطار الحوكمة ليشمل جميع أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة، مثل العاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المدني. وفقا لهذه النظرية، فإن الحوكمة الجيدة لا تتمثل فقط في تحقيق عوائد مالية للملاك، بل في إدارة العلاقات مع مختلف الأطراف بما يعزز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وبهذا يصبح

الشفافية، والحوار، والتوزيع العادل للقيمة من المبادئ الجوهرية التي تؤطر ممارسات الحوكمة. (إبراهيم، محمود ، 2020، ص 81)

• نظرية التكاليف التعاقدية

تركز هذه النظرية، التي طورها الباحث "ويليامسون"، على التكاليف الناتجة عن إبرام وتنفيذ العقود داخل المؤسسة، مثل تكاليف المفاوضات، والمراقبة، والتنفيذ، وتفترض أن المؤسسات تسعى إلى تقليل هذه التكاليف من خلال هياكل تنظيمية فعالة وهنا تأتي الحوكمة لتؤدي دورا مهما في تقنين العلاقات التبادلية، وتحديد الحقوق والواجبات، وتقليل حالات عدم اليقين، بما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى. (الخطيب ، ، 2018، ص. 97)

• نظرية الشرعية

تفسر هذه النظرية الحوكمة من منظور اجتماعي وأخلاقي، حيث تؤكد أن المؤسسات لا تعمل في فراغ، بل ضمن بيئة اجتماعية واقتصادية تتطلب منها اكتساب "شرعية" للاستمرار، وتتمثل الشرعية في رضا المجتمع عن ممارسات المؤسسة، وهو ما يتحقق من خلال الشفافية، ومراعاة القيم الأخلاقية، والامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية، وبهذا فإن الحوكمة تعد وسيلة لبناء صورة ذهنية إيجابية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتفادي الأزمات الناتجة عن فقدان الشرعية الاجتماعية. (الشامي، أحمد، 2021، ص. 112)

2.7. النظريات المفسرة للتميز التنظيمي:

1.2.7 نظرية السمات Traits Theory

ترتكز هذه النظرية على أن التميز الوظيفي ينبع من امتلاك الفرد لصفات أو سمات شخصية معينة، مثل الذكاء، الطموح، الضمير الحي، والتحمل الانفعالي، وتفترض أن الأفراد الذين يحققون النجاح الوظيفي يتمتعون بسمات ثابتة تجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات الوظيفة والتفاعل مع بيئة العمل بشكل إيجابي.

يرى جوردون أولبورت أن السمات هي اللبنة الأساسية للشخصية، وأن تكرار السلوك يعكس سمات مستقرة تحدد كيفية تعامل الفرد مع المواقف المختلفة، بما في ذلك التحديات المهنية فإن التميز الوظيفي يكون انعكاسا لهذه السمات الفردية. (جمال، 2018، ص. 42)

وقد أثبتت دراسات حديثة أن هناك علاقة إيجابية بين السمات الشخصية الخمس الكبرى (الانبساطية، المقبولية، الضمير الحي، العصابية، والانفتاح على الخبرة) وبين الأداء الوظيفي، خاصة الضمير الحي والانفتاح على الخبرة. (عبده، 2020، ص. 101)

#### • نظرية الدافعية للإنجاز

طورها ديفيد ماكلياند، وتفترض أن التميز الوظيفي يتحقق نتيجة لوجود دافعية قوية لدى الفرد للإنجاز، يقترح ماكلياند أن الأفراد يختلفون في احتياجاتهم، ويبرز في هذا السياق الحاجة إلى الإنجاز، والتي تدفع الشخص للعمل على تحقيق أهداف صعبة، وتقبل المخاطر، وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى التميز في الأداء المهني.

كما يشير ماكلياند إلى أن الأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز يسعون دوماً لتحسين أدائهم، ويضعون لأنفسهم أهدافاً واقعية ولكن محفزة، ويطلبون التغذية الراجعة بشكل مستمر. (سالم، 2017، ص. 86) ويلاحظ أن الموظفين ذوي الدافعية للإنجاز العالية يتفوقون غالباً في البيئات التي توفر الاستقلالية والفرص لتحقيق نتائج ملموسة، مما يعزز فرص التميز الوظيفي لديهم. (مرعي، 2021، ص. 133)

#### • نظرية التوقع

يرى فكتور فروم على أن هذه النظرية تقوم على أن الفرد سي بذل جهداً في العمل إذا كان يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى نتائج مجزية (مثل الترقية أو المكافأة)، فالتوقعات والإدراكات الذاتية للفرد حول العلاقة بين الجهد والنتيجة والمكافأة تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق التميز الوظيفي.

تتكون النظرية من ثلاثة عناصر رئيسية:

1. التوقع: الاعتقاد بأن الجهد يؤدي إلى الأداء.
  2. الأداة: الاعتقاد بأن الأداء الجيد يؤدي إلى المكافأة.
  3. القيمة: مقدار القيمة التي يضعها الفرد للمكافأة. (الشرقاوي، 2019، ص. 65)
- وبالتالي، فإن الأفراد الذين يرون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية قيمة سي بذلون جهداً أكبر، مما يسهم في تميزهم في العمل.

• نظرية التعلم الاجتماعي

ترى هذه النظرية أن السلوك المهني، بما في ذلك التميز، يتشكل من خلال الملاحظة والنمذجة والتفاعل مع البيئة. فالأفراد يتعلمون من خلال مراقبة سلوك الآخرين في بيئة العمل، وتقييم نتائج هذا السلوك.

يشير ألبرت باندورا إلى أن الكفاءة الذاتية أي اعتقاد الفرد بقدرته على أداء المهام — تلعب دورا أساسيا في التميز الوظيفي فكلما زادت كفاءة الفرد الذاتية، زادت قدرته على التكيف والمثابرة في مواجهة تحديات العمل. (الحسين، 2020، ص. 119)

كما أن وجود نماذج إيجابية للتميز في بيئة العمل يساعد الأفراد الآخرين على تطوير سلوكيات تؤدي إلى النجاح المهني من خلال التقليد والمحاكاة.

• نظرية العدالة التنظيمية

تفترض هذه النظرية أن شعور الموظف بالعدالة في مكان العمل يؤثر على دافعيته، ورضاه، وبالتالي على أدائه وتميزه، تشمل العدالة التنظيمية:

- العدالة التوزيعية: الشعور بأن المكافآت موزعة بعدالة.
- العدالة الإجرائية: الشعور بأن العمليات التي تؤدي إلى توزيع المكافآت شفافة ونزيهة.
- العدالة التفاعلية: الشعور بأن الفرد يعامل باحترام وكرامة. (العيسوي، 2021، ص. 151)

8. الدراسات السابقة والتعليق عليها:

1.8. الدراسات السابقة:

1.1.8. الدراسات المتعلقة بالحوكمة

الدراسات العربية:

عشاشنة، جمال الدين (2023)

عنوان الدراسة: الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مجمع

لافارج هولسيم الجزائر

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

منهج الدراسة: منهج وصفي تحليلي باستخدام استبيانات لجمع البيانات.

عينة الدراسة: عمال مجمع لافارج هولسيم بولاية الجزائر، عددهم 150 موظفا.

**النتائج:** أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة يعزز الالتزام التنظيمي والتميز الوظيفي، ويحسن بيئة العمل.

✓ **سبوعي، سليمة (2021)**

**عنوان الدراسة:** أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في قطاع التأمين - دراسة حالة وكالة التأمينات

بسعيدة

**أهداف الدراسة:** تحليل العلاقة بين تطبيق الحوكمة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع التأمين.

**منهج الدراسة:** دراسة ميدانية تعتمد على الاستبيانات والتحليل الإحصائي.

**عينة الدراسة:** 100 موظف في وكالة التأمينات بسعيدة.

**النتائج:** أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مبادئ الحوكمة والرضا الوظيفي، مما ينعكس على تحسين الأداء والتميز الوظيفي.

✓ **بن عبد الله، عمر (2019)**

**عنوان الدراسة:** أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الاندماج الوظيفي - دراسة حالة اتصالات الجزائر

بولاية الأغواط

**أهداف الدراسة:** تحديد أثر مبادئ الحوكمة على اندماج الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي.

**منهج الدراسة:** منهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبيانات.

**عينة الدراسة:** 120 موظفا من اتصالات الجزائر.

**النتائج:** بينت النتائج أن الحوكمة الفعالة تعزز الاندماج الوظيفي وترتبط بزيادة التميز في الأداء.

✓ **دراسة مصطفى، أحمد (2022)**

**عنوان الدراسة:** أثر ممارسات الحوكمة على التميز الوظيفي في المؤسسات التعليمية

**أهداف الدراسة:** قياس تأثير ممارسات الحوكمة على مستوى التميز الوظيفي بين المعلمين.

**منهج الدراسة:** دراسة كمية باستخدام الاستبيانات وتحليل الانحدار.

**عينة الدراسة:** 80 معلما في مدارس حكومية.

**النتائج:** أكدت الدراسة أن ممارسات الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي وذات دلالة إحصائية على التميز

الوظيفي للمعلمين.

## الدراسات الأجنبية:

## ✓ دراسة (Smith, R. &amp; Johnson, L. (2020)

**عنوان الدراسة:** حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي: دراسة متعددة الجنسيات

**أهداف الدراسة:** تحليل تأثير حوكمة الموارد البشرية على التميز الوظيفي عبر قطاعات مختلفة.

**منهج الدراسة:** دراسة مقارنة باستخدام استبيانات ومقابلات.

**عينة الدراسة:** 300 موظف من قطاعات مالية وصناعية في ثلاث دول.

**النتائج:** بينت الدراسة أن ممارسات حوكمة الموارد البشرية مثل الشفافية والتقييم المنتظم تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز الوظيفي.

## ✓ دراسة (Brown, A. et al. (2019)

**عنوان الدراسة:** أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء الموظفين: أدلة من قطاع الرعاية الصحية

**أهداف الدراسة:** قياس تأثير حوكمة الموارد البشرية على أداء العاملين في المستشفيات.

**منهج الدراسة:** منهج كمي تحليلي يعتمد على استبيانات وأدوات قياس الأداء.

**عينة الدراسة:** 200 موظف في مستشفيات عامة وخاصة.

**النتائج:** أظهرت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الحوكمة والتميز الوظيفي، مع التركيز على التدريب والشفافية.

## ✓ دراسة (Garcia, M., &amp; Thomas, P. (2022)

**عنوان الدراسة:** ممارسات الحوكمة والتميز الوظيفي في قطاع التجزئة

**أهداف الدراسة:** استكشاف أثر ممارسات الحوكمة على التميز الوظيفي في قطاع التجزئة.

**منهج الدراسة:** دراسة ميدانية شملت تحليل بيانات كمية ونوعية.

**عينة الدراسة:** 150 موظفًا من متاجر تجزئة كبرى.

**النتائج:** أكدت الدراسة أن الحوكمة الفعالة تعزز مستوى التميز الوظيفي من خلال تحفيز الالتزام والمسؤولية الفردية.

ثانياً: الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: الطريقة والأحوال

تمهيد.

أولاً: العرارة الأستطلاءعية.

1.1. أهداف العرارة الأستطلاءعية.

2.1. إجراءات العرارة الأستطلاءعية.

3.1. عينة العرارة الأستطلاءعية.

4.1. الخصائص السيكومترية لأحوال العرارة.

1.5. نتائج العرارة الأستطلاءعية

ثانياً: العرارة الأساسية.

1.2. منهج العرارة.

2.2. مجتمع العرارة الأساسية وعينتها.

3.2. حدود العرارة.

4.2. وصف شامل لأحوال العرارة.

5.2. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.

خلاصة.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا للجانب النظري لهذه الدراسة المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي، وحددنا الإشكالية وفرضيات البحث ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لمحاولة اختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على تطبيق أدوات الدراسة التي تساعدنا على جمع المعلومات ولقد شمل هذا الفصل مايلي : الإطار الزمني والمكاني للدراسة، منهج الدراسة ، الدراسة الاستطلاعية ، عينة الدراسة ، أدوات الدراسة ، تطبيق الدراسة الأساسية 'والاساليب الإحصائية التي نعتمد عليها في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج.

### أولا :الدراسة الاستطلاعية

تعرف الدراسات الاستطلاعية انها تلك الدراسات الأولية التي تجرى قبل الدراسات الأساسية لأي بحث علمي.

هي دراسة مبدئية او مدخل للبحث النهائي التي تهدف إلى تهيئة الظروف والوسائل والامكانات الضرورية للدراسة النهائية(بشئة، بعموشة ، 2020،ص119).

#### 1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية.

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي سيستخدمها الباحث في بحثه ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق لتداركها فيما بعد ولهذا أجريت الدراسة الاستطلاعية من أجل تحقيق عدة أهداف هما:

- النزول إلى الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق للظروف المحيطة بعملية التطبيق وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء إجراء الدراسة الأساسية .
- حساب الخصائص السيكومترية الصدق والثبات.
- جمع المعلومات والبيانات عن العينة.
- اختبار الفرضيات البحثية
- التعرف على الصعوبات التي قد يعترض لها الباحث ليتفادها في الدراسة

### 2..1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية

بعد الحصول على ترخيص من قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية بجامعة محمد البشير الابراهيمي ولاية برج بوعرييج، من أجل اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور لولاية برج بوعرييج للحصول على معلومات المتعلقة بجميع خصائص هذا المجتمع وعينة الدراسة؛ وكذلك لتحديد نسبة العينة المراد تطبيق عليها هذه الدراسة، ثم قمنا بتطبيق أدوات الدراسة من أجل تحقيق من خصائصها السيكومترية.

بالإضافة إلى تطبيق مقاييس الدراسة على عينة الدراسة وذلك بتوزيعهم على العاملين بالمؤسسة بطريقة عشوائية ليتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة وتحليلها وحساب الخصائص السيكومترية لأدواتها.

### 3.1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية...

بلغ عدد أفراد العينة (30) عامل وعاملة من مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج.

### 4.1. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

#### 1-4-1- الخصائص السيكومترية لمقياس حوكمة الموارد البشرية في الدراسة الحالية:

1-1-4-1- الصدق: هو أن تقيس أداة جمع البيانات المطبقة فعلا السمة والخاصية المقاسة (المشهداني، 2019، ص167).

✓ حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي ( صدق المقارنة الطرفية):

لحساب هذا النوع من الصدق اتبع الطلاب مجموعة من الاجراءات تمثلت فيما يلي:

- إيجاد الدرجة الكلية لكل فرد.

- ترتيب الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة البالغ عددهم 30 فرد تصاعديا من الأدنى إلى الأعلى.

- اعتماد المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية، بمعنى تقسيمهم إلى قسمين بناءا على درجاتهم الكلية في الاختبارات فقسمت الدرجات إلى 27 % (الثلث الأعلى) و 27 % (الثلث الأدنى)، فأصبح بذلك عدد أفراد كل مجموعة 8 أفراد واستبعدت نسبة 64 % المتحصليين على درجات وسطى، وبعدها طبقنا اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين كما يلي:

جدول 01: معامل صدق مقياس حوكمة الموارد البشرية باستخدام طريقة الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية):

المجموعات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المجموعة الدنيا	8	68.75	1.83	1.63	-7.20	14	0.000
المجموعة العليا	8	87	6.92				

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا بلغ (68.757)، والانحراف المعياري بلغ (1.83)، أما المتوسط الحسابي للمجموعة العليا بلغ (87) والانحراف المعياري بلغ (6.92)، أما قيمة "ت" لعينتين مستقلتين قدرت ب (-7.20) وهي دالة عند 0.01 وهذا يدل على أن المقياس له القدرة على التمييز بين المجموعتين وهو مؤشر من مؤشرات الصدق.

#### ✓ حساب صدق المقياس بطريقة الاتساق الداخلي:

وقد تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس كما يلي

جدول (02): يوضح معامل الارتباط أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية لمقياس حوكمة الموارد البشرية

الأبعاد	التوجيه الاستراتيجي	الشفافية	المساءلة	العدالة	المشاركة
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	0.62**	0.71**	0.69**	0.76**	0.78**

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية كلها دالة عند 0.01 هذا يدل على أن بنود المقياس متناسقة فيما بينها ومع الدرجة الكلية وهو مؤشر من مؤشرات الدالة على صدق المقياس.

1-4-1-2- الثبات: يقصد به مدى والاتساق عبرة الزمن في نتائج الأداء لدى نفس الأفراد إن أعيد تطبيق الاختبار (الدليمي، وصالح، 2014، ص119).

#### ✓ حساب الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ

تم حساب معامل الثبات بهذه الطريقة بعد تطبيق مقياس حوكمة الموارد البشرية على عينة الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

- جدول رقم (03): يبين معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس حوكمة الموارد البشرية

عينة الدراسة	عدد بنود المقياس	معامل ألفا كرونباخ
30	25	0.79

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

تم حساب ثبات المقياس باستعمال معادلة ألفا لكرونباخ للاتساق الداخلي، لأننا نريد معرفة مدى اتساق البنود مقياس حوكمة الموارد البشرية، كما أن عدد البدائل هو أكثر من بديلين، وعليه نستطيع تطبيق معادلة ألفا لكرونباخ وقد بلغت قيمتها لكل بنود المقياس (0.79) وهي تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي للمقياس، وعليه المقياس يتمتع بمعامل ثبات عالي.

#### ✓ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية (معامل سبيرمان براون):

تم حساب معامل الثبات بهذه الطريقة، بعد تطبيق مقياس حوكمة الموارد البشرية على عينة الاستطلاعية للدراسة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (04): يبين معاملات ثبات التجزئة النصفية لمقياس حوكمة الموارد البشرية

العينة	عدد بنود المقياس	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح معامل بمعادلة سبيرمان براون
30	25	0.80	0.85

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

قمنا بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وهي تقسيم الاختبار إلى بنود فردية وبنود زوجية وحساب الثبات عن طريق حزمة الإحصائية spss بطريقة التجزئة النصفية للمقياس لنتحصل حسب هذا

الجدول على معامل الارتباط قبل التصحيح الذي قدر ب (0.80) وبعد تصحيحه عن طريق معادلة سبيرمان براون تحصلنا على معامل ثبات قدر ب (0.85) وهي قيمة تشير إلى درجة عالية لثبات هذا المقياس.

## 2-5- مقياس مستوى التميز الوظيفي

### 2-5-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مستوى التميز الوظيفي في الدراسة الحالية:

#### 1-2-5-1- الصدق

#### ✓ حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي ( صدق المقارنة الطرفية):

لحساب هذا النوع من الصدق اتبعت الطالبان مجموعة من الاجراءات تمثلت فيما يلي:

- إيجاد الدرجة الكلية لكل فرد.

- ترتيب الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة البالغ عددهم 30 فرد تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى.

- اعتماد المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية، بمعنى تقسيمهم إلى قسمين بناء على درجاتهم الكلية في الاختبارات فقسمت الدرجات إلى 27% (الثلث الأعلى) و 27% (الثلث الأدنى)، فأصبح بذلك عدد أفراد كل مجموعة 8 أفراد واستبعدت نسبة 64% المتحصليين على درجات وسطى، وبعدها طبقنا اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين كما يلي:

جدول 5: معامل صدق مقياس مستوى التميز الوظيفي باستخدام طريقة الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية):

المجموعات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المجموعة الدنيا	8	67.50	1.92	0.04	-15.05	14	0.00
المجموعة العليا	8	82.75	2.12				

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا بلغ (67.50)، والانحراف المعياري بلغ (1.92)، أما المتوسط الحسابي للمجموعة العليا بلغ (82.75) والانحراف المعياري بلغ (2.12)، أما

قيمة "ت" لعينتين مستقلتين قدرت ب (-15.05) وهي دالة عند 0.05 وهذا يدل على أن المقياس له القدرة على التمييز بين المجموعتين وهو مؤشر من مؤشرات الصدق.

✓ حساب صدق المقياس بطريقة الاتساق الداخلي:

وقد تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس مستوى التمييز الوظيفي كما يلي:

جدول (06): يوضح معامل الارتباط أبعاد المقياس مستوى التمييز الوظيفي مع الدرجة الكلية الصمود الأكاديمي

الأبعاد	بعد التخطيط	المراقبة	المراجعة	المكافئة والتقدير
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية لمقياس مستوى التمييز الوظيفي	0.69**	0.72**	0.74**	0.70**

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية كلها دالة عند 0.01 هذا يدل على أن بنود المقياس متناسقة فيما بينها ومع الدرجة الكلية وهو مؤشر من مؤشرات الدالة على صدق المقياس

1-2-2-5- الثبات:

حساب الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ

تم حساب معامل الثبات بهذه الطريقة بعد تطبيق مقياس مستوى التمييز الوظيفي على عينة الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

- جدول رقم (07): يبين معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس مستوى التمييز الوظيفي

عينة الدراسة	عدد بنود المقياس	معامل ألفا لكرونباخ
30	25	0.76

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

تم حساب ثبات المقياس باستعمال معادلة ألفا لكرونباخ للاتساق الداخلي، لأننا نريد معرفة مدى اتساق البنود لمقياس مستوى التمييز الوظيفي ، كما أن عدد البدائل هو أكثر من بديلين، وعليه نستطيع تطبيق

معادلة ألفا لكرونباخ وقد بلغت قيمتها لكل بنود المقياس (0.76) وهي تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي للمقياس، وعليه المقياس يتمتع بمعامل ثبات عالي.

✓ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية (معامل سبيرمان براون):

تم حساب معامل الثبات بهذه الطريقة، بعد تطبيق مقياس مستوى التمييز الوظيفي على عينة الاستطلاعية للدراسة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (08): يبين معاملات ثبات التجزئة النصفية لمقياس مستوى التمييز الوظيفي

العينة	عدد بنود المقياس	معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح معامل بمعادلة سبيرمان براون
30	25	0.81	0.85

المصدر: اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ال spss

قمنا بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وهي تقسيم الاختبار إلى بنود فردية وبنود زوجية وحساب الثبات عن طريق حزمة الإحصائية SPSS بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان لنتحصل حسب هذا الجدول على معامل الارتباط قبل التصحيح الذي قدر ب (0.81) وبعد تصحيحه عن طريق معادلة سبيرمان براون تحصلنا على معامل ثبات قدر ب (0.85) وهي قيمة تشير إلى درجة عالية لثبات هذا الاستبيان.

#### 1. 5. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد تطبيق أدوات الدراسة تم حساب درجات العاملين على المقاييس وقد وجدنا صعوبة مع افراد العينة في الوصول إليهم واسترجاع الاستبيانات منهم

- تم حساب صدق وثبات أداة الدراسة ، قمنا باستخدام نظام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26)، وذلك للتأكد من الخصائص السيكومترية وسيتم عرض نتائجها في عنصر أدوات البحث للدراسة الأساسية.

- التعرف على مختلف الصعوبات واعداد خطة لتفاديها.

- التعرف على خصائص المجتمع والعينة الأساسية.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

### 1.2. منهج الدراسة.

يعتمد الباحث في إنجاز بحثه على اختيار منهج يتلاءم مع طبيعة المشكلة أو الموضوع المراد دراسته إذ يعد التوفيق في اختياره أمر بالغ الأهمية، من أجل الوصول إلى حقائق علمية دقيقة وصحيحة حيث يقصد بالمنهج بأنه «فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون» ( سلوم، 2022، ص6).

اعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف الظاهرة أو المشكلة المحددة والتعبير عنها كميًا (بوحوش، 2009، ص137)

وإعتمدنا الطريقة التحليلية التي تهدف إلى تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات وهي حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي حيث نحاول التحليل ووصف والكشف أيضا عن العلاقة بين المتغيرين. ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميًا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (العسولي، 2020، ص37)

### 2.2. حدود الدراسة.

تحديد نطاق الدراسة يعد عاملا مهما وأساسيا في أي بحث علمي، حيث يساعد الباحث على التركيز في معالجة مشكلة البحث بطريقة منهجية وبيتعد عن أي خلط أو غموض قد يواجهه وبتحديد النطاقات بشكل واضح، يمكن للباحث تقييم وفهم المسائل المتعلقة بالبحث بشكل أفضل، فالمجالات المحددة يمكن أن تسمح بتأطير الدراسة، ومن هنا نقول أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية:

**المجال البشري:** طبقت الدراسة الأساسية علي (70) عامل وعاملة بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج.

**المجال الزمني:** تم توزيع مقياس حوكمة الموارد البشرية ومقياس التميز الوظيفي في صورته النهائية في الفترة الممتدة ما بين 16 مارس 2025 الي 19 مارس 2025.

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور الصناعية بولاية برج بوعريريج.

### 3.2. مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها.

مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يأخذ منه عينة البحث حيث يعد موضع الاهتمام في البحث وتشير العينة إلى أنها مجموعة جزئية من المجتمع الكلي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه (فايز و ،آخرون 2009، صفحة 86).

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد طبيعة المنهج، وهذا الأخير بدوره هو الذي يتحدد على أساسه التقنيات والعينات المختارة، وعليه، فلقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة الذي بلغ 382 عامل وعاملة بالمؤسسة للموسم 2024/2025.

#### ✓ عينة الدراسة

دراسة أي ظاهرة تربوية أو اجتماعية أو نفسية تعتمد أساسا على العينة التي ستدرس فيها هذه الظاهرة، إذ أنه بدون عينة لا نستطيع دراسة أي مشكلة وتعرف العينة بأنها جزء من مجتمع البحث وحجم العينة هو عدد عناصرها.

حيث من خلالها يمكن التعرف على خصائص المجتمع الذي تمثله عينة الدراسة وهناك أنواع عديدة للعينات كل منها تتناسب وطبيعة المجتمع ونوع المشكلة وفي دراستنا اعتمدنا العينة العشوائية البسيطة، وفي بحثنا هذا تبعا لاهتمامنا بمتغيرات الدراسة الحالية أخذنا عينة من عمال وعاملات مؤسسة كوندور والبالغ عددهم (70) عامل وعاملة توزعوا كالتالي:

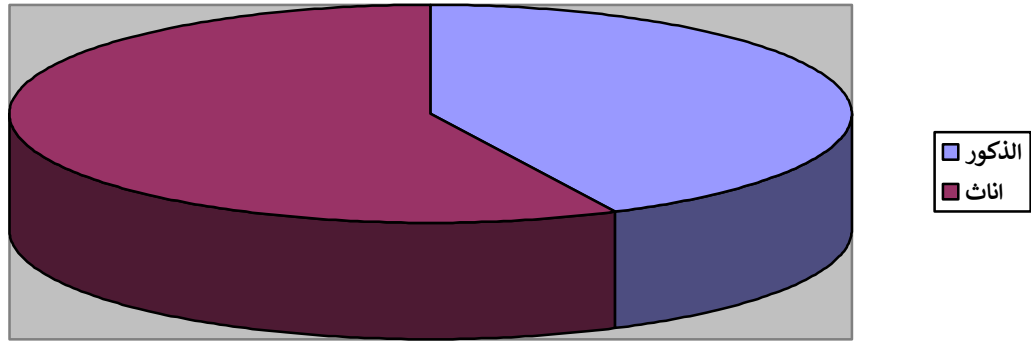
#### توزيع العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (9) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	30	42.9 %
الاناث	40	57.1 %
المجموع	70	100 %

مصدر اعداد الطالبان

تمثيل بياني رقم (01) يوضح توزيع عينة دراسة حسب متغير الجنس



اعداد الطالبان

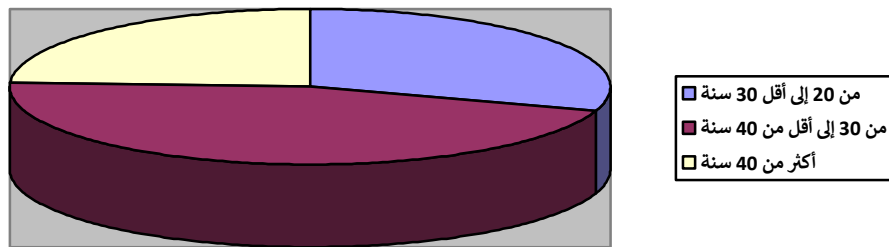
توزيع العينة حسب متغير السن

جدول رقم (10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 - أقل من 30 سنة	21	30%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	45.7%
أكثر من 40 سنة	17	24.3%
المجموع	70	100%

مصدر اعداد الطالبان

تمثيل بياني رقم (02) يوضح توزيع عينة دراسة حسب متغير السن



اعداد الباحثان

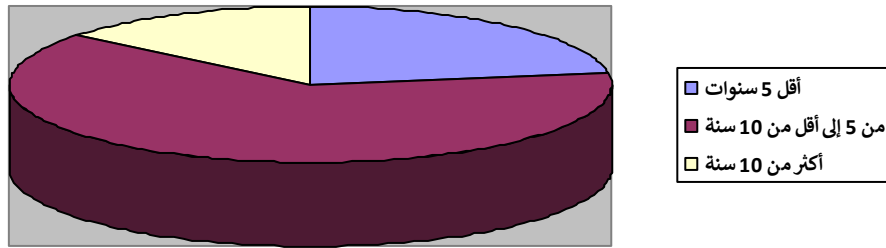
توزيع العينة حسب متغير السنوات العمل

جدول رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل:

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	% 22.9
من 5 إلى أقل من 10 سنة	44	% 62.9
أكثر من 10 سنة	10	% 14.2
المجموع	70	% 100

مصدر اعداد الطالبان

تمثيل بياني رقم (02) يوضح توزيع عينة دراسة حسب متغير السنوات العمل



اعداد الطالبان

4.2. وصف شامل لأدوات الدراسة.

1/مقياس حوكمة الموارد البشرية:

من إعداد الباحثة نهى عثمان محمد أرباب (2023) حيث يكون ويتكون المقياس من 25 عبارة موزعة على 5 أبعاد وقد وضعت خمسة بدائل للإجابة عن كل بند من بنود المقياس وهي كالتالي:

جدول رقم (12) يوضح توزيع فقرات مقياس حوكمة الموارد البشرية حسب المحاور

محاور المقياس	فقرات المقياس
التوجيه الاستراتيجي	من 1 إلى 6
الشفافية	من 6 إلى 10
المساءلة	من 11 إلى 15
العدالة	من 16 إلى 20

المشاركة	من 21 إلى 25
----------	--------------

ويتم الإجابة عنها من طرف أفراد العينة ضمن أربعة بدائل وعليه يصبح التوزيع حسب الجدول التالي:  
جدول (13) يوضح توزيع درجات البدائل لمقياس حوكمة الموارد البشرية:

البدائل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
درجة الاجابة	5	4	3	2	1

#### ✓ صدق الاستبيان:

تم حساب معامل صدق بطريقة الصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب الارتباطات بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل بيرسون، وهذا من أجل الدلالة على صدق الاتساق الداخلي للمقياس، حيث كانت كل الأبعاد ذات دلالة ارتباطية بينها وبين الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة 0,01،

وكذا تم حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي وذلك من خلال المقارنة الطرفية بين درجات المقياس والتي اتضح انها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي وجود فروق بين المجموعتين مما يدل على قدرة الاستبيان على التمييز بين المجموعات العليا والدنيا وهذا مؤشر من مؤشرات صدق الاستبيان.

#### ✓ ثبات المقياس:

تم حساب ثبات مقياس الدافعية للتعلم من خلال طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج أن معاملات الثبات بالنسبة لمقياس حوكمة الموارد البشرية موجبة ودالة عند مستوى 0,01 وهذا ما يثبت مدى فعالية استخدام المقياس في المجالات العلمية.

#### 2- مقياس التميز الوظيفي

اعتمدت الدراسة الحالية علي مقياس التميز الوظيفي من (إعداد عائشة حسن محمد أحمد إبراهيم (2023) حيث يكون ويتكون المقياس من 25 عبارة موزعة على 4 أبعاد وقد وضعت خمسة بدائل للإجابة عن كل بند من بنود المقياس وهي كالتالي:

جدول رقم (14) يوضح توزيع فقرات مقياس التميز الوظيفي حسب المحاور

محاور المقياس	فقرات المقياس
بعد التخطيط	من 1 إلى 6
المراقبة	من 7 إلى 12

المراجعة	من 13 إلى 18
المكافئة والتقدير	19 إلى 25

ويتم الإجابة عنها من طرف أفراد العينة ضمن أربعة بدائل وعليه يصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول (15) يوضح توزيع درجات البدائل لمقياس التميز الوظيفي:

البدائل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
درجة الاجابة	5	4	3	2	1

الخصائص السيكومترية لمقياس التميز الوظيفي:

✓ صدق الاستبيان:

تم حساب معامل صدق بطريقة الصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب الارتباطات بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل بيرسون، وهذا من أجل الدلالة على صدق الاتساق الداخلي للمقياس، حيث كانت كل الأبعاد ذات دلالة ارتباطية بينها وبين الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة 0,01،

وكذا تم حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي وذلك من خلال المقارنة الطرفية بين درجات المقياس والتي اتضح انها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي وجود فروق بين المجموعتين مما يدل على قدرة الاستبيان على التمييز بين المجموعات العليا والدنيا وهذا مؤشر من مؤشرات صدق الاستبيان.

✓ ثبات المقياس:

تم حساب ثبات مقياس الدافعية للتعلم من خلال طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، ويتضح من خلال النتائج أن معاملات الثبات بالنسبة لمقياس التميز الوظيفي موجبة ودالة عند مستوى 0,01 وهذا ما يثبت مدى فعالية استخدام المقياس في المجالات العلمية.

## 5.2. الأساليب المعالجة الإحصائية المستعملة.

اعتمدت الطالبان في دراستهما على الحزمة الإحصائية (SPSS). ومن الأساليب الإحصائية المستعملة ما يلي:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.

- تحليل التباين anova.
- اختبار (ت) للفروق.
- ألفا كرونباخ لحساب الثبات
- معامل الارتباط بارسون للعلاقة والاتساق الداخلي
- سييرمان براون لحساب الثبات بالتجزئة النصفية

### خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نكون قد أوضحنا أهم الإجراءات الميدانية بدءا بالدراسة الاستطلاعية وأهدافها وإجراءاتها والعينة الممثلة لها بالإضافة إلى أدوات الدراسة وخصائصهم السيكمترية وذكر أهم نتائجها، لننتقل إلى الدراسة الأساسية بدء بتحديد مجالات الدراسة، ثم يليها منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، ، ثم الانتقال إلى مجتمع ووصف خصائص عينة الدراسة، وبعدها أدوات جمع البيانات المستعملة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات إحصائيا للدراسة الحالية.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

3. الاستنتاج العام.

4. خلاصة.

5. مقترحات الدراسة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

**تمهيد:**

بعد القيام بعملية تفريغ الاستبيانات التي وزعت على عينة الدراسة، تم استخدام أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية وذلك للتحقق من فرضيات هذا الدراسة .

لذا فمن خلال هذا الفصل يتم عرض ما تم التوصل إليه من نتائج حول الفرضيات المقترحة و تقديم تفسيراً لها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وما يعيشه عمال المؤسسة، ثم الخروج باستنتاج عام وتقديم توصيات وخلاصة للدراسة وذلك على النحو التالي :

**1. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:**

**عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:** تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية وعلاقتها والتميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج .  
\*جدول رقم (16) يبين معامل بيرسون للعلاقة بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي:

القرار الإحصائي	معامل الارتباط بين المتغيرين	متغيرات الدراسة
دالة إحصائية	0.33**	حوكمة الموارد البشرية
		التميز الوظيفي

2. مصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي قدر ب (0.33\*\*) هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود علاقة دالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعرييج ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على: وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعرييج وبذلك نقول أن الفرضية لم تتحقق .

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تبني ممارسات الحوكمة في إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المهني للعاملين داخل المؤسسة فحوكمة الموارد البشرية، بما تتضمنه من مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمساواة، والكفاءة، تخلق بيئة عمل عادلة ومنظمة تعزز من رضا الموظفين، وتحفزهم على تقديم

أداء متميز يتسم بالجودة والاستمرارية وتنعكس هذه المبادئ على وضوح المهام وتوزيع المسؤوليات، وتحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات، مما يزيد من التزام العمال، ويعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. وبالتالي، فإن العلاقة الارتباطية القائمة بين الحوكمة والتميز الوظيفي في مؤسسة كوندور تبرز أهمية إدماج سياسات حوكمة فعالة كأداة استراتيجية لتحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية المستدامة.

وتنفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سليمة سبوعي (2021) التي كانت بعنوان أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في قطاع التأمين - دراسة حالة وكالة التأمينات بسعيدة والتي هدفت إلى تحليل تأثير تطبيق الحوكمة على الرضا الوظيفي، وأكدت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة وشعور العاملين بالرضا والعدالة، مما يدعم بيئة عمل مستقرة ويشجع التميز في الأداء والالتزام بالقيم المهنية.

أما عن دراسة سبوعي (2021) التي تناولت وكالة التأمينات بسعيدة، فقد بينت أن الحوكمة الفعالة تؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي، وهو ما يُعد مؤشرا أساسيا على التميز، إذ إن الموظفين الذين يشعرون بالعدالة والوضوح التنظيمي يميلون إلى تقديم أداء أعلى وأكثر التزاما.

**عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:** تنص على أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج هو مستوى متوسط.

لمعرفة مستوى حوكمة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعرييج ، نقوم بحساب المتوسط الحسابي الفرضي للدراجات الكلية في مقياس مستوى حوكمة الموارد البشرية لعينة الدراسة ونقوم بتطبيق اختبار (T) لعينة واحدة لدرجات مقياس مستوى حوكمة الموارد البشرية لهذه الدراسة .

جدول (17) يوضح اختبار T لعينة واحدة للفروق بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي

لمقياس حوكمة الموارد البشرية.

المتغير	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig	اختبار T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستوى حوكمة الموارد	70	75	75.51	6.96	0.53	0.61	69	غير دالة

								البشرية
--	--	--	--	--	--	--	--	---------

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي الفرضي يقدر ب (75) والمتوسط الحسابي يقدر ب (75.51) والانحراف المعياري قدر ب (6.96)، أما قيمة اختبار "T" فقدرت ب (0.61) عند درجة حرية (69)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي في مستوى حوكمة الموارد البشرية

وبمقارنة المتوسط الحسابي لعينة الدراسة الذي قدر ب (75.51) مع المتوسط الحسابي الفرضي الذي قدر ب (75) نرى أنه مساويه تقريباً وأن اختبار T " غير دال احصائياً فهذا يدل على أن مستوى حوكمة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج هو مستوى متوسط. أي أن الفرضية تحققت يمكن تفسير المستوى المتوسط لحوكمة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج بمجموعة من خلال وجود قصور في التطبيق الشامل والمتكامل لمبادئ الحوكمة، كالشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة في صنع القرار، كما قد يعود هذا المستوى إلى غياب ثقافة تنظيمية داعمة للحوكمة، وضعف التكوين المستمر للموارد البشرية فيما يخص مفاهيم الحوكمة الحديثة، إضافة إلى ذلك قد تساهم القيادة الإدارية التقليدية التي لا تعتمد على المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الحد من فعالية الحوكمة، من جهة أخرى، قد تؤثر الضغوط التنظيمية والتشغيلية على الأولويات الإدارية، ما يجعل التركيز على تحقيق الأهداف الإنتاجية يفوق الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة، كما أن ضعف آليات التقييم والمتابعة الداخلية يحد من إمكانية رصد الخروقات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يجعل ممارسات الحوكمة غير منتظمة وتفتقر إلى الاستدامة، وهذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى وجود مستوى متوسط لا يرقى إلى الطموحات المؤسسية في التميز والكفاءة والاستدامة.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة بن سعدة وبخوش (2021) إلى أن المؤسسات الاقتصادية في ولاية الأغواط تطبق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بشكل جزئي، مع وجود إدراك محدود لمفهوم الحوكمة كمفهوم موحد ومؤسس له قانونياً.

**عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** تنص على أن تنص على أن مستوى التميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج هو مستوى متوسط.

لمعرفة مستوى التميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج ، نقوم بحساب المتوسط الحسابي الفرضي للدراجات الكلية في مقياس مستوى التميز الوظيفي لعينة الدراسة ونقوم بتطبيق اختبار (T) لعينة واحدة لدرجات مقياس مستوى التميز الوظيفي لهذه الدراسة .

جدول (18) يوضح اختبار T لعينة واحدة للفروق بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي لمقياس التميز الوظيفي.

المتغير	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية sig	اختبار T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستوى التميز الوظيفي	70	75	74.38	6.11	0.40	-0.84	69	غير دالة

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي الفرضي يقدر ب (75) والمتوسط الحسابي يقدر ب (74.38) والانحراف المعياري قدر ب (6.11)، أما قيمة اختبار "T" فقدرت ب (-0,84) عند درجة حرية (69)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن لا توجد فروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي في مستوى التميز الوظيفي.

وبمقارنة المتوسط الحسابي لعينة الدراسة الذي قدر ب(74.38) مع المتوسط الحسابي الفرضي الذي قدر ب (75) نرى أنه متساويين تقريباً وأن اختبار T " غير دال احصائياً فهذا يدل على أن مستوى التميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج هو مستوى متوسط. ومنه الفرضية تحققت

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ضعف الاستراتيجيات التحفيزية المعتمدة داخل المؤسسة، والتي تؤثر سلباً على دافعية العمال نحو الإبداع والابتكار، كما قد يكون هناك غياب لبرامج تدريب وتطوير مهني مستمر تواكب تطورات بيئة العمل وتعزز من كفاءات الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك قد تسهم محدودية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف المهنية في ضعف شعورهم بالانتماء والالتزام المؤسسي، ما ينعكس سلباً على مستوى أدائهم الوظيفي، كما أن نقص التواصل الفعال بين الإدارة والعمال، وغياب ثقافة التقدير والاعتراف بالجهود، يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وهو أحد المحددات الأساسية للتميز، علاوة

على ذلك، فإن عدم تطبيق حوكمة فعالة للموارد البشرية يحد من توفير بيئة عمل عادلة وشفافة، ما يؤثر على استقرار الأداء واستدامة التميز داخل المؤسسة، فكل هذا ساهم في وجود مستوى التميز الوظيفي متوسط.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بن خزناني وقرزيز (2021) حول التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور أن تأثير التحسين المستمر على التميز الوظيفي يكون محدودا في بعض الأقسام أو المستويات الوظيفية.

**عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:** تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين العاملين مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

جدول (19): يبين اختبار (T) للفروق بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تبعا لمغير الجنس.

الجنس	حجم العينة	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة f	مستوى المعنوية sig	قيمة t	درجة حرية	مستوى دلالة
ذكور	30	74.53	6.08	0.01	0.86	0.17	68	غير دالة
اناث	40	74.27	6.20					

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي للجنس الذكور يقدر ب (74.53) والانحراف المعياري قدر ب (6.08)، أما المتوسط الحسابي لجنس إناث فكان (74.27) بينما الانحراف المعياري كان (6.20)، أما قيمة اختبار "T" فقدرت ب (1.15) عند درجة حرية (68)، وهي غير دالة إحصائية ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. وبهذا تكون الفرضية قد تحققت.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن كلا من الذكور والإناث يحققون مستويات متقاربة من التميز في أداء مهامهم الوظيفية، كما أن المؤسسة تعتمد معايير موضوعية في تقييم الأداء وتوزيع المهام، بما يضمن تكافؤ الفرص بين الجنسين، وهذا يعكس درجة من النضج التنظيمي وثقافة مهنية تشجع على الأداء المستند للكفاءة وليس للخصائص الفردية كالجنس.

انتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كيكوط وصالحي (2017) دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة كوندور، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات

والتميز المؤسسي. ومع ذلك لم تظهر الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية مثل الجنس والعمر والخبرة المهنية

**عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:** تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير السن.

جدول (20): يبين تحليل التباين anova للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس التميز

الوظيفي تبعا لمتغير السن.

السن	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف المعياري	قيمة f	مستوى دلالة sig	درجة حرية	مستوى دلالة
من 20 إلى أقل من 30 سنة	21	76	6.16	1.05	0.35	67	غير دالة
من 30 إلى 40 سنة	32	73.62	5.68				
أكثر من 40 سنة	17	73.82	6.79				

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لمتغير السن كان على النحو التالي من 20 إلى أقل من 30 سنة قدر ب (76)، أما فئة من 30 إلى 40 سنة فقدر ب (73.62)، فحين متوسط فئة السن أكثر من 40 سنة فقدر ب (73.82)، أما عن الانحراف المعياري لمتغير السن فكان على التوالي (6.16)، (5.68)، (6.79)، عند درجة حرية (67)، وهي غير دالة إحصائياً ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير السن. ومنه الفرضية تحققت

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عامل العمر لا يؤثر بشكل جوهري على مستوى تميز العاملين في أداء مهامهم بل يكون مرتبطاً أكثر بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، فرص التدريب، ودافعية الإنجاز، بدلا من الخصائص الديموغرافية الثابتة كالعمر، كما يعكس هذا الاستنتاج نضج المؤسسة في تطبيق مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة المهنية بين مختلف الفئات العمرية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أحمد وزملاؤه (2022) التي هدفت إلى استكشاف تأثير المتغيرات الديموغرافية، بما فيها السن، على التميز الوظيفي في قطاع الصناعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين فئات الأعمار المختلفة فيما يتعلق بمستوى الأداء والتميز الوظيفي.

**عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:**

تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير سنوات العمل.

جدول (21): يبين تحليل التباين anova للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس التمييز الوظيفي تبعا لمغير سنوات العمل.

سنوات العمل	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف المعياري	قيمة f	مستوى دلالة sig	درجة حرية	مستوى دلالة
أقل من 5 سنوات	16	76	6.23	0.74	0.47	67	غير دالة
من 5 إلى أقل 10 سنة	44	74	5.67				
أكثر من 10 سنة	10	73.50	6.79				

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لمتغير سنوات العمل كان على النحو التالي أقل من 5 سنوات قدر ب (76)، أما فئة من 5 إلى أقل من 10 سنة فقد قدر ب (74)، فحين متوسط فئة سنوات العمل أكثر من 10 سنة فقد قدر ب (73.50)، أما عن الانحراف المعياري لمتغير سنوات العمل فكان على التوالي (6.23)، (5.67)، (6.79)، عند درجة حرية (67)، وهي غير دالة إحصائياً ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببحر بوعربريج في مستوى التمييز الوظيفي تعزى لمتغير سنوات العمل. وبذلك تكون الفرضية تحققت يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن التمييز الوظيفي لا يتأثر بشكل كبير بعامل الأقدمية في هذه المؤسسة بل يعزى إلى وجود نظام إداري موحد يضمن توزيعاً متكافئاً للفرص والتقييمات بين جميع العمال، بغض النظر عن مدة خدمتهم، كما يمكن أن يشير إلى أن المهارات والسلوكيات التي تحدد التمييز تكتسب بسرعة ولا تتطلب بالضرورة سنوات طويلة من الخبرة، بل ترتبط بثقافة الأداء والتحفيز الجماعي السائدة داخل المؤسسة.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ناصر وآخرون (2022) التي تناولت أثر عوامل ديموغرافية مختلفة على التمييز الوظيفي لدى موظفي القطاع العام، وجد الباحثون أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي على مستوى التمييز الوظيفي،

### 3. الاستنتاج العام

من خلال الاجراءات الميدانية لهذه الدراسة التي هدفت الي التعرف على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج ، وبعد التحليل وإثراء متغيرات الدراسة وتطبيق مقياس حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي وجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها على ضوء ما أسفرت عليه الدراسات السابقة والجانب النظري توصلنا إلى:

- توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج

- مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج هو مستوى متوسط.  
 - مستوى التميز الوظيفي لدى عمال مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج هو مستوى متوسط.  
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير السن

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج في مستوى التميز الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

6. مقترحات الدراسة وتوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الميداني والاختبارات الإحصائية، وبالاستناد إلى ما تم تناوله في الإطارين النظري والدراسات السابقة، فإن الباحث يقترح ما يلي:

1. تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية داخل المؤسسة والعمل على ترسيخ مبادئها، وذلك من خلال ترسيخ الشفافية في الإجراءات الإدارية، وضمان العدالة والمساواة في التوظيف والترقية والتقييم، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار المتعلق بالموارد البشرية.

2. تنفيذ برامج تدريبية موجهة في مجال حوكمة الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تكوينية موجهة للمسؤولين والمشرفين على الموارد البشرية، لتعزيز معرفتهم بالمبادئ الأساسية للحوكمة، وأساليب تطبيقها بما يتناسب مع خصوصية المؤسسة الصناعية.

3. وضع خطة تطوير وظيفي لرفع مستوى التميز الوظيفي من خلال تهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة، ودعم الابتكار وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

4. ضمان تكافؤ الفرص وعدم التمييز داخل بيئة العمل بين العمال الموجودين في المؤسسة وعدم التحيز إلى أي فئة معينة من أجل تعزيز الانتماء المؤسسي لدى جميع العمال.

5. تبني نظام تقييم دوري لمستوى الحوكمة والتميز الوظيفي للحفاظ على جودة الأداء وتحقيق الاستمرارية في التحسن، يوصى بوضع آليات متابعة وتقييم.

6. تشجيع الدراسات المستقبلية حول العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتميز الوظيفي في مؤسسات صناعية أخرى على المستوى الوطني، أو إدخال متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، أنماط القيادة، أو الولاء المؤسسي، لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين الحوكمة والتميز.

خاتمة

تعد حوكمة الموارد البشرية أحد التوجهات الحديثة التي أصبحت تفرض نفسها بقوة ضمن استراتيجيات تسيير المؤسسات المعاصرة، لما لها من دور محوري في إرساء قواعد الشفافية، العدالة، والمساءلة داخل بيئة العمل، وينظر إلى الحوكمة بوصفها آلية تنظيمية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، بما يعزز من فعالية الأداء ويرتقي بجودة المخرجات التنظيمية، بالإضافة إلى أن التميز الوظيفي يمثل حجر الزاوية في أي عملية تطوير مؤسسي، إذ لا يمكن الحديث عن تنافسية أو استدامة ما لم يكن العنصر البشري في أفضل حالاته من حيث الكفاءة، الإبداع، والانتماء المهني، ويتطلب هذا تحقيق التميز الوظيفي رؤية إستراتيجية شاملة لا تقتصر على رفع الكفاءة فحسب، بل تمتد إلى تحسين ظروف العمل، وضبط الحوافز، وتمكين العاملين من المشاركة في القرار والتنمية الذاتية.

فإن التفاعل بين الحوكمة والتميز الوظيفي لا يعد ترفا نظريا، بل ضرورة تنظيمية تستدعي التبنّي الواعي لسياسات داخلية عادلة، واستحداث آليات تقييم شفافة، وتطوير برامج تكوين تواكب متطلبات العصر وتحدياته، ومن هنا تبرز أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمساءلة والمشاركة، باعتبارها الحاضنة الأولى لأي ممارسة ناجحة للحوكمة.

وبهذا تبدو الحاجة ملحة لتكريس نماذج إدارية مرنة وقائمة على الأداء، تسهم في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، وتمنح الأفراد مساحة للتطور الذاتي والابتكار المهني، كما يصبح من الضروري اعتماد مقاربات علمية دورية لتقييم فعالية تطبيق الحوكمة وتأثيرها في بيئة العمل، بما يضمن التحسين المستمر ويحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبعد الإنساني في التسيير، وعليه فإن مستقبل المؤسسات، لا سيما في السياقات الإنتاجية والاقتصادية، مرهون بمدى قدرتها على إدماج مبادئ الحوكمة في بنيتها التنظيمية، وتوظيفها كرافعة لتحقيق التميز الوظيفي المستدام، في إطار رؤى استراتيجية متكاملة تراعي التحولات المحلية والعالمية في سوق العمل.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

- 1- إبراهيم، عائشة حسن محمد أحمد. (2023). الحوكمة وأثرها على جودة الأداء في المؤسسات التعليمية . [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين.
- 2- إبراهيم، محمود. (2020). نظرية أصحاب المصالح في الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية .مجلة الاقتصاد والإدارة، 14(3)، 78-90.
- 3- أحمد، محمد، وزملاؤه. (2022). أثر المتغيرات الديموغرافية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الإدارات العمومية في الجزائر .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(1)، 55-73.
- 4- أرباب، نهى عثمان محمد. (2023). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي .[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخرطوم.
- 5- الحسين، عبد الرحمن. (2020). نظرية التعلم الاجتماعي وأثرها على السلوك المهني .مجلة التربية والتنمية، 17(1)، 115-130.
- 6- الدليمي، عبد الرحمن، وصالح، خليل إبراهيم. (2014). القياس والتقويم التربوي والنفسي .دار الفكر.
- 7- الشامي، أحمد. (2021). نظرية الشرعية ودورها في تعزيز الحوكمة .مجلة العلوم الاجتماعية، 18(2)، 110-125.
- 8- الشرقاوي، حسن. (2019). نظرية التوقع وأثرها في التميز الوظيفي .مجلة الدراسات الإدارية، 11(1)، 60-75.
- 9- العسولي، عبد القادر. (2020). مناهج وتقنيات البحث العلمي: دليل الطالب والباحث في العلوم الاجتماعية .دار اليازوري العلمية.
- 10- العيسوي، ناصر. (2021). نظرية العدالة التنظيمية وأثرها على دافعية الموظف .مجلة الإدارة والتنمية، 20(4)، 145-160.
- 11- المشهداني، جبار عبد الله. (2019). أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية .دار الشروق.

- 12- بن خزناجي، سمير، وقرزيز، رابح. (2021). أثر التحسين المستمر في الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة كوندور. مجلة أبحاث الاقتصاد والتسيير، 9(1)، 88-104.
- 13- بن سعدة، علي، وبخوش، عبد القادر. (2021). ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بولاية الأغواط. مجلة دراسات اقتصادية، 8(2)، 115-134.
- 14- بن عبد الله، عمر. (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الاندماج الوظيفي - دراسة حالة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 13(2)، 45-62.
- 15- بوحوش، عمار. (2009). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 16- جمال، أحمد. (2018). نظرية السمات ودورها في التميز الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 12(3)، 39-55.
- 17- سالم، علي. (2017). نظرية الدافعية للإنجاز وتأثيرها على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 9(2)، 80-95.
- 18- سبوعي، سليمة. (2021). أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في قطاع التأمين - دراسة حالة وكالة التأمينات بسعيدة. مجلة الإدارة والتنمية البشرية، 19(3)، 110-125.
- 19- سبوعي، سليمة. (2021). أثر الحوكمة على الرضا الوظيفي في قطاع التأمين - دراسة حالة وكالة التأمينات بسعيدة. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعيدة، الجزائر.
- 20- سلوم، حسين. (2022). مناهج البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيقية. دار الكتب العلمية.
- 21- عبده، خالد. (2020). العلاقة بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة البحوث النفسية، 15(1)، 98-110.
- 22- عاشقنة، جمال الدين. (2023). الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مجمع لافارج هولسيم الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 25(4)، 60-80.
- 23- علي، محمد عبد العزيز. (2019). نظرية الوكالة وأثرها في الحوكمة. دار العلوم للنشر والتوزيع.

- 24- فايز، سعيد، وآخرون. (2009). *أساسيات البحث العلمي: مفاهيم ومناهج*. دار المسيرة.
- 25- كيكوط، نصيرة، وصالحي، عبد القادر. (2017). *دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة كوندور*. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 13(4)، 203-220.
- 26- لخطيب، محمد. (2018). *نظرية التكاليف التعاقدية وأثرها في الحوكمة المؤسسية*. دار الفكر للنشر.
- 27- مرعي، سامي. (2021). *دافعية الإنجاز والتميز الوظيفي: دراسة تطبيقية*. مجلة الإدارة والقيادة، 22(2)، 130-140.
- 28- مصطفى، أحمد. (2022). *أثر ممارسات الحوكمة على التميز الوظيفي في المؤسسات التعليمية*. مجلة التربية والتعليم العالي، 21، 95-110. (1)
- 29- ناصر، عبد الحميد، وآخرون. (2022). *تأثير العوامل الديموغرافية على التميز الوظيفي لدى موظفي القطاع العام: دراسة تحليلية مقارنة*. مجلة التنمية الإدارية، 11(3)، 99-120.

### مراجع باللغة الأجنبية:

- 30- Brown, A., Smith, J., & Taylor, R. (2019). The impact of human resource governance on employee performance: Evidence from healthcare sector. *Journal of Healthcare Management*, 34(2), 145-160.
- 31- Garcia, M., & Thomas, P. (2022). Governance practices and job excellence in the retail sector. *International Journal of Retail Management*, 28(3), 210-225
- 32- Smith, R., & Johnson, L. (2020). Human resource governance and job excellence: A multinational study. *Global Business Review*, 21(4), 320-340

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): أدوات الدراسة

مقياس حوكمة الموارد البشرية:

المعلومات الشخصية :

أنثى

الجنس : ذكر

تعليمة \_\_\_\_\_ات :

فيما يلي مجموعة من العبارات تتحدث عن رؤيتك لشخصتك في الحياة الوظيفية، اقرأها جيدا، ثم أجب عليها بوضع علامة (x) وذلك حسب انطباق العبارة عليك، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك فعلا، أجب على كل العبارات.

شكرا على صدقك وحسن تعاونك معنا

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<b>التوجه الاستراتيجي</b>						
1	تتوافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
2	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة					
3	تحدث استراتيجيات الموارد البشرية بانتظام لتواكب التغيرات التنظيمية					
4	تخصص الموارد البشرية بما يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة					

## قائمة الملاحق

					5	تقييم نتائج الموارد البشرية بناء على مؤشرات أداء استراتيجية
						<b>الشفافية</b>
					6	تعلن قرارات التوظيف والترقيات بوضوح لجميع الموظفين
					7	تتاح معلومات السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية للجميع
					8	توضح معايير تقييم الأداء للموظفين بشكل شفاف
					9	تبلغ نتائج تقييم الأداء للموظفين في الوقت المناسب
					10	توضح أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية للمعنيين
						<b>المساءلة</b>
					11	حدد مسؤوليات وصلاحيات كل موظف بوضوح.
					12	تحاسب الإدارة على قراراتها المتعلقة بالموارد البشرية
					13	تتابع نتائج أداء الموظفين بشكل دوري
					14	تتخذ إجراءات تصحيحية عند حدوث أخطاء في إدارة الموارد البشرية
					15	تقيم فعالية برامج التدريب والتطوير بانتظام
						<b>العدالة</b>
					16	تمنح فرص التوظيف لجميع المتقدمين بناء على الكفاءة فقط
					17	تطبق سياسات الترقية والمكافآت بعدالة بين الموظفين
					18	تعالج الشكاوى المتعلقة بالموارد البشرية بإنصاف
					19	توفر فرص التدريب والتطوير لجميع الموظفين دون تمييز
					20	تعامل جميع الموظفين بإنصاف واحترام
						<b>المشاركة</b>
					21	يشرك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية
					22	تؤخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند تطوير السياسات

## قائمة الملاحق

					تشجع الإدارة على تقديم الموظفين لمقترحات تحسين العمل	23
					تعقد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا الموارد البشرية مع الموظفين.	24
					تُوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين	25

### مقياس التميز الوظيفي

رقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<b>بعد التخطيط</b>						
1	أشارك في تحديد أهداف عملي بوضوح					
2	يتم تحديد أولويات المهام بفعالية					
3	تتوفر خطط عمل واضحة لتنفيذ المهام					
4	أبلغ بالتغييرات في الخطط الزمنية مسبقاً					
5	أشارك في وضع خطط العمل الخاصة بفريقي					
6	يتم تقييم الأداء بناءً على الخطط الموضوعية					
<b>المراقبة</b>						
7	يتم متابعة تقدمي في العمل بانتظام					
8	أتلقي ملاحظات بناءة حول أدائي					
9	تُستخدم أدوات فعّالة لمراقبة الأداء					
10	يتم تصحيح الانحرافات عن الخطط بسرعة					
11	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة التقدم					
12	أشعر بأن أدائي يُراقب بعدالة وشفافية					
<b>المراجعة</b>						
13	تُجرى مراجعات دورية لأدائي					

## قائمة الملاحق

					أشارك في مناقشة نتائج المراجعة	14
					تُستخدم نتائج المراجعة لتحسين الأداء	15
					تُوثق نتائج المراجعة بشكل رسمي	16
					تُؤخذ ملاحظاتي بعين الاعتبار في المراجعة	17
					تُستخدم المراجعة لتحديد احتياجات التدريب	81
<b>المكافأة والتقدير</b>						
					أتلقي مكافآت تتناسب مع أدائي.	19
					يتم تقديري علناً عند تحقيق إنجازات	20
					تُمنح حوافز مالية للموظفين المتميزين	21
					يُعترف بجهودي من قبل الإدارة	22
					تُتاح لي فرص للترقية بناءً على الأداء	23
					أشعر بأن نظام المكافآت عادل وشفاف	24
					يتم تشجيعي على تقديم أفكار جديدة	25

ملحق رقم (05): مخرجات برنامج (SPSS).

الخصائص السيكومترية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	
			,744
		N of Items	13 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,759 <sup>b</sup>
		N of Items	12 <sup>c</sup>
	Total N of Items		25
Correlation Between Forms			,809
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,846
	Unequal Length		,846
Guttman Split-Half Coefficient			,843

a. The items are: 1ع, 3ع, 5ع, 7ع, 9ع, 11ع, 13ع, 15ع, 17ع, 19ع, 21ع. 25ع, 23ع.

b. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

c. The items are: 1ع, 2ع, 4ع, 6ع, 8ع, 10ع, 12ع, 14ع, 16ع, 18ع, 20ع. 22ع, 24ع.

Correlations

		حوكمة الموارد البشرية	التوجه الاستراتيجي	الشفافية	المساءلة	مشاركة
حوكمة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,622**	,712**	,696**	,782**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	,622**	1	,147	,149	-,023
	Sig. (2-tailed)	,000		,224	,218	,853
	N	30	30	30	30	30
الشفافية	Pearson Correlation	,712**	,147	1	-,178	-,051
	Sig. (2-tailed)	,000	,224		,140	,677
	N	30	30	30	30	30
المساءلة	Pearson Correlation	,696**	,149	-,178	1	,128
	Sig. (2-tailed)	,000	,218	,140		,290
	N	30	30	30	30	30

## قائمة الملاحق

مشاركة	Pearson Correlation	,788**	-,023	-,051	,128	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,853	,677	,290	
	N	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,792	25

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,744
		N of Items	13 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,759 <sup>b</sup>
		N of Items	12 <sup>c</sup>
	Total N of Items		25
Correlation Between Forms			,809
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,846
	Unequal Length		,846
Guttman Split-Half Coefficient			,843

a. The items are: 1ع, 3ع, 5ع, 7ع, 9ع, 11ع, 13ع, 15ع, 17ع, 19ع, 21ع. 25ع, 23ع.

b. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

c. The items are: 25ع, 2ع, 4ع, 6ع, 8ع, 10ع, 12ع, 14ع, 16ع, 18ع, 20ع. 24ع, 22ع.

### Correlations

		حوكمة الموارد البشرية	التميز الوظيفي
حوكمة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,335**
	Sig. (2-tailed)		,018
	N	70	70
التميز الوظيفي	Pearson Correlation	,335**	1
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## قائمة الملاحق

### Group Statistics

	المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
حوكمة الموارد البشرية	الدنيا	8	68,7500	1,83225	,64780
	العليا	8	87,0000	6,92820	2,44949

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df					
حوكمة الموا رد البشرية	Equal variances assumed	1,639	,221	-7,203	14					
	Equal variances not assumed			-7,203	7,974					

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
حوكمة الموارد البشرية	70	75,5143	6,96730	,83275

### One-Sample Test

## قائمة الملاحق

Test Value = 75					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
حوكمة الموارد البشرية	,618	69	,539	,51429	-1,1470

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمييز الوظيفي	70	74,3857	6,11317	,73066

### One-Sample Test

Test Value = 75						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التمييز الوظيفي	-,841	69	,403	-,61429	-2,0719	,8433

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التمييز الوظيفي ذكور	30	74,5333	6,08975	1,11183
اناث	40	74,2750	6,20582	,98123

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df					
التمييز الوظيفي	Equal variances assumed	,011	,917	,174	68					
	Equal variances not assumed			,174	63,240					

### Descriptives

التمييز الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound			
من 20 إلى أقل من 30 سنة	21	76,0000	6,16441	1,34519	73,1940			
من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	73,6250	5,68388	1,00478	71,5757			
أكثر من 40 سنة	17	73,8235	6,79370	1,64772	70,3305			
Total	70	74,3857	6,11317	,73066	72,9281			

### ANOVA

التمييز الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	78,615	2	39,308	1,053	,354
Within Groups	2499,971	67	37,313		
Total	2578,586	69			

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: التمييز الوظيفي

## قائمة الملاحق

LSD

(I) السن	(J) السن	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		LSD
					Lower Bound	Upper Bound	
من 20 إلى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	2,37500	1,71547	,171	-1,0491		
	أكثر من 40 سنة	2,17647	1,99291	,279	-1,8014		
من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 20 إلى أقل من 30 سنة	-2,37500	1,71547	,171	-5,7991		
	أكثر من 40 سنة	-,19853	1,83328	,914	-3,8578		
أكثر من 40 سنة	من 20 إلى أقل من 30 سنة	-2,17647	1,99291	,279	-6,1543		
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	,19853	1,83328	,914	-3,4607		

## Descriptives

التمييز الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		LSD
					Lower Bound	Upper Bound	
أقل من 5 سنوات	16	76,0000	6,23966	1,55991	72,6751		
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	44	74,0000	5,67737	,85590	72,2739		
أكثر من 10 سنوات	10	73,5000	7,83511	2,47768	67,8951		

## قائمة الملاحق

Total	70	74,385	6,11317	,73066	72,9281			
		7						

### ANOVA

التمييز الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	56,086	2	28,043	,745	,479
Within Groups	2522,500	67	37,649		
Total	2578,586	69			

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: التمييز الوظيفي

LSD

(I) سنوات العمل	(J) سنوات العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2,00000	1,79130	,268	-1,5754	
	أكثر من 10 سنوات	2,50000	2,47346	,316	-2,4370	
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-2,00000	1,79130	,268	-5,5754	
	أكثر من 10 سنوات	,50000	2,14956	,817	-3,7905	

## قائمة الملاحق

أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-2,50000	2,47346	,316	-7,4370	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-,50000	2,14956	,817	-4,7905	