



ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

إعداد الطلاب

عبد الرحمن الخثعمي ٢٢٢٠٠١١٢٨

عبد الله العليان ٢٢٢٠٠١٠٣٣

محمد آل مانع ٢٢٢٠٠١١٥٥

إشراف

الدكتور وليد عبد الجواد سليمان صديق

الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣

Midocean University

College of Administration

Department of Management

The impact of human resource management practices on institutional excellence

Prepared by:

Abdulrhman Alkhthami 222001128

Abdullah Alolayn 222001033

Mohammad Al Mana 222001155

Supervised by

Dr. Waleed Sdiq

D. Alfisal Hassan

Year:2023

الفهرس		
م	العنوان	رقم الصفحة
١	المقدمة	٥
٢	The introduction	٦
٣	مشكلة الدراسة	٩
٤	أهمية الدراسة	٩
٥	أهداف الدراسة	١٠
٦	أسئلة الدراسة	١٠
٧	منهجية وطرق البحث	١٠
٨	أدوات جمع البيانات	١١
٩	حدود الدراسة	١١
١٠	الدراسات السابقة	١١
١١	الفصل الأول : الاطار النظري	١٤
١٢	المبحث الأول : تعريف الموارد البشرية	١٤
١٣	أهمية الموارد البشرية	١٤
١٤	الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية	١٥
١٥	اهداف ادارة الموارد البشرية	١٤
١٦	استراتيجية ادارة الموارد البشرية	١٦
١٧	تخطيط ادارة الموارد البشرية	١٦
١٨	استقطاب ادارة الموارد البشرية	١٧
١٩	تدريب وتطوير الموارد البشرية	١٩
٢٠	أنواع تدريب	٢٠
٢١	نظام التقييمات	٢١
٢٢	ملخص	٢٣
٢٣	المبحث الثاني : التميز المؤسسي	٢٤
٢٤	أهداف وخصائص التميز المؤسسي	٢٤
٢٥	المفاهيم الاساسية للتميز المؤسسي	٢٥
٢٦	أبعاد التميز المؤسسي	٢٦
٢٧	جوائز التميز المؤسسي	٢٧

م	العنوان	رقم الصفحة
٢٨	الفصل الثاني : الاطار التطبيقي	٢٩
٢٩	نشأة مجموعة بن لادن السعودية	٢٩
٣٠	أنشطة المجموعة	٣٠
٣١	مكان الاستبيان	٣١
٣٢	أدوات جمع البيانات	٣١
٣٣	عينة الدراسة	٣٢
٣٤	الاساليب الاحصائية	٣٣
٣٥	صدق وثبات الاستبيان	٣٤
٣٦	اجراءات الدراسة الميدانية	٣٤
٣٧	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٣٦
٣٨	الاختيار والتعيين	٤٠
٣٩	جدول المتوسطات الحسابية	٤٢
٤٠	النتائج	٤٦
٤١	التوصيات	٤٦
٤٢	قائمة المراجع والمصادر	٤٧

تمثل الموارد البشرية عاملاً أساسياً لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، حيث تبرز أهميتها من خلال تأثيرها المباشر على رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعالية أداء مهامها وأنشطتها. إن جودة العمل وفعالية المنظمة نابعة من مدى قوتها البشرية وقدرتها على التفوق والتنافس على المستوى الداخلي والخارجي.

وعصرنا الحديث يشهد تغيرات متسارعة على مستويات متعددة كالاقتصاد والتنظيم والتكنولوجيا. نظراً للتطور الهائل في الاتصالات والإنترنت واستخدامه في مجالات تجارية متنوعة قد أثر تأثيراً جوهرياً بفضل ظاهرة العولمة. في هذا السياق، تبرز تساؤل هام عن كيفية التكيف الأمثل للمؤسسات التجارية المستمرة ضمن بيئات اقتصادية شديدة التحدي؛ فكيف يمكن لهذه المؤسسات أن تُوظف طاقات البشر بهدف تغلب على الصعاب والانخراط في سباق المنافسة بإصرار، وذلك لضمان نجاح مشوارهم نحو المستقبل؟

و تظل إدارة الموارد البشرية تمثل دوراً بالغ الأهمية وعنصراً أساسياً في عملية التنمية، حيث يعتبر الاستثمار فيها من أعلى عوائد الاستثمار مقارنة بالثروات الأخرى. حيث تكمن أهمية الموارد البشرية في أن الإنسان هو نقطة التركيز لكل نشاط ويعتبر مصدر بهاء وفعالية لجميع الثروات. وبالتالي يعتمد على القوى البشرية جودة ونجاح المؤسسات وتقدمها وبصماتها وتفوقها مقابل المنافسة. لكي يتسنى للبشر الموجودين للمؤسسة إلى إتقان مهامهم، فكل ما كانت الإدارة جديده تحقق المؤسسة أهدافها رؤيتها والغرض من إنشائها. من هذا المنطلق يجب أن تسعى كل مؤسسة لديها إلى بذل قصارى جهودها في إدارتها الموارد البشرية بحيث تلبي احتياجات العاملين وتطمح لإسعادهم وتحقيق رغباتهم ليشمل ذلك التخطيط الدقيق والحفاظ على هؤلاء الموظفين وتطوير مهاراتهم من خلال سياسات محفزة ولكن أيضاً لنجاح العمل والسير قدماً في الريادة يجب توجيه جهود الإدارة على استقطاب واختيار وتوظيف الكفاءات البارعة والمؤهلة بطريقة مستدامة..

ايضا تطور تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر مما يزيد الطلب على المهارات الفنية والمؤهلات غير التقليدية في مجال الإدارة العليا لإدارة المعلومات. يتطلب تضمين التقنيات الحديثة والبناء على ذلك في مختلف جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية، بدءاً من التخطيط والاستقطاب وصولاً إلى الاختيار والتعيين وغير ذلك.

يعتبر سعي المؤسسات لتحقيق التميز والنجاح من الموضوعات الهامة والحديثة بسبب زيادة المنافسة، حيث أصبحت معايير التميز هي الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه. وبالتالي تجد قادة المؤسسات عليهم بذل جهود كبيرة للوصول إلى هذا التميز من خلال الإبداع والمرونة والقدرة على التكيف بسرور. ويلعب قطاع إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في هذا المجال، حيث تنعكس قدرته على استغلال جميع موارد المؤسسات بشكل أمثل. ومن المعروف أن إدارة الموارد البشرية تشمل عدة نشاطات وأعمال مثل تخطيط القوى العاملة، التنظيم، التخطيط، إدارة الأداء، وتأمين برامج تنظيرية لتحقيق رفاهية

نظراً لما سبق، يظهر التوجه المهم الذي تتسم به إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات من خلال تأمين العاملين ذوي الكفاءات والتخصصات المطلوبة، بالإضافة إلى قيامها بالعديد من الأعمال والمسؤوليات مثل التخطيط، اجتذاب، وتدريب القوى العاملة بالإضافة إلى وضع نظام لتحديد الأجور، المكافآت والحوافز، كما تعمل على تقييم أداء الموظفين. عليه تهدف هذه الدراسة المستقبلية لفهم أثر الممارسات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق لمؤسسة صناعية أو خدمية.

The introduction

Human resources represent an essential factor in achieving the desired goals and objectives, as their importance is highlighted through their direct impact on raising the efficiency of the organization's management and the effectiveness of performing its tasks and activities. The quality of work and the effectiveness of the organization stems from the extent of its human strength and its ability to excel and compete at the internal and external levels.

Our modern era is witnessing rapid changes at multiple levels, such as the economy, organization, and technology. Due to the tremendous development in communications and the Internet and its use in various commercial fields, it has had a fundamental impact thanks to the phenomenon of globalization. In this context, an important question arises about how sustainable business enterprises can optimally adapt within highly challenging economic environments. How can these institutions employ human energies with the aim of overcoming difficulties and engaging in the race of competition with determination, in order to ensure the success of their journey towards the future?

Human resources management remains a very important role and an essential element in the development process, as investing in it is considered one of the highest returns on investment compared to other wealth. The importance of human resources lies in the fact that the human being is the focus point for every activity and is considered a source of splendor and effectiveness for all wealth. Therefore, the quality and success of institutions, their progress, their imprint, and their superiority compared to competition depend on human resources. In order for the people in the organization to master their tasks, the better the management, the more the organization achieves its goals, vision, and the purpose of its establishment. From this standpoint, every institution must strive to exert its utmost efforts in managing human resources in a way that meets the needs of

employees and aspires to make them happy and fulfill their desires. This includes careful planning, maintaining these employees, and developing their skills through motivating policies, but also for the success of the work and moving forward in leadership, efforts must be directed. Management seeks to attract, select and employ brilliant and qualified talent in a sustainable manner.

Information technology is also developing continuously, which increases the demand for technical skills and non-traditional qualifications in the field of senior management of information management. It requires embedding and building on modern technologies in various aspects and activities of human resources management, from planning and recruitment to selection, appointment, etc.

Organizations' pursuit of excellence and success is an important and modern topic due to increased competition, as standards of excellence have become the main goal to which they aspire. Consequently, institutional leaders must make great efforts to achieve this distinction through creativity, flexibility, and the ability to adapt with pleasure. The human resources management sector plays an important role in this field, as its ability to optimally utilize all institutional resources is reflected in it. It is known that human resources management includes several activities and tasks such as workforce planning, organization, planning, performance management, and providing theoretical programs to achieve well-being.

In view of the above, the important trend that characterizes human resources management within institutions appears through securing workers with the required competencies and specializations, in addition to carrying out many tasks and responsibilities such as planning, attracting, and training the workforce in addition to setting a system for determining wages, rewards and incentives, as well as It evaluates the performance of employees. Therefore, this future study aims to understand the impact of the practices used by human resources management in achieving excellence for an industrial or service organization.

مشكلة الدراسة

للموارد البشرية تأثير كبير على تعزيز نظم الإدارة بشكل عام وتحديث ممارسات الموارد البشرية بشكل مستمر يعد أمرًا ضروريًا للمؤسسات للوصول إلى مستويات أفضل من الأداء وتحقيق التفوق التنافسي مقارنةً بالشركات العاملة في نفس القطاع. في هذا السياق، تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الكوادر البشرية المؤهلة وتنفيذ مهام ومسؤوليات متعددة مثل التخطيط والاستقطاب والتدريب وتنفيذ نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادلة وتقييم الأداء. ومن المهم أن تكون المؤسسات على دراية بطبيعة ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق النجاح المؤسسي بصورة جذابة.

وفقًا للمذكور سابقًا يمكن توضيح مشكلة الدراسة بشكل أفضل من خلال وضع السؤال الرئيسي التالي:

"هل لهذه الممارسات في إدارة الموارد البشرية (؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء، الاستقطاب والتعيين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية تأثير على تحقيق التميز المؤسسي هل يوجد أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي ؟ هل يوجد أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي ؟ هل يوجد أثر للأداء في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة ؟ هل يوجد أثر الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي ؟ هل يوجد أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي ؟

أهمية الدراسة.

- أهمية موضوع البحث المتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي .
- الي أي مدى تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
- جعل التمييز المؤسسي عادة مستديمة وفلسفة تعتمد عليها المؤسسات
- ممكن ان تساهم الدراسات المختلفة في اعادة النظر في الممارسات الحالية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة
- تفعيل العلاقة بين الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات

أهداف الدراسة

نقترح ونرجو ان نصل في ضوء نتائج هذا البحث الي هذه الاهداف ان شاء الله :

- ١- التعرف على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٢- تحديد العوامل الحاكمة في التميز المؤسسي.
- ٣- تحليل وتقييم إدارة الموارد البشرية.
- ٤- أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب ا ولتطوير؛ تقييم الأداء الأجور والحوافز؛ الصحة والسلامة الدهنية)، في تحقيق التميز المؤسسي
- ٥- مدى اسهامات ادارة الموارد البشرية في تحقيق هذا التميز المؤسسي

أسئلة الدراسة

١. طرح التساؤلات على موضوع إدارة الموارد البشرية عامة والتميز المؤسسي خاصة.
٢. معرفة ممارسات أساليب إدارة الموارد البشرية في مفهومها الجديد , و أنشطتها المختلفة .
٣. ابعاد التميز المؤسسي ؟
٤. بما تتمثل ادارة الموارد البشرية ؟
٥. العلاقة التي تجمع بين الإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ؟
٦. آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب ، والتطوير، تقييم الأداء، الأجور والحوافز، الصحة والسلامة الدهنية)على التميز المؤسسي وأبعادها ؟

منهجية وطرق البحث.

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لأنة المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من العمليات البحثية التي تتكامل بوصف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وهو طريق يعتمد عليها اغلب الباحثون في الحصول على بيانات كافية ودقيقة توضح الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة التفصيلية وتحليل المشكلات وتصنيفها وتحقيق أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية لأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر والمراجع المعتمدة و الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بكل الاشكال المباشرة والغير والمواقع الإلكترونية المتخصصة والمجالات العلمية وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

حدود الدراسة

الحدود العلمية: من خلال طبيعة الدراسة والمشكلة المطروحة يمكن استخراج العناصر التالية:

المتغير المستقل : ممارسات ادارة الموارد البشرية

المتغير التابع : التميز المؤسسي

الحد د الزمنية: من شهر أكتوبر حتى ديسمبر ٢٠٢٣

الحدود الموضوعية : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وأنواع التميز المؤسسي.

الحدود المكانية : جامعة الأميرة نورا – موظفين التشغيل والصيانة لمجموعة بن لا دن السعودية.

الدراسات السابقة.

دراسة بعزیز آمنة (٢٠٢١) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية :

هدفت هذه الدراسة تحليل إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز مؤسسي في المؤسسة، دراسة فعالية هذا الأخير، ومن أجل ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية. وللإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات

دراسة عبد الجليل (١٩٩٢) بعنوان السياسات الادارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية :

هدفت إلى وصف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية ومقارنته بالأفكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الامريكية تمهيداً لتقويم الواقع المصري تكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وممارساتها. تكونت عينة الدراسة من 12 (شركة، و (20) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كليات

التجارة بالجامعات المصرية. و (20) من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها :يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ياسين حمداني و محمد بعيليش (٢٠٢٠) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي داخل مديرية التجارة لولاية المدية؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب الاختيار تعيين والتدريب تقييم الأداء الأجور والحوافز الصحة والحوافز المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي(التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض المديرية التجارة لولاية المدية ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (٥٤) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار تكونت عينة الدراسة من (٤٥٥) من موظفي المديرية التجارة.

دراسة الناطور (٢٠٠٠) بعنوان (تخطيط القوى العاملة في القطاع الاردني :

هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة) مدى توافرها مدى دقتها مدى استخدامها(، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع الأردني

دراسة عبد المحسن حاجي حسين (٢٠١٠) (بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية."

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٣) مستجيبا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياته

دراسة نجوى وفائي سليم (٢٠٢٠) (بعنوان : ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة - مصر

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل بوصف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لجامعة 6 أكتوبر، جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال الاستبيان وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسة بجامعة 6 أكتوبر.

دراسة عبد الله ابراهيم ابو بكر (٢٠١٩) (بعنوان : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية) - السودان

تناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة

الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جياذ الصناعية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية .استخدام الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة

دراسة عدوان 2011 (بعنوان "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع سياسات الاختبار والتعيين في الوظائف وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومهنية الاجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية اختيار العاملين، وتم استخدام لمنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عينة الدراسة (١٨٧) موظف وتم استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج.SPSS

الفصل الأول : الاطار النظري

المبحث الأول : تعريف الموارد البشرية

يمكن تلخيص الموارد البشرية على أنها مجموعة من العمليات المُطورة لتعزيز العنصر البشري في ظل عالم يزداد قوة وتنافسية وعدم اتزان. فالهدف هو زيادة الإنتاجية من خلال مساعدة المؤسسات على بناء ميزات تنافسية وتحول إلى مصادر أكثر ابتكاراً بفضل إدارة الموارد البشرية.

وتم وصف هذه المهام بأنها "جمعية من الأنشطة التي تُطبّق استراتيجيات الموارد البشرية، تُركّز على تحسين الأداء، وتقوية قدرات أفراد المؤسسة، مهاراتهم، ومعرفتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" من قِبَل كثير من المفكرين الإداريّون.

مدى أهمية الموارد البشرية:

- النمو الصناعي والتقدم الذي شهده العصر الحديث أسفر عن ظهور تنظيمات علمية داخل المنظمات وكذلك مشاكل وصراعات بين إدارات الأعمال والموظفين. لقد حاولت الإدارة تطبيق بعض الأساليب لمواجهة هذه المشكلات، ولكن لا يزال هناك حاجة إلى إدارة متخصصة تعتني بالعاملين وتحل مشاكلهم.
- انتشار منظمات متعددة الجنسيات على نطاق واسع أدى إلى زيادة في أعداد الموظفين من مختلف الجنسيات والمهارات، مما أضاف صعوبات في التعامل معهم. بذلك اضطرت المؤسسات لتطبيق إدارة متخصصة تُركّز على التأهيل والإشراف وإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق استراتيجية ورؤية المؤسسة.
- تدخل الحكومة في العلاقة بين رب العمل والموظفين من خلال تنفيذ مجموعة من القوانين والتشريعات دفع بظهور إدارة متخصصة يكون رئيس هدفها ضمان إطلاق سراح قوانين صحيحة لتجنب المشاكل القانونية مع الجهات الحكومية.
- أخيراً، تزايد تطلعات الموظفين بسبب تحسّن مستوى معيشتهم وزيادة الثقافة والتوعية لديهم.

الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية:

حلول افضل للعمل :

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل و إتاحة الفرص امام العاملين لتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم وذلك من خلال برامج التدريب والتنمية وتشجيع العمل على نظام الفريق الواحد.

استغلال الموظفين القدامى:

حيث يمكن الإستفادة منهم لحل مشاكل نقص العمالة وايضا تطوير المؤسسات نظرا لخبرتهم الكبيرة لأنهم عامة يكونا أكثر ايجابية على العمل دون الانتباه للعائد المادي وايضا يمكن تدريبهم على نظم العمل الجديدة للاستفادة منهم وتطوير مهارتهم التكنولوجية والمعلوماتية باستخدام الكمبيوتر

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتألف الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من ثلاثة أنواع: الاجتماعية، والفردية للعاملين، والخاصة بالمنظمة:

بالنسبة للأهداف الاجتماعية: تكمن هذه الأهداف في مساعدة الأفراد على العثور على أفضل وظائف تكون مشهودة بالإنتاجية والربحية، مما يسعدهم ويزيد حماسهم، كما يسهم في رفع مستوى معنوياتهم وإقبالهم على العمل بشغف. يركز هذا النوع من الأهداف على تحقيق رفاهية شاملة لأفراد المجتمع.

الأهداف المتعلقة بالعاملين: تشتمل هذه الأهداف على توفير التطور المهني للأفراد من خلال بيئة عمل مُحفزة تُشجعهم على بذل أقصى استطاعة ومهارة لدى الموظف . كذلك يضمن تنظيم سياسات محددة لمنع استنزاف طاقة العاملين وضمان المعاملة الإنسانية.

أخيراً، الأهداف المتعلقة بالمنظمة: ترمي إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات مرتفعة في اختيار موظفيها بناء على المعايير المحددة. يتضمن ذلك الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريب الأفراد وتطويرهم بشكل مستمر لضمان استبقاء تجارب جديدة ودمج أهداف المؤسسة أهداف العاملين لخلق تعاون مشترك وهذا طبعا يكون بالتوزيع العادل لنظم لأجور والمكافآت

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء من أجزاء إستراتيجية المؤسسة تنتهي بالتكامل الإستراتيجي الذي يؤكد رسالتها وأهدافها وإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في تحت المؤسسة ككل وتستخدم استراتيجياتها لتكييف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار عليه فإن بناء إستراتيجية للموارد البشرية تتوافق وتتكامل مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة بما تشمله من رساله وأهداف ووسائل وهيكل تنظيمي

تخطيط إدارة الموارد البشرية:

التخطيط عامة يعني التنبؤ بالمستقبل في إطار محدد ويحاول ان يجيب على التساؤلات ما العمل؟ كيف نعمل؟ الخ ... لذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الإحتياجات من القوى العاملة المطلوبة للمؤسسة من حيث الكمية والنوع على المستوى التفصيلي.

أهمية تخطيط في إدارة الموارد البشرية:

التخطيط في ادارة موارد البشرية يتميز بالأشياء الكثيرة التي تفيد المؤسسات ومنها :

- يساعد على إظهار نقاط الضعف في بعض الافراد ومن ثم تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الانتاجية والأدائية.
- تحديد احتياجاتها المستقبلية تعد من اهم مزايا تخطيط الموارد البشرية لانه يساعد المؤسسة في تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في الموارد
- يجعل المؤسسات مستعدة لأي تغييرات قد تحدث في بيئتها سواء الداخلية والخارجية.
- يساعد المؤسسة نحو تحقيق الهدف وذلك من خلال حسن توزيع و استخدام مواردها وتوجيهها.

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

١- تحليل بيئة المنظمة : SWOT يتضمن تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية حيث يعتمد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة على تحديد و دراسة المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على ادارة الموارد البشرية في المستقبل

٢- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية : في ضوء نتائج المرحلة الأولى الناجمة عن تحليل بيئة المنظمة، يتم التنبؤ بالطلب المتوقع في المستقبل على ادارة الموارد البشرية.

٣- وضع الاحتياجات المطلوبة من ادارة الموارد البشرية على شكل خطة : و ذلك بالاعتماد على المقارنة بين الطلب على الموارد البشرية والعرض من الموارد البشرية، وذلك بناء على نتائج المرحلة السابقة.

٤- تنفيذ الخطة : وتعتبر أهم مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية، والبدء أن يتم تنفيذ الخطة بكفاءة ودقة، و ذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

استقطاب إدارة الموارد البشرية واختيارهم وتعيينهم:

بعد إتمام عملية استقطاب الأفراد العاملين داخل المنظمة بشكل مثالي، يأتي دور عملية الاختيار، وهي تعني انتقاء الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات الضرورية لدخول المؤسسة. تعتبر الاختيار عملية تستند إلى سياسات وإجراءات تضمن اختيار الأفراد بناءً على مبدأ الجدارة من خلال التحليل التنبؤي بأداء المتقدمين للعمل وإرشاد من منهم سيرضى نجاحاً إذا تم توظيفه. من المهم أن تركز إدارة المؤسسة على هذه العملية وإيلاءها أهمية مناسبة في التطور التالي.

- الاختيار الخاطئ للأفراد يعني مضيعة للوقت والمال الذي أنفق في العملية.
- الاختيار الشخص الغير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المؤسسة وتتمثل في عدم قدرته على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على إنتاج العام للمؤسسة.
- تطبيق السياسات في التعيين يضمن العدالة والمساواة و يحقق السمعة الجيدة للمؤسسة في المجتمع.

* لابد عندما يتم اختيار شخص جديد لوظيفة ان يتم معة مراجعة البيانات الهامة لة مثل الراتب وساعات العمل وفترة الاختبار فإذا قبل الموظف الشروط فإنه يوقع على عقد العمل من قبل الموظف والمؤسسة

أهداف عملية استقطاب الموارد البشرية

- ١- توفير الاعداد المناسبة من الاشخاص المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة
- ٢- تحجيم عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختبارات.
- ٣- جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالموظفين المرغوب فيهم تحقيقا للقوى العاملة.

- ٤- تحقيق العدالة الاجتماعية والقانونية من خلال عملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- ٥- القدرة على اختيار مجموعة ذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل لتدريب.

مصادر عملية استقطاب الموارد البشرية

مصادر داخلية

- ١- التنقل بين الوظائف المختلفة.
- ٢- نظام الترقية (الترقية - الأقدمية - الاختيار)

مصادر خارجية.

- ١- الإعلانات.
- ٢- توصية الموظفين بالمؤسسة .
- ٣- الوكالات المعنية بالتوظيف.
- ٤- الجمعيات والنقابات المهنية.
- ٥- الجامعات والمعاهد والمدارس.
- ٦- برامج التدريب والتشغيل.

عملية اختيار وتعيين الموظفين :

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا بالموافقة طرح اعلان وظائف خالية للمؤسسة حيث ان إدارة الموارد البشرية معنية بالتخطيط فقط اما الاعتماد فمن إدارة العليا
- إعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب ان يشمل الإعلان المواصفات الرئيسية للوظيفة؛
- دعوة المتقدمين لتعبئة نماذج التوظيف من خلال المؤسسة أو على الموقع الالكتروني
- استلام طلبات التعيين و تصنيفها
- فرز الطلبات و استبعاد من لا تنطبق عليهم المواصفات المرجوة
- إجراء المقابلات الشخصية مع المترشحين وعقد اختبارات تبين مستواهم العلمي والعملية

- التأكد من خلو المتقدم للوظيفة من أي شبهات جنائية أو غيرها عن طريق الاستعلام عنه بالجهات المختصة أو بالعمل القديم للمتقدم
- اختيار الموظفين بناء على المقابلات
- إجراء الفحوصات الطبية والبدنية للموظف
- اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات بنجاح للعمل حسب نتائجهم .
- البدء بإجراء التعيين مثل توقيع عقد العمل بين الموظف الجديد والمؤسسة.

تدريب وتطوير الموارد البشرية:

التعريف : هو الجهود المنظمة والمخططة لأي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص وتطوير معارفهم وتعلم طرق وسلوكيات جديدة بالتالي بناء خبرات تدريبية فعالة تساعد على أداء المهام في العمل و تحسين المهارات و زيادة المعرفة وبالتالي يعود بالمنفعة على المنظمة أو المؤسسة لذا يأخذ بعين الاعتبار لأنة يؤدي الي :

- توحيد أهداف العاملين لزيادة الإنتاج والأداء المنظم
- زيادة أهداف وسياسات المنظمة وذلك برفع أداء العاملين عن طريق التدريب والتطوير لما يعود على المنظمة بالنفع العام
- تطوير مهارات الاتصال بين الموظفين يعمل كقوة دفع للمنظمة للأمام
- يحسن العلاقات بين الإدارة العليا والأفراد والموظفين وذلك بتطوير الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات.

أهمية التدريب

- ١- التدريب هو سمة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير التكنولوجية والإدارية.
- ٢- التدريب ينمي مهاراته الفرد ويحسن قدراته وبالتالي يساعد تحسين المستوى الاجتماعي والاقتصادي للأفراد ويزيد من درجة وعيهم الوظيفي
- ٣- أغلبية العاملين في المنظمات يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

أنواع التدريب

- ١- تدريب عملي : يقوم المختص بالتدريب بعرض الطريقة على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل عملي .
- ٢- تمثيل الأدوار : يقوم المختص بالتدريب بعرض حالة إدارية معينة ويطلب من مجموعة المتدربين تمثيل هذه الحالة
- ٣- المتدرب النموذج : يقوم المختص بالتدريب بعرض نموذج ناجح من نماذج العمل ويطلب من المتدربين تقليده.
- ٤- الابتكار : يقوم المختص بالتدريب بعرض حالة على عدد من المتدربين وتتم مناقشتها فيما بينهم للخروج بأفكار جديدة.
- ٥- الواقعية : يقوم المختص بالتدريب بعرض حالة واقعية أو خيالية تمثل وصفا أو رقما لمشكلة إدارية معينة تنتهي بمجموعة من الأسئلة يطلب من المتدربين الإجابة عليها .
- ٦- المحاضرات : يقوم المتدرب بإلقاء محاضرات نظرية يكون هدفها إعطاء معلومات معينة للمتدربين.

نظام الحوافز

التعريف : إنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه (الدكتور علي السلمي)

أهمية الحوافز

- ١- مما لا شك فيه أن نظم الحوافز يحقق زيادة في أرباح المؤسسة بشكل ملحوظ وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين لان الاختيار السليم للحافز (مادي أو معنوي) يؤدي إلى دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج.
- ٢- يساهم نظم الحوافز في اظهار قدرات الموظفين وحسن استغلال طاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .
- ٣- يؤدي الس تحسين أوضاع الموظفين المادية والمعنوية وربط مصالح الموظف بمصالح المؤسسة.
- ٤- امكانية تحفيز تكاليف الانتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تخفيض المصروفات والمواد الاساسية

٥- يساهم نظام الحوافز بتوافر حالة رضا لدى الموظفين من العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج والغيابات والمنازعات والشكاوى

الشروط المطلوبة لنجاح نظام الحوافز

- ١- العدالة في التوزيع وايضا عدالة الحافز وكفايته المادية
- ٢- ربط نظام الحوافز بسياسة المؤسسة لتكون من أساسيات العمل وأهدافه
- ٣- ربط نظام الحوافز بجهود العامل الذهنية أو البدنية المبذولة في العمل.
- ٤- تنظيم صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة وتأخذ شكل الاستمرار في أدائها.

نظام التقييمات :

يقصد بنظام التقييمات في ادارة الموارد البشرية دراسة الموظفين وتحليل أدائهم بالعمل وملاحظة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل مع الزملاء او العملاء للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال.لذا فإن تقييم لأداء الموظف هو عملية تعكس أداء وتقييمه على أرض الواقع من أجل تحسينه وتطويره. .

فوائد نظام التقييمات :

لنظام التقييمات فوائد عديدة تعود بالأخر بالنفع العام على كل من في المؤسسة من موظفين ومدراء وادارة عليا وذلك كالتالي:

بالنسبة للموظف:

- تنفيذ ما تطلبه الادارة من الموظف على اكمل وجه
- تجنب نقاط الضعف لدية وتحسين مهارته الوظيفية وابرار نقاط القوة
- مناقشة المشكلات التي تطرأ عليه في العمل مع رؤسائه
- تفيد في شرح معوقات العمل .

بالنسبة للمدير:

- تحديد إمكانيات الموظفين وقياس نسبة مهارتهم
- القيام بإجراء تعديلات وتنقلات على أماكن الموظفين لسد عجز أو نقص في مهارة
- تحديد الاحتياجات الخاصة بالموظفين من اجراء تدريبات أو تطوير مهارة معينة؛
- معرفة العوامل التي تؤثر في الأداء وتحفيز الموظفين

بالنسبة للمنظمة:

- زيادة انتاجية وفعالية الموظفين عن طريق نظام التقييمات المستمر مما يؤكد نجاح النظام
- تحديد الأهداف المشتركة للتقييم اللاحق
- الاستمرارية على نظام التقييمات يضمن للمؤسسات انتاجية عالية ومنافسة شريفة بين الموظفين

نظام الأجور والمكافآت:

- تكافئ المؤسسة العاملين فيها على الجهد الذي يبذلونه طوال فترة عملهم بطرق كثيرة :
- الأجور والمرتبات المتفق عليها في العقد الرئيسي بين الموظف والمؤسسة التي تدفعها لهم نظير العمل والجهد المبذول خلال فترة العمل
 - مكافآت وامتيازات مادية وعينية إضافية تمنحها لهم كالتنقل والمسكن .
 - الحوافز الإضافية كما اشرنا اليها من قبل نظير جهد مبذول زائد عن المطلوب من الموظف.

سلامة وصحة الموظفين :

الصحة والسلامة المهنية تهدف إلى إحاطة الأفراد بالرعاية في مجموعة متنوعة من المهن، وذلك بضمان صحتهم البدنية والعقلية والنفسية، مما يُحسّن حياتهم الاجتماعية. وتشتمل السلامة المهنية التركيز على طبيعة العمل والبيئة الآمنة للفرد العامل، بالإضافة إلى ضمان أن تكون بيئة العمل خالية من الأخطار للحوادث والإصابات. وتتضمن السلامة المهنية كذلك توفير بيئة عمل آمنة وصحية تحظى بكافة المقومات لجودة حياة الموظفين وتتمثل في التالي :

- الحفاظ على مقومات الإنتاج البشرية والأيدي العاملة من التأثيرات السلبية للمخاطر المهنية؛
- ضمان حماية موارد الإنتاج المادية؛
- تأمين احتياطات تضمن بيئة آمنة وسلمية تجعل المكان خالياً من المخاطر؛
- تعزيز كفاءة الإنتاج للأفراد ليصبحوا أكثر فعالية
- توعية الموظفين لضمان بيئة عمل آمنة
- توفير وسائل السلامة والصحية المهنية.
- تدريب العاملين على التصرفات والسلوك السليم اثناء المخاطر.

نستخلص :

شهدت أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات تطوراً وتنوعاً كبيراً نظراً للتأثيرات المتغيرة للبيئة التي يتواجد فيها هذا القطاع. إن التطور التاريخي للأنماط الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة يشير إلى مدي اهتمامها بالعلاقات مع بيئتها الخارجية وكذلك استغلال والحرص على مواردها الداخلية. أصبحت إدارة الموارد البشرية قابلة للتطبيق على نطاق عالمي، حيث فسرح استخدامها في جميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها وأهدافها وأنشطتها وبيئاتها. زاد اهتمام الإدارة بالحفاظ على قوى عمل ذات كفاءة مرتفعة ومهارات متقنة تتضمن رغبة في التعامل التعاوني المثمر.

المبحث الثاني : التميز المؤسسي

تعريف التميز المؤسسي :

يُعرف التفوق المؤسسي بأنه قدرة المنظمات على تجاوز أفضل الممارسات العالمية في إداء مهماتها باستمرار، وبناء علاقات قوية وتفاعلية مع عملائها والجهات المتعاملة معها. يشمل ذلك التعرف على قدرات منافسيها ونقاط الضعف والقوة لديهم، بالإضافة إلى تحليل البيئة المحيطة بها. بناءً على التعاريف السابقة للتميز المؤسسي، ونجد أن هذا التفوق يتجلى في قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي، حيث يبرز أدائها، يُحسّن من وجود مشكلاتها ويؤدي إلى تحقيق أهدافها بطرق بسيطة وسهلة عن باقي المؤسسات

كما يعرف بأنه حالة من التفوق والابداع المنظم الذي يحقق مستويات غير مسبقة من تنفيذ وأداء العمليات الانتاجية والادارية وغيرها مما يسفر عن انجازات كبيرة للشركة بعكس المنافسين من المؤسسات الاخرى وتتأكد من ذلك عندما ترى الرضا الكامل للعملاء في المؤسسة لذلك فان التمييز المؤسسي يعتبر مفهوم هام وجوهري بالمسبة للمؤسسات الكبيرة لأنه ساعد هذه المؤسسات بشكل كبير في تخطي العقبات والمعوقات والبطء ونظام المحاسبة والادارة التي كانت تستنزف قدرات ومهارات المنظمة وجعلتها ترتقي بخدماتها

أهداف وخصائص التميز المؤسسي

لتنتمتع المؤسسات بتحقيق وتطبيق التميز المؤسسي لابد من اتباع خصائص واهداف وهي:

- توافر الخبرات البعيدة عن العمل ووجود برامج تدريبية
- الجراءة في قبول الأعمال الصعبة وتحمل المصاعب
- عامل القيادة والدقة في العمل من الخصائص المهمة جدا
- ثقافة مؤسسة تركز بكثافة على التوجه بالعملاء
- زيادة الثقة وأداء الموظفين بالمؤسسة
- تحسين نوعية المنتجات والخدمات
- زيادة معنويات العاملين بالمؤسسة بتحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية
- معرفة تحديد وترتيب وتحليل المشكلات الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- جعل المؤسسة تدعم وتحافظ على عملية التحسن بصفة مستمرة

المفاهيم الأساسية للمؤسسة المتميزة:

تعتبر المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي دعامة لنماذج التميز، وهذه المفاهيم ليس المقصود أن تكون شاملة وثابتة، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من نموذج إلى آخر، ومن أهم تلك المفاهيم :

- ١- **القيادة والثبات** : فالقائد في العمل الوظيفي هو الداعم لجميع أهداف التميز، ويتم ذلك من خلال تشجيع وتدريب واستغلال مهارات الموظفين ودفع وتيرة العمل للأمام لتحقيق التميز المؤسسي
- ٢- **التميز الخارجي** : وهو تميز مستمد من العملاء ويعبر عن كيفية قيام المؤسسة بتسويق خدماتها بنجاح بالاستماع للعميل وطلباته وكيفية بناء العلاقات مع العملاء واستخدام افكارهم للتطوير والابتكار وطريقة تقديم الخدمات له، ونوعية هذه الخدمات ويتضح لنا هذا من خلال شرح فكرة التميز المؤسسي نجد أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على أي تغيير يطرأ على نوع ومستوى الخدمات المقدمة وفهم الاحتياجات المستقبلية للعملاء
- ٣- **استراتيجيات المؤسسات** : جميع المنهجيات تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي للمؤسسة وتحقيق التكامل في كل أجزاء التنظيم.
- ٤- **التدريب والتطوير** : يعد التدريب والتطوير المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم من خلال التدريب واثقال المهارات التي تسهم في توفير بيئة تبذل وتبتكر من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
- ٥- **التركيز على الموارد البشرية** : يعتمد نجاح المؤسسة اعتمادا كليا على تنمية مستوى الإبداع و المعرفة لدى الموظفين والقدرة على التكيف مع التغييرات وتكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المؤسسة.
- ٦- **المسؤوليات الاجتماعية** : تحرص كل مناهج التغيير على المسؤوليات الاجتماعية اتجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي له أهمية على كبيرة على المدى البعيد لصالح المؤسسة لذا تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية الاجتماعية.
- ٧- **تطوير المؤسسات** : أي منهج للتغيير يؤكد أن المؤسسات بحاجة إلى وضع استراتيجيات متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من المؤسسات الأخرى .
- ٨- **التركيز على الحقائق** : تركز جميع مراحل التميز على أساس الحقائق العملية والفعالية التي تلبن لمتطلبات العملاء على أرض الواقع ويكون ملموس ومن خلال هذه الحقائق يولد التوازن بين إحتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

أبعاد التميز المؤسسي: للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد أهمها:

التميز القيادي:

تؤثر القيادة العليا بشكل مباشر على التمييز من خلال تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم على الابتكار والتفوق، وذلك بفضل مهاراتها القيادية الممتازة وفعالية تعاملاتها الوظيفية. وتتسم هذه القيادة بالقدرة على التفكير المتجدد، بعيداً عن التقليد، والاهتمام بتشجيع المنافسة بين أفراد فريق العمل لإحداث أفكار جديدة. تتبنى القيادة العليا استراتيجية الباب المفتوح، دعماً للاتصالات المباشرة مع كافة المنظورين من أجل تسهيل تبادل المعلومات ذات الصلة بأداء المؤسسة. هذا التناسق يسهم بالإضافة إلى تصور حلول مبتكرة لأية مشكلة قد تظهر في المستقبل. في هذا السياق، ينبغ على قادة المؤسسات اتباع مجموعة من النشاطات لدعم ظهور التميز بصفة متميزة.

التميز بتقديم الخدمة

بالنظر إلى أن جميع فئات المتعاملين تعتبر مستهلكين للسلع والخدمات، فإذا لم تستوف السلع المتوفرة احتياجات المتعاملين أو لم تتجاوز توقعاتهم، فإنهم سيبحثون عن منافسين آخرين للتفاوض معهم. في سياق إدارة التميز، يشير الانتقال إلى هذه الخيارات بأن هناك خطأ ما في طريقة تقديم الخدمة التي أسفرت عن إنشاء هذه المصالح، وهذا يؤدي إلى وضع خطة عمل لتصحيح هذه التطورات السلبية والبثور. باستخدام نهج منظم لحل المشكلات، يصبح التحسن المستمر مُحَقَّقًا. وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد في صقل آلية تقديم خدمات أفضل للعملاء، بعضها:

- التأكد على رضا العميل التام بعد عملية البيع لان ذلك يحقق علاقة قوية بين المشتري والمؤسسة
- الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعميل ليكون فوق توقعاته و محاولة فهم رغبات العملاء و تقديمها على الوجه الأكمل.
- تعزيز إمكانات المؤسسة والعمل على نقاط الضعف وحلها وذلك بصفة مستمرة
- خدمة عملاء ما بعد البيع وهو التواصل مع العملاء عن طريق خلال والتعرف على احتياجاتهم وكيفية تحسين الخدمة في المرات المقبلة
- احترام الموظفين في المؤسسة وعدم القاء كلمات مهينة أو تعابير غاضبة من قبل الادارة على الموظفين امام العملاء وحتى لو كان الموظف على خطأ ولكن يتم الامر بالاعتذار

للعمل ومحاولة ارضاء وتعويضة وبعد ذلك تحليل الموقف وتصحيح الخطأ للموظف لعدم الوقوع فية مرة اخرى

- ترسيخ مفهوم الجودة والضمان لدى الموظفين في الخدمة المقدمة للعملاء.

التميز في أداء المصارف

تعتبر الخدمات المالية الإلكترونية واحدة من نتائج التقدم العلمي والتكنولوجي في هذا العصر، حيث تمثل جزءاً كبيراً من التطور الاقتصادي. بفضل التطور التكنولوجي السريع، انتشر استخدام الإنترنت بشكل مذهل. كان لذلك تأثير كبير على برمجيات الحواسيب وانفجار المعلومات، مما أسفر عن ظهور أنظمة إلكترونية جديدة لإجراء نشاطات مختلفة في عدة مجالات بأسرع وقت ممكن. هذه التطورات جعلت تعدد المؤسسات المالية والمصارف يطورون استخدامات لوحظة زمانية، وأصبح قطاع الخدمات المصرفية رائد في هذه التطورات باستخدام مُطابق لظروف مُحسّسة من مِيلُود سَجِيل المستفيدين وتطبيق منافس لإنجاح خلفية الأعمال.

العلاقة بي إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي:

بناء على ما تطرقنا إليه في الجانب النظري استنتجنا أن هناك علاقة متكاملة بين إدارة الموارد البشرية و التمييز المؤسسي كذلك لم تتم حصر مكونات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ولا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لها.

مما سبق يمكن القول بأن التمييز المؤسسي يحتاج إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تعبر عنه توجهاتها الرئيسية وتصدرها المستقبلية. لأن توظيف الأفكار الرائدة في إدارة الموارد البشرية هو مجرد استجابة للطلب المتزايد على الخدمة العامة بمختلف أنماطها والهيئة المسؤولة عن تنفيذها. نظراً لأن الموارد البشرية هي جزء أساسي من نجاح أي مؤسسة مستقلة، كان لازماً عليها البحث دوماً على أليات تطوير أدائه الوظيفي

جوائز التميز المؤسسي:

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المؤسسات بشقيها السلعي والخدمي وفق لتمييزها في منتجاتها أو خدماتها، و ارتقاء أساليب إستخدام قوائم الرصد أما عن طريق مقارنة أ عمال وخدمات المؤسسة بأعمال وخدمات المنافسة، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير ومن أشهر جوائز تميز على المستوى العالمي هي:

- **جائزة ديمنج:** التي قدمت عام 1951 من خلال إتحاد اليابان للعملاء و المهندسين، تكريماً للعالم الأمريكي للما حققه من انجازات في مجال الرقابة على الجودة، و تمنح الجائزة ل 3 فئات: المؤسسات اليابانية والأفراد اليابانيون و المؤسسات الأخرى في مختلف دول العالم.
- **جائزة بالدريج:** تهدف هذه الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد لأهمية في المنافسة وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في المعلومات إستراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى 03 فئات وهي: فئات المجتمع والخدمات وفئات الأعمال الصغيرة
- **جائزة الملك عبد الله الثاني لأداء الحكومي:** و الهادفة إلى أحداث نقل التوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية لخدمة المواطنين وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين بالعمل معهم بروح فريق واحد
- **جائزة دبي لأداء الحكومي المتميز:** حرصت دبي على الارتقاء في مستوى أداء قطاعها الحكومي لمواكبة التطورات اللاحقة، وتحرير قدراته على تطبيق المفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع و اطلاق الملكات، تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي،

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي

أولاً : نشأة المجموعة:

مجموعة بن لادن السعودية هي مجموعة شركات سعودية تعتبر من أكبر شركات المقاولات في العالم العربي وفي العالم اجمعه بإيرادات تقدر ب ٥ مليارات دولار.

في العام 1950 م منح الملك عبدالعزيز المعلم محمد بن لادن شرف توسعة المسجد النبوي في المدينة المنورة وقد امتد العمل بهذه التوسعة إلى عهد الملك سعود بن عبد العزيز وانتهى بنجاح تام، وكنتيجة لهذا النجاح تم تكليف المعلم محمد بن لادن بتوسعة المسجد الحرام في مكة المكرمة لتكون أول توسعة يشهدها منذ ألف عام.

وقد تم البدء بهذا المشروع العملاق في عام 1955 م واستمر في تنفيذه خلال عهد الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود الذي خلف الملك سعود وانتهى في عهد الملك خالد بن عبد العزيز آل سعود مستغرقاً عشرين عاماً من الجهد والإتقان. وفي عام 1964 م كان الشرف للمعلم محمد بن لادن عندما تم تكليفه بالعمل في أولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين وذلك لإعادة تغطية قبة الصخرة في القدس الشريف بعد احتراقها في نفس العام.

وفي العام 1989 م تم تأسيس مجموعة بن لادن السعودية، وقد توسعت أعمال الشركة لتشمل الطرق والمنشآت المتنوعة والمشاريع الحيوية والتي تشرفت مجموعة بن لادن السعودية بتنفيذها على أكمل وجه، كما تضم المجموعة العديد من الفروع في جميع أنحاء العالم مما عزز مكانتها كشركة رائدة للإنشاءات في الشرق الأوسط، وكما تنامت البنية التحتية للمملكة العربية السعودية في وثبات قوية سريعة تنامت أيضاً مشاريع بن لادن في نفس الخطى لتلعب دوراً رائداً ومكماً لهذه النهضة العملاقة، حيث عهد إليها ببناء شبكة المواصلات والطرق السريعة عبر كل مدن ومناطق المملكة العربية السعودية.

ثانياً : أهداف مجموعة بن لادن السعودية:

نقل أحدث التقنيات في مجال البناء والمقاولات بشكل عام وتوطينها و خلق شبكة مهنية وصناعية وحرفية متكاملة، وخلق الظروف المناسبة من أجل تطوير وتحديث قطاعات البناء وتوجيه الاستثمارات نحو تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يتم تمثيل مجموعة بن لادن في معظم المدن السعودية – الرياض ، الدمام – وفي عدد من العواصم في المنطقة (بيروت ، القاهرة ، عمان ، دبي) . وفقاً ل خلاصة من المواجهة للبرنامج الإخباري

التلفزيوني في مصر يرأس SBG عبد العزيز بن لادن ، و تمثل أكبر مجموعة لاستثمارات الملكية الخاصة المملوكة للأجانب في هذا البلد ، مع أكثر من ٤٠,٠٠٠ موظف.

في لبنان SBG ، يمثلها يحيى بن لادن ، وتم عقد مفاوضات مع السلطات المحلية للحصول على حصة من ٥٠ مليون دولار في مشروع إعادة إعمار وسط بيروت في إطار مشروع سوليدير و بالتعاون مع مجموعة البركة و بن محفوظ المجموعة.

في لندن تعيين SBG يصل ممثل شركة تسمى Binexport في نوفمبر تشرين الثاني ١٩٩٠. في ٢٠ كانون الأول ٢٠٠٥ ، منحت حكومة المملكة العربية السعودية مجموعة من الشركات السعودية و الإماراتية ، بما في ذلك مجموعة بن لادن السعودية ، التي عقدت \$ ٢٦٦٠٠٠٠٠٠٠٠ لبناء مدينة الملك عبد الله الاقتصادية.

الأنشطة الحالية

أقدمت المجموعة على بناء أبراج آل البيت في مكة و لقد تم التعاقد من قبل شركة المملكة القابضة لبناء برج المملكة.

بعض مشاريع المملكة العربية السعودية

- الملكي الطرفية ، جدة
- مطار الملك عبد العزيز الدولي ، الحاج الطرفية الجديدة ، جدة
- برج الفيصلية
- مدينة القصيم السريع
- جامعة أم القرى ، مكة المكرمة
- مركبات اللوتس ، جدة
- جامعة الأميرة نورا
- أبراج البيت بمكة المكرمة
- برج المملكة في جدة
- مدينة الملك عبد الله الاقتصادية
- آل الجمرات
- المملكة العربية السعودية الحرس الوطني مشروع إسكان

مشاريع دولية

- مطار بليز ديان الدولي ، السنغال
- مطار كوالالمبور الدولي ، ماليزيا
- التوسع والتطوير ، الإمارات العربية المتحدة مطار الشارقة الدولي
- جامعة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة

مكان الاستبيان

تم عمل الاستبيان على المجموعة الباقية من الموظفين الموجودين حاليا بجامعة الأميرة نورا – مجموعة موظفين التشغيل والصيانة نظرا للإنتهاء الفعلي للمشروع وتسليمه وتشغيله من قبل وزارة التعليم .

المجال الموضوعي :

حاولنا دراسة موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده وأهميته ومجال الاستقطاب والتدريب والتميز المؤسسي على أداء المجموعة

المجال البشري :

للإجابة على الاستبيان الموجه للمجموعة، تم اختيار عينة، تشمل بعض من العمال والمشرفين ورؤساء اقسام التنفيذ، و اقتصرت الدراسة على هذه النسبة 66% من الموظفين نظرا للظروف والالتزامات والمسؤوليات الكثيرة عليهم

المجال الزمني :

تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من شهر اكتوبر ٢٠٢٣ وحتى ديسمبر ٢٠٢٣

أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، الأساليب الإحصائية.

أدوات جمع البيانات.

حتى تكتمل الدراسة التطبيقية علميا وعمليا وعلى ضوء إشكاليات البحث وفرضيات، أتضح لنا أن دراسة الوثائق وأسلوب الملاحظة والمقابلة والاستبيان هي أنسب أدوات البحث وأكثر ملائمة لجمع المعلومات المتعمقة بالبحث موضوع الدراسة:

الملاحظة : هي أهم وسيلة في جمع البيانات، والأسهل لمراقبة سلوك الأفراد ومعرفة تصرفاتهم خلال الدراسة أثناء زيارة الشركة

المقابلة : حيث قمنا بمقابلة عدد من العاملين واستقبلنا منهم المعلومات اللازمة لتقديم الشركة، ومختلف المعلومات والتوضيحات إضافة إلى كونها تساعد على توضيح وشرح وتبسيط السؤال أكثر لأفراد العينة إذا استلزم الأمر ذلك.

الاستبيان : من أجل تقييم محل الدراسة، تم إعداد استبيان يضم ٢٠ عبارة ، وهذا لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة كما أن العبارات كانت وفق نمط الأسئلة المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في العمر، مستوى التعليمي، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية.

المحور الثاني : حيث تتعلق بإدارة الموارد البشرية، وتتكون من عبارات تتمثل في أبعاد إدارة الموارد البشرية.

المحور الثالث : حيث يتعلق بالتميز المؤسسي، تتمثل أبعاد التوازن، وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس الخماسي ليكارت الذي يحتمل خمس إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان.

والجدول التالي يوضح مقياس ليكارت الخماسي المتناسب مع الدراسة:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع عينة الدراسة في عمال وموظفين قطاع التشغيل والصيانة لمجموعة بن لا دن السعودية بجامعة الاميرة نورا حيث قمنا بتوزيع الاستمارات عشوائيا على مجموعة من الموظفين عددهم 150 موظف وعامل ، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 50 استمارة.

البيان	التكرار	النسبة
الاستمارات الموزعة	150	100%
الاستمارات المسترجعة	100	66%
الاستمارات الغير المسترجعة	50	34%
الاستمارات الصالحة	100	66%

الأساليب الإحصائية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال توزيع استمارات الاستبيان المقدر عددها ب 150 : استمارة توزيعا عشوائيا، وتم تفرغ البيانات المتحصل عليها من خلال 100 استمارة صحيحة وتحليل نتائجها من خلال برنامج الإحصائي (IBS SPSS Statistiquis V22) وكذلك برنامج (Microsoft Office Excel) ، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وكتالي:

التكرارات والنسب المئوية : بغية التفريق بين فئات العينة، وبغية معرفة توجه إجابات الأفراد العينة إلى إجمالي العينة تم اعتماد المؤشرين.

المتوسط الحسابي : باعتبار أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان، حيث تم اعتماد المتوسط الحسابي، لإجابات المشاركين مؤشرا لتحديد رأيهم.

معامل ألفا كرونباخ : لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

مقاييس التشتت : الانحراف المعياري

معامل صدق محاور الاستبيان : عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا) .

اختبار (T test) : يعد هذا الاختبار قاعدة قرار قبول أو رفض الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي بحيث عندما يكون مستوي (T) المعنوية (Sig) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

معامل الارتباط : يستعمل للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك قياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

معامل التحديد : يستخدم في الحكم على القوة التفسيرية للمتغير المستقل وذلك بتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

صدق وثبات الاستبيان.

يتم التأكد من صحة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال اعتماد عدة اختبارات كصدق الأداة و اختبار ثباتها من خلال اختبار ألفا كرونباخ كما يجب التأكد أولا من أن البيانات تتوزع طبيعيا أم لا.

صدق الإستبيان.

الصدق الظاهري : بعد صياغة الإستبيان بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج ، وبعد أن تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف والتعديل، إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع

ثبات الاستبيان.

يستعمل لغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها، ويقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد إستخدمنا لهذا الغرض معامل ألفا كرونباخ.

وقد احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديمي موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، حيث تم تقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي تهدف إلى تبيان دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، وتم تحديد 20 سؤال ومواءمة هذه الأسئلة مع مقياس ليكارت الخماسي الذي يحمل 05 إجابات ليتسنى لنا تحديد آراء واجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

إختبار ألفا كرونباخ

لقد تم إختيار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج spss وتشغيله للحصول على النتائج

إجراءات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج :

أداة الدراسة :

تعتبر الاستبانة واحدة من أهم الأدوات التي استعان بها الباحثان في عملية جمع البيانات.

مقياس الدراسة :

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (١) : مقياس درجة الموافقة:

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة عالية جداً	أكبر من ٨٠%	5	أوافق بشدة
درجة موافقة عالية	70-80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50-69%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20-49%	2	لا أوافق
درجة موافقة منعدمة	أقل من ٢٠%	1	لا أوافق بشدة

تقييم أدوات القياس: يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة.

جدول رقم (٢) : نتائج اختبار ألفا كرنباخ والصدق لمقياس عبارات محاور الدراسة:

محاور فروض الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرنباخ	الصدق
الاختيار والتعيين	6	0.90	0.94
التدريب وتنمية القدرات	5	0.91	0.95
التعويضات والحوافز	5	0.88	0.93
تقويم أداء العاملين	4	0.87	0.93
إجمالي العبارات	20	0.97	0.98

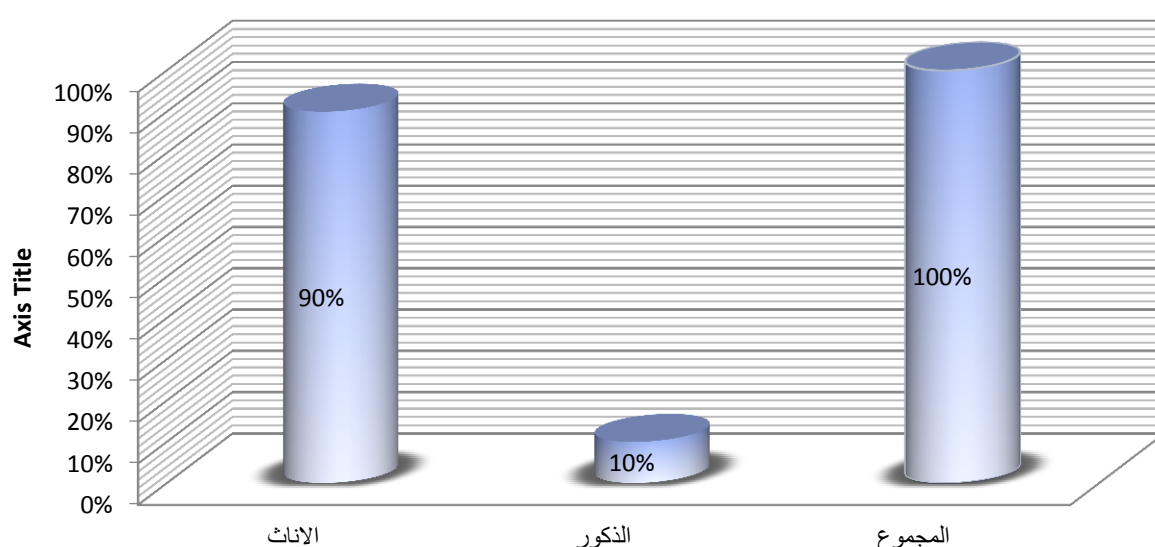
من الجدول (٢) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم تعنى توافر درجة عالية جداً من الصدق لجميع عبارات فروض لكل فرضية على حدا أو على مستوى جميع إبعاد المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٩٧) وقيمة الصدق (٠.٩٨) وهو ثبات وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

جدول رقم (٣) توزيع العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
أنثى	90	90.0%
ذكر	10	10.0%
المجموع	100	%100.0

شكل رقم (٣) توزيع العينة حسب النوع

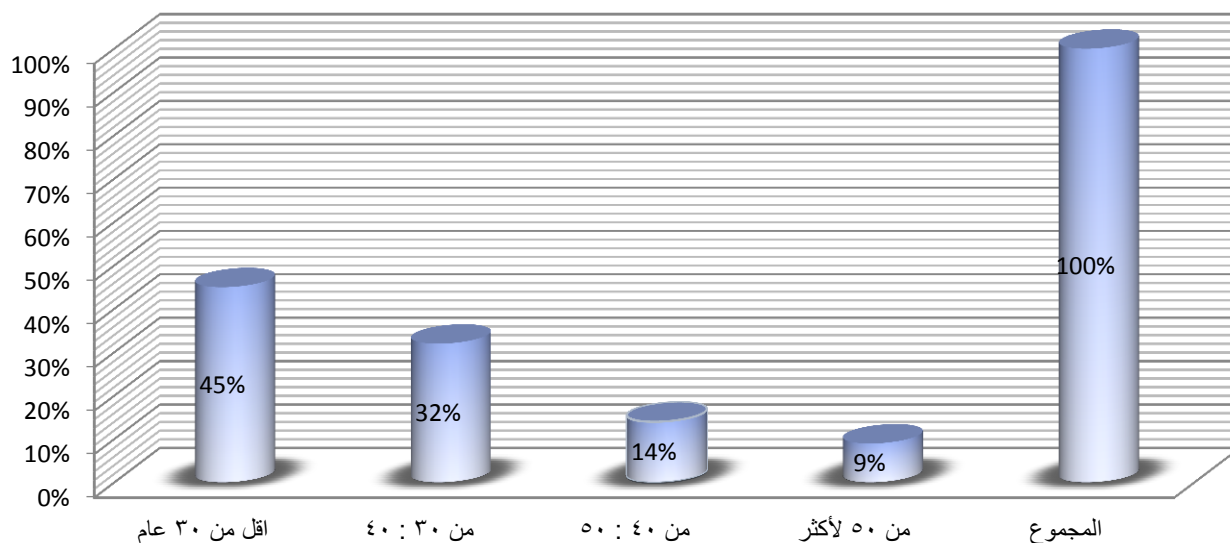


من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة الذكور من أفراد العينة تمثل نسبة ١٠% بينما نسبة الإناث من أفراد العينة بلغت ٩٠%، مما يدل على أكثرية عدد الاناث في الجامعة وذلك نسبة لطبيعة عمل المجموعة.

جدول رقم (٤) توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ عام	45	45 %
من ٣٠ الي ٤٠ عاماً	32	32%
من ٤٠ الي ٥٠ عاماً	14	14%
من ٥٠ الي ٦٠ وأكثر	9	9%
المجموع	100	%100.0

شكل رقم (٤) توزيع العينة حسب العمر

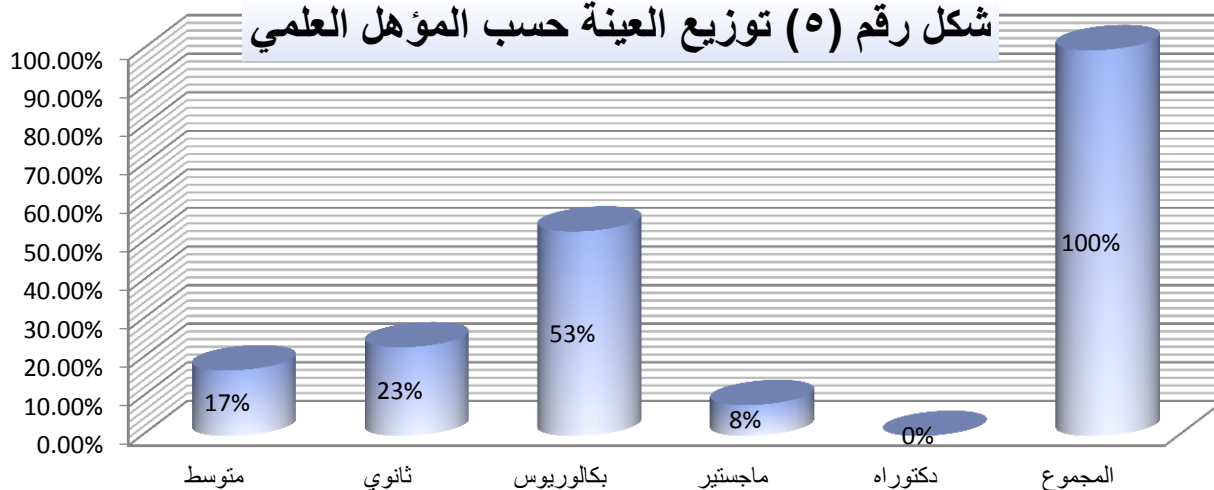


يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ما يتضح أن الفئة العمرية (أقل من ٣٠ - ٤٥) نسبتهم ٤٥% و الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠) نسبتهم ٣٢%، و الفئة العمرية (٤٠ - ٥٠) نسبتهم ١٤% ، الفئة العمرية (من ٥٠ : ٦٠) نسبتهم ٩% ، وذلك يعني أن أغلب أفراد عينة البحث في الفئات العمرية (أقل من ٣٠ - ٤٠) و (٣٠ - ٤٠) عام.

جدول رقم (٥) توزيع العينة المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
17%	17	متوسط
23%	23	ثانوي
53 %	53	بكالوريوس
8%	8	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
100.0%	100	المجموع

شكل رقم (٥) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

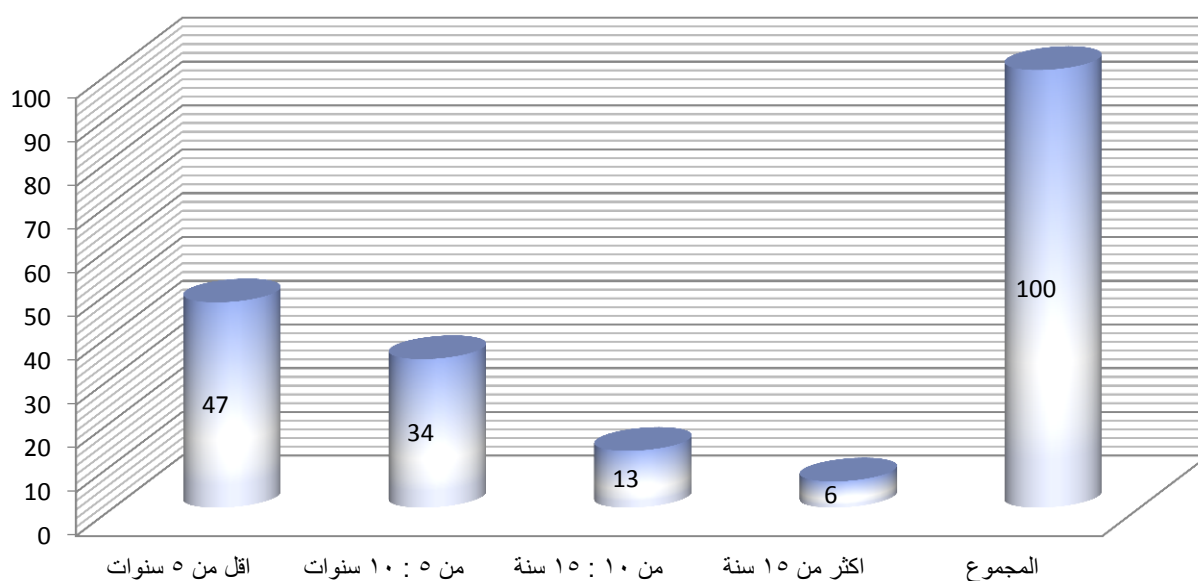


من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن جامعيين نسبتهم ٦١ % بينما حملة الثانوي والمتوسط بلغت ٤٠ % . مما يدل على التأهيل الأكاديمي المميز لأفراد العينة.

جدول رقم (٦) توزيع العينة على حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنة	47	47%
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	34	34%
من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	13	13%
أكثر من ١٥ سنة	6	6%
المجموع	100	100%

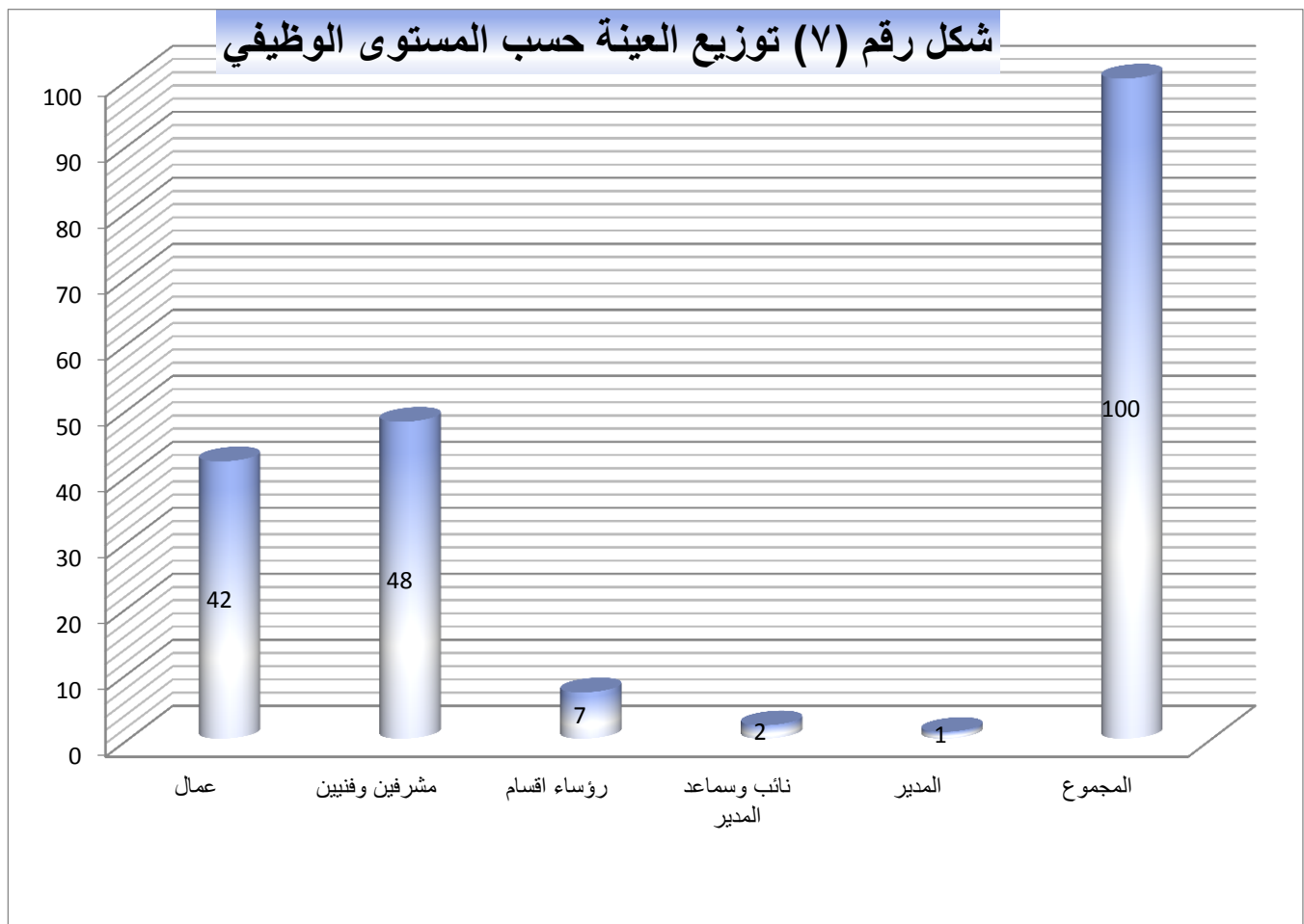
شكل رقم (٦) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الخبرة (أقل من ٥ سنوات) هي النسبة الأعلى بنسبة ٤٧ % بينما نسبة الخبرة (٥ وأقل من ١٠) بلغت ٣٤ % ، والخبرة (١٠ وأقل من ١٥) بلغت ١٣ % ، وخبرة أكثر من ١٥ سنة بلغت ٦ % . يتضح أن أكثر أفراد العينة من ذو خبرة القليلة نسبياً وذلك لحدثة عمل المرأة السعودية واغلبية الاستبيان كان من العنصر النسائي .

جدول رقم (٧) توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
42%	42	عمال
48%	48	مشرفين وفنيين
7%	7	رؤساء اقسام
2%	2	نائب ومساعد المدير
1 %	1	مدير المشروع
100%	91	المجموع



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن العمال نسبتهم ٤٢ % بينما نسبة المشرفين والفنيين ٤٨ % وهم أغلب أفراد العينة و رؤساء الأقسام بلغت نسبتهم ٧% ، بينما نسبة النائب والمساعد ٢%، بينما نسبة المدير ١%

الاختيار والتعيين:

جدول رقم (٨): التوزيع التكراري لعبارات (الاختيار والتعيين)

البيانات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه مجموعة بن لادن السعودية (مجموعة التشغيل والصيانة بجامعة الاميرة نورا)	35	37	18	10	0
يتم تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوضوح.	18	50	20	8	4
تسهم مختلف الادارات بالشركة في عملية الاختيار و التعيين بالموارد البشرية	9	44	25	12	10
تتم مراجعة الاختيار والتعيين في ضوء تغيرت أوضاع سوق العمل.	25	40	18	7	10
تتم إدارة عمليات التوظيف بالشركة اعتمادا على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.	20	43	16	13	8
تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	15	54	16	7	8

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الأولى (٧٢) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (١٠) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم

(١٨) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه مجموعة بن لادن السعودية) .

بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (٦٨) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (١٢) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوضوح) .

بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثالثة (٥٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (٢٢) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاختيار والتعيين تقدم في المنشأة) (تسهم مختلف الإدارات بالشركة في عملية الاختيار و التعيين بالموارد البشرية)

بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الرابعة (٦٥) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (١٧) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (الاختيار والتعيين تحرص ان تتم مراجعة الاختيار والتعيين في ضوء تغيرت أوضاع سوق العمل) .

بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الخامسة (٦٣) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (٢١) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (توفر قيادة بيئة مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز)

بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة السادسة (٦٩) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (١٥) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (أن الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بالشركة تعمل في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية) .

جدول رقم (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتغير التابع:

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج	التفسير
تساعد نظم الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة.	1.9451	63879.	29.046	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
برامج التدريب في الشركة ساهمت في تحسين المنتج والخدمات.	1.9780	85606.	22.042	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
نظم الموارد البشرية تشجع العاملين علي الابداع والابتكار بالشركة	2.1319	74846.	27.171	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
ساهم نظام مكافأة العاملين بالشركة وتقدير جهودهم والإعتناء بهم في رضا العاملين.	2.0879	66078.	30.142	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
نظام الاختيار والتعيين بالشركة يساهم في إتاحة فرص عمل عادلة.	1.8571	62488.	28.351	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
للعاملين بالشركة دور إيجابي في التأثير البيئي والمجتمعي.	2.0110	65819.	29.146	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
نظم الموارد البشرية بالشركة تشجع العاملين في دعم المجتمع بصورة مرضية.	2.0769	79205.	25.014	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
تقويم الأداء في الموارد البشرية ادي الي إضافة قيمة لصالح المتعاملين،	1.8132	71355.	24.240	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
نظام التدريب بالموارد البشرية ساعد في تقديم الخدمة للمتعاملين بصورة ممتازة.	1.7692	66795.	25.268	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
العاملون بالشركة يوفرون المعلومات المطلوبة للمتعاملين بسهولة وسرعة.	1.9231	65372.	28.062	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
نظام التدريب بالشركة ساعد العاملون في زيادة الكفاءة والجدارة عند القيام بواجباتهم.	1.9670	62273.	30.132	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
يشعر العاملون في وظائفهم الحالية بالرضا.	2.0549	68900.	28.451	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
التحفيز المادي والمعنوي ادي الي زيادة الإنتاجية.	1.8791	74289.	24.129	90	0.00	دالة إحصائية	وافق
تتيح لي وظيفتي الحالية قدراً من الراحة والأمان.	1.9011	78958.	22.968	90	0.00	دالة إحصائية	وافق

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (١.٩٤٥١) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٣٨٧٩.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٩.٠٤٦) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظم الموارد البشرية تساعد في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (١.٩٧٨٠) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٨٥٦٠٦.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٢.٠٤٢) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن برامج التدريب في الشركة ساهمت في تحسين المنتج والخدمات.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (٢.١٣١٩) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٧٤٨٤٦.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٧.١٧١) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن الموارد البشرية يساعد في تقليل تكلفة تميز المنتج في الشركة،

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (٢.٠٨٧٩) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٦٠٧٨.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٣٠.١٤٢) عند درجة حرية (٥٩) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام مكافأة العاملين بالشركة وتقدير جهودهم والاعتناء بهم ساهم في رضا العاملين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (١.٨٥٧١) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٢٤٨٨.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٨.٣٥١) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام الاختيار والتعيين بالشركة يساهم في إتاحة فرص عمل عادلة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السادسة (٢.٠١١٠) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٥٨١٩.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت)

(٢٩.١٤٦) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن للعاملين بالشركة دور إيجابي في التأثير البيئي والمجتمعي.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابعة (٢.٠٧٦٩) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٧٩٢٠٥.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٥.٠١٤) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظم الموارد البشرية بالشركة تشجع العاملين في دعم المجتمع بصورة مرضية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة (١.٨١٣٢) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٧١٣٥٥.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٤.٢٤٠) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن تقويم الأداء في الموارد البشرية أدى إلى إضافة قيمة لصالح المتعاملين،

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة (١.٧٦٩٢) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٦٧٩٥.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٥.٢٦٨) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام التدريب بالموارد البشرية ساعد في تقديم الخدمة للمتعاملين بصورة ممتازة

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة (١.٩٢٣١) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٥٣٧٢.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٨.٠٦٢) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن العاملون بالشركة يوفرون المعلومات المطلوبة للمتعاملين بسهولة وسرعة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الحادي عشر (١.٩٦٧٠) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٢٢٧٣.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٣٠.١٣٢) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ

ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام التدريب بالشركة ساعد العاملون في زيادة الكفاءة والجدارة عند القيام بواجباتهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر (٢.٠٥٤٩) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٦٨٩٠٠.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٨.٤٥١) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن العاملون يشعرون في وظائفهم الحالية بالرضا.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة عشر (١.٨٧٩١) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٧٤٢٨٩.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٤.١٢٩) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن التحفيز المادي والمعنوي ادي الي زيادة الإنتاجية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة عشر (١.٩٠١١) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (٧٨٩٥٨.) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (٢٢.٩٦٨) عند درجة حرية (٩٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥) والقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن وظيفته الحالية تتيح له قدراً من الراحة والأمان.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي.
٢. ان الاختيار والتعين يتم وفق تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه مجموعة بن لادن السعودية
٣. ان الاختيار والتعين يتم وفق تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوضوح.
٤. ان الاختيار والتعين يتم وفق احتياجات إدارة عمليات التوظيف بالشركة اعتمادا على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
٥. تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٦. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة بن لادن السعودية
٧. يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين
٨. يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال
٩. يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين.

التوصيات:

١. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.
٢. اختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات.
٣. العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد الشركة على التعرف على مستوى أدائها.
٤. ضرورة اهتمام القياديين بالشركة بمختلف مستوياتهم الوظيفية ودرجاتهم الوظيفية لإبراز دور التميز بأبعاده: القيادة، العاملين ، والشراكات والموارد ، والعمليات ، ويساعد ذلك على نتائج أداء إيجابية.
٥. يجب الاهتمام ببيئة الأعمال لحصول على نتائج متميز.
٦. يجب على الشركة تنظيم وإدارة المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها لقيام بأعمالهم على نحو فعال.
٧. ضرورة اهتمام الشركة محل البحث بتوفير فرص متساوية وعادلة لكل العاملين في الترقية والتدريب.

قائمة المراجع والمصادر الأولية.

- ١- البعيصي، عبد المعطى محمود، " دور تمكين المؤسسي دراسة ميدانية على الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة اعمال، كلية الإقتصاد وعلوم إدارية، جامعة ازهر، غزة، فلسطين.
- ٢- حسن، عبد المحسن أحمد حاجي، 2010 ، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية، رسالة ماجستير إدارة إعمال، جامعة الشرق أوسط، أردن.
- ٣- الشروقي خليفة، على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، البحرين، الأكاديمية الملكية للشرطة، 2018
- ٤- زيد، عبد الناصر، 2003 ، المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها المختلفة نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية ادارية المملكة العربية السعودية.
- ٥- الخرشة، ياسين كاسب، 2006 ، اثر ممارسات القيادة في تميز منظمات الأعمال الأردنية لتطوير نموذج الإختيار العبارات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمال المؤسسة العربية، عمان، الاردن.
- ٦- الضامن، رولا علي عبد الله، 2006 ، تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية، رسالة دكتوراه جامعة عمان عربية، عمان، الاردن
- ٧- احمد عدنان القطيف (: 2014) تكامل ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة العمليات، وأثره على انتاجية الشركات الصناعية الاردنية
- ٨- سهيلة لزمد عباس، علي حسين على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر
- ٩- ليلي بوحديد دور التدريب في تحسين أداء الدوارد البشرية في ظل اقتصاد الدعرفة دراسة حالة :مؤسسة الإسمنت بباتنة
- ١٠- مشان عبد الكريم الاتفاقيات والتشريعات الخاصة بنظام الصحة والسلامة الدهنية لرلة الأستاذ الباحث .للدراسات القانونية والسياسية جامعة لزمد بوضياف - الدسييلة العدد 11 سبتمبر 2018
- ١١- أ.سلامة سالم لرلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- العدد السادس عشر
- ١٢- أبو شيخة نادر إدارة الدوارد البشرية ط 1 دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 2000 ص

- ١٣- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2015م).
- ١٤- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010 م.
- ١٥- ألفت إبراهيم جاد الرب عطا، دور التميز الإداري في الإبداع دراسة ميدانية على البنوك في مصر، (القاهرة - :المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر) العدد العاشر، 2013م.
- ١٦- آمال ياسين المجالي، مدى توفر إدارة المعرفة وأثرها على بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم المؤسسية، الجامعة الأردنية، العدد الأول، 2011 م
- ١٧- حسين الدرديري، الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية، 2007 م).