



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 اَعْمَلُوا

فَسِيرُوا فِي الدِّينِ عَلَى كِبَرِ رُسُلِهِ 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 إنجاز البحث

شكر وتقدير

يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (لا يَشْكُرُ اللهَ 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.

وأتقدم 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.

الملخص

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 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 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 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 الصفحة	الجدول	رقم 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 "مواطنة 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 الإحصاءات 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 الإحصاءات 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 الإحصاءات 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 الإحصاءات 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 / الإحصاءات 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