



معهد التخطيط القومي

رسالة ماجستير بعنوان

**أثر تطبيق نماذج التميز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**

دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بشركة ميناء القاهرة الجوي

**Impact of excellence models implementation on Human**

**Resources management practices in organizations**

**Applicative Study on Human Resources Management at Cairo Airport**

**Company**

اعداد

الباحث / أحمد عبدالعال مرسى عبدالعال

لنيل درجة ماجستير التخطيط والتنمية

إشراف

م/مدحت فهمي صالح

محاضر وخبير المواصفات والجودة

أ.د/ محرم الحداد

أستاذ متفرغ بمركز الأساليب التخطيطية

معهد التخطيط القومي

2017م



معهد التخطيط القومي

إجازة رسالة ماجستير التخطيط والتنمية

أثر تطبيق نماذج التميز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات

دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بشركة ميناء القاهرة الجوي

## Impact of excellence models implementation on Human Resources management practices in organizations

Applicative Study on Human Resources Management at Cairo Airport Company

الباحث / أحمد عبدالعال مرسى عبدالعال

إجازة الرسالة من قبل لجنة التحكيم

### لجنة التحكيم

مشرفاً ورئيساً

1. أ.د/ محرم الحداد

أستاذ متفرغ بمركز الدراسات الإستراتيجية

مشرفاً مشاركاً

2. م/ مدحت فهمي

محاضر وخبير المواصفات والجودة

محكماً وعضواً

3. أ.د/ إيمان منجي

مدير مركز التخطيط الإجتماعي والثقافي

محكماً وعضواً

4. أ.د/ مدحت عبدالوهاب

خبير ومقيم دولي للمواصفات والمعايير في الموارد البشرية والتدريب

إجازة الرسالة بتاريخ / / 20

وَقُلْ لِّعَالَمٍ

فَسِيرِي إِلَهِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

## إهداء

### إلى عائلتي

إلى والدتي التي لها الفضل علي بعد الله عز وجل في كل ما وصلت إليه والتي تعجز الكلمات عن ذكر  
أفضالها ومآثرها والتي لن أوفيها حقها مهما حاولت

إلى أخوتي الذين قدموا ما في استطاعتهم من دعم وأتمنى لهم دوام النجاح والتوفيق

### إلى زوجتي

إلى من قدمت لي الدعم المعنوي وساندتني في مختلف الظروف وظلت حاضرة بجانبني في مختلف مراحل  
البحث مهما كانت حالتها ادام الله وجودها بجانبني

### إلى أصدقائي

أصدقائي وزملائي بالعمل الذين قدموا لي كل ما في استطاعتهم لمساعدتي وإلى رؤسائي بالعمل الذين ذللوا  
كل العقبات في سبيل إنجاح البحث

## شكر وتقدير

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (لا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ)

أتقدم بكل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / محرم الحداد الذي شرفت بأن كنت أحد تلاميذه في المعهد ثم زادني في الشرف بقبول الإشراف على الرسالة ، ثم كان لي خير موجه حتى تم البحث بفضل الله ثم بفضل توجيهاته وإرشاداته.

وأقدم بعظيم الشكر لأستاذي ومعلمي / مدحت فهمي الذي شرفت بمعرفته وأن كنت أحد تلاميذه سواء في المعهد القومي للجودة أو معهد التخطيط القومي ثم سعدت بقبوله الإشراف على الرسالة وأنه لم يأل جهداً في مساعدتي بالمعلومات والتوجيهات والنصائح حتى تمت الرسالة بفضل الله ومنته.

أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام أ.د. / إيمان عبدالفتاح منجي والتي شرفت بأن تتلمذت على يدها في مجال الموارد البشرية ، و أ.د. / مدحت ماهر عبدالوهاب والذي طالما ساعدني بملاحظاته ودعمه العلمي منذ بداية البحث وحتى آخر مراحله.

أخص بالشكر كل أعضاء هيئة التدريس بالمعهد القومي للتخطيط على ما قدموه لنا في خلال فترة الدراسة من معلومات ومعارف متمنياً من الله لهم الصحة ودائم العطاء.

## المخلص

تهدف هذه الدراسة نظرياً إلى التعرف على مفهوم التميز وماهي نماذج التميز وخاصة نموذجي التميز الأوروبي والأمريكي والمعايير الخاصة بكل منهما وما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها ثم توضيح تأثير تطبيق الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية وأخيراً التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي.

ومن ناحية التطبيق العملي فتم التعرف على واقع شركة ميناء القاهرة الجوي ودور إدارة الموارد البشرية داخل الشركة ومن ثم التعرف على تأثير تطبيق معايير نماذج التميز على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة وكانت من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالتدريب ونشر ثقافة تمكين العاملين والاهتمام بكوادر الصف الثاني من العاملين بالشركة .

## **Resume**

This study theoretically aims to identify the concept of Business Excellence and what are the excellence models, especially the European and American excellence models and their standards, the concept of human resource management and its stages of development and then explain the impact of the implementation of Total Quality Management on the functions of human resources management and finally the role of human resources management under excellence Institutional development.

Practically the study identifies the Cairo Air Port Company status and the role of Human Resources Management within the company and then identifies the Impact of excellence models standards implementation on the practices of Human Resources Management within the company. The main recommendations of the study were the importance of training, spreading the culture of people empowerment and attention to the second-grade cadres of the company's employees.

## الفهرس

| رقم الصفحة | الموضوع                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------|
| 19-1       | الإطار العام للدراسة                                         |
| 2          | المقدمة                                                      |
| 3          | أولاً: مشكلة الدراسة                                         |
| 4          | ثانياً: فرضيات الدراسة                                       |
| 5          | ثالثاً: أهداف الدراسة                                        |
| 5          | رابعاً: أهمية الدراسة                                        |
| 6          | خامساً: حدود الدراسة                                         |
| 6          | سادساً: منهجية الدراسة                                       |
| 7          | سابعاً: الدراسات السابقة                                     |
| 86-21      | الفصل الأول<br>مدخل إلى دراسة التميز وعلاقته بالجودة الشاملة |
| 22         | التطور التاريخي لإدارة الجودة                                |
| 28         | مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة                             |
| 29         | أهداف إدارة الجودة الشاملة                                   |
| 29         | مبادئ إدارة الجودة الشاملة                                   |
| 30         | عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة                        |
| 31         | المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)                              |
| 31         | نظام إدارة الجودة - ISO 9001                                 |
| 32         | إدارة التميز                                                 |
| 34         | نشأة مفهوم التميز                                            |
| 35         | العلاقة بين مفهوم التميز والجودة الشاملة                     |
| 37         | الفروق بين نظام إدارة الجودة ISO 9001/2015 ونماذج التميز     |
| 38         | المفاهيم الأساسية للتميز                                     |
| 39         | نماذج التميز العالمية                                        |
| 39         | أولاً-نموذج جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية الأمريكية (MBNQA) |
| 68         | ثانياً-نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)          |

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| 142-87  | الفصل الثاني<br>إدارة الموارد البشرية                                        |
| 87      | المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية (تعريفها - وظائفها)                      |
| 88      | المقدمة                                                                      |
| 89      | تعريف إدارة الموارد البشرية                                                  |
| 90      | أهمية إدارة الموارد البشرية                                                  |
| 91      | أهداف إدارة الموارد البشرية                                                  |
| 92      | التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية                                    |
| 94      | الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية                                    |
| 94      | أولاً- تخطيط الموارد البشرية                                                 |
| 97      | ثانياً- تقييم الوظائف                                                        |
| 99      | ثالثاً- إدارة هيكل الأجور                                                    |
| 101     | رابعاً- استقطاب الموارد البشرية                                              |
| 103     | خامساً- الاختيار والتعيين                                                    |
| 104     | سادساً- تحفيز الموارد البشرية                                                |
| 106     | سابعاً- وظيفة التدريب                                                        |
| 109     | ثامناً- تقييم أداء الموارد البشرية                                           |
| 112     | تاسعاً- تمكين العاملين                                                       |
| 116     | المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية      |
| 116     | العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة                      |
| 119     | أساليب تنمية المورد البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 121     | إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة                       |
| 122     | أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية               |
| 129     | المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي                |
| 129     | التغير في وظائف إدارة الموارد البشرية                                        |
| 232-144 | الفصل الثالث<br>إدارة الموارد البشرية في شركة ميناء القاهرة الجوي            |
| 145     | نبذة عن مطار القاهرة الدولي                                                  |

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 147     | مجالات عمل شركة ميناء القاهرة الجوي                      |
| 148     | سياسة شركة ميناء القاهرة الجوي                           |
| 149     | الهيكل التنظيمي لشركة ميناء القاهرة الجوي                |
| 149     | قطاع التنمية والموارد البشرية                            |
| 153     | أولاً: تحليل بيانات الدراسة                              |
| 163     | ثانياً: عرض توزيع المتغيرات الديموجرافية لبيانات الدراسة |
| 166     | ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة               |
| 173     | رابعاً- إختبار الفروض الإحصائية                          |
| 229     | أهم نتائج الدراسة                                        |
| 233     | توصيات الدراسة                                           |
| 251-235 | المراجع                                                  |
| 252     | الملاحق                                                  |
|         | الإستبانه                                                |

## فهرس الجدول

| رقم<br>الصفحة | الجدول                                                                                                      | رقم<br>الجدول |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 36            | أوجه التشابه والإختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة                                               | -1            |
| 37            | مقارنة بين EFQM & ISO 9001/2015 من حيث المبادئ                                                              | -2            |
| 117           | المقارنة بين دور الأفراد ونظرتهم إلى العمل بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تعتمد TQM                  | -3            |
| 118           | الفرق بين ممارسات الموارد البشرية بين المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة                            | -4            |
| 129           | أثر تطبيق معايير نماذج التميز على هيكله الأجور وتحفيز الموظفين                                              | -5            |
| 133           | أثر تطبيق معايير نماذج التميز في وظيفة تقييم الأداء                                                         | -6            |
| 135           | مقارنة بين دور كل من المدير والعامل في مراحل إدارة الأداء                                                   | -7            |
| 138           | أثر تطبيق معايير نماذج التميز في وظيفة التدريب                                                              | -8            |
| 140           | أثر تطبيق معايير نماذج التميز في وظيفة تمكين العاملين                                                       | -9            |
| 141           | مقارنة بين المنظمات التي تمارس التمكين والمنظمات التي لا تمارس التمكين                                      | -10           |
| 151           | أعداد العاملين بشركة ميناء القاهرة الجوي                                                                    | -11           |
| 152           | توزيع عينة الدراسة حسب القطاع                                                                               | -12           |
| 156           | مصفوفة الارتباط بين المعيار الأول "دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة" والعبارات المكونة للمعيار          | -13           |
| 157           | مصفوفة الارتباط بين المعيار الثاني "تطوير معرفة العاملين وقدراتهم" والعبارات المكونة للمعيار                | -14           |
| 158           | مصفوفة الارتباط بين المعيار الثالث "مواصفة وإشراك وتمكين العاملين" والعبارات المكونة للمعيار                | -15           |
| 158           | مصفوفة الارتباط بين المعيار الرابع "تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة" والعبارات المكونة للمعيار | -16           |
| 159           | مصفوفة الارتباط بين المعيار الخامس "مكافأة العاملين وتقديرهم والإعتناء بهم" والعبارات المكونة للمعيار       | -17           |
| 160           | مصفوفة الارتباط بين معيار "النتائج المتوقعة من تطبيق الممكنات" والعبارات المكونة له                         | -18           |

|     |                                                                                                                                           |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 161 | مصفوفة الارتباط بين معيار "النتائج المتوقعة من تطبيق الممكنات" والمعايير الخمسة للممكنات                                                  | -19 |
| 162 | معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ                                                                                                        | -20 |
| 162 | توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع                                                                                                            | -21 |
| 163 | توزيع عينة الدراسة طبقاً للعمر                                                                                                            | -22 |
| 164 | توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي                                                                                                    | -23 |
| 164 | توزيع عينة الدراسة طبقاً للدرجة الوظيفية                                                                                                  | -24 |
| 165 | توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة                                                                                                    | -25 |
| 165 | توزيع عينة الدراسة طبقاً للقطاع                                                                                                           | -26 |
| 166 | القيم (الأوزان) لتحديد الاتجاه للمقياس                                                                                                    | -27 |
| 167 | متوسطات اتجاهات عينة الدراسة طبقاً لمعايير ممارسات التميز في الموارد البشرية                                                              | -28 |
| 168 | متوسطات اتجاهات عينة الدراسة طبقاً لمعايير ممارسات التميز في الموارد البشرية المعيار الثاني "تطوير معرفة العاملين وقدراتهم"               | -29 |
| 169 | متوسطات اتجاهات عينة الدراسة طبقاً لمعايير ممارسات التميز في الموارد البشرية المعيار الثالث "مواطنة وإشراك وتمكين العاملين"               | -30 |
| 170 | متوسطات اتجاهات عينة الدراسة طبقاً لمعايير ممارسات التميز في الموارد البشرية المعيار الرابع "تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء الشركة" | -31 |
| 171 | متوسطات اتجاهات عينة الدراسة طبقاً لمعايير ممارسات التميز في الموارد البشرية المعيار الخامس "مكافأة العاملين وتقديرهم والإعتناء بهم"      | -32 |
| 172 | متوسطات اتجاهات عينة الدراسة طبقاً لمعايير ممارسات التميز في الموارد البشرية "النتائج المتوقعة من تطبيق الممكنات"                         | -33 |
| 175 | أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين المعيار الأول والنتائج المتوقعة من تطبيق المعايير                                                | -34 |
| 176 | أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين المعيار الثاني والنتائج المتوقعة من تطبيق المعايير                                               | -35 |
| 177 | أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين المعيار الثالث والنتائج المتوقعة من تطبيق المعايير                                               | -36 |
| 178 | أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين المعيار الرابع والنتائج المتوقعة من                                                              | -37 |

|     | تطبيق المعايير                                                                                                                 |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 179 | أسلوب الانحدار لدراسة العلاقة وقوتها بين المعيار الخامس والنتائج المتوقعة من تطبيق المعايير                                    | -38 |
| 181 | أسلوب الانحدار المتدرج لدراسة العلاقة بين المعايير الخمس والنتائج المتوقعة من تطبيق هذه المعايير                               | -39 |
| 184 | اختبار (t) لدراسة الفرق بين متوسطي إتجاهات عينة الدراسة نحو "معايير ممارسات التميز في الموارد البشرية" - طبقا للنوع            | -40 |
| 185 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا للعمر الإحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                       | -41 |
| 186 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا للعمر المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"  | -42 |
| 187 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا للعمر الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -43 |
| 188 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا للعمر المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -44 |
| 189 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا للعمر الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -45 |
| 190 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا للعمر المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -46 |
| 191 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا للعمر الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -47 |
| 192 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا للعمر المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -48 |
| 193 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا للعمر الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -49 |
| 194 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا للعمر المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -50 |
| 195 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا للمؤهل العلمي / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار             | -51 |
| 195 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا للمؤهل                                                        | -52 |

|     |                                                                                                                                            |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|     | العلمي الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                                                                                                  |     |
| 196 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا للمؤهل العلمي / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                        | -53 |
| 197 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا للمؤهل العلمي / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"   | -54 |
| 197 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا للمؤهل العلمي / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                        | -55 |
| 198 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا للمؤهل العلمي / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"   | -56 |
| 198 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا للمؤهل العلمي / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                        | -57 |
| 199 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا للدرجة الوظيفية / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                       | -58 |
| 200 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا للدرجة الوظيفية / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"  | -59 |
| 201 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا للدرجة الوظيفية / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -60 |
| 202 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا للدرجة الوظيفية / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -61 |
| 203 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا للدرجة الوظيفية / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -62 |
| 204 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا للدرجة الوظيفية / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -63 |
| 205 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا للدرجة الوظيفية / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -64 |
| 206 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا للدرجة الوظيفية / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -65 |
| 207 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا للدرجة الوظيفية / الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -66 |
| 208 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا للدرجة الوظيفية / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -67 |

|     |                                                                                                                                        |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|     | الوظيفية / المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"                                                                     |     |
| 209 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا لسنوات الخبرة الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                       | -68 |
| 210 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا لسنوات الخبرة المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"  | -69 |
| 211 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا لسنوات الخبرة الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -70 |
| 212 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا لسنوات الخبرة المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -71 |
| 213 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا لسنوات الخبرة الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -72 |
| 214 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا لسنوات الخبرة المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -73 |
| 215 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا لسنوات الخبرة الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -74 |
| 216 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا لسنوات الخبرة المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -75 |
| 217 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا لسنوات الخبرة الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -76 |
| 218 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا لسنوات الخبرة المقارنات المتعددة باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -77 |
| 219 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الأول طبقا للقطاع الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                              | -78 |
| 220 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثاني طبقا للقطاع الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                             | -79 |
| 220 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الثالث طبقا للقطاع الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                             | -80 |
| 221 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الرابع طبقا للقطاع الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                             | -81 |

|     |                                                                                                                                                                                               |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 221 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو المعيار الخامس طبقا للقطاع<br>الاحصاءات الوصفية ومعنوية الاختبار                                                                                 | -82 |
| 222 | اختبار (t) الفرق بين متوسطي إتجاهات عينة الدراسة نحو "النتائج المتوقعة<br>من تطبيق ممارسات التميز في الموارد البشرية" - طبقا للنوع                                                            | -83 |
| 223 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من ممارسات<br>التميز في الموارد البشرية طبقا للعمر - الاحصاءات الوصفية ومعنوية<br>الاختبار                                      | -84 |
| 224 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من تطبيق<br>ممارسات التميز في الموارد البشرية طبقا للعمر - المقارنات المتعددة باستخدام<br>طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"           | -85 |
| 225 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من تطبيق<br>ممارسات التميز في الموارد البشرية طبقا للمؤهل العلمي - الاحصاءات<br>الوصفية ومعنوية الاختبار                        | -86 |
| 225 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من تطبيق<br>ممارسات التميز في الموارد البشرية طبقا للدرجة الوظيفية - الاحصاءات<br>الوصفية ومعنوية الاختبار                      | -87 |
| 226 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من تطبيق<br>ممارسات التميز في الموارد البشرية طبقا للدرجة الوظيفية - المقارنات المتعددة<br>باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD" | -88 |
| 227 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من تطبيق<br>ممارسات التميز في الموارد البشرية طبقا لسنوات الخبرة - الاحصاءات<br>الوصفية ومعنوية الاختبار                        | -89 |
| 228 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من تطبيق<br>ممارسات التميز في الموارد البشرية طبقا لسنوات الخبرة - المقارنات المتعددة<br>باستخدام طريقة "أقل فرق معنوي - LSD"   | -90 |
| 229 | جدول تحليل التباين لإتجاهات عينة الدراسة نحو النتائج المتوقعة من تطبيق<br>ممارسات التميز في الموارد البشرية طبقا للقطاع - الإحصاءات الوصفية<br>ومعنوية الاختبار                               | -91 |