

**Final Project 2**

Code: PMG497

**Prepared BY: Abdul Wahab Awad Al-Shammari**

TO

Faculty of Management  
Midocean University

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة  
تطبيقية علي القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية  
السعودية

**Human Resource Management Practices and Their  
Impact on Institutional Excellence: An Applied Study  
on the Military Sector in Riyadh, Saudi Arabia.**

اسم الطالب: عبدالوهاب عوض الشمري

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٧٨

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٤م

الاهداء والشكر

اشكر.

والدي والدتي وزوجتي وابني فارس وبنتي نوره

واهدي

عقيل ابو حور.

واحمد حسين المنصوري.

وعبدالرحمن الفاهد.

ولكل زملاء الدراسة منذو التسجيل الى التخرج.

ولا انسى اصاحب الفضل الكبير في معرفتي في هذا الصرح التعليمي.

د. محمد بن هجهوج الشمري

د. فهد بن هباش القحطاني

أ. عبدالمجيد بن عوض الشمري

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| ٦  | المستخلص                                         |
| ٧  | Abstract                                         |
| ٨  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| ٩  | ١,١ المقدمة:                                     |
| ١١ | ١,٢ مشكلة البحث:                                 |
| ١١ | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                           |
| ١١ | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                           |
| ١٢ | ١,٣ أهمية البحث:                                 |
| ١٢ | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                           |
| ١٣ | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                           |
| ١٣ | ١,٤ أسئلة البحث:                                 |
| ١٤ | ١,٥ أهداف البحث:                                 |
| ١٤ | ١,٦ فرضيات البحث:                                |
| ١٥ | ١,٧ نطاق الدراسة:                                |
| ١٧ | ١,٨ مخطط المشروع:                                |
| ١٨ | ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| ١٩ | ٢,١ المقدمة:                                     |
| ٢٠ | 2.2 المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية |
| ٢٠ | ٢,٢,١ التعريف:                                   |
| ٢٠ | ٢,٢,٢ التطور:                                    |
| ٢١ | ٢,٢,٣ الابعاد:                                   |
| ٢٢ | ٢,٢,٤ النظريات:                                  |
| ٢٢ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                |
| ٢٣ | 2.3 المتغير الثاني: التميز المؤسسي               |
| ٢٣ | ٢,٣,١ التعريف:                                   |
| ٢٣ | ٢,٣,٢ التطور:                                    |
| ٢٣ | ٢,٣,٣ الابعاد:                                   |
| ٢٤ | ٢,٣,٤ النظريات:                                  |
| ٢٤ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                |
| ٢٥ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:                   |
| ٢٥ | ٢,٤,١ الأنماط:                                   |
| ٢٥ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                  |
| ٢٦ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                   |
| ٢٦ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                |
| ٢٧ | 2.5 الخلاصة:                                     |
| ٢٧ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                  |
| ٢٧ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                     |
| ٢٧ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:   |
| ٢٨ | ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث                     |
| ٢٩ | 3.1 المقدمة:                                     |
| ٢٩ | ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:          |
| ٢٩ | ٣,٢,١ إدارة الموارد البشرية                      |
| ٢٩ | ٣,٢,٢ التميز المؤسسي:                            |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ٢٩ | ٣,٣ تصميم البحث:                                     |
| ٣٠ | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة              |
| ٣٠ | ٣,٤,١ مجتمع البحث                                    |
| ٣١ | ٣,٤,٢ عينة البحث                                     |
| ٣١ | ٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة                         |
| ٣٢ | ٣,٥ طرق جمع البيانات                                 |
| ٣٢ | ٣,٥,١ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية |
| ٣٢ | 3.5.2 المتغير التابع: التميز المؤسسي                 |
| ٣٣ | ٣,٦ أنواع البيانات                                   |
| ٣٣ | ٣,٦,١ البيانات الأولية                               |
| ٣٣ | ٣,٦,٢ البيانات الثانوية                              |
| ٣٤ | ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات                       |
| ٣٥ | ٣,٨ الخاتمة                                          |
| ٣٦ | ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة      |
| ٣٧ | ٤,١ المقدمة:                                         |
| ٣٧ | ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:                              |
| ٣٨ | ٤,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:                     |
| ٣٩ | ٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة              |
| ٤١ | ٤,٣,٢ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة             |
| ٤٢ | ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:                 |
| ٤٤ | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:      |
| ٤٥ | ٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:                 |
| ٤٧ | ٤,٧ الخاتمة:                                         |
| ٤٨ | ٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات          |
| ٤٩ | ٥,١ المقدمة:                                         |
| ٤٩ | ٥,٢ المساهمة النظرية:                                |
| ٤٩ | ٥,٣ التطبيقات العملية:                               |
| ٥٠ | ٥,٤ التوصيات:                                        |
| ٥٠ | ٥,٥ حدود الدراسة:                                    |
| ٥٠ | ٥,٦ الدراسات المستقبلية:                             |
| ٥١ | ٥,٧ الخاتمة:                                         |
| ٥٢ | ٦ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات          |
| ٥٣ | ٦,١ المقدمة:                                         |
| ٥٣ | ٦,٢ المساهمة النظرية:                                |
| ٥٣ | ٦,٣ التطبيقات العملية:                               |
| ٥٣ | ٦,٤ التوصيات:                                        |
| ٥٣ | ٦,٥ حدود الدراسة:                                    |
| ٥٣ | ٦,٦ الدراسات المستقبلية:                             |
| ٥٣ | ٦,٧ الخاتمة:                                         |
| ٥٥ | ٧ قائمة المراجع                                      |
| ٥٧ | ٨ الملاحق                                            |
| ٥٨ | ٨,١ الاستبيان:                                       |

## قائمة الجداول

| الرقم   | اسم الجدول                      | رقم الصفحة |
|---------|---------------------------------|------------|
| جدول ١  | مجتمع البحث                     | 33         |
| جدول ٢  | عينة البحث                      | 33         |
| جدول ٣  | المتغير المستقل                 | 34         |
| جدول ٤  | المتغير التابع                  | 35         |
| جدول ٥  | خصائص عينة الدراسة              | 39         |
| جدول ٦  | صدق مقاييس الدراسة              | 45         |
| جدول ٧  | ثبات مقاييس الدراسة             | 48         |
| جدول ٨  | مقياس ليكرت                     | 49         |
| جدول ٩  | الوزن النسبي                    | 49         |
| جدول ١٠ | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة | 50         |
| جدول ١١ | معاملات الارتباط الخطي          | 51         |

## المستخلص

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ١٨٠ موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٦٠ موظفاً وإدارياً في القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد على التميز المؤسسي عند مستوى مرتفع.

**المساهمة النظرية:** تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و على التميز المؤسسي

**التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات للجهة محل الدراسة حول أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين على التميز المؤسسي مما يرفع من مستوى القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الاداء ، القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## **Abstract**

### **Objective of the Study:**

This study aims to explore human resource management practices and their impact on organizational excellence: an applied study of the military sector in Riyadh, Saudi Arabia.

### **Study Methodology:**

To achieve the study objectives, the researcher used a descriptive-analytical approach. The study population consisted of 180 employees, and the study was applied to a sample of 60 employees and administrators in the military sector in Riyadh, Saudi Arabia.

### **Study Results:**

The results showed a statistically significant correlation between the dimensions of human resource management practices and the dimensions of organizational excellence at a high level.

### **Theoretical Contribution:**

This study contributes to the literature by examining the relationship between human resource management practices and organizational excellence.

### **Practical Applications:**

The study provides recommendations to the studied entity regarding the importance of applying human resource management practices and their relationship to improving organizational excellence, thereby enhancing the performance of the military sector in Riyadh, Saudi Arabia.

### **Keywords:**

Human Resource Management Practices, Performance, Military Sector in Riyadh, Saudi Arabia.

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

يشهد العالم اليوم تسارعاً كبيراً في وتيرة إنتاج المعرفة وتدفق المعلومات بفضل التطور التكنولوجي الهائل والانتشار الواسع لشبكة الإنترنت وقد أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل أساسي على الفكر ورأس المال البشري كمصدر رئيس لثروة المنظمات ودافع للتنمية والتقدم، وتعد المعرفة اليوم من أهم الموارد الاستراتيجية التي تضمن بقاء المنظمات وتميزها ونجاحها على المدى الطويل، إذ أنه بدون المعرفة والقدرة على إدارتها وتوظيفها بشكل فاعل، لا يمكن إنجاز أي عمل بكفاءة، وتتبع المعرفة من تفاعل مختلف عناصر المنظمة من خبرات وإمكانيات مادية وبشرية لذلك، من الضروري أن تمتلك المنظمات المعاصرة القدرة على إدارة المعرفة بشكل فعال بما يتيح استغلال الموارد المتاحة وتحقيق التميز المؤسسي والإبداع الفكري. إلا أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات وسهولة الوصول إليها، أصبح من الضروري التأكد من مصداقية المعلومات وموثوقية مصادرها، وعدم الانجراف وراء الإشاعات والمعلومات المضللة التي قد تؤثر سلباً على المنظمات. (محمد، ٢٠١٩)

يُعد التميز المؤسسي من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان استدامة النجاح والتفوق في بيئة العمل المعاصرة. يعكس التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تفوق توقعات العملاء، مع تحقيق كفاءة تشغيلية وفاعلية إدارية متميزة، يتطلب الوصول إلى التميز المؤسسي تبني مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل الابتكار المستمر، والتحسينات الدائمة في العمليات، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والالتزام بأعلى معايير الجودة. تتضمن رحلة التميز المؤسسي أيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، واستخدام التكنولوجيا بذكاء لتعزيز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (بلاسمة، ٢٠١٩)

كما تشمل مقومات التميز المؤسسي وجود قيادة فعالة قادرة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها، واعتماد منهجيات إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تركز على استقطاب وتطوير المواهب، وتحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم بالإضافة إلى ذلك، يلعب الابتكار دوراً حاسماً في دعم التميز المؤسسي، حيث يمكن للمؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار أن تطور حلولاً جديدة ومبدعة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتعزز من قدرتها التنافسية. (مقدم، ٢٠١٩)

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على التميز المؤسسي، حيث تشير الدراسات الأكاديمية إلى أن هناك علاقة ملموسة بين كيفية إدارة الشركات لمواردها البشرية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في هذا السياق تبرز الدراسات التي أكد على أن الأساليب المتبعة في

التوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار والإنتاجية داخل المنظمات ( )، من جانب آخر هناك تأثيراً إيجابياً قوياً لممارسات التوظيف الاستراتيجي وتطوير الموظفين على الربحية وقيمة المؤسسة هذه النتائج تدعم فكرة أن الاستثمار في الموارد البشرية يمكن أن يعود بالنفع الكبير على الأداء العام للمؤسسة (عبد الحميد، ٢٠١٩)، في نفس السياق، توجد أبحاث تظهر وجهات نظر متباينة حول كيفية تأثير بعض الجوانب الخاصة بإدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال أن الأثر الإيجابي لممارسات الموارد البشرية قد يتأثر سلباً بعوامل مثل ثقافة المنظمة والبيئة الاقتصادية، مما يشير إلى أن نجاح هذه الممارسات ليس مضموناً في كل السياقات، هذه الرؤية تعارض بعض الشيء النظرة الأكثر تفاؤلاً التي تقدمها أبحاث أخرى (عمام، ٢٠١٨)، وعليه يتضح أن هناك توافقاً واسعاً في الرأي حول الأهمية الكبيرة لهذه الممارسات في تعزيز الأداء المؤسسي. ومع ذلك، تظهر الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم الظروف التي تعظم من فوائد هذه الممارسات وكيف يمكن تحسين تطبيقها في بيئات عمل متنوعة. (حسن، ٢٠١٠)

وتُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع العسكري، حيث تتناول هذه الدراسة التطبيقية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تشمل هذه الممارسات مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات، بدءاً من استقطاب وتوظيف الكفاءات، مروراً بالتدريب والتطوير المستمر، وصولاً إلى تقييم الأداء وتحفيز الموظفين. يلعب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً حاسماً في ضمان توافر القوى العاملة المؤهلة والقادرة على تنفيذ المهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية. (بنات، ٢٠١٥)

كما تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في تعزيز الروح المعنوية والالتزام الوظيفي لدى الأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. في القطاع العسكري، حيث تتسم البيئة بطبيعتها التنافسية والمتطلبة، يكون للموارد البشرية المدربة والمؤهلة دور محوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على الأمن والاستقرار، كما أن تطبيق مبادئ القيادة الفعالة، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، وتعزيز التواصل الداخلي، يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق التفوق في مختلف العمليات. (اصرف، ٢٠٢٠)

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى استعراض كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحليل البيانات والممارسات المتبعة في القطاع العسكري بالرياض حيث تسلط الدراسة الضوء على أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين الأداء المؤسسي، مثل برامج التدريب المتقدمة، ونظم

الحوافز المبتكرة، واستراتيجيات إدارة المواهب في الخلاصة، تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والتميز في القطاع العسكري. (حسين، ٢٠٢٠)

## ١,٢ مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع العسكري بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي، أصبح التميز المؤسسي ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والاستدامة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تشكيل وتطوير رأس المال البشري الذي يعد العنصر الأساسي في تحقيق التميز لذلك، من المهم استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتحديد الممارسات الفعالة التي تساهم في تعزيز الأداء والإنتاجية والابتكار في القطاع العسكري.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات فيما يتعلق بتأثير هذه الممارسات على التميز المؤسسي في السياق الخاص للقطاع العسكري في المملكة العربية السعودية.

معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المدنية والتجارية، ولم تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة والتحديات الخاصة بالمؤسسات العسكرية، كما أن هناك حاجة إلى تطوير إطار نظري شامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في هذا السياق المحدد، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف الآليات والعمليات التي من خلالها تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مختلف أبعاد التميز المؤسسي، مثل القيادة والاستراتيجية والعمليات والنتائج لذلك، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوات النظرية وتقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في القطاع العسكري السعودي.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، هناك أيضًا فجوات عملية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في القطاع العسكري بالمملكة العربية السعودية، على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين أداء المؤسسات

العسكرية وتعزيز تميزها، إلا أن هناك تحديات في تنفيذ استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل ومتسق.

قد تواجه المؤسسات العسكرية صعوبات في جذب واستقطاب المواهب المناسبة، وتطوير وتدريب الموظفين بشكل فعال، وتحفيز وتمكين الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم، كما أن هناك حاجة إلى تحسين عمليات تقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر.

بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه القطاع العسكري تحديات في مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وضمان التكامل بين مختلف الوظائف والإدارات لذلك، يهدف هذا البحث إلى تحديد الفجوات العملية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العسكري السعودي، واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة لمعالجة هذه الفجوات وتحسين الأداء والتميز المؤسسي.

### سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي؟

### ١,٣ أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وخاصة في القطاع العسكري الذي يتطلب مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، مما يوفر رؤية قيمة للمؤسسات العسكرية والباحثين والممارسين في هذا المجال، كما يساهم هذا البحث في تطوير المعرفة النظرية والعملية حول كيفية تحسين الأداء والتميز في المؤسسات العسكرية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في السياق العسكري. من خلال تطوير إطار نظري شامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومختلف أبعاد التميز المؤسسي، يوفر هذا البحث أساساً نظرياً متيناً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

كما يساهم في سد الفجوات النظرية الحالية من خلال استكشاف العلاقات والآليات الكامنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في السياق الخاص للقطاع العسكري السعودي بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا

البحث رؤى نظرية حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية والاجتماعية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مما يساهم في تطوير نظريات أكثر شمولاً وتكاملاً في هذا المجال.

من خلال النتائج والاستنتاجات النظرية، يمهّد هذا البحث الطريق لمزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف جوانب أخرى من العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في السياقات العسكرية وغيرها من السياقات التنظيمية.

### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

يقدم هذا البحث مساهمة عملية مهمة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي في القطاع العسكري بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق التميز، يوفر هذا البحث توصيات عملية للقيادات العسكرية وصانعي القرار والممارسين في هذا المجال.

يمكن للمؤسسات العسكرية الاستفادة من نتائج هذا البحث في تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية الفعالة، وتحسين عمليات الاستقطاب والتطوير والتدريب والتحفيز للموظفين العسكريين. كما يساعد هذا البحث في تحديد التحديات والفجوات العملية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العسكري، ويقدم حلولاً وتوصيات لمعالجة هذه التحديات وتحسين الأداء والتميز المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للممارسين والمديرين في القطاع العسكري استخدام النتائج والأدوات والأطر المقترحة في هذا البحث لتقييم وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم، وتعزيز التكامل والمواءمة بين هذه الممارسات والاستراتيجية العامة للمؤسسة. من خلال تطبيق النتائج والمعارف العملية المستمدة من هذا البحث، يمكن للمؤسسات العسكرية تحقيق مستويات أعلى من التميز والفعالية والكفاءة في إدارة مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

### ١,٤ أسئلة البحث:

#### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي؟

#### أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر التخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

ما أثر الاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

ما أثر الاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

ما أثر التدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض؟

## **١,٥ أهداف البحث:**

### **الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

### **اهداف البحث الفرعية:**

تحديد أثر التخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

تحديد أثر الاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

تحديد أثر الاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

تحديد أثر التدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

### **الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

### **الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض

## الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

### ١,٧ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفصل الدراسي الاول للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في المعهد.

**الحدود المكانية:** القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

تعد الشركة المختارة للدراسة إحدى المؤسسات الرائدة في القطاع العسكري بمدينة الرياض، وهي جزء من منظومة الدفاع الوطني التي تلعب دوراً حيوياً في حماية أمن واستقرار المملكة العربية السعودية. تقع هذه المؤسسة في قلب العاصمة، الرياض، وتضم عدداً كبيراً من الموظفين العسكريين والمدنيين الذين يعملون بتناغم لتحقيق أهداف الدفاع الوطني. تتميز هذه المؤسسة بتاريخ عريق من الخدمة العسكرية والتطوير المستمر في مجالات التكنولوجيا والابتكار العسكري، مما جعلها مركزاً للتفوق والتميز المؤسسي في القطاع العسكري. (مقدم، ٢٠١٩)

في هذه المؤسسة العسكرية، يعد التخطيط أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق التميز المؤسسي. عملية التخطيط تبدأ بتحليل دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية، حيث يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة بما يتماشى مع رؤية وأهداف الدفاع الوطني. يتم وضع خطط شاملة لتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية، بما في ذلك تحديد متطلبات التوظيف والتدريب والتطوير المهني. التخطيط الجيد يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية ويضمن توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. كما يشمل التخطيط وضع استراتيجيات لإدارة الأزمات والطوارئ، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات غير المتوقعة بفعالية. (بلاسمة، ٢٠١٩)

تعتبر عملية الاستقطاب في القطاع العسكري بمثابة البوابة الأولى لجذب الكفاءات والمهارات المطلوبة. تعتمد المؤسسة على استراتيجيات متقدمة في استقطاب المواهب، بدءاً من الإعلان عن الفرص الوظيفية عبر مختلف الوسائل الإعلامية والتكنولوجية، وصولاً إلى إقامة معارض التوظيف والتعاون مع المؤسسات التعليمية

والتدريبية. يتم التركيز على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمهارات تقنية وعلمية عالية، بالإضافة إلى القيم العسكرية مثل الانضباط والولاء والشجاعة. عملية الاستقطاب لا تقتصر فقط على جذب الموظفين الجدد، بل تشمل أيضاً تعزيز الروح المعنوية للموظفين الحاليين وتحفيزهم على البقاء ضمن المؤسسة من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية وفرص للتطوير المهني. (محمد، ٢٠١٩)

تعد مرحلة الاختبار والتعيين من أهم المراحل في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلالها اختيار الأفراد الأنسب لشغل المناصب المختلفة في المؤسسة العسكرية. تعتمد المؤسسة على معايير دقيقة وموضوعية في عملية الاختيار، بدءاً من اختبارات القدرات والمعرفة الفنية، وصولاً إلى المقابلات الشخصية التي تهدف إلى تقييم القيم والمهارات الشخصية للمرشحين. تشمل عملية التعيين أيضاً فحص الخلفية الأمنية والصحية لضمان توافق المرشحين مع متطلبات الوظائف العسكرية الحساسة. تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان أن كل موظف يتم تعيينه يتمتع بالمؤهلات اللازمة والكفاءة المطلوبة للقيام بمهامه بفعالية. هذا النهج يساهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال ضمان توافر فريق عمل مؤهل ومتميز. (بلاسمة، ٢٠١٩)

تولي المؤسسة العسكرية في الرياض أهمية كبيرة لعملية التدريب كجزء أساسي من تطوير الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. يتم تنفيذ برامج تدريبية شاملة تغطي مختلف الجوانب الفنية والتقنية والإدارية، بهدف تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم. تشمل برامج التدريب دورات في القيادة والإدارة، التدريب على الأسلحة والتكنولوجيا العسكرية المتقدمة، بالإضافة إلى التدريب على التعامل مع الأزمات والطوارئ. يتم تحديث هذه البرامج بشكل دوري لتتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الدفاع والتكنولوجيا. يوفر التدريب المستمر للموظفين فرصاً للتعلم والنمو المهني، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (مقدم، ٢٠١٩)

تشمل متغيرات البحث في هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، الاستقطاب، الاختبار والتعيين، والتدريب، وتأثيرها على التميز المؤسسي في القطاع العسكري. تهدف الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر هذه الممارسات على الأداء العام للمؤسسة العسكرية، وكيف يمكن تحسينها لتعزيز التميز المؤسسي. من خلال دراسة هذه المتغيرات، يمكن تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز ووضع توصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. (محمد، ٢٠١٩)

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أمراً حيوياً لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العسكري بمدينة الرياض. من خلال التخطيط الجيد، والاستقطاب الفعال، والاختبار والتعيين الدقيق، والتدريب المستمر، يمكن للمؤسسة العسكرية تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. هذه الممارسات تساهم في بناء فريق عمل قوي ومؤهل،

قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدفاع الوطني. تعتبر هذه الدراسة خطوة نحو فهم أفضل لكيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العسكري، وتعزيز التميز المؤسسي لتحقيق أهداف الدفاع الوطني بكفاءة وفعالية. (مقدم، ٢٠١٩)

## ١,٨ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من أبرز العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي. في عالم الأعمال الحديث، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتطلب تكامل الجهود البشرية والتكنولوجية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك، أصبح التركيز على تطوير الموارد البشرية من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم أمراً ضرورياً. تسعى المؤسسات إلى تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الجيد، والتدريب المستمر، وتقديم الحوافز المناسبة، وذلك لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء. إن نجاح المؤسسات في تحقيق التميز يعتمد بشكل كبير على كيفية استثمارها في رأس المال البشري، حيث أن الموظفين المؤهلين والملتزمين يمكنهم تحقيق الابتكار وتحسين العمليات وزيادة رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية في السوق. (بلاسمه، ٢٠١٩)

كما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من المجالات الحيوية التي تسهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين جودة العمليات وزيادة الكفاءة التنظيمية. تتضمن هذه الممارسات استراتيجيات مختلفة تتعلق بإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، وإدارة العلاقات مع الموظفين. الهدف الأساسي من هذه الممارسات هو خلق بيئة عمل محفزة تمكن الموظفين من تحقيق أفضل أداء ممكن. في السياق التنظيمي، تسهم ممارسات الموارد البشرية في تحسين التواصل الداخلي وتعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي. كما تساعد في تحديد وتطوير القادة المستقبليين الذين يمكنهم قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات أن تضمن استدامة النجاح والتميز في بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية. (أبو الهيجاء، ٢٠٢٢)

يمثل الإطار النظري للبحث الأساس العلمي الذي يقوم عليه البحث، حيث يوفر مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تساعد في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. يساعد الإطار النظري في توضيح كيفية تأثير ممارسات معينة على الأداء المؤسسي من خلال تقديم تفسير علمي مبني على دراسات سابقة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح الإطار النظري للباحثين القدرة على تحديد الفجوات المعرفية الحالية وتوجيه البحث نحو استكشاف مجالات جديدة. يساهم الإطار النظري في تعزيز موثوقية النتائج البحثية ويزيد من فهمنا لكيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي. كما يتيح الإطار النظري للممارسين فرصة لتطبيق الأفكار والنماذج المستخلصة من البحث في بيئات عملهم، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وأكثر استدامة. (اصرف، ٢٠٢٠)

تشمل متغيرات البحث مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي. من بين هذه الممارسات نجد التوظيف والاختيار الفعال، الذي يضمن جذب المواهب المناسبة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التدريب والتطوير من العناصر الأساسية التي تساعد في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يتضمن البحث أيضاً دراسة أنظمة تقييم الأداء التي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم. كما أن نظام المكافآت والتحفيز يلعب دوراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة. من جهة أخرى، يركز البحث على كيفية تأثير هذه الممارسات على التميز المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. هذه المتغيرات تعتبر أساسية لفهم الديناميكيات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامته. (محمد، ٢٠١٩)

## ٢,٢ المتغير الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

### ٢,٢,١ التعريف:

ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى إدارة القوى العاملة في المؤسسة بفعالية، تتضمن هذه الممارسات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، وإدارة العلاقات مع الموظفين، بهدف تحسين الإنتاجية ورضا الموظفين. (فارس، ٢٠١٨)

### ٢,٢,٢ التطور:

شهدت ممارسات إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً على مر الزمن، يمكن تلخيصه في المراحل التالية:

١. المرحلة الصناعية (أواخر القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين):

تركيز على الإنتاجية والكفاءة، اعتبار الموظفين تكلفة يجب خفضها، ظهور الإدارة العلمية (Taylorism) التي تركز على تحسين كفاءة العمل من خلال التخصص وتقسيم العمل.

٢. مرحلة العلاقات الإنسانية (منتصف القرن العشرين):

التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الموظفين، ظهور نظرية العلاقات الإنسانية (Hawthorne Studies) التي تؤكد على أهمية العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي. (بلاسمه، ٢٠١٩)

٣. مرحلة رأس المال البشري (أواخر القرن العشرين - الحاضر):

التركيز على الموظفين كمورد استراتيجي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، الاهتمام بـ تطوير مهارات وقدرات الموظفين، ظهور مفهوم إدارة المواهب (Talent Management).

٤. مرحلة إدارة الموارد البشرية الرقمية (الحاضر - المستقبل):

الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، ظهور منصات إدارة الموارد البشرية (HRIS) و التعلم الإلكتروني (e-learning)، التركيز على تجربة الموظف (Employee Experience). (البدوي، ٢٠١٩)

٣، ٢، ٢ الأبعاد:

تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية العديد من الأبعاد المترابطة، من أهمها:

التخطيط للموارد البشرية: يتمثل في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، ووضع خطط لسد الفجوات في المهارات والكفاءات، وتحديد حجم القوى العاملة وتوزيعها على مختلف الوظائف والإدارات.

الاستقطاب: يهدف إلى جذب أفضل الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة، ويعتمد على استخدام قنوات التوظيف المختلفة (الإنترنت، الإحالات، الجامعات)، وبناء علامة تجارية قوية لجذب أفضل المواهب.

الاختيار والتنسيب: يتمثل في فرز طلبات التوظيف واختيار أفضل المرشحين، وإجراء المقابلات واختبارات الكفاءة، واتخاذ قرارات التعيين بناءً على معايير موضوعية.

التدريب والتطوير: يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحالية، وإعدادهم لشغل مناصب قيادية في المستقبل، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

إدارة الأداء: تتمثل في تحديد أهداف الأداء الفردية والجماعية، ومتابعة أداء الموظفين وتقييمه بشكل دوري، وتقديم الملاحظات وتحديد مجالات التحسين.

المكافآت والحوافز: تتمثل في تحديد هيكل الرواتب والمزايا، ومكافأة الموظفين على أدائهم المتميز، وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة العلاقات مع الموظفين: تهدف إلى بناء علاقات عمل إيجابية بين الموظفين والمنظمة، والتواصل الفعال مع الموظفين، وحل المشاكل والخلافات بطريقة عادلة. (عمام، ٢٠١٨)

إنهاء الخدمة: تتمثل في إدارة عمليات إنهاء الخدمة بطريقة قانونية وأخلاقية، والحفاظ على سمعة المنظمة، وتقديم الدعم للموظفين المفصولين. (عمام، ٢٠١٨)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

تستند ممارسات إدارة الموارد البشرية على العديد من النظريات، من أهمها:

نظرية رأس المال البشري: ترى هذه النظرية أن الموظفين هم استثمار للمنظمة، تماماً مثل رأس المال المادي، لذا تركز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين لزيادة إنتاجيتهم ومساهماتهم في نجاح المنظمة.

نظرية الميزة التنافسية: تشير هذه النظرية إلى أن الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة، وتؤكد على أهمية جذب واستبقاء أفضل المواهب لتمييز المنظمة عن منافسيها.

نظرية التوقع: تفترض هذه النظرية أن سلوك الموظفين مدفوع بالتوقعات، وتؤكد على أهمية ربط المكافآت بالأداء لتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

نظرية العدالة التنظيمية: تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يسعون لتحقيق العدالة في مكان العمل، وتؤكد على أهمية تطبيق سياسات وإجراءات عادلة فيما يتعلق بالرواتب، والترقيات، وتوزيع المهام.

نظرية الإدارة بالمشاركة: تشجع هذه النظرية على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتؤكد على أهمية تمكين الموظفين ومنحهم المزيد من المسؤولية.

ختاماً، تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، وتساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتعزيز ولاء وانتماء الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. (عليق، ٢٠١٨)

#### ٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ١: ممارسات إدارة الموارد البشرية



(مقدم، ٢٠١٩)

## ٢,٣ المتغير الثاني: التميز المؤسسي

### ٢,٣,١ التعريف:

يُعرف التميز المؤسسي بأنه سعيٌ دؤوبٌ من قبل المنظمة لتحقيق مستويات فائقة من الأداء والكفاءة في جميع عملياتها وأنشطتها، وذلك بصورة مستدامة. ولا يقتصر مفهوم التميز المؤسسي على مجرد تحقيق أرباح عالية، بل يتعداه ليشمل العديد من الأبعاد كالتركيز على رضا العملاء، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، والمساهمة في خدمة المجتمع.

ويمكن النظر للتميز المؤسسي ك رحلة متواصلة من التحسين والتطوير، تتطلب مشاركة فاعلة من جميع العاملين في المنظمة، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى الموظفين في مختلف المستويات. ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي ثقافة تنظيمية تتبنى قيمًا مثل التعلم المستمر، والتطوير، والابتكار، والتعاون، والمرونة، والمساءلة. (عبد الحميد، ٢٠١٩)

### ٢,٣,٢ التطور:

المرحلة الأولى: التركيز على الجودة (منتصف القرن العشرين): انطلقت أولى بوادر الاهتمام بالتميز المؤسسي في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث سعت الشركات اليابانية إلى إعادة بناء اقتصادها من خلال تحسين جودة منتجاتها لتنافس المنتجات الأمريكية والأوروبية. وظهرت في هذه المرحلة مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) و كايزن (Kaizen) التي تركز على التحسين المستمر للعمليات وإشراك جميع الموظفين في عملية التطوير.

المرحلة الثانية: التركيز على الأداء الشامل (أواخر القرن العشرين - الحاضر): تطور مفهوم التميز المؤسسي ليشمل أبعادًا أخرى إلى جانب الجودة، مثل رضا العملاء، و الكفاءة التشغيلية، و الابتكار. وظهرت في هذه المرحلة نماذج متعددة للتميز المؤسسي، مثل نموذج EFQM الأوروبي، و نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي، والتي توفر إطارًا شاملاً لتقييم أداء المنظمات في مختلف المجالات. (الطاري، ٢٠٢٠)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

الأبعاد الأساسية للتميز المؤسسي:

التركيز على العملاء: يُعد رضا العملاء من أهم أولويات المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتقديم منتجات وخدمات فائقة الجودة تلبي تلك الاحتياجات بأفضل شكل ممكن.

القيادة الاستراتيجية: تلعب القيادة دوراً محورياً في قيادة مسيرة التميز المؤسسي، وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للمستقبل، و صياغة استراتيجيات فعالة، وخلق ثقافة تنظيمية تدعم التميز وتشجع على الابتكار.

الأبعاد الداعمة للتميز المؤسسي:

إدارة الموارد البشرية: تُعد الموارد البشرية من أهم عوامل النجاح في أي منظمة، وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال جذب الكفاءات المتميزة، وتطوير مهاراتها وقدراتها، وخلق بيئة عمل محفزة تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

إدارة العمليات: تركز على تحسين كفاءة و فاعلية العمليات الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، و توحيد المعايير، و الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا. (السيد، ٢٠٢١)

٢,٣,٤ النظريات:

نظرية الموارد والقدرات: ترى هذه النظرية أن المنظمات التي تمتلك موارد وقدرات فريدة من نوعها هي الأكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي، وتؤكد على أهمية تحديد وتطوير هذه الموارد والقدرات للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

نظرية التعلم التنظيمي: تفترض هذه النظرية أن المنظمات التي تتمتع بقدرة كبيرة على التعلم من خبراتها و التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال هي الأكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي، وتؤكد على أهمية خلق ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب و المشاركة في المعرفة و التعلم المستمر. (سميرة، ٢٠١٨)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: التميز المؤسسي



(حسين، ٢٠٢٠)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

في هذا السياق، تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية متغيرًا مستقلًا يؤثر بشكل مباشر على التميز المؤسسي، الذي يُعتبر متغيرًا تابعًا. ويمكن تحديد عدة أنماط وصراعات وفجوات في هذه العلاقة:

### ٢,٤,١ الأنماط:

النمط الأول: التوافق الاستراتيجي: يشير هذا النمط إلى أهمية موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. فإذا كانت المنظمة تسعى لتحقيق التميز من خلال الابتكار، على سبيل المثال، فعليها تبني ممارسات تركز على جذب الكفاءات الإبداعية، وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع، و مكافأة الأفكار المبتكرة.

النمط الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري: يُعد الموظفون هم أهم أصول المنظمة، و يُنظر إليهم كـ رأس مال بشري يجب الاستثمار فيه بشكل مستمر. ويتمثل هذا الاستثمار في توفير برامج تدريبية متطورة، و فرص للنمو والتطور الوظيفي، و نظام حوافز ومكافآت عادل وجذاب. (حسن، ٢٠١٠)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

الصراع بين الكفاءة والتكلفة: قد تواجه المنظمات صراعًا بين الرغبة في استقطاب الكفاءات المتميزة و الحفاظ على تكاليف تشغيلية منخفضة. فعلى سبيل المثال، قد تتطلب جذب أفضل المواهب في سوق العمل تقديم رواتب ومزايا عالية، الأمر الذي قد يؤثر على الربحية. ويتطلب التعامل مع هذا الصراع إيجاد نقطة التوازن بين جذب الكفاءات و الحفاظ على الكفاءة المالية.

الصراع بين المركزية واللامركزية: قد تختلف المنظمات في درجة مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. فبعض المنظمات تفضل نهجًا مركزيًا يتم فيه اتخاذ جميع القرارات من قبل إدارة الموارد البشرية، بينما تفضل منظمات أخرى نهجًا لامركزيًا يمنح للمديرين في مختلف الإدارات مرونة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بموظفيهم. ولكل نهج مزاياه وعيوبه، ويتوقف اختيار النهج الأمثل على طبيعة المنظمة و ثقافتها. (بلوط، ٢٠١٥)

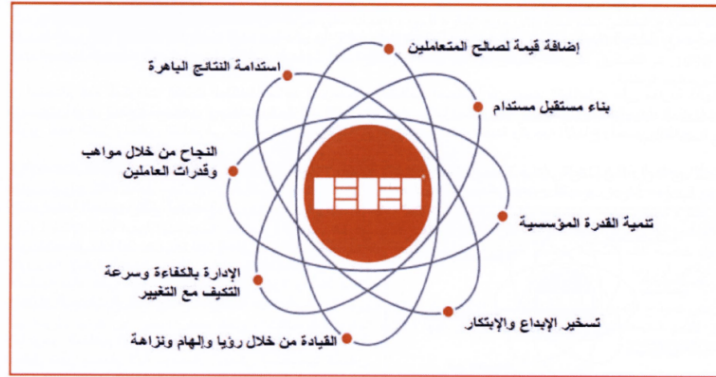
### ٣, ٤, ٢ الفجوات:

الفجوة في قياس العائد على الاستثمار: على الرغم من أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أنه لا يزال من الصعب في بعض الأحيان قياس العائد على هذا الاستثمار بشكل دقيق. وتحتاج المنظمات إلى تطوير مؤشرات أداء فعالة تمكنها من تقييم مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

الفجوة في مواكبة التغيرات: يشهد عالم العمل تغيرات متسارعة في الوقت الحاضر، مدفوعة بتطورات التكنولوجيا و العولمة. وتحتاج المنظمات إلى مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير ممارسات إدارة موارد بشرية مرنة تتكيف مع الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل و تستفيد من الفرص الجديدة. (البدوي، ٢٠٢١)

### ٤, ٤, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٣: إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي



(اصرف، ٢٠٢٠)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

أبرز الإطار النظري العلاقة الوثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي. فقد اتضح أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز تتبنى مجموعة من الممارسات الإدارية الفعالة التي تركز على الكوادر البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في هذه المعادلة. وتشمل هذه الممارسات جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة، و توفير برامج تدريبية متطورة، و خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، و بناء نظام حوافز ومكافآت عادل وجذاب. كما أكد الإطار النظري على أهمية التوافق الاستراتيجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك لضمان تحقيق التكامل والتناغم بين مختلف عناصر المنظومة الإدارية.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

يمهد هذا البحث الطريق لإجراء مزيد من الدراسات والتحليلات المتعمقة حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي. ويمكن أن تركز هذه الدراسات على عدة محاور، منها: تحديد أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز في قطاعات ومجالات محددة، و قياس أثر تطبيق هذه الممارسات على أداء المنظمات من خلال مؤشرات كمية ونوعية، و دراسة التحديات التي قد تواجه المنظمات في سبيل تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة و إيجاد الحلول المناسبة لها.

### ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية ب دراسة علمية متخصصة تناول موضوعاً حيويًا يشغل حيزًا كبيرًا من اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال. كما يوفر البحث إطارًا نظريًا متكاملًا يساعد في فهم العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية، و يطرح عدة تساؤلات وإشكاليات تفتح آفاقًا جديدة للبحث والنقاش. ويمكن أن يشكل هذا البحث مرجعًا مفيدًا للطلاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك للمديرين وقادة المنظمات الذين يسعون لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

### ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

#### ٣,٢,١ إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تهتم بتوظيف وتطوير وتحفيز والمحافظة على الأفراد في المؤسسة. تشمل مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تخطيط القوى العاملة، استقطاب الكفاءات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وتوفير بيئة عمل داعمة. تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتحقيق التوافق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة لرفع الإنتاجية والرضا الوظيفي.

#### ٣,٢,٢ التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والكفاءة يجعل المؤسسة تتفوق على المنافسين في السوق وتحقق رضا الأطراف المعنية. يتضمن التميز المؤسسي تبني أفضل الممارسات، وتطوير استراتيجيات مبتكرة، وضمان جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. يسهم التميز المؤسسي في بناء سمعة قوية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

### ٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

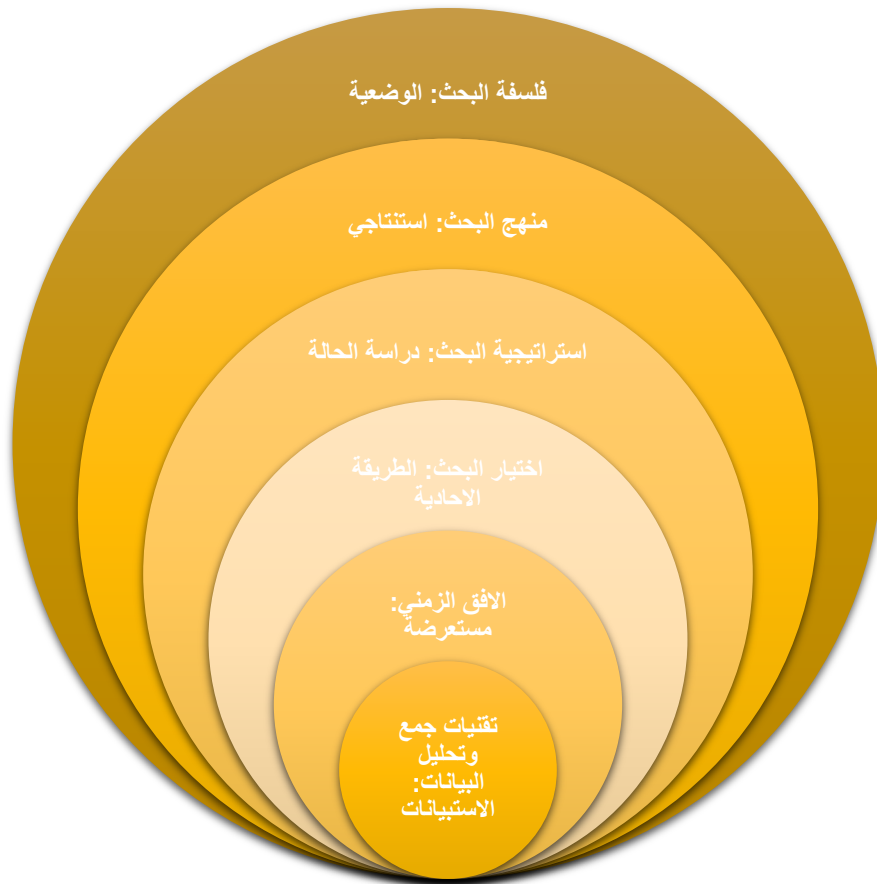
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٤: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في القطاع العسكري في مدينة الرياض في الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

| العدد | التصنيف    | اسم الشركة                     |
|-------|------------|--------------------------------|
| ٢٠    | مدير       | القطاع العسكري في مدينة الرياض |
| ١٠٠   | موظف اداري |                                |
| ٦٠    | موظف فني   |                                |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٠) موظفًا، بنسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

| العدد | التصنيف    | اسم الشركة                     |
|-------|------------|--------------------------------|
| ٥     | مدير       | القطاع العسكري في مدينة الرياض |
| ٤٥    | موظف اداري |                                |
| ١٠    | موظف فني   |                                |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٦٠) استبانة على أفراد العينة.

### ٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة الرواتب والاجور) والمتغير التابع (اداء الموظف) في القطاع العسكري في مدينة الرياض

#### ٣,٥,١ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تم الاعتماد على استبانة الباحث بلاسمه ٢٠١٩م، من اجل قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٣: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

| المتغير                       | الابعاد           | عدد العبارات | المرجع                                                                                 |
|-------------------------------|-------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | التخطيط           | ٥ عبارات     | بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |
|                               | الاستقطاب         | ٥ عبارات     | بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |
|                               | الاختيار والتعيين | ٥ عبارات     | بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |
|                               | التدريب           | ٥ عبارات     | بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

#### ٣,٥,٢ المتغير التابع: التميز المؤسسي

تم الاعتماد على استبانة الباحث بلاسمه ٢٠١٩م، من اجل قياس التميز المؤسسي في القطاع ، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٢٩ بعد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٢: المتغير التابع: التميز المؤسسي

| المتغير        | الابعاد              | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                 |
|----------------|----------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| التميز المؤسسي | التميز القيادي       | ٦ عبارات        | بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي |
|                | التميز بتقديم الخدمة | ٥ عبارات        | بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

#### ٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعتبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

#### ٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على

البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

### ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### ٣,٨ الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية المعتمدة لدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في القطاع العسكري بمدينة الرياض. تم تحديد التعريفات الإجرائية لكل من "إدارة الموارد البشرية" التي تشمل التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والتدريب، و"التميز المؤسسي" الذي يتضمن التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة. اعتمد البحث على تصميم وضعي باستخدام منهج استنتاجي واستراتيجية دراسة الحالة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٦٠ موظفًا من أصل ١٨٠ يمثلون مجتمع البحث. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ركز التحليل على توصيف العينة وفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. تم استخدام البيانات الأولية التي تم جمعها من الاستبيانات، إلى جانب البيانات الثانوية المأخوذة من مصادر أخرى كالمقالات والتقارير، لبناء الإطار النظري للدراسة. كما تم إجراء اختبارات الصلاحية والموثوقية لضمان دقة البيانات واتساقها، مما ساعد في استخلاص استنتاجات حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي داخل القطاع العسكري.

#### ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## ٤,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS ٢٨

## ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.

٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.

٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.

٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين

٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ٤: خصائص عينة الدراسة

| المتغيرات     | الفئات           | العدد | النسبة المئوية (%) |
|---------------|------------------|-------|--------------------|
| الجنس         | ذكور             | 32    | 53.33              |
| الجنس         | إناث             | 28    | 46.67              |
| الإجمالي      | -                | 60    | 100.0              |
| الفئة العمرية | أقل من 30 سنة    | 12    | 20.0               |
| الفئة العمرية | من 30 إلى 40 سنة | 19    | 31.67              |

|       |    |                   |                  |
|-------|----|-------------------|------------------|
| 23.33 | 14 | من 40 إلى 50 سنة  | الفئة العمرية    |
| 25.0  | 15 | أكثر من 50 سنة    | الفئة العمرية    |
| 100.0 | 60 | -                 | الإجمالي         |
| 13.33 | 8  | ثانوي             | المؤهل العلمي    |
| 25.0  | 15 | دبلوم عالي        | المؤهل العلمي    |
| 38.33 | 23 | بكالوريوس         | المؤهل العلمي    |
| 23.33 | 14 | دراسات عليا       | المؤهل العلمي    |
| 100.0 | 60 | -                 | الإجمالي         |
| 20.0  | 12 | قادة              | طبيعة العمل      |
| 56.67 | 34 | موظفين            | طبيعة العمل      |
| 23.33 | 14 | تقنيين            | طبيعة العمل      |
| 100.0 | 60 | -                 | الإجمالي         |
| 13.33 | 8  | أقل من 5 سنوات    | عدد سنوات الخبرة |
| 28.33 | 17 | من 5 إلى 10 سنوات | عدد سنوات الخبرة |
| 31.67 | 19 | من 11 إلى 20 سنة  | عدد سنوات الخبرة |
| 26.67 | 16 | 21 سنة فأكثر      | عدد سنوات الخبرة |
| 100.0 | 60 | -                 | الإجمالي         |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣, ٤ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية

Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار

٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

### ١,٣,٤ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وقال (Hair et al. ٢٠٠٦)

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ٥: صدق مقاييس الدراسة

| متوسط التباين المستخرج |       | P Values | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | KMO  | العبارات | المتغير                          |                                 |
|------------------------|-------|----------|-------------------|----------------|------|----------|----------------------------------|---------------------------------|
| 0.758                  | 0.779 | 0.01     | 0.54              | 0.81           | 0.83 | ١        | البعد الاول:<br>التخطيط<br>إدارة | المتغير الأول:<br>ممارسات إدارة |
|                        |       | 0.01     | 0.4               | 0.83           |      | ٢        |                                  |                                 |
|                        |       | 0.01     | 0.56              | 0.86           |      | ٣        |                                  |                                 |
|                        |       | 0.01     | 0.47              | 0.86           |      | ٤        |                                  |                                 |

|       |       |      |      |      |  |   |                                       |                    |
|-------|-------|------|------|------|--|---|---------------------------------------|--------------------|
|       | 0.758 | 0.01 | 0.49 | 0.73 |  | ٥ | البعد الثاني:<br>الاستقطاب            | الموارد<br>البشرية |
|       |       | 0.01 | 0.66 | 0.85 |  | ١ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.6  | 0.84 |  | ٢ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.39 | 0.77 |  | ٣ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.39 | 0.8  |  | ٤ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.42 | 0.76 |  | ٥ |                                       |                    |
|       | 0.742 | 0.01 | 0.54 | 0.82 |  | ١ | البعد الثالث:<br>الاختيار<br>والتعيين |                    |
|       |       | 0.01 | 0.42 | 0.76 |  | ٢ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.55 | 0.73 |  | ٣ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.6  | 0.77 |  | ٤ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.46 | 0.77 |  | ٥ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.51 | 0.8  |  | ١ | البعد الرابع:<br>التدريب              |                    |
|       |       | 0.01 | 0.41 | 0.85 |  | ٢ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.39 | 0.72 |  | ٣ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.39 | 0.77 |  | ٤ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.64 | 0.75 |  | ٥ |                                       |                    |
| 0.798 | 0.798 | 0.01 | 0.43 | 0.88 |  | ١ | التميز<br>المؤسسي                     | المتغير<br>الثاني: |
|       |       | 0.01 | 0.4  | 0.74 |  | ٢ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.38 | 0.78 |  | ٣ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.39 | 0.83 |  | ٤ |                                       |                    |
|       |       | 0.01 | 0.55 | 0.7  |  | ٥ |                                       |                    |

|  |  |      |      |      |   |  |  |
|--|--|------|------|------|---|--|--|
|  |  | 0.01 | 0.48 | 0.86 | ٦ |  |  |
|  |  |      |      |      |   |  |  |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

**مقياس تطبيق المتغير الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل أكبر من ٠.٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

**مقياس تطبيق المتغير الثاني (التميز المؤسسي):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع أكبر من ٠.٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

## ٢,٣,٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ Hair وآخرون (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ٦: ثبات مقاييس الدراسة

| المتغيرات      |              | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------|--------------|--------------|--------------------|
| المتغير الاول  | البعد الأول  | ٥            | ٠.٨٨٣              |
|                | البعد الثاني | ٥            | ٠.٨٨٢              |
|                | البعد الثالث | ٥            | ٠.٨٩٤              |
|                | البعد الرابع | ٥            | ٠.٧٨٣              |
| المتغير الثاني |              | ٦            | ٠.٨٢٢              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

**المتغير الأول وابعاده:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو واخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

**المتغير الثاني وابعاده:** أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي (٠.٨٤٥) مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو واخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

#### ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ٧: مقياس ليكرت

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ٨: الوزن النسبي

| قيمة المتوسط الحسابي  | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من ١ الى أقل من ١.٨   | غير موافق بشدة          | من ٢٠ الى أقل من ٣٦ %  | منخفض جدا                       |
| من ١.٨ الى أقل من ٢.٦ | غير موافق               | من ٣٦ الى أقل من ٥٢ %  | منخفض                           |
| من ٢.٦ الى أقل من ٣.٤ | محايد                   | من ٥٢ الى أقل من ٦٨ %  | متوسط                           |
| من ٣.٤ الى أقل من ٤.٢ | موافق                   | من ٦٨ الى أقل من ٨٤ %  | مرتفع                           |
| من ٤.٢ الى أقل من ٥   | موافق بشدة              | من ٨٤ الى أقل من ١٠٠ % | مرتفع جدا                       |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ٩: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغير        |              | المتوسط الحسابي |     | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|----------------|--------------|-----------------|-----|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| المتغير الأول  | البعد الأول  | ٤.٢             | ٤.١ | ٠.٣٣              | ٠.٣٧٧ | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                | البعد الثاني | ٤.١             |     | ٠.٣٩              |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                | البعد الثالث | ٤.٣             |     | ٠.٤١              |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                | البعد الرابع | ٤.٥             |     | ٠.٤١              |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
| المتغير الثاني |              | ٣.٩             | ٣.٩ | ٠.٣٧              | ٠.٣٧  | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك الإنماء في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير ، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية ، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق ، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

#### ٥,٤ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ١٠: معاملات الارتباط الخطي

| التميز المؤسسي. | التدريب | الاختبار | الاستقطاب | التخطيط |                 |
|-----------------|---------|----------|-----------|---------|-----------------|
| ٠.٨٧            | 0.67    | 0.53     | 0.59      | 1.0     | التخطيط         |
| ٠.٨٩            | 0.66    | 0.72     | 1.0       | 0.66    | الاستقطاب       |
| 0.66            | 0.69    | 1.0      | 0.7       | 0.57    | الاختبار        |
| ٠.٧٤            | 1.0     | 0.76     | 0.77      | 0.87    | التدريب         |
| 1.0             | ٠.٨٧    | ٠.٦٨     | ٠.٨٩      | ٠.٧٨    | التميز المؤسسي. |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠.٥٧ إلى ٠.٨٧ ، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

## ٦, ٤ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

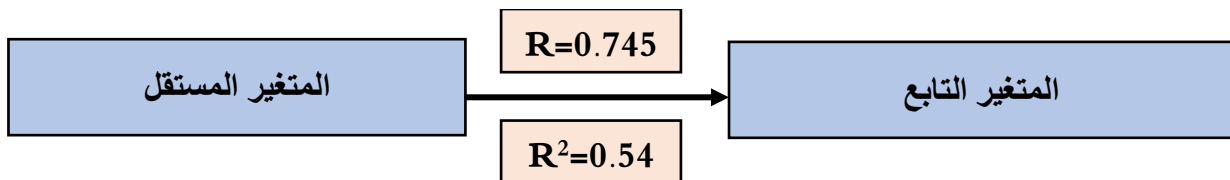
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات:

### نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٥: الفرضية الأولى

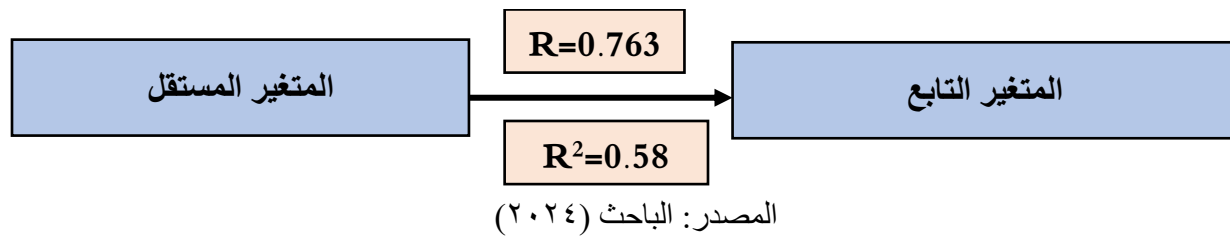


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتخطيط على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثانية:

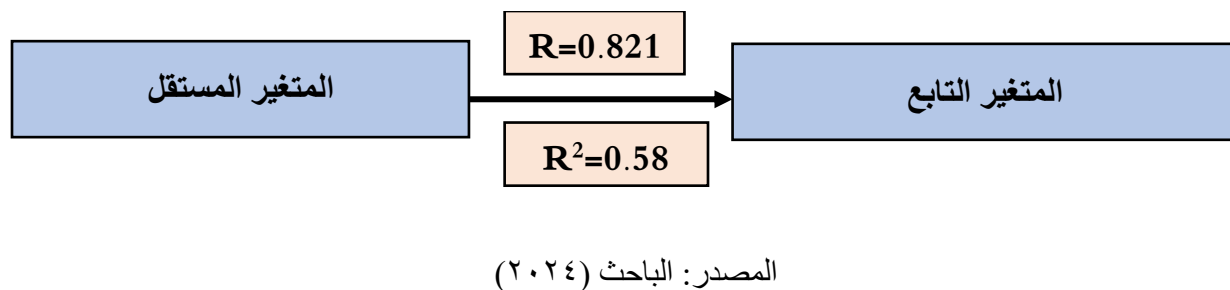
شكل ٦: الفرضية الثانية



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستقطاب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

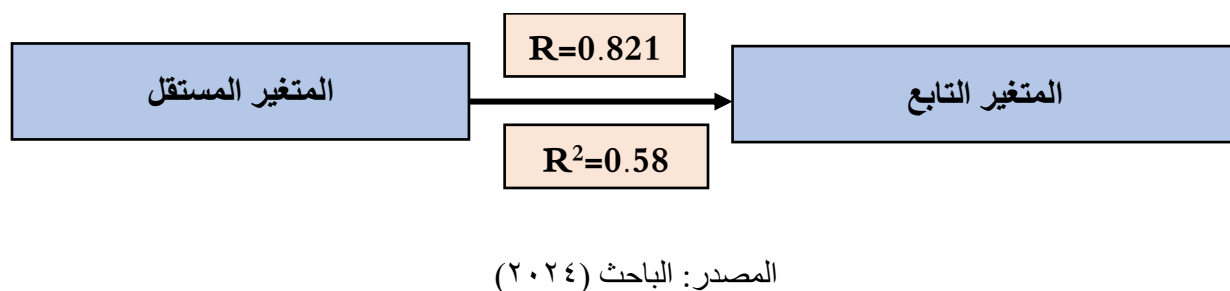
شكل ٧: الفرضية الثالثة



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاختبار والتعيين على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٨: الفرضية الرابعة



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على التميز المؤسسي لدى القطاع العسكري بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

## ٤,٧ الخاتمة:

من خلال نتائج الإحصائيات السابقة يتضح أن توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بما في ذلك التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والتدريب) وبين التميز المؤسسي في القطاع العسكري بمدينة الرياض. تشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد التي تم قياسها ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي، وذلك من خلال قيم معاملات الارتباط التي تراوحت بين ٠,٥٧ و ٠,٨٧ لجميع المتغيرات. وهذه القيم تشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية، مما يعزز صحة فرضيات الدراسة.

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم قبول جميع فرضيات الدراسة التي تفترض وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، والتدريب على التميز المؤسسي. وبالتالي، تؤكد النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز التميز المؤسسي داخل القطاع العسكري، مما يدل على أهمية تبني هذه الممارسات لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة مستوى التميز في المؤسسات العسكرية.

## ٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## ٥,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

## ٥,٢ المساهمة النظرية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في القطاع العسكري. إذ أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في السياقات المدنية أو القطاع الخاص، بينما تركز هذه الدراسة على قطاع عسكري حساس يتطلب نماذج متميزة لإدارة الموارد البشرية. كما تسلط الضوء على كيفية تأثير تلك الممارسات على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق المؤسسي على مستوى الهيئات العسكرية، مما يوفر قاعدة بيانات قيمة للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

من خلال نتائج الدراسة، يظهر أن الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل داخل القطاع العسكري له تأثير إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي. هذا يعزز من قيمة البحوث المستقبلية التي يمكن أن تتوسع في دراسة أثر العوامل الداخلية والخارجية الأخرى على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وكذلك في كيفية تطوير هذه الممارسات لتتلاءم مع التغيرات السريعة في بيئات العمل العسكرية.

## ٥,٣ التطبيقات العملية:

تعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لصناع القرار في القطاع العسكري، حيث تقدم توصيات عملية حول كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. من خلال نتائج الدراسة، يمكن للهيئات العسكرية في الرياض أن تركز على تحسين التدريب وتطوير المهارات، وتوفير بيانات عمل أكثر توافقاً مع احتياجات الموظفين. كما تساهم هذه الدراسة في تقديم إشارات مهمة حول ضرورة تبني سياسات مرنة ومتطورة في مجال إدارة الموارد البشرية لمواكبة التحديات التي قد تواجه القطاع العسكري في المستقبل. إضافة إلى ذلك، يمكن للقطاع العسكري في الرياض الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تبني استراتيجيات لتحفيز الكوادر البشرية، وزيادة مستوى الوعي بأهمية التميز المؤسسي في تحسين أداء الوحدات العسكرية.

كما يمكن تطوير برامج موجهة لتحفيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين العسكريين بهدف تعزيز مستوى الخدمة وتحقيق التفوق المؤسسي.

#### **٥,٤ التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

ضرورة تعزيز دور التدريب المستمر للكوادر العسكرية في مجالات إدارة الموارد البشرية لتمكينهم من تطبيق الممارسات الحديثة والفعالة.

توجيه اهتمام أكبر لتطوير بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والشفافية بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي.

تطبيق ممارسات تقييم الأداء التي ترتبط بشكل مباشر مع مؤشرات التميز المؤسسي، مما يساهم في تطوير الأداء وزيادة الفاعلية.

العمل على تحسين آليات التحفيز والمكافآت لتشجيع الكوادر العسكرية على التفوق وتحقيق الأهداف المؤسسية.

#### **٥,٥ حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفصل الدراسي الاول للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في المعهد.

**الحدود المكانية:** القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

#### **٥,٦ الدراسات المستقبلية:**

في ضوء نتائج هذه الدراسة، يمكن توجيه الدراسات المستقبلية إلى عدة اتجاهات مهمة لتوسيع نطاق الفهم حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. يمكن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في القطاع العسكري وكيفية تأثيرها على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحليل تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على ممارسات الموارد البشرية في الهيئات العسكرية، خاصة في ظل المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم. كما يمكن البحث في كيفية تكييف هذه الممارسات لتناسب مع

التطورات التكنولوجية الحديثة وأثرها على أداء المؤسسات العسكرية. وأخيراً، يمكن دراسة تأثير التميز المؤسسي على رفع مستوى رضا الموظفين العسكريين وولائهم للعمل المؤسسي.

## ٥,٧ الخاتمة:

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل عاملاً رئيسياً في تعزيز التميز المؤسسي في القطاع العسكري. فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين هذه الممارسات والأداء المؤسسي في الهيئات العسكرية بمدينة الرياض. من خلال تحسين التدريب، تطوير بيئات العمل، وتبني سياسات تحفيزية، يمكن تعزيز القدرة التنافسية لهذا القطاع الحيوي على المستوى المحلي والدولي. كما أظهرت الدراسة أن الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي يمكن أن يكون محفزاً لتحفيز الأداء والابتكار داخل المؤسسات العسكرية، مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

في الختام، تؤكد الدراسة على أهمية تبني أسس متينة لإدارة الموارد البشرية في القطاعات العسكرية وتوفير بيئات عمل تشجع على تطوير الكفاءات والمهارات. من خلال ذلك، سيتمكن القطاع العسكري من تحقيق التميز المؤسسي الذي يضمن استدامة التطوير والنجاح في المستقبل.

## ٦ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## ٦,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

## ٦,٢ المساهمة النظرية:

## ٦,٣ التطبيقات العملية:

## ٦,٤ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

## ٦,٥ حدود الدراسة:

## ٦,٦ الدراسات المستقبلية:

## ٦,٧ الخاتمة:



## ٧ قائمة المراجع

- (١) أبو الهيجاء، خالد محمد رسمي سعيد (٢٠٢٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير. جامعة الزرقاء.
- (٢) أصرف، حامد (٢٠٢٠). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي. المجلة العربية للإدارة , مج ٤٠, ع ٢٤.
- (٣) البدوي، بشرى عزات (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي جامعة القدس من وجهة نظر الأكاديميين. رسالة ماجستير. جامعة القدس.
- (٤) بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.
- (٥) بلوط، حسن. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. الطبعة الأولى. لبنان: دار النهضة.
- (٦) بنات، فاتن (٢٠١٥). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات. رسالة ماجستير. جامعة البلقاء التطبيقية.
- (٧) حسن، عبدالمحسن (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
- (٨) حسين، علاء (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة. رسالة ماجستير. جامعة الزرقاء.
- (٩) سلطان، محمد (٢٠١٩) التميز الإداري للعاملين بقطاع التعليم، الإسكندرية: دار حورس للنشر.
- (١٠) سميرة، بن حليلة (٢٠١٨). دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير. الجزائر.
- (١١) السيد، دعاء ثروت أحمد (٢٠٢١). آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية , ع ٢٢٤.
- (١٢) الطاري، فايز معزي (٢٠٢٠). التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات مؤسسة العمل الاجتماعيين في قطر - دراسة حالة. مجلة رماح للدراسات والبحوث، ع ١.

- ١٣) عبدالحميد، رنا محمد (٢٠١٩). ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)
- ١٤) عليق، مبروكة (٢٠٢٠). تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية , ٢١ ع
- ١٥) عمام، ريم (٢٠١٨). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط. مجلة البشائر الاقتصادية , مج ٤, ٢٤
- ١٦) فارس، رشيد (٢٠١٨) إدارة المعرفة، الرياض: مكتبة العبيكان.
- ١٧) محمد، علي إدريس (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين. مجلة الجامعي , ٣٠ ع.
- ١٨) مقدم، عبدالجليل (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون , مج ٥, ١٠ ع
- 19) Johnson, J. (2020). The Role of Human Resource Management in Enhancing Employee Satisfaction and Commitment (Unpublished master's thesis). University of Texas, Austin, United States.
- 20) Suarez, M. (2019). The role of human resource management in employees' job satisfaction and organizational commitment: organizational culture and leadership style as moderator variables. SEA: Practical Application of Science, 20, 137-145.

٨ الملاحق

## ٨,١ الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

اختي الفاضلة / اخي الفاضل ،

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته.....

بين يديك استبانة لدراسة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية القطاع العسكري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، الرجاء الإجابة على كافة أسئلة الاستبانة وقرئتها قراءة متأنية ، ويرجى الإجابة على كل الأسئلة دون ترك أي فقرة.

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية: تشمل مجموعة من الأنشطة والسياسات المصممة لإدارة الموظفين داخل المؤسسة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة. تشمل هذه الممارسات التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز، والتعويضات.

٢. التميز المؤسسي: هو تحقيق أداء عالٍ ومستدام في جميع جوانب العمل، بحيث يتم التفوق على المنافسين وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسة. التميز المؤسسي يعتمد على الابتكار، التحسين المستمر، الجودة العالية، وإدارة العمليات بفعالية.

أمل التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة لان لها دور كبير في معاونتي على إتمامها، علما بأن جميع المعلومات التي ستقدم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وليس بها اي ضرر قد يمس شخصك. مشاركتك في هذه الدراسة تطوعية ولك الحق في الانسحاب.

ملاحظة : الاجابة على الاستبيان قد يتطلب حوالي ٦ دقائق .

شاكر لكم تعاونكم

الباحث : عبدالوهاب عوض الشمري

قسم الإدارة

أولاً: البيانات الشخصية

|                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. المستوى الوظيفي: <input type="radio"/> موظف <input type="radio"/> رئيس شعبة <input type="radio"/> رئيس قسم <input type="radio"/> مدير إدارة                               |
| 2. النوع الاجتماعي: <input type="radio"/> ذكر <input type="radio"/> أنثى                                                                                                     |
| 3. الحالة الاجتماعية: <input type="radio"/> أعزب <input type="radio"/> متزوج                                                                                                 |
| 4. عدد سنوات الخبرة: <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات <input type="radio"/> من 5-أقل من 15 سنة <input type="radio"/> 15 سنة فما فوق                                      |
| 5. الفئة العمرية: <input type="radio"/> أقل من 30 سنة <input type="radio"/> من 30-أقل من 40 سنة <input type="radio"/> من 40-أقل من 50 سنة <input type="radio"/> 50 سنة فأكثر |
| 6. المستوى التعليمي: <input type="radio"/> دبلوم متوسط <input type="radio"/> بكالوريوس <input type="radio"/> ماجستير <input type="radio"/> دكتوراه                           |

جدول ١١: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

| المتغير                          | الابعاد           | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                    |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ممارسات إدارة<br>الموارد البشرية | التخطيط           | ٥ عبارات        | بلاسمة، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة<br>الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |
|                                  | الاستقطاب         | ٥ عبارات        | بلاسمة، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة<br>الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |
|                                  | الاختيار والتعيين | ٥ عبارات        | بلاسمة، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة<br>الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |
|                                  | التدريب           | ٥ عبارات        | بلاسمة، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة<br>الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسى |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

## ثانياً: محاور الدراسة:

### المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة

مجموعة من العمليات الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للقوى البشرية في المنظمة والاختيار

الأمثل لتلك القوى في التعيين ومن ثم تقييم أداء تلك القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

بفاعلية.

| أولاً: تخطيط الموارد البشرية في الجامعة : كافة الخطط والإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تسهيل إسقاط وإختيار الموظفين والإستفادة منهم بما يحقق أهداف المنظمة في ضوء التكاليف والإمكانات المحددة. |                                                                               |               |       |                 |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------------|----------------------|
| الرقم                                                                                                                                                                                            | الفقرة                                                                        | بدائل الإجابة |       |                 |                      |
|                                                                                                                                                                                                  |                                                                               | أوافق بشدة    | أوافق | أوافق الى حد ما | لا أوافق على الإطلاق |
| 1                                                                                                                                                                                                | يتم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الإستراتيجي للجامعة.    |               |       |                 |                      |
| 2                                                                                                                                                                                                | تعتمد الجامعة على تحليل الوظائف في تحديد إحتياجات الجامعة من الموارد البشرية. |               |       |                 |                      |
| 3                                                                                                                                                                                                | تسهم مختلف الإدارات في الجامعة بعملية تخطيط الموارد البشرية.                  |               |       |                 |                      |
| 4                                                                                                                                                                                                | تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية حسب الإحتياجات الجديدة.                      |               |       |                 |                      |
| 5                                                                                                                                                                                                | يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة.        |               |       |                 |                      |

| ثانياً: إستقطاب الموارد البشرية للجامعة: النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين لشغل وظيفة معينة، من خلال تحديد الشروط والمؤهلات لشغل هذه الوظيفة والتعريف بطبيعة العمل بها. |                                                                                          |               |       |                 |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------------|----------------------|
| الرقم                                                                                                                                                                                     | الفقرة                                                                                   | بدائل الإجابة |       |                 |                      |
|                                                                                                                                                                                           |                                                                                          | أوافق بشدة    | أوافق | أوافق الى حد ما | لا أوافق على الإطلاق |
| 1                                                                                                                                                                                         | يتم إستقطاب العاملين بناءً على إحتياجات الجامعة من الموارد البشرية.                      |               |       |                 |                      |
| 2                                                                                                                                                                                         | يستند إستقطاب العاملين إلى معايير موضوعية وواضحة وشفافة.                                 |               |       |                 |                      |
| 3                                                                                                                                                                                         | يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين.    |               |       |                 |                      |
| 4                                                                                                                                                                                         | ترتبط سياسة الإستقطاب بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للجامعة.                 |               |       |                 |                      |
| 5                                                                                                                                                                                         | هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الإستقطاب المعلنة للجامعة.                    |               |       |                 |                      |
| ثالثاً: إختيار وتعيين الموارد البشرية في الجامعة: إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظيفة المطلوبة، والمباشرة بإجراءات التعيين القانونية.               |                                                                                          |               |       |                 |                      |
| الرقم                                                                                                                                                                                     | الفقرة                                                                                   | بدائل الإجابة |       |                 |                      |
|                                                                                                                                                                                           |                                                                                          | أوافق بشدة    | أوافق | أوافق الى حد ما | لا أوافق على الإطلاق |
| 1                                                                                                                                                                                         | تقيس الإختبارات التي تعدها الجامعة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية.  |               |       |                 |                      |
| 2                                                                                                                                                                                         | إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الجامعة.                                       |               |       |                 |                      |
| 3                                                                                                                                                                                         | تتوافق سيايات التعيين مع أهداف الجامعة.                                                  |               |       |                 |                      |
| 4                                                                                                                                                                                         | يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم. |               |       |                 |                      |
| 5                                                                                                                                                                                         | هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات التعيين المعلنة في الجامعة.                   |               |       |                 |                      |

رابعاً: تدريب الموارد البشرية في الجامعة: العملية المنظمة والمخططة والهادفة والتي من خلالها يرتفع أداء الموارد البشرية وبما ينعكس على تطوير وتحسين مخرجات المؤسسة.

| الرقم | الفقرة                                                                          | بدائل الإجابة |       |                 |                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
|       |                                                                                 | أوافق بشدة    | أوافق | أوافق الى حد ما | لا أوافق لا اطلاق |
| 1     | يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في الجامعة باستمرار ضمن خطة سنوية.               |               |       |                 |                   |
| 2     | يتم تدريب العاملين الجدد في الجامعة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم. |               |       |                 |                   |
| 3     | ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم في الجامعة.         |               |       |                 |                   |
| 4     | يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالإعتماد على إحتياجات العاملين الفعلية. |               |       |                 |                   |
| 5     | يتم تدريب العاملين بالجامعة حسب الحاجة.                                         |               |       |                 |                   |

جدول ٢: المتغير التابع: التميز المؤسسي

| المتغير        | الابعاد        | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                                    |
|----------------|----------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| التميز المؤسسي | التميز المؤسسي | ٦ عبارات        | بلاسمه، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات ادارة<br>الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي |
|                |                |                 |                                                                                           |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

## المحور الثاني: التميز المؤسسي في الجامعة

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيد للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عن نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة

| أولاً: التميز القيادي في الجامعة: القدرة على حث الأفراد لكي تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعاً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها. |                                                                                                  |               |       |                 |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-----------------|----------------------|
| الرقم                                                                                                                               | الفقرة                                                                                           | بدائل الإجابة |       |                 |                      |
|                                                                                                                                     |                                                                                                  | أوافق بشدة    | أوافق | أوافق الى حد ما | لا أوافق على الإطلاق |
| 1                                                                                                                                   | تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة إستراتيجية.             |               |       |                 |                      |
| 2                                                                                                                                   | تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.   |               |       |                 |                      |
| 3                                                                                                                                   | توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز في الجامعة.                                   |               |       |                 |                      |
| 4                                                                                                                                   | يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الجامعة ونشر قيم الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي. |               |       |                 |                      |
| 5                                                                                                                                   | تؤكد الإدارة العليا في الجامعة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.         |               |       |                 |                      |
| 6                                                                                                                                   | تتبنى الإدارة العليا في الجامعة الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين.         |               |       |                 |                      |