

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز المؤسسى كما يدركها  
العاملين بمؤسسات رياض الأطفال  
إعداد  
د/ ريهام جلال دسوقى حجاج<sup>١</sup>

**ملخص البحث :-**

يهدف البحث بصفة رئيسية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – التعويض والحوافز) والتميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده (التميز البشرى – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادى ) ، من خلال تحقق الأهداف الفرعية الآتية :- تحديد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده. تحديد مستوى التميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده. دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده . تفسير العلاقة بين بعض المتغيرات البحثية ( مستوى تعليم العامل ( الموظف) بمؤسسة رياض الأطفال – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل – سن العامل ( الموظف) ) وكل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده . الكشف عن طبيعة التباين فى كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا لجنس العامل ( الموظف) ( ذكر – أنثى).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي حيث تكونت أدوات البحث من استمارة البيانات العامة للعاملين ، استبيان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يدركها

<sup>١</sup>مدرس بقسم إدارة المنزل والمؤسسات – كلية الإقتصاد المنزلى – جامعة المنوفية

العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده ، استبيان التميز المؤسسى بأبعاده. ثم طبقت أدوات البحث علي (٢١٢) عامل من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال .

**وأظهرت النتائج** عن وجود تباين دال إحصائيا متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد بأبعاده وفقا لتبعية العمل وعدد سنوات الخبرات المهنية للعامل وذلك عند مستوى دلالة معنوية ( ٠.٠٠١ ، ٠.٠١). عدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى مستوى تقييمهم للتميز المؤسسى بأبعاده وفقا لتبعية جهة العمل. وجود تباين دال إحصائيا متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى مستوى تقييمهم لأساليب وطرق التعويضات والحوافز التى تتبناها المؤسسة والتميز المؤسسى بأبعاده وفقا لفئات الدخل للعامل وذلك عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) . عدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد ككل وفقا لفئات الدخل الشهرى للعامل.

**وتوصى الدراسة :-** بضرورة زيادة الوعي حول موضوع التميز في المؤسسات الحكومية عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل تهدف الى التعرف على كيفية تطبيق نماذج التميز المؤسسى بفاعلية عالية وفقا لنماذج التميز الشائعة المستخدمة. تحفيز مؤسسات رياض الأطفال للمواهب و قدرات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. تحقيق الأداء الذي يكون بعيدا عن السياقات التقليدية من خلال تبنى مؤسسات رياض الأطفال لإستراتيجيات محددة وواضحة لإدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:-** إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية – التميز المؤسسى – العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.

### مقدمة ومشكلة البحث

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي ترقى بها منظمات الأعمال أو المنظمات بصفة عامة، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المنظمة و مصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف و قدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة ( أرمسترونج ، ٢٠٠٧ : ٣٣ ) ، و كما هو معروف اليوم بان التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثاره على المنظمات ، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية و تطوير قدراتها الأدائية و يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار و التعيين و الاستقبال و التوجيه و المتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها و معارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة ( إبراهيم ، ٢٠١٦ : ٢٣ ) ، و سلوكيات تتناسب مع المتطلبات في الوظيفة الجديدة. إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة و استقطابها و اختيارها و تعيينه ا، وإنما تمتد إلى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة . لذا فان نشاط إدارة الموارد البشرية تعد من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية كونها نشاطا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة و المجتمع ككل (لطفى، ٢٠٠٩ : ٢٩).

ويذكر البعلبكي ( ٢٠٠٩ : ٦٧ ) أن ادارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات والمؤسسات في مختلف دول العالم لأهميتها لما تقدمه من وظائف هامة للمنظمة في التواصل مع الموظفين من خلال الوظائف التي تقوم بها مثل وظيفة التدريب والتعيين وغيرها من الوظائف التي تجعلها في تواصل دائم مع الموظفين اولمسؤولين بما يحقق اهداف المنظمة والعاملين ، وهى وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة وبشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها ( الركاى ، ٢٠٠٤ : ١٢٢ )

وقد اختلف علماء الإدارة في تعريفهم للموارد البشرية و تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة هذا العلم و الاهتمام به مقارنة بالعلوم الأخرى فمنهم من أطلق على هذا المجال إدارة الأفراد ومنهم من سماه بإدارة شئون العاملين ومنهم من قال بأنه إدارة الأشخاص و لكن مهما اختلفت التسميات فجميعهم تركزوا حول المحور الرئيسي و هو الكادر و العنصر البشري ( السالم ، ٢٠١٠: ٨٨).

وتختلف المهام والواجبات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر وذلك باختلاف معرفة الإدارة و اهتمامها بتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين على أساس علمي كما تتأثر عملية تحديد أهدافها بالفكر الاقتصادي و السياسي والاجتماعي للبلد(Shani S. (2013,50) ، ذلك التطور الذي بدأ يفرض أساليب معينة لتنظيم العلاقة بينها وبين العاملين الأمر الذي جعل الإدارة تنتقل من اهتمامها بإدارة الموارد البشرية على كونها دائرة للاستخدام أو مكتب للتوظيف يقوم بتعيين العاملين و حفظ سجلاتهم إلى دائرة تقوم بتنظيم كافة العلاقة بين العاملين والإدارة أيضا تهتم ببند التعويض والكافآت الخاص بهم ، كما تسعى الى إكسابهم بالدورات التدريبية المختلفة والتي من شأنها إصقال مهاراتهم (مؤيد وحرشوش ، ٢٠٠٢: ٢٣) . حيث يتم التخطيط للقوى العاملة و معرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد و المؤهلات تبدأ عملية استقطاب هذه القوى العاملة لسد الحاجات بالعدد و الوقت المناسبين (سهيل والوادي ، ٢٠١٠: ٨).

ويؤكد عباس ( ٢٠٠٣: ٨٢) أن الإختيار هي العملية التالية لعملية الاستقطاب وهي عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة ، ويحتاج العاملين بالمؤسسة الى التدريب و التطوير حيث يعرف بأنه عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، و قواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد ، و تقع المسئولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة ، على المدير المباشر للفرد ، و في بعض الأحيان تفوض المسئولية التدريب إلى عامل من العمال ، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة . و بغض النظر عن جودة أو جودة التدريب الأساسي أو الأولى ( الطائي والفضل ،

٢٠٠٦ : ١١٢)، فإنه يؤثر على إنتاجية و اتجاهات الفرد ناحية عمله ، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية، والاجتماعية و الحكومية، والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة و من الناحية الأخرى، فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير ، أيضا فإن التغييرات التنظيمية و التوسعات ، تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (العامري وآخرون ، ٢٠٠٧ : ١٨).

أما لإستراتيجية التعويضات و الأجور فإنه لازال موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقي الاهتمام الكبير من العاملين في جميع المجالات و في كافة القطاعات و يعود ذلك لما له من الأثر المباشر على مستوى الأفراد المعيشي فهو من جهة مصدر رزق أساسي للعاملين كما ويعتبر تكلفة لا باس بها من جهة أرباب العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف نشاطاتها، وتعتبر الأجور و الرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة ( النجار ، ٢٠٠٧ : ٢٩)، فدرجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، فلهذا سياسة وضع نظام أجور عادل للعاملين يلاقيها تماما كبيرا من قبل الإدارة فهو ينم عن الإدارة الرشيدة، فكثير من الإحصائيات تشير إلى أن اغلب الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجور، على اعتبار انه يتوقف عليه المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للعاملين. ( ماهر ، ٢٠٠٩ : ٨٠).

وقد أكدت دراسة الشوبكي وناصر (٢٠١٤) أن كل المؤسسات تسعى إلى تحسين مستوى الأداء من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بها، ومن أهم هذه الإستراتيجيات تطوير العنصر البشري بداخل المؤسسة من خلال تقديم البرامج التدريبية والدورات المختلفة ، وأيضا تميز الخدمة المقدمة للعملاء ورضاء العميل والموظف بداخلها سعيا إلى التميز المؤسسي.

والتميز يعكس تفوق المنظمة وتفردا عن غيرها من المنظمات عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن ( بن

عنتر ، ٢٠١٠ : ٧٨). ويعيش المجتمع المعاصر حقبة مثيرة من التقدم الإنساني للتطورات العلمية والتكنولوجية والتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الياومة، التي تفاقمت منذ أواخر القرن العشرين **Sadegh, N., & Reza, S. (2017,60)**، وحتى الآن، حيث أحدثت تلك التطورات والتحويلات انعكاسات على المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعميم العالي بشكل خاص وفرضت تحديات عميقة، مما جمعيا تتعامل مع هذه الظروف المتغيرة ضمن استراتيجيات تسمح ليا بمواجهة التحديات المتغيرة، والمحافظة على موقعها، وتطويره من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديدة وضمان الاستمرار. ولتستطيع مؤسسات رياض الأطفال أن تنافس غيرها بكفاءة فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها (حنا ، ٢٠١٣ : ١٢).

حيث أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمرا ومطلبا ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات (درة والصباغ ، ٢٠١٠: ٩٢) ، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخيرج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير ( بن حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧ : ٢٤).

وهذا كله يستوجب علينا جميعا إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات؛ فميدان العمل العالمي والذي أصبح لا تفصله حدود المكان أو غيرها أصبح لا يقبل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات ( أبو بكر ، ٢٠٠٤ : ٣٨)، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه بقوة نحو صناعة التميز وأن توجه

وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي (فلاق، ٢٠١٢: ٢٠١٤).

كما أن التميز المؤسسي ليس وليد اللحظة ولا يتحقق بالامنيات، بل يحتاج إلى جهود حثيثة من كافة العاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم (Caroll, 2009, p25-48)، حيث يعتبر نظاماً متكاملًا يعمل على توظيف كافة الأفراد بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز على أعلى المستويات، حيث أن التحديات والضغوط التي تواجهها المنظمات إثر عصر العولمة والتحول المتسارعة في السوق العالمية من الناحية السياسية والهيكلية والتكنولوجية ولدت ضرورة البحث باستمرار عن أفضل المناهج والأساليب لإعتمادها في الحفاظ على مستوى الجودة والتميز والتي تحقق التفوق كميزة تنافسية (حولي، ٢٠٠٩: ٣٤).

وقد أشارت المنظمة الأوروبية " EFQM " أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات التي تؤكد على التركيز على النتائج، الاهتمام بالمنتج والعملاء، ثبات الهدف، إدارة العمليات، المشاركة بين الأفراد، التحسين المستمر، المنافع المتبادلة ( رجب ، السيد ، ٢٠١٩: ٧٨)، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن بين الأفراد والمجتمع ، الإهتمام بالعنصر البشري ، التميز القيادي. وذلك لأن تميز الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة والقيادة العليا لها تأثير على التميز المؤسسي من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين والأفراد بالمؤسسة، وتشجيعها لهم بتوجيههم نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة ( Aldallal, 2005-;p27)

ولما كانت مواجهة التحديات العالمية في التطور والارتقاء تعد هماً وطنياً كبيراً فإن الارتقاء بالمؤسسات التعليمية وعلى رأسها مؤسسات رياض الأطفال يعتبر هدفاً استراتيجياً كبيراً على الجميع العمل من أجل الارتقاء به، حيث أفاد الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٧) نسبة القيد الصافي في رياض الأطفال بلغت ٢٧.٧% للذكور، و ٢٧.٦% للإناث في الفئة العمرية ٤-٥ سنوات من إجمالي السكان مصر، وأن عدد دور الحضانه التابعة للقطاع العام والأعمال والهيئات العامة بلغت ٢٧ داراً عام ٢٠١٥ وسعتها ٢٤٨٠ طفلاً والملتحقين بها ١٨٧٩ طفلاً (عثمان وعمر، ٢٠١٢: ١٤٧)، بينما بلغ عدد دور الحضانه التابعة

لوزارة التضامن الاجتماعى ١٣٥٠٨ دار.ومن منطلق هذا العدد الهائل لمؤسسات رياض الأطفال التى لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو تسويقية، فإن أى تغيير سيحدث فى أى من هذه البيئات فإنه سيؤثر حتماً على قدرة المؤسسة فى تحقيق أهدافها، وعليه لن تستطيع مؤسسات رياض الأطفال أن تقف بعيداً عن دوائر التغيير فى مجالات التعليم والتقدم التكنولوجى، حيث نأكد بما لا يدع مجالاً للشك أن تجويد وتطوير المؤسسات التعليمية هو الطريق الذى سلكته الدول المتقدمة لتحقيق نهضتها وتقدمها الحضارى، وذلك من خلال إنتاج مخرجات عالية النوعية والمستوى تمثل رأس المال البشرى ذى الميزة التنافسية فى الأونة الحالية (خلف، ٢٠٠٥).

وتعتبر مرحلة رياض الأطفال مرحلة مهمة لإعداد الأطفال تربوياً ونفسياً واجتماعياً لانتقاله من أسرته إلى المدرسة دون حدوث صدمة للطفل (الزعودى، ٢٠١٢: ٨٠). وتسعى إلى إيصال الطفل إلى حالة من التوافق البيئى الذى يتم من خلاله المواءمة بين نشاط الطفل وفروف البيئة التى يعيح فيها فتجعله أكثر تكيفاً مع بيئته بما تحمله من وسائل تكنولوجية يستخدمها الأفراد المجتمع لتحقيق أقصى إشباع لحاجاتهم الضرورية. وتعد من أخطر المراحل العمرية فى حياة الطفل، وذلك لأنها مرحلة تكوينية و عداة للحياة، ففيها يتم وضع البذور الأولى لشخصيته المستقبلية، وتشكل عاداته واتجاهاته وميوله واستعداداته وأخلاقياته، وتتحدد مسارات نموه الجسمى والاجتماعى والعقلى والنفسى والوجدانى والخلقى بقدر ما توفره له البيئة المحيطة من مثيرات تعمل على تنمية شخصيته. (Pizam،

A.,2010)

ولقد أجريت العديد من الدراسات على واقع مؤسسات رياض الأطفال والتي أسفرت عن: افتقار العاملين بمؤسسات رياض الأطفال إلى المهارات الإدارية وقلة وعيهم بأهمية التطوير والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية، كما يفتقروا لمهارات الاتصال. فضلاً عن عدم جودة المعلومات، كما أكدت الدراسات على أهمية التنمية المهنية لمديرين الروضة والعاملين بها والتدريب المستمر وخاصة فيما يتعلق بمهارة القيادة لضمان تطوير وتحسين مؤسسات رياض الأطفال (إبراهيم ، ٢٠١٦: ٧٩) ، ونظراً لأن مؤسسات رياض الأطفال تعد المؤسسة التربوية والتعليمية الأولى التى تسهم فى تشكيل العنصر البشرى الذى يمثل هدف



التنمية ووسيلتها وأهمية الإستراتيجيات المتعددة للموارد البشرية التي توجد داخل تلك المؤسسات، ونظراً لتأثيرها الشديد بالتغيرات التي اجتاحت كافة القطاعات ورغبتها المتزايدة في تحقيق التميز المؤسسى بين مؤسسات قطاع المجتمع بأكمله **تحددت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالى :**

ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – التعويض والحوافز) والتميز المؤسسى كما يدركه العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده (التميز البشرى – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادى)؟

### هدف البحث

يهدف البحث بصفة رئيسية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – التعويض والحوافز) والتميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده (التميز البشرى – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادى) ، من خلال تحقق الأهداف الفرعية الآتية :-

- تحديد وعى العاملين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده.
- تحديد مستوى التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده.
- دراسة العلاقة بين وعى العاملين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده .
- تفسير العلاقة بين بعض المتغيرات البحثية ( مستوى تعليم العامل ) ( الموظف) بمؤسسة رياض الأطفال – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل – سن العامل ( الموظف) ) وكل من وعى العاملين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده
- الكشف عن طبيعة التباين فى كل من وعى العاملين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً لجنس العامل ( الموظف) ( ذكر – أنثى).

- التعرف على طبيعة التباين في كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً لمكان سكن العامل ( ريف – حضر).
- تفسير الإختلافات بين كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً ( تبعية جهة العمل – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل – سن العامل ( الموظف)).
- دراسة أوجه الإختلافات بين كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً ( المستوى التعليمى للعامل ( الموظف ) – المركز الوظيفى للعامل – الدخل الشهرى للعامل)

#### أهمية البحث :

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال محورين رئيسيين كما يلي:

#### الأهمية فى مجال خدمة المجتمع:

١. تتبع أهمية البحث من أهمية الأطفال كنواة حقيقية لبناء المجتمع، حيث أنهم مستقبل الوطن، حيث أثرت التغيرات المتلاحقة فى مجال التعليم والإدارة والتكنولوجيا بدرجة كبيرة على مؤسسات رياض الأطفال المعنية برعايتهم وتهيئتهم للمراحل التالية.
٢. يرجع أهمية البحث الى ضرورة دراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات رياض الأطفال وذلك لتحقيق التميز لهذه المؤسسات.
٣. يسهم البحث فى معرفة أوجه التميز المؤسسى لمؤسسات رياض الأطفال للإرتقاء بها وتحسين جودة الخدمة المقدمة للأطفال.
٤. يسهم البحث فى وضع مجموعة من التوصيات التى تسهم فى تحسين استخدام الإستراتيجيات المختلفة لجذب الموارد البشرية واختيارها لتحقيق التميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال ، بإعتبارها واحدة من أهم المؤسسات المهتمة بالطفولة.

#### الأهمية فى مجال التخصص:

١. تكمن أهمية البحث الحالي في مجال التخصص في أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المجالات الخصبة في الدراسات النظرية والبحوث التطبيقية نظراً لكثرة المتغيرات وتلاحق المستجدات في العصر الحالي، ومن ثم فإن دراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة تعد استكمالاً لما سبق من دراسات لإثراء تخصص إدارة المنزل ومؤسسات الأسرة والطفولة ، واستمراراً لسلسلة الأبحاث والدراسات في المؤسسات التي تعنى بالأسرة والطفولة.
٢. يعد تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات مطمحاً تسعى إلى تحقيقه جميع مؤسسات المجتمع لذا فإن الوقوف على أسس تحقق التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال يعتبر من الأمور بالغة الأهمية في التخصص.
٣. يمكن اعتبار هذا البحث إضافة في مجال التخصص حيث أن هناك قلة في الدراسات التي ربطت بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال.
٤. فتح آفاق وموضوعات جديدة تكون نقطة انطلاقاً للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

### فروض البحث

- ١- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – التعويض والحوافز) ومستوى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده (التميز البشري – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادي).
- ٢- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات البحثية ( مستوى تعليم العامل ( الموظف) بمؤسسة رياض الأطفال – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل – سن العامل ( الموظف) وكل من الوعي باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده .

- ٣- توجد فروق دالة إحصائية في كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا لجنس العامل ( الموظف ) ( ذكر – أنثى).
- ٤- توجد فروق دالة إحصائية في كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا لمكان سكن العامل ( ريف – حضر).
- ٥- يوجد تباين دال إحصائيا بين كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا ( تبعية جهة العمل – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل).
- ٦- يوجد تباين دال إحصائيا بين كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا ( المستوى التعليمي للعامل ) ( الموظف ) – المركز الوظيفي للعامل).
- ٧- يوجد تباين دال إحصائيا بين كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومستوى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا لفئات الدخل الشهري للعامل.

#### ١- الإسلوب البحثي

أولا :- المصطلحات العلمية والمفاهيم الإجرائية :-

أولا : تعريف ادارة الموارد البشرية :

يعرفها عزوز(٢٠٠٧: ١٨ ) بأنها ذلك النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفايات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة ، و العمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الانتاجية.

كما أشار مراد ( ٢٠٠٩ : ٧٨ ) انها إحدى الوظائف و الادارات الاساسية و الرئيسية في كافة انواع المؤسسات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، و كل ما يتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها

وتعرفها الباحثة إجرائيا أنها ادارة تؤدي مجموعة من الانشطة و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ظل استراتيجيه خاصه بها و تخدم رساله و استراتيجيه المؤسسة من خلال استخدام القوى العامله من قبل مؤسسه رياض الأطفال و يشمل ذلك على (عمليات التعيين - الحوافز و التعويض و الاجور - التدريب و التطوير) .

#### ➤ استراتيجية الاستقطاب و التعيين

• يشير لفظ الاستقطاب و الاختيار إلى تلك العمليات المتكامله في اختيار و تعيين الأفراد بالمنظمه. و تقع مسؤوليه الاستقطاب و الاختيار على كل من مديري الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين بالمنظمه. حيث يقدم مديرو الموارد البشرية أحدث الأساليب المطبقه في اختيار الموارد البشرية، و يقومون بتدريب المديرين التنفيذيين عليها بينما يشارك المديرون التنفيذيون في مرحله الاختيار النهائي و ذلك من خلال المقابلات الشخصيه (مراد و هياش، ٢٠٠٩: ٨٠).

• تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها :- العمليه التي يتم من خلالها البحث عن الموارد البشرية و جذبها من خلال التأكد من قدرات الأفراد المتقدمين للوظيفة و احتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبه منهم و ذلك من خلال المفاضله بينهم حسب كل من مواصفات الفرد ، مواصفات الوظيفة.

#### ➤ استراتيجية التدريب و التطوير

• لقد أشار (Sharma & Talwar, B. 2007,222) إلى التدريب و التطوير بأنه " أي جهد مبادر من قبل المنظمه لتبني التعلم و تشجيعه بين أفرادها ).

• و يعرف التدريب و التطوير إجرائيا على انه " عمليه نظاميه تسعى من خلالها مؤسسه رياض الأطفال في إكساب عامليها المهارات و المعرفة و تنمية قدراتهم الحاليه و المستقبلية من أجل زياده فرص المؤسسه في تحقيق النجاح و التميز.

#### ➤ استراتيجية التعويض و الحوافز:-

• تعرف التعويضات إجرائيا على أنها جميع أشكال العوائد الماليه: الخدمات و المزايا الملموسه التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقه العمل، و التي قد

تكون مرتبطة بخدمة الموظف لصاحب العمل مثل صندوق الادخار، والمكافأة، ونظام التأمين وأي مدفوعات أخرى يتلقاها الموظف أو يستفيد منه يتمتع بدلاً من هذا الدفع.

- **الحوافز-** وقد عرفها بعض العلماء على إنها "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها (Zairi ( 2003 .
- ويتم تعريفها إجرائياً على أنها تعويض مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مستوى أداء عالي في تنفيذ مسؤوليات ومهام وظيفته

#### **ثانياً : التميز المؤسسي:-**

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (الكاروي، ٢٠١٦ : ٦٧).

ويقصد بالتميز المؤسسي في هذا البحث : السعي لتحقيق النتائج المتميزة الخاصة بالأداء والمتعاملين والموظفين والمجتمع، ويتم انجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي تأتي نتيجة لجميع الموظفين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمنظمة لتكون ادارة في مجالها.

- **التميز البشري :-** يقصد به إجرائياً تأهيل كوادر متميزين من العاملين ( الموظفين) بمؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال القيام بدورات تدريبية بشكل مستمر وإبقاء الموظفين على إطلاع دائم على آخر التطورات والتقنيات الحديثة التي تختص بالطفل واحتياجاته ، وإشراكهم في وضع الخطط التنفيذية ، مما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل داخل روضة الأطفال.
- **التميز بتقديم الخدمة:** التأثير على المستفيدين من خدمات مؤسسات رياض الأطفال وهم الأطفال وذلك من خلال التميز في تقديم الخدمة لهم والتي تعود بالنفع على تحقيق أهداف المؤسسة.
- **التميز القيادي :-** هو قدرة القيادة العليا على تنمية قدرات ومهارات الأفراد والعاملين بمؤسسة رياض الأطفال وتشجيعهم نحو الإبداع

والإبتكار لتحقيق التميز الإدارى للمؤسسة وذلك من خلال فريق عمل متكافئ وفعال يديره قائد متميز.

**ثالثا : مؤسسات رياض الأطفال:** هي مؤسسات تربوية تعليمية يتم من خلالها تعليم الأطفال وإعدادهم للمرحلة الابتدائية عن طريق الأنشطة التربوية والمنهجية، فضلاً عن إكساب الأطفال العادات الاجتماعية المقبولة وغرس القيم المرغوبة، مع إتاحة فرصة للنشاط واللعب.

**ثانيا المنهج البحثي :** - منهج البحث: يتبع البحث الحالى المنهج الوصفى التحليلي وهو المنهج الذى يقوم على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد البحث وصفاً كمياً Quantitative أو وصفاً نوعياً Qualitative" وبالتالي فهو يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة (القاضى والبياتى، ٢٠٠٨).

**ثالثا:- حدود البحث:-**

❖ **عينة البحث :-** الحدود البشرية

أ- **عينة البحث الإستطلاعية :-** قوامها ٥٠ عاملاً وعاملة ( موظفين ) من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وذلك لتقنين أدوات البحث .  
ب- **عينة الدراسة الكلية :-** تم تطبيق أدوات البحث علي ٢١٢ عاملاً وعاملة ( موظفين ) من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال .

❖ **الحدود الزمنية :-** تم التطبيق الميداني لأدوات البحث في صورتها النهائية في الفترة من ٢ / ٢٠٢١ حتى ٥ / ٢٠٢١ بواقع ٢ / ٢٠٢٠ تطبيق العينة الاستطلاعية و ٣-٤ / وحتى منتصف شهر مايو ٢٠٢١ لتطبيق العينة الكلية.

❖ **الحدود المكانية :-** تم تطبيق أدوات البحث على ٢٠ مؤسسة من مؤسسات رياض الأطفال داخل محافظة المنوفية بمدينة سرس الليان ومنوف ما بين ( تجريبى – خاص – حكومى) ومن أهم هذه المؤسسات :-

• **أولا مؤسسات رياض الأطفال بسرس الليان :-**

( رياض الأطفال بمدرسة السلام – رياض الأطفال بمدرسة عبده حمزة - رياض الأطفال بمدرسة سعد زغلول – رياض الأطفال بمدرسة التجريبية – مدرسة النيل

الخاصة – مدرسة مودرن الخاصة- روضة EDU FUN – حضانة لوجي-  
حضانة الزهور – حضانة Baby smil- حضانة البربرى- حضانة العكفة –  
حضانة السناقر – حضانة الهدى المحمدى – رياض الأطفال بمدرسة الشهيد عبد  
الفتاح المالكي – رياض الأطفال بمدرسة محمد فريد – رياض الأطفال بمدرسة  
مصطفى كامل – رياض الأطفال بمدرسة الجديدة).

#### • ثانياً مؤسسات رياض الأطفال بمنوف :-

( رياض أطفال السلام بكفر السنباسة – مدرسة المستقبل للغات ).

#### رابعا :- أسلوب جمع البيانات

قامت الباحثة باعداد أدوات البحث التي اشتملت على ما يلي:-

- ١- استمارة البيانات العامة
  - ٢- استبيان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – التعويض والحوافز)
  - ٣- استبيان التميز المؤسسى كما يدركها العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده ( التميز البشرى – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادى ).
- ١- استمارة البيانات العامة :- تم إعداد هذه الاستمارة فى صورة جدولية تحتوى على مجموعة من البيانات التى تحقق أهداف البحث وقد تضمنت :- مكان السكن / ريف ، حضر – الجنس/ ذكر ، أنثى - جهة العمل / حكومى ، خاص ، تجريبى - مستوى الخبرة المهنية / أقل من ٥ سنوات ، من ٥ حتى أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ حتى أقل من ١٥ سنه ، أكثر من ١٥ سنة - المستوى التعليمي للعامل ( الموظف)/أمي، يقرأ ويكتب ، حاصل على الابتدائية ، حاصل على الإعدادية ، حاصل على الثانوية وما يعادلها ، حاصل على تعليم جامعي، مرحلة الماجستير ، مرحلة الدكتوراه - المركز الوظيفى / عامل ، معلم روضة ، أخصائى اجتماعى ، مدير - الدخل المالى للعامل / أقل من ١٠٠٠ جنيه، من ١٠٠٠ حتى أقل من ٢٠٠٠ جنيه، من ٢٠٠٠ حتى أقل من ٣٠٠٠ جنيه ، من ٣٠٠٠ حتى أقل من ٤٠٠٠ جنيه، من ٤٠٠٠ حتى أقل من ٥٠٠٠ جنيه ، من ٥٠٠٠ حتى أقل من ٦٠٠٠ جنيه، من ٦٠٠٠ حتى أقل من ٧٠٠٠ جنيه، أكثر من ٧٠٠٠ جنيه.



٢- استبيان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال:-  
 هدف الاستبيان لقياس مستوى تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال  
 لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتطبقها المؤسسة العاملين بها (   
 الإستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - التعويض والحوافز) ولإعداد  
 الاستبيان في صورته الأولية كانت عدد عباراته (٣٨) عبارته مقسمة علي أبعاده  
 الثلاثة كما يلي: البعد الأول: الإستقطاب والتعيين وتكون من (١٢) عبارة، البعد  
 الثاني: التدريب والتطوير وتضمن (١٤) عبارة، البعد الثالث: التعويض والحوافز  
 وتضمن (١٢) عبارة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة على  
 مجموعة من المحكمين المتخصصين بإدارة المنزل والمؤسسات بقسم إدارة المنزل  
 والمؤسسات كلية الاقتصاد المنزلي جامعة المنوفية وقسم إدارة المنزل بكلية  
 الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر، وقسم الاقتصاد المنزلي كلية التربية النوعية  
 جامعة الزقازيق وقسم الاقتصاد المنزلي كلية التربية النوعية ببنها ، قسم إدارة  
 مؤسسات الأسرة والطفولة كلية الاقتصاد المنزلي جامعة حلوان، وبلغ عددهم  
 (١٠) محكمين. وطلب من سيادتهم الحكم علي مدي مناسبة كل عبارة للمحور  
 الخاص بها وكذلك صياغة العبارات وتحديد اتجاه كل عبارة وإضافة أي  
 مقترحات. وتم حساب نسبة الاتفاق لدي المحكمين على كل عبارة من عبارات  
 الاستبيان، وتراوحت نسبة اتفاق ما بين المحكمين على العبارات ما بين (٨٠ %)   
 : (٩٠%). وبناءً على نسب اتفاق العبارات قامت الباحثة بإجراء التعديلات على  
 صياغة العبارات المطلوبة وحذف العبارات التي لم تحظى باتفاق المحكمين عليها.  
 وبالتالي يصبح عدد عبارات (٣٢) عبارة مقسمة بالشكل التالي:-

أ- الإستقطاب والتعيين :- تضمن (١٠) عبارات تعبر عن طرق البحث  
 عن الموارد البشرية وجذبها من خلال التأكد من قدرات الأفراد المتقدمين  
 للوظيفة واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم وذلك من خلال  
 المفاضلة بينهم حسب كل من مواصفات الفرد ، مواصفات الوظيفة. على  
 سبيل المثال ( تستقطب المؤسسة الأفراد اللذين يمتلكون مهارة في التعامل  
 مع الأطفال ، تعقد المؤسسة مقابلات شخصية مع المتقدمين لشغل  
 الوظائف المطلوبة ، تعتمد المؤسسة على اختيار العاملين على أساس  
 الجدارة ، تفاضل المؤسسة بين المتقدمين لشغل الوظائف المطلوبة وفقا

لقدراتهم ومهاراتهم ، معظم العاملون بمؤسسة رياض الأطفال أقارب ، تعتمد المؤسسة في استقطاب العاملين على مبدأ التحيز ، من معايير الإستقطاب والتعيين للعاملين قدرة الفرد على العمل في فريق) .

ب- **التدريب والتطوير :-** اشتمل على (١٠) عبارة تعبر عن عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، على سبيل المثال (يتم عمل دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسة بصفة دورية - يتم عمل خطة سنوية لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة - تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة- تقوم المؤسسة على عمل حلقة وصل بينها وبين الجهات المختلفة للتدريب لاستقطاب الكوادر البشرية لتدريب العاملين - تعزف مؤسسة رياض الأطفال عن البرامج التدريبية المختلفة - التدريبات التي تعقدها المؤسسة غير ملائمة لإحتياجاتها المختلفة - تطبق المؤسسة معايير الجودة الشاملة في البرامج التدريبية المقدمة للعاملين - ساعد التدريب على تميز مؤسستنا بين مؤسسات رياض الأطفال الأخرى.

ج- **التعويض والحوافز :** وتكون من (١٢) عبارة تتضمن اطار عام عن أشكال العوائد المالية: الخدمات والمزايا الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقة العمل على سبيل المثال (أرى أن التعويضات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع العاملين وترضى توقعاتهم - تتابع المؤسسة بإستمرار مرتبات العاملين ومدى رضاهم عنها - تعتمد المؤسسة على نظام تقييم الأداء لتحديد المكافآت والحوافز- تمنح المؤسسة التعويضات استنادا الى كفاءة الشخص - تقدم المؤسسة رواتب تفي بالأغراض المختلفة للموظفين داخل المؤسسة وترضى توقعاتهم - تتناسب رواتب العاملين بالمؤسسة مع السوق المحلى - تعتمد المؤسسة على منح المكافآت للعاملين كجزء من الحوافز لمكافأة الأداء المتميز.

**تقنين الأدوات :** يقصد بها حساب صدق وثبات المقاييس:

**صدق الإستبيان:-** اعتمد البحث الحالي للتحقق من صدق المقاييس علي:-

❖ **صدق الاتساق الداخلي:-** لحساب صدق الاتساق الداخلي للادوات تم تطبيق الاستبيان بعد تعديل آراء المحكمين علي ٥٠ عامل ( موظف) من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال افراد العينة الاستطلاعية والتي تتوافر

فيهم نفس شروط العينة الأساسية وبعد التطبيق تم حساب الصدق من خلال معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ويوضح جداول (١)، (٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوي معنوية ما بين ٠.٠٥ ، ٠.٠١ بين جميع العبارات والمجموع مما يدل علي صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات ويسمح للباحثة بإستخدامها في البحث الحالي.

**جدول (١) معاملات الارتباط بين عبارات استبيان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال والدرجة الكلية للبعد.**

التعويض والحوافز				التدريب والتطوير		الإستقطاب والتعيين	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.163*	١١	0.303**	١	0.364**	١	0.193**	١
0.177*	١٢	0.396**	٢	0.330**	٢	0.255**	٢
		0.459**	٣	0.301**	٣	0.339**	٣
		0.289**	٤	0.244**	٤	0.283**	٤
		0.296**	٥	0.283**	٥	0.225**	٥
		0.465**	٦	0.408**	٦	0.289**	٦
		0.223**	٧	0.280**	٧	0.474**	٧
		0.257**	٨	0.251**	٨	0.439**	٨
		0.368**	٩	0.173*	٩	0.416**	٩
		0.190*	١٠	0.196*	١٠	0.163*	١٠

\*\* دالة عند مستوي دلالة (٠.٠١) \* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

**ثبات الاستبيانات :-** يقصد بالثبات " قدرة الاختبار في إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا أعيد تطبيقه علي نفس الأفراد" وتم حساب معاملات الثبات للاستبيانات باستخدام طريقتين

**الطريقة الأولى:-** باستخدام التجزئة النصفية حيث تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين الأول للعبارات الفردية والثاني للعبارات الزوجية وتم استخدام معادلة جتمان . Guttman Split-Half Coefficient

**الطريقة الثانية:-** باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha- Cronbach لتحديد قيمة الاتساق الداخلي حيث تم حساب معامل ألفا لكل عبارة على حده وللاستبيان ككل .

جدول (٢) معاملات الثبات لمحاور لاستبيانات استبيان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال ن=٣٠

معامل ارتباط التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد استبيان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
معادلة جتمان	معادلة سبيرمان- براون			
0.833	0.856	0.729	10	البعد الأول: التعيين والإستقطاب
0.889	0.805	0.646	10	البعد الثاني: التدريب والتطوير
0.856	0.753	0.748	12	البعد الثالث: التعويض والحوافز
0.882	0.789	0.756	32	استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية

من جدول (٢) كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال (0.756) القيمة التي تدل على ثبات الاستبيان. بينما كانت قيمة معامل ارتباط التجزئة النصفية لمعادلة سبيرمان - براون (0.789)، وبلغت قيمة معادلة جتمان (0.882). وتدلل تلك القيم على ثبات الاستبيان.

وتحددت استجابات العاملين عن استبيان مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال وفق استجابات (نعم - أحيانا - لا)، وكانت على مقياس (٣-٢-١) تبعا لاتجاه العبارة. وكانت أعلى درجة مشاهدة حصل عليها العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث لإجمالي الاستبيان ككل (٩٦) درجة بينما كانت أقل درجة هي (٣٢) درجة. ويوضح جدول (٣) اعلي وأقل قيمة لكل بعد.

جدول (٣) توزيع درجات أبعاد استبيان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال

مستويات وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	طول الفئة	المدى	أعلى قيمة	أقل قيمة	الأبعاد
	٧	٢٠	٣٠	١٠	البعد الأول: التعيين والإستقطاب
	٧	٢٠	٣٠	١٠	البعد الثاني: التدريب والتطوير
	٨	٢٤	٣٦	١٢	البعد الثالث: التعويض

والحوافز						
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	٣٢	٩٦	٦٤	٢١	(٣٢ : ٥٣)	(٧٤ : ٥٤) (٩٦ : ٧٥)

#### التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده

هدف الاستبيان لقياس التميز المؤسسي كما يدركها العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده ( التميز البشرى - تميز الخدمة المقدمة - التميز القيادى ). ولإعداد الاستبيان في صورته الأولية كانت عدد عباراته (٤٢) عبارته مقسمة علي أبعاده الثلاثة كما يلي: البعد الأول: التميز البشرى وتكون من (١٤) عبارة، البعد الثاني: تميز الخدمة المقدمة وتضمن (١٤) عبارة، البعد الثالث: التميز القيادى وتضمن (١٤) عبارة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة على مجموعة من المحكمين المتخصصين بإدارة المنزل والمؤسسات بقسم إدارة المنزل والمؤسسات كلية الاقتصاد المنزلي جامعة المنوفية وقسم إدارة المنزل بكلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر، وقسم الاقتصاد المنزلي كلية التربية النوعية جامعة الزقازيق وقسم الاقتصاد المنزلي كلية التربية النوعية بينها، قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة كلية الاقتصاد المنزلي جامعة حلوان، وبلغ عددهم (١٠) محكم. وطلب من سيادتهم الحكم علي مدي مناسبة كل عبارة للمحور الخاص بها وكذلك صياغة العبارات وتحديد اتجاه كل عبارة وإضافة أي مقترحات. وتم حساب نسبة الاتفاق لدي المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وتراوحت نسبة اتفاق ما بين المحكمين على العبارات ما بين (٧٠%) : (٩٠%). وبناءاً علي نسب اتفاق العبارات قامت الباحثة بإجراء التعديلات على صياغة العبارات المطلوبة وحذف العبارات التي لم تحظى باتفاق المحكمين عليها. وبالتالي يصبح عدد عبارات (٤٢) عبارة مقسمة بالشكل التالي:-

١- التميز البشرى :- تضمن (١٠) عبارات تعبر عن مستوى تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال لتمييز العنصر البشرى داخل المؤسسة التي يعملون من خلال الدورات التدريبية والخدمات التي تقدمها لهم بها على سبيل المثال (تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز ، توفر مؤسسة رياض الأطفال لموظفيها أدوات

حديثاً تساعدهم على القيام بإعمالهم بجودة عالية ، تستخدم المؤسسة برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل ، يحصل العاملون بالمؤسسة على مكافآت تناسب تقييمهم ، تهتم إدارة مؤسسة رياض الأطفال بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بها دورياً ، تقوم الإدارة العليا بالتأكد من حسن استثماره للعاملين في المؤسسة ، تخصص المؤسسة موازنة خاصة للموظفين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية من ( رحلات ترفيهية ، أنشطة ثقافية ..... الخ ) ، تهتم إدارة المؤسسة بإشراك موظفيها في دورات تدريبية لغرض تطويرهم وتنمية مهاراتهم .

٢- **تميز الخدمة المقدمة :-** اشتمل على (١٢) عبارة تم صياغتها من خلال التعريف الإجرائي وتشير الى مدى تقييم العاملين للخدمات التي تقدمها مؤسسة رياض الأطفال لعمالئها من الأطفال وأولياء الأمور على سبيل المثال (تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة ، للتعرف على حاجات الأطفال المتنوعة من خلال أولياء الأمور ، تخضع عمميات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة إلى روادنا إلى ضبط وتطوير مستمرين ، تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها ، تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة ، تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة ، تقوم المؤسسة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات ، تشجع المؤسسة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات ، تتأكد المؤسسة من روادها أنها تبذل قصارى جهدها لتقديم خدمات متميزة ، تقدم المؤسسة الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها).

٣- **التميز القيادي :** وتكون من (١٤) عبارة تعبر عن مستوى تقييم العاملين لقياداتهم داخل مؤسسات رياض الأطفال وقد تم صياغة عبارات المحور من خلال التعريف الإجرائي للتميز القيادي على سبيل المثال (تسعى إدارة المؤسسة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة - تعمل إدارة المؤسسة على تحفيز المديرين حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة - تخصص إدارة المؤسسة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز - توفر إدارة المؤسسة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز لقيادات المؤسسة -

تشجع إدارة المؤسسة القيادة العليا نحو تقديم أفكار متميزة جديدة - تسعى إدارة المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد).

**تقنين الأدوات :** يقصد بها حساب صدق وثبات المقاييس:

**صدق الاستبيان:-** اعتمد البحث الحالي للتحقق من صدق المقاييس علي:-

❖ **صدق الاتساق الداخلي:-** لحساب صدق الاتساق الداخلي للادوات تم تطبيق الاستبيان بعد تعديل آراء المحكمين علي ٥٠ عامل (موظف) من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال افراد العينة الاستطلاعية والتي تتوافر فيهم نفس شروط العينة الأساسية وبعد التطبيق تم حساب الصدق من خلال معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ويوضح جداول (٤)، (٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند مستوي معنوية ٠,٠٥ ، ٠,٠١ بين جميع العبارات والمجموع مما يدل علي صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات ويسمح للباحثة باستخدامها في البحث الحالي.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين عبارات استبيان مستوى التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال والدرجة الكلية للبعد.

التميز البشري		تميز الخدمة المقدمة		التميز القيادي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	0.519**	١	0.244**	١١	0.357**
٢	0.295**	٢	0.161*	١٢	0.253**
٣	0.529**	٣	0.549**	١٣	0.139*
٤	0.396**	٤	0.449**	١٤	0.196*
٥	0.220**	٥	0.392**		0.252**
٦	0.400**	٦	0.375**		0.275**
٧	0.226**	٧	0.172*		0.281**
٨	0.192*	٨	0.199*		0.203**
٩	0.367**	٩	0.167*		0.208**
١٠	0.344**	١٠	0.579**		0.307**
		١١	0.545**		



	0.348**	١٢	
--	---------	----	--

\*\* دالة عند مستوي دلالة (٠.٠١) \* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)  
**ثبات الاستبيانات :-** يقصد بالثبات " قدرة الاختبار في إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا أعيد تطبيقه علي نفس الأفراد" وتم حساب معاملات الثبات للاستبيانات باستخدام طريقتين  
**الطريقة الأولى:-** باستخدام التجزئة النصفية حيث تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين الأول للعبارات الفردية والثاني للعبارات الزوجية وتم استخدام معادلة جتمان Guttman Split-Half Coefficient .  
**الطريقة الثانية:-** باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha- Cronbach لتحديد قيمة الاتساق الداخلي حيث تم حساب معامل ألفا لكل عبارة على حده وللاستبيان ككل

جدول (٥) معاملات الثبات لمحاوَر لاستبيانات مستوى التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال ن=٥٠

معامل ارتباط التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال
معادلة سبيرمان- براون	معادلة جتمان			
0.667	0.725	0.740	10	البعد الأول: التميز البشري
0.745	0.737	0.810	12	البعد الثاني: تميز الخدمة المقدمة
0.757	0.787	0.745	14	البعد الثالث: التميز القيادي
0.754	0.769	0.788	36	التميز المؤسسي ككل.

من جدول (٣) كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان مستوى التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال (0.788) القيمة التي تدل على ثبات الاستبيان. بينما كانت قيمة معامل ارتباط التجزئة النصفية لمعادلة سبيرمان – براون

(0.769)، وبلغت قيمة معادلة جتمان (0.754). وتدل تلك القيم على ثبات الاستبيان.

وتحددت استجابات العاملين عن استبيان مستوى التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال وفق استجابات (نعم - أحيانا - لا)، وكانت على مقياس (١ - ٢ - ٣) تبعا لاتجاه المشكلة. وكانت أعلى درجة مشاهدة حصل عليها العاملين عينة البحث لإجمالي الاستبيان ككل ( ١٠٨ ) درجة بينما كانت أقل درجة هي ( ٣٦ ) درجة. ويوضح جدول (٥) اعلي وأقل قيمة لكل بعد.

جدول (٦) توزيع درجات أبعاد استبيان مستوى التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال

الأبعاد	أقل قيمة	أعلى قيمة	المدى	طول الفئة	مستويات التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال		
					منخفض	متوسط	مرتفع
البعد الأول: التميز البشري	١٠	٣٠	٢٠	٧	(١٠:١٦)	(٢٣:١٧)	(٣٠:٢٤)
البعد الثاني: تميز الخدمة المقدمة	١٢	٣٦	٢٤	٨	(٢٠:١٢)	(٢٨:٢١)	(٣٦:٢٩)
البعد الثالث: التميز القيادي	١٤	٤٢	٢٨	٩	(٢٣:١٤)	(٣٢:٢٤)	(٤٢:٣٣)
التميز المؤسسي ككل	٣٦	١٠٨	٧٢	٢٤	(٦٠:٣٦)	(٨٤:٦١)	(١٠٨:٨٥)

• أسلوب تطبيق الأدوات على العينة :-

تم تطبيق أدوات البحث علي ٢١٢ عامل ( موظف ) بمؤسسات رياض الأطفال من الذكور والإناث من مستويات إجتماعية وإقتصادية مختلفة ودرجات علمية ووظيفية مختلفة بمؤسسات حكومية وخاصة وتجريبية ، وقد تم التطبيق

الميداني لأدوات البحث في صورتها النهائية في الفترة من ٥ / ٢٠٢١ حتى ٨ / ٢٠٢١ ، حيث تم التطبيق على عدد من مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة المنوفية وخاصة بمدنتي ( سرس الليان – منوف) سواء أكانت مؤسسات حكومية أو خاصة وتجريبية.

#### • المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات تم تفرغها وتبويبها وجدولتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لمعرفة المتوسط والانحراف المعياري واختبار T ومعامل ارتباط F واختبار شيفية ومعامل الارتباط البسيط (R) والنسب المئوية والثبات باستخدام الفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

#### النتائج والمناقشة

أولاً :- وصف العينة

- الخصائص الاجتماعية والإقتصادية والتعليمية للمبحوثين والمبحوثات عينة الدراسة الكلية .

جدول (٧) التوزيع النسبي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث = ن

٢١٢

النوع		العدد	%	البيئة السكنية	العدد	%
ذكور		64	30.2	ريف	61	28.8
إناث		148	69.8	حضر	151	71.2
نوع الروضة	العدد	%	عدد سنوات الخبرة	العدد	%	المهنة ( الوظيفة)
حكومي	64	30.2	أقل من ٥ سنوات	82	38.7	عامل
خاص	100	47.2	من ٥-١٠ سنوات	79	37.3	معلم روضة

تجريبى	48	22.6	من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة	36	17	أخصائى اجتماعى	94	44.3
			أكثر من ١٥ سنة	15	7.1	مدير	9	4.2
الدخل الشهرى للموظف	العدد	%						
أقل من ٢٠٠٠	20	9.4	أمى					
< ٢٠٠٠ ٣٠٠٠	17	8.0	يقرأ ويكتب					
< ٣٠٠٠ ٤٠٠٠	23	10.8	حاصل على الإبتدائية					
< ٤٠٠٠ ٥٠٠٠	55	25.9	حاصل على الإعدادية					
< ٥٠٠٠ ٦٠٠٠	36	17.0	حاصل على الثانوية العامة أو ما يعادلها					
< ٦٠٠٠ ٧٠٠٠	18	8.5	حاصل على تعليم جامعى					
< ٧٠٠٠ ٨٠٠٠	10	4.7	حاصل على الماجستير					
٨٠٠٠ فأكثر	33	15.6	حاصل على الدكتوراة					

❖ يتضح من النتائج الجدولية لجدول ( ٧ ) أن ما أكثر من ثلثى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث كن إناث حيث بلغت نسبتهن ( ٦٩.٨ % ) وذلك فى مقابل ( ٣٠.٢ % ) كانوا ذكورا ، فى حين أنه أكدت

- النتائج البحثية تفوق عدد الحضرين من العمال والموظفين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث وذلك بنسبة ( ٧١.٢%) وذلك في مقابل ( ٢٨%) من الريفيين أى ما يقرب من ثلث العينة .
- ❖ **وكان الغالبية العظمى من هؤلاء الموظفين ما بين معلمين روضة وأخصائين اجتماعيين حيث بلغت نسبهم ( ٤٨.٦ ، ٤٤.٣ %) على التوالي ، وذلك مقابل ( ٢.٨%) عمال ، ( ٤.٢%) مديريين روضة . كما أن ما أكثر من نصف العينة البحثية منهم يعملون بالقطاع الحكومى تبعا لوزارة التربية والتعليم سواء أكانت (روضات حكومية – تجريبية ) حيث بلغت نسبهم ( ٣٠.٢ % ، ٢٢.٦%) على الترتيب وذلك مقابل ما يقرب من نصف العينة يعملون بالقطاع الخاص ومؤسسات رياض الأطفال التى تتبع أفراد وذلك بنسبة ( ٤٧.٢%).**
- ❖ **وكان أكثر من ثلاثة أرباع العينة من هذه العينة تتراوح سنوات خبراتهم ما بين أقل من ٥ سنوات ، ٥-١٠ سنوات حيث بلغت نسبهم ( ٣٨.٧ ، ٣٧.٣ %) على التوالي ، وذلك مقابل ( ١٧%) تتراوح خبراتهم من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة و( ٧%) خبراتهم أكثر من ١٥ سنة ، وترجع الباحثة ارتفاع النسبة للأفراد ذوى الخبرة المنخفضة والمتوسطة الى ارتفاع نسبة العاملين من العينة البحثية ممن يعملون بالقطاع الخاص ويتميز القطاع الخاص بتجدد الموارد البشرية فيه وميل تلك المؤسسات الى تعيين واستقطاب أفراد بصورة مستمرة .**
- ❖ **أما ما يخص الدخل الشهري للموظف فنجد أن ربع تلك العينة البحثية يتقاضون ما بين ( ٤٠٠٠ لأقل من ٥٠٠٠) وذلك بنسبة ( ٢٥.٩%) وذلك مقابل ( ١٧.٠% ، ١٥.٦%) يتقاضون ( ٥٠٠٠ لأقل من ٦٠٠٠) ، ( ٨٠٠٠ جنيه فأكثر) على الترتيب ، فى حين أن ( ١٠.٨%) من نفس العينة كانوا يتقاضون ( ٣٠٠٠ لأقل من ٤٠٠٠ جنيه) ويأتى من يتقاضون من ( ٧٠٠٠ > ٨٠٠٠) فى المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة ( ٤.٧%).**
- ❖ **ونجد أن الحاصلين على تعليم جامعى من العاملين عينة البحث يمثلون أكثر من ثلث العينة وذلك بنسبة ( ٣٥.٤%) أما الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها فكانت نسبتهم ( ١٨.٩%) وتقترب هذه النسبة من**

نسبة العاملين الحاصلين على الماجستير فيمثلون ( ١٢.٣%) من النسبة اظجمالية للعينة البحثية بينما جاءت أقل نسبة للعاملين الأمن الذين لا يقرظاون ولا يكتبون حيث كانت نسبتهم ( ١.٩%) من إجمالي نسبة العينة البحثية.

ثانيا: النتائج الوصفية لمستويات العينة:

١. مستويات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

جدول (٨) توزيع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وفقا لمستويات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

النسبة المئوية	العدد	الدرجة	المستويات	الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإيوائية
٢٣.٥%	٥٠	(١٠ : ١٦)	منخفض	البعد الأول: التعيين والإستقطاب
٤٢.٤%	٩٠	(١٧ : ٢٣)	متوسط	
٣٣.٩%	٧٢	(٢٤ : ٣٠)	مرتفع	
١٠٠	٢١٢	الإجمالي		
١٠.٨%	٢٣	(١٠ : ١٦)	منخفض	البعد الثاني: التدريب والتطوير
٣٣.٥%	٧١	(١٧ : ٢٣)	متوسط	
٥٥.٦%	١١٨	(٢٤ : ٣٠)	مرتفع	
١٠٠	٢١٢	الإجمالي		
١٢.٣%	٢٦	(١٢ : ٢٠)	منخفض	البعد الثالث: التعويض والحوافز
٤٧.٢%	١٠٠	(٢١ : ٢٨)	متوسط	
٤٠.٦%	٨٦	(٢٩ : ٣٦)	مرتفع	
١٠٠	٢١٢	الإجمالي		
٩.٩٠%	٢١	(٣٢ : ٥٣)	منخفض	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل
٥٦.١٣%	١١٩	(٥٤ : ٧٤)	متوسط	
٣٣.٩٦%	٧٢	(٧٥ : ٩٦)	مرتفع	
١٠٠	٢١٢	الإجمالي		

- ❖ **توضح نتائج جدول ( ٨ )** أن ما يقرب من نصف العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث وذلك بنسبة ( ٤٢.٤%) مستوى تقييمهم لإستراتيجية وطريقة المؤسسة فى تعيين واستقطاب موارد بشرية جديدة يعتبر متوسط ، فى مقابل أكثر من ثلث نفس العينة البحثية وذلك بنسبة ( ٣٣.٩%) مستوى تقييمهم لهذه الإستراتيجية مرتفع ويرون أن المؤسسة تتبع أحدث الطرق لإستقطاب الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية التى تحتاج إليها ، فى حين أن أقل من ربع العينة البحثية وذلك بنسبة ( ٢٣.٥%) مستوى تقييمهم لتلك الإستراتيجية ضعيف.
- ❖ **أما بالنسبة للتدريب والتطوير :- فإن أكثر من نصف العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث** وذلك بنسبة ( ٥٥.٦%) يدركون أن المؤسسة تتبع أفضل طرق التدريب والتطوير وتستخدم برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين بداخلها وبالتالي فإن مستوى تقييمهم للطرق التدريب والتطوير مرتفع ، فى حين أن أكثر من ثلث عينة البحث يقع مستوى تقييمهم لاتباع المؤسسة لأساليب التطوير والتدريب ما بين المتوسط والمنخفض حيث بلغت نسبتهم ( ٣٣.٥% ، ١٠.٨) على الترتيب مما يعنى إتباع المؤسسات لأحدث أساليب التدريب والتطوير وترجع الباحثة ذلك الى أنه بتقديم التكنولوجيا ومتغيرات العصر تتطور الأساليب المختلفة للتدريب لمواكبة تطورات العصر وبالتالي فإن مؤسسات رياض الأطفال تحاول مواكبة هذه التطورات وذلك لأنها تهدف الى تنمية جيل سليم وقادر على بناء المجتمع وذلك إيماناً بأن التعليم الصحيح ينشئ ويدعم فى مرحلة الطفولة وبالتالي فمن الضرورى تدريب من يتعاملون مع هذه الأطفال لتنشئة جيل واعي ومتقف.
- ❖ **فى حين أن النتائج الجدولية لجدول ( ٨ )** تؤكد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة البحثية يقع مستوى إدراكهم وتقييمهم للطرق التى تتبناها المؤسسة فى تعويض العاملين ومكافأتهم يقع ما بين المتوسط والمرتفع حيث بلغت نسبتهم ( ٤٧.٢% ، ٤٠.٦%) على الترتيب بينما تنخفض نسبة العاملين اللذين يقيمون تلك الأساليب والطرق بأنها ضعيفة ولا

تتناسب مع إحتياجاتهم سواء أكانت الإجتماعية أو الإقتصادية حيث بلغت نسبتهم (١٢.٣%).

❖ في حين أن الغالبية العظمى من العاملين ( الموظفين ) بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث مستوى تقييمهم للإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في إدارة الموارد البشرية بداخلها يقع ما بين المتوسط والمرتفع حيث بلغت نسبتهم (٣٣.٩٦%، ٥٦.١٣%) على الترتيب ، وذلك مقابل ( ٩.٩٠%) من هذه العينة كان مستوى تقييمهم ضعيف.

٢. مستوى التميز المؤسسي كما يدركه العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث

جدول (٩) توزيع الأطفال الأيتام وفقا لمستويات التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال

النسبة المئوية	العدد	الدرجة	المستويات	المشكلات السلوكية للأطفال الأيتام
١٦%	٣٥	(١٦ : ١٠)	منخفض	البعد الأول: التميز البشري
٤٦.٦%	٩٩	(٢٣ : ١٧)	متوسط	
٣٦.٨%	٨٧	(٣٠ : ٢٤)	مرتفع	
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي		
١٣.٢%	٢٨	(٢٠ : ١٢)	منخفض	البعد الثاني: تميز الخدمة المقدمة
٤٩.١%	١٠٤	(٢٨ : ٢١)	متوسط	
٣٧.٧%	٨٠	(٣٦ : ٢٩)	مرتفع	
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي		
٥.١%	١١	(٢٣ : ١٤)	منخفض	البعد الثالث: التميز القيادي
٤٧.٦%	١٠١	(٣٢ : ٢٤)	متوسط	
٤٧.١%	١٠٠	(٤٢ : ٣٣)	مرتفع	
١٠٠%	٢١٢	الإجمالي		
٦.٢%	١٣	(٦٠ : ٣٦)	منخفض	مستوى التميز المؤسسي ككل
٤٦.٧%	٩٩	(٨٤ : ٦١)	متوسط	
٤٧.١%	١٠٠	(١٠٨ : ٨٥)	مرتفع	



الإجمالي	٢١٢	%١٠٠
----------	-----	------

- ❖ **تؤكد النتائج الجدولية لجدول ( ٩ )** أن أكثر من ثلث عينة البحث من العاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال مستوى تقييمهم للتميز البشري داخل المؤسسة مرتفع وذلك بنسبة ( ٣٦.٨ %) ، في حين أن ما يقرب من نصف العينة وذلك بنسبة ( ٤٦.٦ %) مستوى تقييمهم لتمييز الموارد البشرية داخل المؤسسة متوسط وذلك مقابل ( ١٦ %) من نفس العينة يرون أن تميز العاملين في أدائهم وأداء مهامهم منخفض.
- ❖ **في حين أن الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال يرون** أن الخدمة المقدمة من المؤسسات التي يعملون بها تقع ما بين المستوى المتوسط والمرتفع حيث بلغت نسبهم ( ٤٦.٦ %) ، ( ٣٦.٨ %) وذلك بالترتيب ، في حين انخفضت نسبة العاملين عينة البحث للذين يرون ضعف الخدمة المقدمة من مؤسسة رياض الأطفال العاملين بها حيث بلغت نسبتهم ( ١٣.٢ %).
- ❖ **ويرى الغالبية العظمى من العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث** أن مستوى التميز المؤسسي بأبعاده ما بين المتوسط والمرتفع حيث بلغت نسبتهم ( ٤٧.١ %) ، ( ٤٧.٦ %) ، بينما يرى ( ٦.٢ %) من العينة البحثية يعتبرون مؤسساتهم ضعيفة في تطوير العاملين بها وتقديم الخدمة المميزة لعملائها وهم الأطفال ، وترى الباحثة أن من أهم الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي داخل مؤسسات رياض الأطفال وجود قيادة متميزة تسعى دائما إلى الابداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي الذي يكون هدفه الأساسي توقع احتياجات العملاء المستقبلية واصحاب المؤسسة والمجتمع ومراعاة التوازن في تلبية هذه الاحتياجات والمصالح ولن يتأتى ذلك الا بوجود مورد بشري قادر على تحقيق ذلك من خلال التفعيل للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتوفير هذا المورد وذلك نظرا لحساسية الفئة التي تقدم لها الخدمة وهي فئة الأطفال.
- كما يرى البحيسى ( ٢٠١٤ : ١٧٩ )** أن التميز المؤسسي يرجع الى "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على

عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، الرؤية وامكانية تطوير أرس مال فكري، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة"، معدًا إياه نجاحا مستداما.

ثالثا النتائج في ضوء فروض البحث :-

➤ الفرض الأول توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – التعويض والحوافز) والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده (التميز البشرى – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادي).

تم تحديد طبيعة العلاقات الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – التعويض والحوافز) والتميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده (التميز البشرى – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادي) باستخدام معامل الارتباط البسيط ( بيرسون).

جدول (١٠) معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعاده كما يدرجه العاملين بمؤسسات رياض الأطفال.

التميز المؤسسي ككل	التميز القيادي	تميز الخدمة المقدمة	التميز البشرى	المتغيرات
0.365**	0.748**	0.330**	0.288**	الإستقطاب والتعيين
0.247**	0.753**	0.674**	0.253**	التدريب والتطوير
0.220**	0.353**	0.253**	0.330**	التعويض والحوافز
0.260**	0.753**	0.674**	0.748**	استراتيجيات إدارة

				الموارد ككل
--	--	--	--	-------------

\*\* دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١

- ❖ **توضح النتائج الجدولية لجدول ( ١٠ )** إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعاده كما يدركه العاملون بمؤسسات رياض الأطفال وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠١) بمعنى أنه كلما ازداد الإهتمام بالموارد البشرية من خلال التجديد في الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية بأبعاده داخل مؤسسات رياض الأطفال أدى ذلك الى التميز المؤسسي بالمؤسسة وذلك من وجهة نظر العاملين داخل تلك المؤسسات حيث بلغت قيمة الارتباط ( $0.260^{**}$ ) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ٠.٠١ ، حيث أكدت دراسة **الجارودى ( ٢٠٠٩: ٤٨ )** أن من أهم مقاييس التميز المؤسسي والإبداع الإدارى موارد بشرية مؤهلة وملتزمة بالأداء المتفوق، مع إحساسها بملكية المنظمة. رضا العاملين وولائهم. التعلم المنظمي بدلالة تطويره لقابليات العاملين، وتوفيره أنظمة تكيف معقدة مع تحفيز عالي على التغيير. الجودة وتحسينها بدلالة تقييم رضا المستفيدين، الاستجابة لحاجات العاملين . الإبداعية بدلالة تحفيز العاملين للبحث عن أفكار جديدة .
- ❖ كما أظهرت نتائج جدول ( ١٠ ) الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من استراتيجيات الإستقطاب والتعيين والمتمثلة فى الطرق التى تستخدمها المؤسسة فى تعيين العاملين داخلها وكل من ( التمييز البشرى ، تميز الخدمة المقدمة، التميز القيادى، التميز المؤسسي ككل) حيث بلغت قيم الارتباط (٠.٢٨٨،\*\*، ٠.٣٣٠،\*\*، ٠.٧٤٨،\*\*، ٠.٣٦٥،\*\*) وهى قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، **وترجع الباحثة ذلك الى** إن وجود موارد بشرية مؤهلة بالأداء المتفوق و ثقافة تحفيزية تحفز العاملين على الإبداع لتقديم أفكار جديدة للمؤسسة تعتبر من أساسيات النجاح الاستراتيجي.

- ❖ وأشارت نتائج جدول ( ١٠ ) الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين كل من الأساليب المتبعة في تدريب وتطوير العاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال وكل من ( التمييز البشري ، تميز الخدمة المقدمة، التميز القيادي ، التميز المؤسسي ككل) حيث بلغت قيم الارتباط (\*\*٠.٢٥٣،\*\*٠.٦٧٤،\*\*٠.٧٥٣،\*\*٠.٢٤٧) وجميعها قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)
- ❖ وأوضحت نتائج جدول ( ١٠ ) الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين كل من سياسة مؤسسات رياض الأطفال في مكافأة وتعويض العاملين بداخلها وكل من ( التمييز البشري ، تميز الخدمة المقدمة، التميز القيادي، التميز المؤسسي ككل) حيث بلغت قيم الارتباط (\*\*٠.٣٣٠،\*\*٠.٢٥٣،\*\*٠.٣٥٣،\*\*٠.٢٢٠) وجميعها قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- ❖ كما أكدت نتائج جدول ( ١٠ ) علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين كل من سياسة مؤسسات رياض الأطفال في تبنى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بداخلها ككل وكل من ( التمييز البشري ، تميز الخدمة المقدمة، التميز القيادي) حيث بلغت قيم الارتباط (\*\*٠.٧٤٨،\*\*٠.٦٧٤،\*\*٠.٧٥٣) وجميعها قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- ❖ وتتفق تلك النتائج مع دراسة كل من الديب ( ٢٠١٢ : ٧٧ ) ، نجوش ( ٢٠١٣ : ١٤٩ ) في وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين كل من النجاح الإستراتيجي والتميز المؤسسي للمنظمة والإستراتيجيات التي تتبعها في إستقطاب وتدريب مواردها البشرية .
- مما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعاده كما يدركه العاملون بمؤسسات رياض الأطفال وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد تحقق صحة الفرض الأول .

➤ الفرض الثاني :- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بعض المتغيرات البحثية ( مستوى تعليم العامل ( الموظف) بمؤسسة رياض الأطفال – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل – سن العامل (الموظف) ) وكل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده.

للتحقق من صحة الفرض تم تحديد طبيعة العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات المستوى الإجتماعى والإقتصادى

( مستوى تعليم العامل ( الموظف) بمؤسسة رياض الأطفال – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل – سن العامل ( الموظف) ) وكل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون).

جدول (١١) معاملات الارتباط بين بعض متغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمبشرين واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال بأبعادهما

المتغيرات	الإستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	التعويض والحوافز	استراتيجيات إدارة الموارد ككل
مستوى تعليم الموظف	0.229**	0.200**	-0.059-	0.155*
عدد سنوات الخبرة المهنية	0.019	0.156*	0.168*	0.089

❖ أظهرت النتائج البحثية بجدول (١١) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين مستوى تعليم الموظف (العامل) ومدى إدراكه وفهمه للسياسات التي تتبعها مؤسسة رياض الأطفال التي يعمل بها عند تعيين واستقطاب الأفراد في حالة احتياجها لعاملين وموظفين وأيضا الطرق

والبرامج التي تتبناها للتطوير وتدريب العاملين بها حيث بلغت قيم الارتباط (٠.٢٢٩،\*\*٠.٢٠٠،\*\*) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف أدى ذلك الى زيادة إدراكه وفهمه لسياسات المؤسسة فى التعيين والاستقطاب وأصبح من السهل عليه مشاركة رؤسائه فى تدعيم وتطوير تلك الإستراتيجيات المتبعة.

❖ وقد تبين من تلك النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من مستوى تعليم الموظف ( العامل) بمؤسسات رياض الأطفال وتفهمه للسياسات التى تتبعها تلك المؤسسات فى إدارة مواردها البشرية ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.١٥٥\*) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

❖ فى حين أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى تعليم الموظف ومدى وعيه وادراكه لنظام التعويضات والحوافز داخل مؤسسة رياض الأطفال حيث بلغت قيمة الارتباط (-٠.٠٥٩-) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وتؤكد الباحثة أن كل مؤسسة تتبنى سياسة معينة لمكافأة موظفيها على الإنجازات التى يحققونها للمؤسسة والتعويضات التى يستحقونها فى حالة تعرضهم لمخاطر أو حوادث تؤدى بحياتهم للخطر أو تعويض أسرهم فى حالة وفاة العامل لا قدر الله.

❖ كما أكدت نتائج جدول ( ١١ ) الى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عدد سنوات الخبرة المهنية للموظف ومدى وعيه وإدراكه للطرق والأساليب المتبعة من قبل مؤسسة رياض الأطفال التى يعمل بها فى تدريب وتطوير العنصر البشرى والعاملين وأيضاً طرق ووسائل المؤسسة التى تتبناها فى التعويض ومكافأة العمال بها حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.١٥٦،\*٠.١٦٨\*) على الترتيب وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وترجع الباحثة ذلك الى أنه كلما تزداد الخبرة المهنية للعامل ناتج عن استخدام واتباع المؤسسة لأليات متطورة فى تدريب العاملين بها وذلك لتحقيق أعلى كفاءة ممكنة للعامل ورفع مستوى خبرة مهنياً .

❖ بينما لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كل من عدد سنوات الخبرة المهنية ومدى ادراك العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وتفهمه للسياسات التي تتبعها تلك المؤسسات في إدارة مواردها البشرية ككل والطريقة التي تتبناها المؤسسة في الإستقطاب والتعيين عند احتياجها لموارد بشرية حيث بلغت قيم الارتباط (٠.٠١٩، ٠.٠٨٩) وهي قيم غير دالة إحصائياً. وتختلف تلك النتائج مع دراسة الشمري (٢٠٠٢: ٧٩) حيث أكدت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الخبرة المهنية للعامل والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لإدارة مواردها البشرية وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

جدول (١٢) معاملات الارتباط بين بعض متغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمبحوثين والتميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده

المتغيرات	التمييز البشري	تميز الخدمة المقدمة	التمييز القيادي	التمييز المؤسسي ككل
مستوى تعليم الموظف	0.356**	0.232**	0.262**	0.277**
عدد سنوات الخبرة المهنية	0.188**	0.162*	0.002	0.145*

❖ أظهرت النتائج البحثية بجدول (١٢) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى تعليم الموظف وكل من ادراك العاملين للتميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده (التمييز البشري، تميز الخدمة المقدمة، التميز القيادي، التميز المؤسسي ككل) حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (٠.٣٥٦، ٠.٢٣٢، ٠.٢٦٢، ٠.٢٧٧) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١).

❖ في حين أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل (الموظف) بمؤسسات رياض الأطفال

ومدى وعي وإدراكه بكل من ( بالتميز البشرى داخل المؤسسة ، تميز الخدمة المقدمة ، التميز المؤسسى ككل ) حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (٠.١٨٨،\*،\*٠.١٦٢،\*،\*٠.١٤٥) على الترتيب وهى قيم دالة إحصائيا عند مستويات دلالة معنوية ( ٠.٠١ ، ٠.٠٥).

❖ بينما لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل ( الموظف ) ومدى معرفته وإدراكه لتمييز القيادات داخل المؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٠٠٢) وهى قيمة غير دالة إحصائيا.

❖ وقد أوصت دراسة الروسان ( ٢٠١٥ : ١٦٧) بضرورة تطوير نظام الحوافز للموظفين، وتوفير فرص التعليم المستمر لجميع الموظفين لرفع كفاءتهم وزيادة خبراتهم المهنية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي ، كما أكدت أن مناهم عناصر التميز المؤسسى تميز القادة يليه تميز الخدمة المقدمة للجمهور .

❖ فى حين ذكر القحطاني ( ٢٠١٧ : ٥٦) أن من أهم معوقات التي تحد من التميز المؤسسى لمؤسسة رياض الأطفال : قلة الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين، قلة الموارد المالية اللازمة لتمويل برامج التطوير الإداري، نقص التقنيات الحديثة في بعض المواقع القيادية.

• مما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين مستوى تعليم الموظف ( العامل) ومدى إدراكه وفهمه للسياسات التي تتبعها مؤسسة رياض الأطفال التي يعمل بها عند تعيين واستقطاب الأفراد فى حالة احتياجها لعاملين وموظفين وأيضا الطرق والبرامج التي تتبناها للتطوير وتدريب العاملين وذلك عند مستوى دلالة ( ٠.٠١) ، كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عدد سنوات الخبرة المهنية للموظف ومدى وعيه وإدراكه للطرق والأساليب المتبعة من قبل مؤسسة رياض الأطفال التي يعمل بها فى تدريب وتطوير العنصر البشرى والعاملين وأيضا طرق ووسائل المؤسسة التي تتبناها فى التعويض ومكافأة العمال بها وذلك عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥) ، فى حين أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل



( الموظف ) ومدى معرفته وإدراكه لتمييز القيادات داخل المؤسسة ، مما

يشير تحقق صحة الفرض الثاني جزئياً.

➤ الفرض الثالث: - توجد فروق دالة إحصائية في كل من وعى العاملين

باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتمييز المؤسسى للعاملين

بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً لجنس العامل ( الموظف ) ( ذكر -

أنثى).

لدراسة طبيعة الفروق بين الذكور والإناث من العاملين بمؤسسات رياض

الأطفال عينة البحث في إدراك إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

بأبعادهما تم استخدام اختبار ت

جدول ( ١٣ ) دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى العاملين عينة البحث

الكلية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده داخل مؤسسات رياض

الأطفال تبعاً للجنس ن=٢١٢

مستوى المعنوية	قيمة T	الفروق بين المتوسطات	الإناث ن=151		الذكور ن=61		البيان محاور الاستبيان
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير دال	1.4 31-	- 0.47639-	2.14400	22.0993	2.31779	21.623 0	الإستقطاب والتعيين
0.05	- 2.2 55	- 0.66345-	2.02876	24.4503	1.69425	23.786 9	التدريب والتطوير
غير دال	- 1.2 38	- 0.43763-	2.33835	28.1589	2.31035	27.721 3	التعويض والحوافز
0.05	- 2.2 22	- 1.57746-	4.65129	74.7086	4.74860	73.131 1	استراتيجيات إدارة الموارد ككل

❖ أظهرت نتائج جدول ( ١٣ ) وجود فروق دالة إحصائية بين العاملين

(الموظفين ) الذكور والعاملات ( الموظفات) الإناث العاملين

بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لإستراتيجيات

إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( التدريب والتطوير ، استراتيجيات إدارة الموارد ككل ) وذلك عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وبدراسة المتوسطات تبين اتجاه الفروق لصالح الإناث حيث بلغت قيم المتوسطات ( 24.4503 ، 74.7086 ) مقابل ( 23.7869 ، 73.1311 ) للذكور على التوالي .

❖ في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ( الموظفين ) الذكور والعاملات ( الموظفات ) الإناث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لكل من ( إستراتيجية الإستقطاب والتعيين – إستراتيجية التعويض والحوافز ) التي تتبعها المؤسسة مع العاملين بها حيث بلغت قيم T ( -1.238 ، 1.431 ) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائية ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات وخاصة تلك التي تتعامل مع فئات خاصة كفئة الأطفال تتطلع إلى تطوير مستمر في استراتيجيات الإستقطاب والتعيين وذلك لتضمن الحصول على أفضل الموارد البشرية من ناحية الخبرة والكفاءة المطلوبة وبالتالي فإن المؤسسة لا تعتمد سياسة واحدة كما أن استراتيجيات التعويض والحوافز ترجع إلى وجهة نظر الإدارة العليا للمؤسسة وخاصة المؤسسات الخاصة .

جدول (١٤) دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى العاملين عينة البحث الكلية في تقييمهم التميز المؤسسي بأبعاده داخل مؤسسات رياض الأطفال تبعاً للجنس ن=٢١٢

البيان محاور الاستبيان	الذكور ن=61		الإناث ن=151		الفروق بين المتوسطات	قيمة T	مستوى المعنوية
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
التمييز البشرى	23.748	3.1900	24.0820	3.55569	0.3336	0.6	غير دال
تمييز	28.139	3.1842	28.1639	2.81908	-	0.0	غير دال

	56	0.0248 6			3	1	الخدمة المقدمة
<b>0.01</b>	2.1 87	- 1.0057 5	2.37267	33.7541	4.2530 6	32.748 3	التميز القيادي
غير دال	1.7 28	- 1.3642 4	5.08263	86.0000	5.4924 2	84.635 8	التميز المؤسسي ككل

- ❖ اظهرت نتائج جدول ( ١٤ ) الى وجود فروق دالة احصائيا بين الريفين والحضرين العاملين ( الموظفين ) بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لتمييز القيادات داخل المؤسسة وحرصهم على اصقال خبرات ومهارات العاملين داخلها من خلال الدورات وذلك عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وبدراسة المتوسطات تبين اتجاه الفروق لصالح الإناث حيث بلغت قيم المتوسطات (32.7483) للذكور مقابل ( 33.7541 ) للإناث .
- ❖ في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ( الموظفين ) الذكور والعاملات ( الموظفات ) الإناث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لكل من ( التميز البشري – تميز الخدمة المقدمة – التميز المؤسسي ككل ) حيث بلغت قيم T ( 0.636 ، 0.056 ، 1.728 ) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائية.
- ❖ وتري الخالدي ( ٢٠١٣ : ١٢٤ ) إن تحقيق النجاح طويل المدى والمعروف بالتميز المؤسسي يتم عبر نظرة شمولية تركز على عوامل النجاح الحرجة أو العوامل الداخلية للمنظمة من رؤية، تطوير رأس المال الفكري، تطوير العاملين وتحفيزهم فضلا عن العوامل الخارجية من إضافة قيمة لأصحاب المصالح و رضا الزبون. **في حين أرجعت الباحثة التميز المؤسسي الى قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجية واضحة و محددة و مرنة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة تحفيزية وابداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطلعاتها بعيدة الأمد".**

مما سبق يتضح عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ( الموظفين ) الذكور والعاملات ( الموظفات ) الإناث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لكل من ( التميز البشري – تميز الخدمة المقدمة – التميز المؤسسي ككل) في حين أنه توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده لصالح الإناث وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبالتالي تحقق صحة الفرض الثالث جزئياً.

➤ **الفرض الرابع:-** توجد فروق دالة إحصائية في كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً لمكان سكن العامل ( ريف – حضر).

لدراسة طبيعة الفروق بين الريفين والحضرين من الموظفين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في كل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي لتلك المؤسسات بأبعاده تم استخدام اختبارات جدول ( ١٥ ) دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى العاملين عينة البحث الكلية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده داخل مؤسسات رياض الأطفال تبعاً لمكان سكن العامل ن=٢١٢

مستوى المعنوية	قيمة T	الفروق بين المتوسطات	حضر ن=148		ريف ن=64		البيان محاور الاستبيان
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.01	-2.519	-0.81883	2.23532	22.2095	2.02066	21.3906	الإستقطاب والتعيين
0.01	-2.364	-0.68497	1.95673	24.4662	1.88956	23.7813	التدريب والتطوير
غير دال	-0.776	-0.27111	2.34310	28.1149	2.31776	27.8438	التعويض والحوافز
0.01	-	-0.69756	4.66898	74.7905	4.64789	73.015	استراتيجيا

ت إدارة الموارد ككل	6					2.5 44
---------------------------	---	--	--	--	--	-----------

❖ تشير نتائج جدول (١٥) وجود فروق دالة احصائيا بين الريفين والحضرين العاملين ( الموظفين ) بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، استراتيجيات إدارة الموارد ككل ) وذلك عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وبدراسة المتوسطات تبين اتجاه الفروق لصالح الحضريين حيث بلغت قيم المتوسطات ( 22.2095، 24.4662، 74.7905 ) للحضريين مقابل ( 21.3906 ، 23.7813 ، 73.0156 ) للريفين على التوالي .

❖ في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الريفين والحضرين العاملين ( الموظفين ) بمؤسسات رياض الأطفال بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لإستراتيجية التعويض والحوافز التي تتبعها المؤسسة مع العاملين بها حيث بلغت قيمة T ( -0.776 ) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائيا .

جدول (١٦) دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى العاملين عينة البحث الكلية في التميز المؤسسى بأبعاده داخل مؤسسات رياض الأطفال تبعا لمكان سكن العامل

ن=٢١٢

البيان محاور الاستبيان	ريف ن=64		حضر ن=148		الفروق بين المتوسطات	قيمة T	مستوى المعنوية
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
التميز البشرى	24.04 69	2.65132	23.756 8	3.74824	0.51702	0.56 1	غير دال
تميز الخدمة المقدمة	28.31 25	2.62996	28.074 3	3.04410	0.43775	0.54 4	غير دال
التميز القيادى	33.04 69	2.49081	33.033 8	3.28140	0.45865	0.02 9	غير دال
التميز المؤسسى ككل	85.40 63	4.22284	84.864 9	5.61176	0.78302	0.69 1	غير دال

- ❖ يتضح من نتائج جدول ( ١٦ ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين ( الموظفين ) الذكور والعاملات ( الموظفات ) الإناث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لكل من ( التميز البشري – تميز الخدمة المقدمة – التميز القيادي - التميز المؤسسي ككل) حيث بلغت قيم T ( 0.561 ، 0.544 ، 0.029 ، 0.691 ) على الترتيب وجميعها قيم غير دالة إحصائياً.
- ❖ ويرى خلف ( ٢٠١٠ : ٨٧ ) أن من أهم معوقات تطبيق التميز المؤسسي: اتباع المؤسسات للبيروقراطية لجعل التميز التنظيمي أولوية من أولوياتها، فالموظفين في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقل فرص مرونة وانسياب العمل وينعكس سلباً على التميز في الأداء، تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات نظاماً ضعيفاً تسوده الأعمال الروتينية بل يقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره.
- ❖ وترجع الباحثة ضعف مستوى الإبداع داخل مؤسسات رياض الأطفال الى عدم وجود جهات متخصصة تأخذ على عاتقها النهوض بواقع المبدعين أو محاولات خلق المبدعين، ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة والاستطلاع الميداني على عينة البحث ، وجد إن الروتين والبيروقراطية المتشددة التي تمارسها مؤسسات رياض الأطفال في عملها لا يتيح للموظفين أي فرص للإبداع ، إضافة إلى إن تراجع مستوى الثقافة التحفيزية أثرت هي الأخرى على تنمية الإبداع لدى العاملين، مما قاد إلى تراجع مستوى الإبداع في مؤسسات الروضة بصورة عامة.

مما سبق يتضح عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين الريفين والحضرين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم التميز المؤسسي بأبعاده في حين أنه توجد فروق دالة إحصائية بين الريفين والحضرين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم

لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده لصالح الريفيين وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠١ وبالتالي تحقق صحة الفرض الرابع جزئياً.

➤ الفرض الخامس:- يوجد تباين دال إحصائياً بين كل من وعى العاملين بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً (تبعية جهة العمل – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل).

وللتحقق من صحة هذا الفرض إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA لدراسة التباين في مستوى إدراك وتقييم العاملين لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسى بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً (تبعية جهة العمل – عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل)

❖ تبعية جهة العمل:-

أولاً: الفروق بين وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

جدول (١٧) تحليل التباين في اتجاه واحد وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تبعاً لتبعية جهة العمل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البيان / البعد
0.001	7.652	44.529	2	89.057	بين المجموعات	الإستقطاب والتعيين
		5.819	209	1216.240	داخل المجموعات	
			211	1305.297	المجموعات الكلى	
غير دال	0.471	1.814	2	3.628	بين المجموعات	التدريب والتطوير
		3.852	209	805.104	داخل المجموعات	
			211	808.731	المجموعات الكلى	
غير دال	1.113	8.938	2	17.876	بين	التعويض

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البيان البعد
		4.230	209	883.987	المجموعات داخل المجموعات الكلية	والحوافز
			211	901.863		
0.01	4.407	90.864	2	181.728	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	استراتيجيات إدارة الموارد ككل
		20.616	209	4308.814		
			211	4490.542		

تشير نتائج جدول ( ١٧ ) أنه لا يوجد تباين دال إحصائياً بين العاملين ( الموظفين ) بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لكل من طرق وأساليب التدريب والتطوير وإستراتيجية التعويض والحوافز التي تتبعها المؤسسة مع العاملين تبعاً لتبعية جهة العمل حيث بلغت قيم  $F$  ( 0.471 ، 1.113 ) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً.

جدول (١٨) اختبار شيفية للتعرف علي دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعي العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وابعاده وفقاً لتبعية جهة العمل

التباين	العدد	الإستقطاب والتعيين	استراتيجيات إدارة الموارد ككل
حكومي	64	22.5000	75.5938
خاص	100	24.0100	76.5833
تجريبي	48	23.3750	77.7300

❖ بينما تؤكد النتائج الجدولية لجدول ( ١٨ ) أنه يوجد تباين دال إحصائياً في مستوى إدراك العاملين وتقييمهم (لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل ، الإستقطاب والتعيين ) داخل مؤسسات رياض



الأطفال وفقا لتبعية جهة العمل حيث بلغت قيم  $F$  ( 4.407 ، 7.652 ) على التوالي وهى قيم دالة عند مستوى معنوية (0.01 ، 0.001) ، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار **Scheffe** وتبين بدراسة المتوسطات فى أستراتيجية الإستقطاب والتعيين بجدول ( ١٨ ) أن التميز كان لصالح العاملين بمؤسسات رياض الأطفال الخاصة حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (24.0100) تليها العاملين بالروضة التجريبية(23.3750) وأخيرا العاملين بالقطاع الحكومي ومؤسسات الروضة التابعة لوزارة التربية والتعليم (22.5000) .

❖ أما بالنسبة لإدراكهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل فقد كان أعلى تقييم للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال التجريبية وذلك بمتوسط (77.7300) يليها العاملين بمؤسسات رياض الأطفال الخاصة (76.5833) وأخيرا العاملين بالروضات التابعة لوزارة التربية والتعليم (75.5938).

❖ وترجع الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصاءيا بين متوسطات درجات العاملين البحث للبرامج التدريبية المقدمة من قبل المؤسسة للعاملين وانخفاض مستوى إدراك العاملين وخاصة من هم بوزارة التربية والتعليم بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الى أن الوزارة تركز في برامجها التدريبية وخاصة خارج الوزارة على الدافع التحفيزي (الحوافز الترفيحية) و ليس على الدافع التعليمي التطويري لمهارات الموظفين، وهذا ما قد يؤثر على الدافع الرئيسي للتدريب وهو زيادة مهارات العاملين و تطويرها. كما وجدت الباحثة إن أغلبية الموظفين ينظرون إلى الدورات التدريبية بمنظار الترقية و التقدم في السلم الوظيفي على حساب النهوض بمهاراتهم و تنمية كفاءتهم. و بوجود مثل هذه التوجهات في الوزارة فقد قاد إلى انخفاض مستوى أهمية إستراتيجية التدريب و التطوير لدى عينة الدراسة برغم من وجود العديد من الدورات التدريبية للموظفين، و لكنها غير مفعلة بالمسار الصحيح لها.

ثانيا: الفروق بين التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث:-

جدول (١٩) تحليل التباين في اتجاه واحد لوعي العاملين بالتميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال تبعا لتبعية جهة العمل.

البيان البعده	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز البشرى	بين المجموعات	26.274	2	13.137	1.105	غير دال
	داخل المجموعات	2485.589	209	11.893		
	الكلى	2511.863	211			
تميز الخدمة المقدمة	بين المجموعات	5.223	2	2.611	0.304	غير دال
	داخل المجموعات	1795.244	209	8.590		
	الكلى	1800.467	211			
التميز القيادى	بين المجموعات	10.071	2	5.036	0.536	غير دال
	داخل المجموعات	1963.627	209	9.395		
	الكلى	1973.698	211			
التميز المؤسسى ككل	بين المجموعات	82.664	2	41.332	1.520	غير دال
	داخل المجموعات	5683.167	209	27.192		
	الكلى	5765.830	211			

❖ يتضح من النتائج الجدولية لجدول ( ١٩ ) عدم وجود تباين دال إحصائيا فى متوسطات درجات مستوى تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى التميز المؤسسى بأبعاده ( التميز البشرى ، تميز الخدمة المقدمة ، التميز القيادى ) للمؤسسة رياض الأطفال التابعين لها

وفقا لتبعية جهة العمل حيث بلغت قيم F ( 1.520، 1.105، 0.304 ، 0.536 ) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائيا. وتتفق تلك النتائج مع دراسة رزق (٢٠١٨ : ٣١٩) في عدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات درجات العاملين عينة الدراسة في تقييمهم لنظم الاتصالات الفعالة والتميز القيادي تبعا للأنوع الروضة، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (٢.١٦٠)، وهي قيم أصغر من مثيلتها الجدولية. وهذا يعنى أن نوع الروضة لا يسهم في تحقيق التباين في تقييم مديرات الروضات لنظم الاتصالات الفعالة والتميز القيادي.

#### ❖ عدد سنوات الخبرة المهنية للعامل:-

أولا: الفروق بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في الوعى بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-  
جدول (٢٠) تحليل التباين في اتجاه واحد وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تبعا لعدد سنوات الخبرة المهنية للعامل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البيان البعد
غير دال	0.058	.366	3	1.098	بين المجموعات	الإستقطاب والتعيين
		6.270	208	1304.199	داخل المجموعات الكلى	
			211	1305.297		
غير دال	2.491	9.351	3	28.053	بين المجموعات	التدريب والتطوير
		3.753	208	780.678	داخل المجموعات الكلى	
			211	808.731		
غير دال	0.280	1.210	3	3.629	بين المجموعات	التعويض والحوافز
		4.318	208	898.234	داخل المجموعات	
			211	901.863		

البيان البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموعات الكلية					
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل	بين المجموعات	54.030	3	18.010	0.844	غير دال
	داخل المجموعات	4436.512	208	21.329		
	المجموعات الكلية	4490.542	211			

يتضح من نتائج جدول ( ٢٠ ) عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد بأبعاده ( الإستقطاب والتعين ، التدريب والتطوير ، التعويض والحوافز) وفقاً لعدد سنوات الخبرة المهنية للعامل حيث بلغت قيم F ( 0.058 ، 0.844 ، 2.491 ، 0.280 ) على التوالي وهي قيم أقل من مثيلتها الجدولية لذا فهي غير دالة إحصائياً. ، وهذا ما أكدته دراسة كل من اسماعيل ( ٢٠١٠ : ١٤٧ ) ، الأحمر ( ٢٠٠٧ : ٥٦ ) في عدم وجود تباين دال إحصائياً في متوسطات درجات العمال في إدراك برامج التدريب والتطوير التي تقدمها المؤسسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة .

❖ وقد أوصت دراسة سامي ( ٢٠٠٧ : ٨٠ ) بضرورة وضع منهجية واضحة ومنتظمة بالإدارة العامة للموارد البشرية يقوم بموجبها القياديين بمراجعة الهيكل التنظيمي، كذلك الإستخدام الأمثل للموارد بكفاءة و فاعلية عالية وخاصة المورد البشري باعتباره طاقة فكرية وابداعية من خلال التدريب والتأهيل ونشر المعرفة.

ثانياً: الفروق بين التميز المؤسسي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث:-

جدول (٢١) تحليل التباين في اتجاه واحد وعى لوعى العاملين بالتميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال تبعاً لعدد سنوات الخبرة المهنية للعامل.

البيان البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز البشرى	بين المجموعات	41.834	3	13.945	1.174	غير دال
	داخل المجموعات	2470.029	208	11.875		
	الكلية	2511.863	211			
تميز الخدمة المقدمة	بين المجموعات	66.682	3	22.227	2.667	0.05
	داخل المجموعات	1733.785	208	8.336		
	الكلية	1800.467	211			
التميز القيادى	بين المجموعات	6.768	3	2.256	0.239	غير دال
	داخل المجموعات	1966.930	208	9.456		
	الكلية	1973.698	211			
التميز المؤسسى ككل	بين المجموعات	60.424	3	20.141	0.734	غير دال
	داخل المجموعات	5705.407	208	27.430		
	الكلية	5765.830	211			

❖ يتضح من النتائج الجدولية لجدول ( ٢١ ) عدم وجود تباين دال إحصائيا فى مستوى تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى التميز المؤسسى بأبعاده ( التميز البشرى ، التميز القيادى ) للمؤسسة رياض الأطفال التابعين لها وفقا لعدد سنوات الخبرة المهنية

للعامل حيث بلغت قيم  $F$  ( 0.734، 1.174، 0.239 ) على التوالي  
وهي قيم غير دالة إحصائياً.  
جدول (٢٢) اختبار شيفية للتعرف على دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى  
العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في تميزهم المؤسسى داخل المؤسسة وابعاده  
وفقاً لعدد سنوات الخبرة المهنية للعامل

عدد سنوات الخبرة	العدد	تميز الخدمة المقدمة
أقل من ٥ سنوات	82	27.4512
من ٥-١٠ سنوات	79	28.4937
من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة	36	28.6667
أقل من ١٥ سنة	15	28.8667

❖ وتؤكد النتائج الجدولية لجدول ( ٢٢ ) أنه يوجد تباين دال إحصائياً في مستوى إدراك العاملين وتقييمهم لتمييز الخدمة المقدمة من مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لمستوى الخبرة المهنية للعامل حيث بلغت قيمة  $F$  (2.667) على التوالي وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار **Scheffe** وتبين بدراسة المتوسطات في مستوى تقييم العاملين لتمييز الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات التي يعملون بها بجدول ( ٢٢ ) أن التميز كان لصالح فئة العاملين ممن لديهم خبرة أقل من ١٥ سنة فقد بلغت متوسطاتهم (28.8667) تليها الفئة اللذين تتراوح سنوات خبراتهم من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة وذلك بمتوسط بلغ (28.6667) ثم بعد ذلك يأتي التقييم الثالث لصالح العاملين من ذوى الخبرة من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات بمتوسط بلغ (28.4937) وأخيراً العاملين ذوى الخبرات أقل من ٥ سنوات (27.4512) ، وتختلف تلك النتائج البحثية مع نتائج دراسة الجنى ( ٢٠١٣ : ٢٩ ) حيث أثبتت تلك النتائج عدم وجود تباين دال إحصائياً في مستوى إدراك العامل للتمييز المؤسسى للمؤسسة التي يعمل بها وفقاً لعدد سنوات الخبرة للعامل.

❖ وأوصت دراسة الطائي وكراشة ( ٢٠١١ : ١٢٢ ) بضرورة زيادة الوعي حول موضوع التميز في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل تهدف الى التعرف على كيفية تطبيق نماذج التميز المؤسسي بفاعلية عالية وفقا لنماذج التميز الشائعة المستخدمة.

مما سبق يتضح وجود تباين دال إحصائيا متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد بأبعاده وفقا لتبعية العمل وعدد سنوات الخبرات المهنية للعامل وذلك عند مستوى دلالة معنوية ( ٠.٠٠١ ، ٠.٠١ ) عدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم للتميز المؤسسي بأبعاده وفقا لتبعية جهة العمل ، مما يؤكد تحقق صحة الفرض الخامس جزئيا.

➤ الفرض السادس :- يوجد تباين دال إحصائيا بين كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا ( المستوى التعليمي للعامل ) ( الموظف ) - ( المركز الوظيفي للعامل).

وللتحقق من صحة هذا الفرض احصائيا تم استخدام أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA لدراسة التباين في مستوى إدراك وتقييم العاملين لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعا ( المستوى التعليمي للعامل ) ( الموظف ) - ( المركز الوظيفي للعامل ).

المستوى التعليمي للعامل:-

أولا: الفروق بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في استخدام مؤسساتهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

جدول (٢٣) تحليل التباين في اتجاه واحد وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة تبعا للمستوى التعليمي للعامل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البيان البعد
0.05	2.249	13.282	7	106.253	بين المجموعات	الإستقطاب والتعيين
		5.907	204	1199.044	داخل المجموعات الكلي	
			211	1305.297	المجموعات الكلي	
0.05	2.046	7.542	7	60.333	بين المجموعات	التدريب والتطوير
		3.687	204	748.398	داخل المجموعات الكلي	
			211	808.731	المجموعات الكلي	
0.01	3.364	13.297	7	106.373	بين المجموعات	التعويض والحوافز
		5.135	204	1042.396	داخل المجموعات الكلي	
			211	1148.769	المجموعات الكلي	
0.05	2.589	68.862	7	550.900	بين المجموعات	استراتيجيات إدارة الموارد ككل
		20.470	204	4155.346	داخل المجموعات الكلي	
			211	4706.245	المجموعات الكلي	

جدول (٢٤) اختبار شيفية للتعرف علي دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وابعاده وفقا للمستوى التعليمى للعامل

استراتيجيات إدارة الموارد ككل	التعويض والحوافز	التدريب والتطوير	الإستقطاب والتعيين	العدد	التباين
73.9375	27.4000	24.5000	24.7500	4	أمى
73.9600	27.8000	24.5333	23.6400	13	يقرأ ويكتب



74.8667	27.8125	23.8500	23.6667	21	حاصل على الإبتدائية
72.9500	29.4667	24.0000	22.6875	16	حاصل على الإعدادية
73.7308	28.0321	24.4231	22.7333	40	حاصل على الثانوية العامة أو ما يعادلها
78.7500	29.9231	24.4762	23.2000	75	حاصل على تعليم جامعي
74.6190	28.0000	22.0000	22.5769	26	حاصل على الماجستير
79.3846	29.2500	26.2500	25.4615	17	حاصل على الدكتوراة

❖ وتؤكد النتائج الجدولية لجدول ( ٢٣ ) أنه يوجد تباين دال إحصائيا في مستوى إدراك العاملين وتقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الإستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، التعويض والحوافز ) داخل مؤسسات رياض الأطفال للمستوى التعليمي للعامل حيث بلغت قيم  $F$  ( 2.589 ، 2.249 ، 2.046 ، 3.364 ) على التوالي وهي قيم أعلى من نظيرتها الجدولية لذلك فهي دالة عند مستوى معنوية ( 0.01 ، 0.05 ) ، ولتحديد اتجاه الفروق تم إستخدام اختبار **Scheffe** وتبين بدراسة المتوسطات في أستراتيجية الإستقطاب والتعيين بجدول ( ٢٤ ) أن التميز كان لصالح العاملين الحاصلين على الدكتوراة بمؤسسات رياض الأطفال فقد بلغت متوسطاتهم (25.4615) تليها الأمين (24.7500) ويأتي في المستوى الثالث الحاصلين على الإبتدائية وذلك بمتوسط (23.6667) يليها العاملين اللذين يقرأون ويكتبون فقد بلغت متوسطاتهم ( 23.6400 ) يليها العاملين الحاصلين على التعليم الجامعي بمتوسط (23.2000) ، وبعدهم يأتي الحاصلين على الإعدادية بمتوسط (24.0000)، وأخيرا يأتي الحاصلين على الماجستير بمتوسطات بلغت (22.5769).

- ❖ أما بالنسبة لاستراتيجية التدريب والتطوير فقد أوضحت النتائج الجدولية بجدول ( ) أن التفوق كان لصالح العاملين الحاصلين على الدكتوراة بمؤسسات رياض الأطفال فقد بلغت متوسطاتهم (26.2500) يليها العاملين الذين يقرأون ويكتبون فقد بلغت متوسطاتهم (24.5333) ثم الأمين (24.5000) ويأتي في المستوى الرابع العاملين الحاصلين على التعليم الجامعي بمتوسط (24.4762) ، يليها الحاصلين على التعليم الثانوى أو ما يعادله فبلغت متوسطاتهم (24.4231) ، ثم الحاصلين على الإعدادية بمتوسط (24.0000)، وبعدهم يأتي الحاصلين على الابتدائية وذلك بمتوسط (23.8500) ، وأخيرا يأتي الحاصلين على الماجستير بمتوسطات بلغت (22.0000).
- ❖ ونجد أنه تميز العاملين ذوى التعليم الجامعي والحاصلين على بكالوريوس أو ليسانس فى تقييمهم للتعويضات والحوافز التى تتبناها مؤسسات رياض الأطفال العاملين بها حيث بلغت متوسطاتهم (29.9231) ، يليها الحاصلين على الإعدادية بمتوسط (29.4667) ، ثم الحاصلين منهم على الدكتوراة (29.2500) ، يليهم ممن حصلوا على الثانوية أو ما يعادلها بمتوسط (28.0321) ، ويأتي بعدهم فى الترتيب الحاصلين على الماجستير وذلك بمتوسط (28.0000) ، ويأتي فى الترتيب السادس العاملين الذين حصلوا على الابتدائية بمتوسطات بلغت (27.8125)، يليهم العاملين الذين يقرأون ويكتبون بمتوسط (27.8000) ، وأخيرا يأتي الأميون الذين لا يقرأون ولا يكتبون حيث بلغت متوسطاتهم (27.4000).
- ❖ وقد تميز الحاصلين منهم على الدكتوراة فى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل حيث بلغت متوسطاتهم (79.3846)، يليهم العاملين ذوى التعليم الجامعي والحاصلين على بكالوريوس أو ليسانس فى تقييمهم للتعويضات والحوافز التى تتبناها مؤسسات رياض الأطفال العاملين بها حيث بلغت متوسطاتهم (78.7500) ، ثم بعد ذلك يأتي العاملين الذين حصلوا على الابتدائية بمتوسطات بلغت (74.8667)، ثم فى الترتيب الرابع يأتي الحاصلين على الماجستير

وذلك بمتوسط (74.6190) ، يليهم العاملین اللذين یقرأون ویکتبون بمتوسط (73.9600) ، ویأتی بعدهم فی الترتیب الآمین اللذين لا یقرأون ولا یکتبون حیث بلغت متوسطاتهم (73.9375) ، ثم یلیهم ممن حصلوا علی الثانوية أو ما یعادلها بمتوسط (73.7308)، ویأتی فی الترتیب الآخیر الحاصلین علی الإعدادیة بمتوسط (72.9500).

❖ وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من العزى والساعدي ( ٢٠٠٨ : ١٣٤ ) ، الحلامه وآخرون ( ٢٠٠٩ : ١٦٢ ) حیث أرجعت النتائج الی ارتفاع مستوى إدراك العمال الحاصلین علی مستويات التعلیم العالی أعلى من نظائرهم من منخفضی الفئات التعلیمیة.

**ثانيا: الفروق بین الوعی بالتمیز المؤسسی للعاملین بمؤسسات ریاض الأطفال عینة البحت:-**

جدول (٢٥) تحلیل التباين في اتجاه واحد لوعی العاملین بالتمیز المؤسسی لمؤسسات ریاض الأطفال تبعاً للمستوی التعلیمی للموظف.

البيان البعء	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز البشري	بين المجموعات	161.906	7	20.238	1.748	غير دال
	داخل المجموعات	2349.957	204	11.576		
	الكلی	2511.863	211			
تميز الخدمة المقدمة	بين المجموعات	264.737	7	33.092	4.374	0.01
	داخل المجموعات	1535.730	204	7.565		
	الكلی	1800.467	211			
التميز القيادي	بين المجموعات	76.049	7	9.506	1.017	غير دال
	داخل المجموعات	1897.649	204	9.348		
	الكلی	1973.698	211			

البيان البعده	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز المؤسسى ككل	بين	447.035	7	55.879	2.133	0.05
	المجموعات داخلى	5318.795	204	26.201		
	المجموعات الكلى	5765.830	211			

جدول (٢٦) اختبار شيفية للتعرف علي دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال فى تميزهم المؤسسى داخل المؤسسة وابعاده وفقا للمستوى التعليمى للعامل

التميز المؤسسى ككل	تميز الخدمة المقدمة	العدد	التباين
85.6154	27.7500	4	أمى
85.6923	27.8095	13	يقرأ ويكتب
86.1905	28.1867	21	حاصل على الإبتدائية
82.3750	26.6000	16	حاصل على الإعدادية
85.1333	27.4375	40	حاصل على الثانوية العامة أو ما يعادلها
86.8000	29.0000	75	حاصل على تعليم جامعى
86.7500	29.0769	26	حاصل على الماجستير
86.5000	31.0667	17	حاصل على الدكتوراة

❖ يتضح من النتائج الجدولية لجدول ( ٢٥ ) عدم وجود تباين دال إحصائيا فى مستوى تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى التميز المؤسسى بأبعاده ( التميز البشرى ، التميز القيادى )

للمؤسسة رياض الأطفال التابعين لها وفقا للمستوى التعليمي للعامل حيث بلغت قيم F ( 1.748 ، 1.017 ) على التوالي وهى قيم غير دالة إحصائيا.

❖ **وتؤكد النتائج الجدولية لجدول ( ٢٦ )** أنه يوجد تباين دال إحصائيا فى مستوى إدراك العاملين وتقييمهم لتمييز الخدمة المقدمة من مؤسسات رياض الأطفال والتميز المؤسسى ككل وفقا للمستوى التعليمي للعامل حيث بلغت قيم F ( 4.374 ، 2.133 ) على التوالي وهى قيمة دالة عند مستوى معنوية ( 0.01، 0.05 ) ، **ولتحديد اتجاه الفروق تم إستخدام اختبار Scheffe** وتبين بدراسة المتوسطات تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال فى تمييز الخدمة المقدمة بجدول ( ) أن التميز كان لصالح العاملين الحاصلين على الدكتوراة بمؤسسات رياض الأطفال فقد بلغت متوسطاتهم (31.0667) تليها الحاصلين على الماجستير بمتوسطات بلغت (29.0769) ، يليها العاملين الحاصلين على التعليم الجامعى بمتوسط (29.0000) ، ويأتى فى المستوى الرابع الحاصلين على الإبتدائية وذلك بمتوسط (28.1867) ، يليها العاملين اللذين يقرأون ويكتبون فقد بلغت متوسطاتهم ( 27.8095 ) ثم بعد ذلك الأمين (27.7500) ، يليها الحاصلين على الثانوية العامة بمتوسط بلغ ( 27.4375 ) ، وأخيرا يأتى الحاصلين على الإعدادية بمتوسط (26.6000).

❖ وكان التفوق تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال للتميز المؤسسى ككل بجدول ( ) أن لصالح العاملين الحاصلين على التعليم الجامعى بمتوسط (86.8000) ، تليها الحاصلين على الماجستير بمتوسطات بلغت (86.7500) ، ثم الحاصلين على الدكتوراة بمؤسسات رياض الأطفال فقد بلغت متوسطاتهم (86.5000) ، ويأتى فى المستوى الرابع الحاصلين على الإبتدائية وذلك بمتوسط (86.1905) ، يليها العاملين اللذين يقرأون ويكتبون فقد بلغت متوسطاتهم ( 85.6923 ) ثم بعد ذلك الأمين (85.6154) ، يليها الحاصلين على الثانوية العامة بمتوسط بلغ

(85.1333) ، ويأتى فى الترتيب الأخير الحاصلين على الإعدادية بمتوسط (82.3750).

❖ وتتفق هذه النتيجة مع أبحاثه دراسة كل من الحسين (٢٠١٥) ، رجب والسيد (٢٠١٩) فى وجود تباين فى النمط القيادى للعاملين برياض الأطفال تبعاً لمستوى تعليم العاملين بالروضة لصالح المستوى التعليمى الأعلى، كما تتفق هذه النتيجة ما أشارت إليه سلام (٢٠١٤) فى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى تعليم العاملين بالروضة والكفايات الإدارية والتميز المؤسسى لديها لصالح المستويات التعليمية ما بعد الجامعية.

❖ ويؤكد مقداد (٢٠١٤ : ١٨٠) أن التميز ممارسة علمية نوعية تتضمن التقويم الذاتى لتحسين الفاعلية داخل المنظمة وموقفها التنافسى ومرونة العمل فيها، واشراك المستخدمين كافة فى جميع أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. والتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة فى إطار التخطيط الاستراتيجى الفعال، والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وأن المنظمة المتميزة هى التى تركز فى ممارستها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات.(العزاوى ، ٢٠٠٨ : ١٢٢).

#### ❖ المركز الوظيفى للعامل :-

أولاً: الفروق بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى الوعى بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-  
جدول (٢٧) تحليل التباين فى اتجاه واحد للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال فى الوعى بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تبعاً للمركز الوظيفى للعامل.

البيان البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
-----------------	---------------	-------------------	-----------------	----------------------------	--------	------------------

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البيان البعد
0.01	5.945	34.360	3	103.081	بين المجموعات	الإستقطاب والتعيين
		5.780	208	1202.216	داخل المجموعات	
			211	1305.297	المجموعات الكلية	
غير دالة	2.392	8.990	3	26.971	بين المجموعات	التدريب والتطوير
		3.758	208	781.760	داخل المجموعات	
			211	808.731	المجموعات الكلية	
0.01	5.061	20.449	3	61.348	بين المجموعات	التعويض والحوافز
		4.041	208	840.515	داخل المجموعات	
			211	901.863	المجموعات الكلية	
0.000	8.310	160.212	3	480.636	بين المجموعات	استراتيجيات إدارة الموارد ككل
		19.278	208	4009.907	داخل المجموعات	
			211	4490.542	المجموعات الكلية	

جدول (٢٨) اختبار شيفية للتعرف علي دلالة الفروق لمتوسطات درجات وعى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث فى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وابعاده وفقا للمركز الوظيفى للعامل

التباين	العدد	الإستقطاب والتعيين	التعويض والحوافز	استراتيجيات إدارة الموارد ككل
معلم روضة	103	23.1596	28.6667	77.1650
أخصائى اجتماعى	94	23.3301	28.7128	76.0000
مدير	9	26.6667	28.3218	83.3333
عامل	6	23.8333	29.4175	75.8830

❖ تشير نتائج جدول ( ٢٧ ) أنه لا يوجد تباين دال إحصائياً بين العاملين ( الموظفين ) بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم أساليب التدريب والتطوير التى تتبعها المؤسسة مع العاملين وفقاً لمهنة العامل حيث بلغت قيمة  $F$  ( 2.392 ) وهى قيمة أقل من  $F$  الجدولية وبالتالي هى غير دالة إحصائياً.

في حين أنه يوجد تباين دال إحصائياً فى مستوى إدراك العاملين وتقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده ( الإستقطاب والتعيين ، التعويض والحوافز ) داخل مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لمهنة العامل حيث بلغت قيم  $F$  ( 8.310 ، 5.061 ، 5.945 ) على التوالى وهى قيم دالة عند مستوى معنوية ( 0.01 ، 0.001 ) ، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام

اختبار **Scheffe** وتبين بدراسة المتوسطات فى أستراتيجية الإستقطاب والتعيين بجدول ( ٢٨ ) أن التميز كان لصالح مديرين مؤسسات رياض الأطفال حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (26.6667) تليها العمال بالروضة (23.8333) ، ثم الأخصائين الاجتماعيين بمتوسطات (23.3301) وأخيراً معلمين رياض الأطفال بمتوسط (23.1596).

❖ أما بالنسبة لإدراكهم لإستراتيجيات التعويض والحوافز التى تتبعها المؤسسة بجدول ( ٢٨ ) فكان التميز لصالح العمال بمؤسسات رياض



الأطفال حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (29.4175) تليها الأخصائين الإجماعين بالروضة (28.7128) ، ثم معلمين رياض الأطفال بمتوسطات (28.6667) وأخيرا مديري مؤسسات رياض الأطفال بمتوسط (28.3218).

❖ في حين ارتفع مستوى تقييم مديرين رياض الأطفال لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة من قبل المؤسسات العاملين بها حيث بلغت متوسطاتهم (83.3333) يليها معلمين رياض الأطفال بمتوسط (77.1650) ، ثم الأخصائين الإجماعين وذلك بمتوسط (76.0000) ، ويأتى فى المرتبة الأخيرة العمال داخل مؤسسات رياض الأطفال حيث بلغت متوسطاتهم (75.8830).

ثانيا: الفروق بين التميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث:-

جدول (٢٩) تحليل التباين في اتجاه واحد للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال في تميزهم المؤسسى داخل المؤسسة تبعا للمركز الوظيفى للعامل.

البيان البعء	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز البشرى	بين المجموعات	50.273	3	16.758	1.416	غير دال
	داخل المجموعات	2461.590	208	11.835		
	الكلى	2511.863	211			
تميز الخدمة المقدمة	بين المجموعات	274.817	3	91.606	12.489	0.000
	داخل المجموعات	1525.650	208	7.335		
	الكلى	1800.467	211			
التميز القيادى	بين	119.449	3	39.816	4.466	0.05

البيان البعد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموعات داخل	1854.249	208	8.915		
	المجموعات الكلية	1973.698	211			
التمييز المؤسسى ككل	بين	453.653	3	151.218	5.921	0.01
	المجموعات داخل	5312.177	208	25.539		
	المجموعات الكلية	5765.830	211			

جدول (٣٠) اختبار شيفية للتعرف علي دلالة الفروق لمتوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في تميزهم المؤسسى داخل المؤسسة وابعاده وفقا للمركز الوظيفى للعامل

البيان	العدد	تميز الخدمة المقدمة	التمييز القيادى	التمييز المؤسسى ككل
معلم روضة	103	24.5000	32.3333	89.7778
أخصائى اجتماعى	94	27.5825	35.5556	85.7340
مدير	9	32.1111	32.4272	80.1667
عامل	6	28.6170	33.5106	84.2524

❖ تؤكد النتائج الجدولية لجدول ( ٢٩ ) عدم وجود تباين دال إحصائيا في مستوى تقييم العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في التميز البشرى داخل مؤسسة رياض الأطفال التابعين لها وفقا لمهنة العامل حيث بلغت قيمة F (1.416) وهى قيمة أقل من نظيرتها الجدولية وبالتالي فهى غير دالة إحصائيا.

❖ ويتضح من النتائج الجدولية لجدول ( ٣٠ ) أنه يوجد تباين دال إحصائيا في مستوى إدراك العاملين وتقييمهم للتمييز المؤسسى بأبعاده ( تميز

- الخدمة المقدمة – التميز القيادي ) داخل مؤسسات رياض الأطفال وفقا لمهنة العامل حيث بلغت قيم F ( 5.921 , 12.489 , 4.466 ) على التوالي وهى قيم دالة عند مستوى معنوية ( 0.05 ، 0.01 ، 0.001 ) ، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار **Scheffe** وتبين بدراسة المتوسطات فى تميز الخدمة المقدمة من قبل مؤسسات رياض الأطفال بجدول ( ) أن التميز كان لصالح مديرين مؤسسات رياض الأطفال حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (32.1111) تليها العمال بالروضة (28.6170) ، ثم الأخصائين الإجتماعيين بمتوسطات (27.5825) وأخيرا معلمين رياض الأطفال بمتوسط (24.5000).
- ❖ **وأما عن مستوى تقييمهم لتمييز الخدمة التى تقدمها المؤسسة بجدول ( ٣٠ )** فكان التميز الأخصائين الإجتماعيين بمؤسسات رياض الأطفال حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (35.5556) تليها العمال بالروضة (33.5106) ، ثم مديرين رياض الأطفال بمتوسطات (32.4272) وأخيرا معلمين رياض الأطفال بمتوسط (32.3333).
- ❖ **ونجد ارتفاع تقييم معلمين رياض الأطفال للتمييز المؤسسى للمؤسسة** التى يعملون بها رياض الأطفال بمتوسط (89.7778) ، ثم الأخصائين الإجتماعيين وذلك بمتوسط (85.7340) ، يليها العمال بمؤسسات رياض الأطفال حيث بلغت متوسطاتهم (84.2524) ويأتى فى المرتبة الأخيرة مديري مؤسسات رياض الأطفال حيث بلغت متوسطاتهم (80.1667).
- ❖ **وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة الثوينى ( ٢٠١٤ : ١٩٧ ) ، زين العابدين ( ٢٠١٦ : ٨٩ )** حيث أكدت عدم تباين دال أحصائيا فى التميز القيادى داخل المؤسسات التعليمية حيث كانت قيمة ف أقل من نظيرتها الجدولية .
- ❖ **ويرى كل من الشيخ ( ٢٠١٠ : ٣٤ ) ، بن شويحة ( ٢٠١٣ : ٥٦ )** أن التميز يقوم على تقديم لمسة إضافة تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار

الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة ويمكن القول بأن مفهوم التميز يشير إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التي توديتها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به.

➤ مما سبق يتضح وجود تباين دال إحصائياً متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد بأبعاده وفقاً لتبعية العمل وعدد سنوات الخبرات المهنية للعامل وذلك عند مستوى دلالة معنوية ( ٠.٠٠١ ، ٠.٠١ ) عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم للتميز المؤسسي بأبعاده وفقاً لتبعية جهة العمل ، مما يؤكد تحقق صحة الفرض الخامس جزئياً.

➤ الفرض السابع :- يوجد تباين دال إحصائياً بين كل من وعى العاملين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً لفئات الدخل الشهري للعامل .

وللتحقق من صحة هذا الفرض إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA لدراسة التباين في مستوى إدراك وتقييم العاملين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال بأبعاده تبعاً لفئات الدخل الشهري للعامل .

❖ الدخل الشهري للعامل :-

أولاً: الفروق بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في وعيهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :-

جدول (٣١) تحليل التباين في اتجاه واحد للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في الوعي بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تبعاً للدخل الشهري للعامل.

البيان البعء	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإستقطاب والتعيين	بين المجموعات	20.856	7	2.979	.607	غير دال
	داخل المجموعات	1000.842	204	4.906		
	المجموعات الكلية	1021.698	211			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	43.099	7	6.157	1.640	غير دال
	داخل المجموعات	765.633	204	3.753		
	المجموعات الكلية	808.731	211			
التعويض والحوافز	بين المجموعات	108.445	7	15.492	3.038	0.05
	داخل المجموعات	1040.324	204	5.100		
	المجموعات الكلية	1148.769	211			
استراتيجيات إدارة الموارد ككل	بين المجموعات	210.489	7	30.070	1.364	غير دال
	داخل المجموعات	4495.756	204	22.038		
	المجموعات الكلية	4706.245	211			

جدول (٣١) اختبار شيفية للتعرف علي دلالة الفروق لمتوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وابعاده وفقا للدخل الشهري للعامل

التباين	العدد	التعويض والحوافز
أقل من ٢٠٠٠	20	28.2500
٢٠٠٠ < ٣٠٠٠	17	28.3529
٣٠٠٠ < ٤٠٠٠	23	26.9697

27.4722	55	٥٠٠٠ < ٤٠٠٠
27.9091	36	٦٠٠٠ < ٥٠٠٠
28.8261	18	٧٠٠٠ < ٦٠٠٠
29.1000	10	٨٠٠٠ < ٧٠٠٠
29.3333	33	٨٠٠٠ جنيه فأكثر

- ❖ **تشير نتائج جدول ( ٣١ ) أنه لا يوجد تباين دال إحصائياً بين العاملين ( الموظفين ) بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الإستقطاب والتعيين- التدريب والتطوير) التي تتبعها المؤسسة مع العاملين تبعاً لفئات دخل العامل حيث بلغت قيم  $F$  ( 1.364 ، 0.607 ، 1.640 ) على التوالي وهي قيم أقل من  $F$  الجدولية وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً.**
- ❖ **في حين أوضحت النتائج الجدولية لجدول ( ٣٢ ) أنه يوجد تباين دال إحصائياً في مستوى إدراك العاملين وتقييمهم لإستراتيجية التعويض والحوافز داخل مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لفئات الدخل الشهري للعامل حيث بلغت قيمة  $F$  ( 3.038 ) وهي قيم دالة عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار **Scheffe** وتبين بدراسة المتوسطات في أستراتيجية الإستقطاب والتعيين بجدول ( أن التميز كان لصالح فئات الدخل ٨٠٠٠ فأكثر حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (29.3333) تليها العاملين اللذين تتراوح دخولهم  $٧٠٠٠ < ٨٠٠٠$  حيث كان متوسطاتهم (29.1000) ويليهما العاملين اللذين فئات دخولهم تتراوح ما بين (  $٦٠٠٠ < ٧٠٠٠$  ) حيث بلغت متوسطاتهم ( 28.8261 ) ، ثم تأتي فئات الدخل  $٢٠٠٠ < ٣٠٠٠$  في الترتيب الرابع العاملين وذلك بمتوسط بلغ ( 28.3529 ) ، يليهم للعاملين اللذين تقل دخولهم عن ٢٠٠٠ فكانت متوسطاتهم ( 28.2500 ) ، يليها ممن كانت دخولهم ما بين  $٥٠٠٠ < ٦٠٠٠$  بمتوسطات ( 27.9091 ) ، يليهم ممن تتراوح دخولهم  $٤٠٠٠ < ٥٠٠٠$  فبلغت متوسطاتهم (27.4722) ، ويأتى في**

الترتيب الأخير ممن تراوحت دخولهم  $3000 < 4000$  فبلغت متوسطاتهم (26.9697).

❖ وتتفق تلك النتائج مع دراسة القاضي ومفيد (٢٠١٢ : ٤٣) ، الغمس (٢٠٢٠) حيث أثبتتا وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات العاملين بالمؤسسات التعليمية في تفهمهم لإستراتيجيات الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة وكيفية تطبيقها بالطريقة التي تتناسب مع أهداف ورؤية المؤسسة وذلك لصالح أصحاب الدخول العالية.

ثانياً: الفروق بين التميز المؤسسى للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث:-

جدول (٣٣) تحليل التباين في اتجاه واحد للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال في تميزهم المؤسسى داخل المؤسسة تبعاً للدخل الشهرى للعامل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البيان البعد
0.05	3.475	38.228	7	267.598	بين المجموعات	التميز البشرى
		11.001	204	2244.265	داخل المجموعات	
			211	2511.863	المجموعات الكلى	
0.05	2.628	21.277	7	148.942	بين المجموعات	تميز الخدمة المقدمة
		8.096	204	1651.525	داخل المجموعات	
			211	1800.467	المجموعات الكلى	
0.05	2.432	21.714	7	152.000	بين المجموعات	التميز القيادى
		8.930	204	1821.698	داخل المجموعات	
			211	1973.698	المجموعات الكلى	

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	البيان البعد
0.05	2.873	73.923	7	517.459	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمييز المؤسسي ككل
		25.727	204	5248.371		
			211	5765.830		

❖ للمؤسسة رياض الأطفال التابعين لها وفقا لفئات الدخل الشهري للعامل

التميز المؤسسي ككل	التميز القيادي	تميز الخدمة المقدمة	التميز البشري	العدد	التباين
82.5278	33.2222	28.0000	21.7778	20	أقل من ٢٠٠٠
83.6667	33.7273	28.1765	22.8889	17	< ٢٠٠٠ ٣٠٠٠
84.1667	33.7500	29.0000	23.0870	23	< ٣٠٠٠ ٤٠٠٠
85.1739	34.0870	29.1667	23.6545	55	< ٤٠٠٠ ٥٠٠٠
86.2500	31.6667	27.2500	24.2000	36	< ٥٠٠٠ ٦٠٠٠
86.3818	32.1944	27.4444	24.8788	18	< ٦٠٠٠ ٧٠٠٠
86.7059	32.7059	29.6000	25.2500	10	< ٧٠٠٠ ٨٠٠٠
87.0000	33.2000	27.1212	25.8235	33	٨٠٠٠ جنيه فأكثر

حيث بلغت قيم F ( 2.873 ، 3.475 ، 2.628 ، 2.432 ) على التوالي



وهي قيم دالة عند مستوى معنوية (0.05) ، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار Scheffe وتبين بدراسة المتوسطات في مستوى تقييم العاملين للتمييز البشري داخل المؤسسة التي يعملون بها التميز كان لصالح فئات الدخل ٨٠٠٠ فأكثر حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (25.8235) تليها العاملين الذين تتراوح دخولهم <7٠٠٠ < ٨٠٠٠ حيث كان متوسطاتهم (25.2500) ويليهما العاملين الذين فئات دخولهم تتراوح ما بين ( ٦٠٠٠ < ٧٠٠٠ ) حيث بلغت متوسطاتهم ( 24.8788 ) ، ثم تأتي فئات الدخل <٥٠٠٠ < ٦٠٠٠ في الترتيب الرابع وذلك بمتوسط بلغ (24.2000) ، يليهم للعاملين الذين تتراوح دخولهم من <٤٠٠٠ < ٥٠٠٠ فكانت متوسطاتهم ( 23.6545 ) ، يليها ممن تراوحت دخولهم <٣٠٠٠ < ٤٠٠٠ بمتوسطات ( 23.0870 ) ، يليهم ممن تتراوح دخولهم <٢٠٠٠ < ٣٠٠٠ فبلغت متوسطاتهم ( 22.8889 ) ، ويأتي في الترتيب الأخير الذين تقل دخولهم عن ٢٠٠٠ فبلغت متوسطاتهم (21.7778).

❖ وكان العاملين الأكثر تميزا في إدراكهم لتمييز الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة لفئات المستفيدين من تراوحت دخولهم ما بين <٧٠٠٠ < ٨٠٠٠ فكانت متوسطاتهم (29.6000) ، ثم يأتي بعد ذلك ممن تراوحت دخولهم <٤٠٠٠ < ٥٠٠٠ وذلك بمتوسط (29.1667) ، يليها ذوى فئات الدخل <٣٠٠٠ < ٤٠٠٠ بمتوسط (29.0000) ، يليها العاملين ذوى فئات الدخل ما بين <٢٠٠٠ < ٣٠٠٠ فقد بلغت متوسطاتهم (28.1765) ، ويأتي في المركز الخامس ممن قلت دخولهم عن ٢٠٠٠ جنيه حيث بلغت متوسطاتهم (28.0000) ، يليها ذوى الفئات <٦٠٠٠ < ٧٠٠٠ بمتوسطات ( 27.4444 ) ، ثم بعد ذلك يأتي العمال ذوى فئات الدخل <٥٠٠٠ < ٦٠٠٠ بمتوسطات (27.2500) ، وأخيرا كان الأقل ادراكا للخدمة المقدمة هم أصحاب فئات الدخل ٨٠٠٠ فأكثر بمتوسط (27.1212) .

❖ وبالنسبة لتقييم العاملين لتمييز قاداتهم داخل العمل بمؤسسات رياض الأطفال فكان التميز للعاملين الذين تتراوح دخولهم <٤٠٠٠ < ٥٠٠٠٠

حيث بلغت متوسطاتهم (34.0870) ، يليها ذوى فئات الدخل  $< 3000$   $< 4000$  بمتوسط (33.7500) ، ثم يليها  $2000 < 3000$  وذلك بمتوسط (33.7273) ، ويأتى فى الترتيب الرابع العاملين اللذين تقل دخولهم عن  $2000$  بمتوسط بلغ (33.2222) ، يابها من يتقاضون  $8000$  جنيه فأكثر بمتوسط (33.2000) ، يليها من كانت دخولهم  $6000 < 7000$  (32.1944) ، وأخيرا جاء العاملين ذوى الدخول  $5000 < 6000$  وذلك بمتوسطات (31.6667).

❖ وبدراسة المتوسطات فى مستوى تقييم العاملين للتميز المؤسسى للمؤسسة التى يعملون بها التميز كان لصالح فئات الدخل  $8000$  فأكثر حيث كان مستوى تقييمهم أعلى فقد بلغت متوسطاتهم (87.0000) تليها العاملين اللذين تتراوح دخولهم  $7000 < 8000$  حيث كان متوسطاتهم (86.7059) ويليهما العاملين اللذين فئات دخولهم تتراوح ما بين  $(6000 < 7000)$  حيث بلغت متوسطاتهم (86.3818) ، ثم تأتى فئات الدخل  $5000 < 6000$  فى الترتيب الرابع العاملين وذلك بمتوسط بلغ (86.2500) ، يليهم للعاملين اللذين تتراوح دخولهم من  $4000 < 5000$  فكانت متوسطاتهم (85.1739) ، يليها ممن تراوحت دخولهم  $3000 < 4000$  بمتوسطات (84.1667) ، يليهم ممن تتراوح دخولهم  $2000 < 3000$  فبلغت متوسطاتهم (83.6667) ، ويأتى فى الترتيب الأخير اللذين تقل دخولهم عن  $2000$  فبلغت متوسطاتهم (82.5278).

❖ ويؤكد إدريس ومنصور (٢٠٠٩ : ٣٨) أن التميز المؤسسى يتحقق للمؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات رياض الأطفال التى تسعى إلى تطبيقها عدداً من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلى :- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بها. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الكفاءة والفاعلية ، تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاونى الجماعى ، مساعدة المؤسسات على تفعيل عملية

التحسين المستمر داخلها ، تفعيل المحاسبية العامة لضمان تحقيق معايير الجودة والتميز المتفق عليها ، العمل على زيادة دخول العاملين.

➤ مما سبق يتضح وجود تباين دال إحصائيا متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لأساليب وطرق التعويضات والحوافز التي تتبناها المؤسسة والتميز المؤسسي بأبعاده وفقا لفئات الدخل للعامل وذلك عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥) ، وعدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد ككل ، مما يؤكد تحقق صحة الفرض الخامس جزئيا

### أهم النتائج البحثية :-

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعاده كما يدركه العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وذلك عند مستوي دلالة (٠.٠١) .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين مستوى تعليم الموظف (العامل) وكل من ( استراتيجيات التعليم والإستقطاب) وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠١) .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عدد سنوات الخبرة المهنية للموظف ومدى وعيه وإدراكه للطرق والأساليب المتبعة من قبل مؤسسة رياض الأطفال التي يعمل بها في تدريب وتطوير العنصر البشري والعاملين وأيضا طرق ووسائل المؤسسة التي تتبناها في التعويض ومكافأة العمال بها وذلك عند مستزى دلالة (٠.٠٥).
- عدم فروق ذات دلالة إحصائيا بين العاملين ( الموظفين ) الذكور والعاملات ( الموظفات) الإناث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لكل من ( التميز البشري – تميز الخدمة المقدمة – التميز المؤسسي ككل) .

- توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى إدراكهم وتقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده لصالح الإناث وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٥ .
- وجود تباين دال إحصائيا متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد بأبعاده وفقا لتبعية العمل وعدد سنوات الخبرات المهنية للعامل وذلك عند مستوى دلالة معنوية ( ٠.٠٠١ ، ٠.٠١ ) .
- عدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم للتميز المؤسسى بأبعاده وفقا لتبعية جهة العمل.
- وجود تباين دال إحصائيا متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لأساليب وطرق التعويضات والحوافز التي تتبناها المؤسسة والتميز المؤسسى بأبعاده وفقا لفئات الدخل للعامل وذلك عند مستوى دلالة معنوية ( ٠.٠٥ ) .
- عدم وجود تباين دال إحصائيا بين متوسطات درجات العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث في مستوى تقييمهم لإستراتيجيات إدارة الموارد ككل وفقا لفئات الدخل الشهري للعامل.

### التوصيات :-

- من خلال نتائج الدراسة السابقة، يمكن وضع بعض التوصيات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور وذلك كما يلي:-
- بضرورة زيادة الوعي حول موضوع التميز في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل تهدف الى التعرف على كيفية تطبيق نماذج التميز المؤسسى بفاعلية عالية وفقا لنماذج التميز الشائعة المستخدمة.
- تحفيز مؤسسات رياض الأطفال للمواهب و قدرات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- تحقيق الأداء الذي يكون بعيدا عن السياقات التقليدية من خلال تبني مؤسسات رياض الأطفال لإستراتيجيات محددة وواضحة لإدارة مواردها البشرية.
- السعي نحو تربية الطفل في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة للطفولة.
- تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة من تحقيقها وتكون متفق عليها من جميع العاملين بالروضة وبمشاركة أولياء الأمور.
- إلزامية التعليم في مرحلة رياض الأطفال في المدار الحكومية لجميع الأطفال قبل مرحلة التعليم الأساسي.
- مساهمة مؤسسات رياض الأطفال في وضع خطط إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم في مصر.
- العمل على حل مشكلات الروضة داخليا وتوفير الموارد المادية والبشرية.
- عمل تدريبات باستمرار للعاملين في الروضات وذلك في ضوء التنمية المهنية وتشجيع المعلمات المتميزات.
- عمل لقاءات باستمرار مع أولياء الأمور لمعرفة المشكلات التي تواجههم داخل الروضات ومحاولة علاجها وتشجيعهم على المشاركة المجتمعية للنهوض بالروضة.
- تفويض إدارة الروضة بعض العاملين بها للقيام ببعض من مهام الإدارة .
- تفعل إدارة الروضة المشاركة المجتمعية من خلال رجال الأعمال ومنظمات المجتمع المحلي.
- ضرورة تبني القيادات العليا لإدارة كمدخل لتطوير أداء المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال ، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتعميم معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي.

## المراجع

أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية.

- الأحمر، ماهر عبد الكاظم ( ٢٠٠٧ )، " تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية ، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الحيسى ، عبد المعطي محمود(٢٠١٤):- دور تمكين العاممين في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، غزة.
- ادريس، وائل محمد صبحي ، الغالى ، منصور ، طاهر محسن ( ٢٠٠٩ )، اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن، ط١، دار وائل للنشر، الاردن .
- أرمسترونج، ميشيل(٢٠٠٧)، " تقنيات الإدارة"، ط ٢ ، ترجمة و نشر و توزيع مكتبة الجريز، الرياض.
- إسماعيل، فراس محمد (٢٠١٠): " الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة" دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد ،رسالة ماجستير إدارة عامة ، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- بخوش، مديحة (٢٠١٣): دور استراتيجيات التعويضات فى تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية فى المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد(١٢) ، ، الجزائر، ص ١٤٩-١٥٨.
- البلعكي ، رمزي منير ( ٢٠٠٩ )، "المورد الحديث" ، بيروت ، دار العلم للملايين .
- الغمس ،وسام مشعل ( ٢٠٢٠ ) :- " دور القيادة التحويلية فى تحقيق التميز المؤسسى ، كلية التربية - قسم الإدارة التربوية ، المملكة العربية السعودية.
- القاضى ، زياد مفيد ( ٢٠١٢ ) :- " علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات " - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن - رسالة ماجستير - كلية إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال - جامعة الشرق الأوسط.

- بن حمدان ،خالد محمد ، ادريس ، وائل محمد صبحي ( ٢٠٠٧ ) :- " الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن .
- بن شويحة بشير ( ٢٠١٣ ) :- تدقيق الموارد البشرية ،محاضرات في مقياس مراجعة و مراقبة الموارد البشرية ،مستوى اولى ماستر، جامعة ورقلة ٢٠١٣ غير منشورة
- بن عنتر عبد الرحمان (٢٠١٠) ، ادارة الموارد البشرية ، ط١ ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن .
- الثويني، طارق بن محمد(٢٠١٤):- درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطوير . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٠٠٩):- قيادة التحويل في المنظمات، ط ٩، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض، الممكة العربية السعودية.
- حجازي، وجدي حامد (٢٠١٠) :- اصول المراجعة الداخلية مدخل عمل تطبيقي ، بدون طبعة ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، مصر.
- الحلالمة، محمد عزات و العزاوي، سامي فياض (٢٠٠٩) ،" رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (١٩) : ص - ١٠١-١٦٢
- حنا نصر الله (٢٠١٣):- "ادارة الموارد البشرية" ،ط١، دار زهران للنشر و التوزيع ، الاردن.
- حولي محمد (٢٠٠٩):- المراجعة المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة
- الخالدي، منتهى محمد(٢٠١٣):- تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الاردن.

الدجني، علي يحيى (٢٠١٣) :- واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة والرضا الوظيفي "بالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الديب، سامر كمال حامد (٢٠١٢) :- مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمقيادة التحويمية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤) "الإدارة الإستراتيجية"، العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.

الروسان، إخلص محمد (٢٠١٥) :- الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري

الزغودي محمد السايح (٢٠١٢) :- مراجعة ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (٢٠١٠) " إدارة الموارد البشرية" مديريةية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

الشمري، انتظار احمد جاسم (٢٠٠٢) : " العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و فاعلية إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة و لاقتصاد الجامعة المستنصرية.

الشيخ الداوي (٢٠١٠) :- تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد السابع.

الطائي ، يوسف جحيم وكرماشة ، عبير محمد حسونه (٢٠١١) : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (١٩)، ص ١٢٩-١٧٨ ، العراق.

الطائي، يوسف جحيم ،الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٦) :- "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط ١ ، الوراق للنشر و التوزيع، عمان.



- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٧)، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- العزاوي، بشرى هاشم محمد (٢٠٠٨)، "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي"، دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة، مقدمة كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد المجالات العلمية
- العنزي، سعد والساعدي مؤيد (٢٠٠٨): " المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي" مجلة القادسية للعلوم الإدارية، م١٠، ع ١ .
- العنزي، أميرة خضير كاظم (٢٠١٠): " دور أبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي"، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف، رسالة ماجستير إدارة أعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة.
- النجار، فريد (٢٠٠٧)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط ١، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
- خلف، محمد كريم حسني (٢٠١٠) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم (٢٠١٤) :- ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، ط ٢، دار وائل للنشر، الاردن
- القاضي، دلال والبياتي، محمود (٢٠٠٨): منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رحب، أنور والسيد، ولاء (٢٠١٩) :- " متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال"، رسالة دكتوراة - كلية التربية - جامعة دمياط.
- رزق، ايمان صلاح (٢٠١٨) :- " مقومات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كما يدركها أولياء الأمور"،

- المؤتمر الدولي السادس - العربي العشرون للإقتصاد المنزلي - " الإقتصاد المنزلي وجودة التعليم".
- سامي، عمري ( ٢٠٠٧ ) : " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"دراسة حالة:شركة مناجم الفوسفات تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، - جامعة بوضياف بالمسيلة.
- سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية وعلم النفس الرياض، ٤٤٤
- سلام ، مى يعقوب (٢٠١٤): درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة فى محافظة عمان وعلاقتها باتجاهات المعلمات نحو المهنة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- سهيل احمد والوادي، حمود حسين ( ٢٠١٠ ):- "مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣ ) ، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي"، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عثمان ، على عبد التواب وعمر ، سحر منصور سيد(٢٠١٢): اتجاهات الرضا لدى أسر الملتحقين برياض الأطفال على أساليب التعامل فى الروضة ، دراسة ميدانية من وجهة نظر أسر الملتحقين برياض الأطفال، مجلة جرش للبحوث والدراسات، مجلد (١٤) عدد خاص،جامعة جرش، حيزران، ص١٤٧-١٨٥.
- عزوز ميلود(٢٠٠٧):- دور المراجعة في تقييم اداء نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ٢٠١٥ت ١٩٥٥ سكيكدة ، الجزائر .
- فلاق ، على (٢٠١٤): الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلد(٢٨)، العدد(٣)، ص ١٩١-٢١٢.
- لطفى، امين السيد احمد (٢٠٠٩):- فلسفة المراجعة ، ط١، الدار الجامعية ، مصر.

ماهر، احمد ( ٢٠٠٩ ) ، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.  
مراد سكاك ( ٢٠٠٩ ):- التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي و استراتيجي في تحسين اداء الموارد البشرية ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ٢٠٠٩ ،  
مراد سكاك ، فارس هياش(٢٠٠٩):- دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، الملتقى العملي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية و الحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس ، ايام ٢٠-٢١ اكتوبر ٢٠٠٩ .  
مقداد شفيقة (٢٠١٤): القيادة الإسلامية الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة التراث ،جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد(١٦)، ديسمبر، الجزائر، ص١٨٠-٢٠٣ .  
مؤيد سعيد وصالح، حرحوش عادل ( ٢٠٠٢ ):- "إدارة الموارد البشرية" ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر و التوزيع، اربد.

#### المراجع الأجنبية:-

- Mohamed Aldallal( 2005) : performance Evaluation using self Assessment Approach and EFQM Excellence Modle the case of Abu Dhabi police Collegem, for master Degree united Kingdom: university of Bradford, P27.
- Mohamed Zairi ( 2003): the 4ps: of organizational Excellence, publishing TQM college, Dubai: e-TQM college, 2003, P1
- Lohkamp , Caroll( 2009) : Knowledge and use of quality standards in early childhood education programs in missouri , Humanities and Social sciences , Vol . 69 (7-A ), PP. 25-48 .
- Omid, S., Sadegh, N., & Reza, S. (2017). Appraisal of Boys' High Schools in Tehran based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of

- Staffs. Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Research, 5(3).
- Shani S. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of Management, 4 (1), 1-05.
- Sharma, A. K., & Talwar, B. (2007). Evolution of “universal business excellence model” incorporating Vedic philosophy. Measuring Business Excellence, 11(3), 4-20.
- Pizam, A. (2010). International encyclopedia of hospitality management. (2nd ed). Burlington, USA: Elsevier Ltd.

### **Abstract :**

The research aims mainly to identify the nature of the relationship between human resource management strategies in its dimensions (recruitment and appointment - training and development - compensation and incentives) and the institutional excellence of workers in kindergarten institutions in its dimensions (human excellence - excellence of the service provided - leadership excellence), through the achievement of the following sub-objectives, Determining the human resource management strategies in kindergarten institutions with its dimensions. Determining the level of institutional excellence for workers in kindergarten institutions, in its dimensions. Studying the relationship between human resource management strategies in its dimensions and institutional excellence for workers in kindergarten institutions in its dimensions. Explanation of the relationship between some research variables (the level of education of the worker (the employee) in the kinder-

garten institution - the number of years of professional experience for the worker - the age of the worker (the employee)) and each of the human resource management strategies in its dimensions and the institutional excellence of workers in the kindergarten institutions in its dimensions, Revealing the nature of the discrepancy in each of the human resource management strategies in its dimensions and the institutional excellence of workers in kindergarten institutions in its dimensions according to the gender of the worker (the employee) (male - female). Identifying the nature of the discrepancy in each of the human resource management strategies in its dimensions and the institutional excellence of workers in kindergarten institutions in its dimensions depending on the place of residence of the worker (rural - urban). Explanation of the differences between each of the human resources management strategies in its dimensions and the institutional excellence of workers in kindergarten institutions in its dimensions depending on (the dependence of the employer - the number of years of professional experience of the worker - the age of the worker (the employee)).

The descriptive and analytical approach was used, The descriptive and analytical approach, where the research tools consisted of the general data form for workers, the questionnaire of human resources management strategies as perceived by workers in kindergarten institutions, with its dimensions, and the institutional excellence questionnaire with its dimensions. Then the research tools were applied to (212) workers in kindergarten institutions.

The results showed. The presence of a statistically significant difference in the average scores of workers in kindergarten institutions, the research sample, in the level of their evaluation of resource management strategies in its dimensions, according to the work dependence and the number of years of professional experience for the worker, at the level of significant significance (0.001, 0.01). There is no statistically significant difference between the average degrees of workers in kindergarten institutions, the research sample, in the level of their evaluation of institutional excellence in its dimensions, according to the subordination of the employer. There is a statistically significant difference in the average scores of workers in kindergarten institutions in the research sample in their evaluation of the methods and methods of compensation and incentives adopted by the institution and institutional excellence in its dimensions according to the income categories of the worker at the level of significant significance (0.05).

The study recommends:- The need to raise awareness about the issue of excellence in government institutions by holding training courses and workshops aimed at identifying how to apply models of institutional excellence effectively according to the common models of excellence used.

**Keywords:** - Strategies of human resource management - institutional excellence - workers in kindergarten institutions.