

(المهمة التاسعة لمادة قضايا بحثية (كتابة النتائج والتوصيات)

من خلال الاطلاع على رسالتين ماجستير بالعناوين المذكورة تم تقييم كتابة النتائج والتوصيات للبحث ومدى اتفاقها مع النتائج المستخلصة من التحليل والتي أدت إلى تحقيق أهداف البحث المرسومة ذلك وفق القواعد المتبعة لمنهجية البحث العلمي وكانت طريقة التقييم كالآتي:

الرسالة الأولى / عنوان البحث: (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات).

أولاً / من خلال فصل الاستنتاجات:

من خلال الاطلاع على البحث وقراءة ملخص النتائج الرئيسية للبحث، وجدنا تفسير النتائج واضح ومكتمل وفق الهدف المرسوم له وكانت الاستنتاجات مستقلة لوحدها وتشمل كل محاور الاستبيان وفق الأهداف ومن الواضح سيكون لها الأثر الواضح في الاستفادة من النتائج النهائية ويكمن ذلك في أهمية البحث العملية والتي سيعود تلك الأهمية على الجهات المحددة في الممارسة العملية.

ثانياً / من خلال التوصيات بناء على النتائج والمناقشة:

وأيضاً من حيث التوصيات لقد وجدت توصيات مستقلة للبحث إلا أنها لم تكن كافية وليست شاملة لكل الجهات المراد استهدافها من أجل أن تعمل بتلك التوصيات.

الرسالة الثانية / عنوان البحث : (دور الخدمة الاجتماعية في تفعيل آليات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية في مدينة جدة)

أولاً / من خلال فصل الاستنتاجات:

من خلال الاطلاع على البحث الحالي وقراءة الملخص النهائي لنتائج البحث، لقد وجدنا الاستنتاجات النهائية للبحث مرتبة وملخصة بطريقة مفهومة وفق ما هو مطلوب وأهم النتائج واضحة بناءً على تفسير ومناقشة النتائج بشكل واضح ومكتمل على ضوء الأهداف المرسومة لها وكانت الاستنتاجات مستقلة لوحدها وتشمل كل محاور الاستبيان وفق الأهداف ومن الواضح سيكون لها الأثر الواضح من خلال الاستفادة من النتائج النهائية وهذا ما أشار إليه البحث في أهمية البحث العملية في بداية البحث والتي سيعود تلك الأهمية على الجهات المختصة من خلال الممارسة العملية.

ثانياً / من خلال التوصيات بناءً على النتائج والمناقشة:

وأيضاً من حيث التوصيات لقد وجدت توصيات مستقلة للبحث وكانت شاملة وكافية لكل الجهات المراد استهدافها من أجل أن تعمل بتلك التوصيات، وأيضاً وجدت توصيات للباحثين باستكمال الموضوع من خلال عمل الأبحاث اللازمة في هذا المجال.

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسسي

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

إعداد

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "عبد المحسن أحمد حاجي حسن" أفوض جامعة الشرق الأوسط

بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية

بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبد المحسن أحمد حاجي حسن

التوقيع:

التاريخ: 5 / 12 / 2010 م

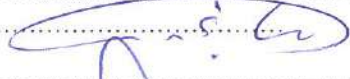
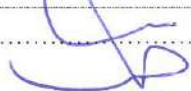
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسسي : دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

وأجيزت بتاريخ ٥ / 12 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً 
الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي	مشرفاً 
الدكتور بلال السكارنه	عضواً خارجياً 

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين.

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزوي المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

ويود الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الحلقة النقاشية وهم: الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي والدكتور بلال السكارنه لما قدموه لي من مساعدة في بلورة مقترح الرسالة.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة، وإظهارها بصورتها النهائية.

وفي الختام لايفوت الباحث إن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر.

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

الإهداء

إلى

وطني الغالي الكويت الحبيب

والى والديّ حباً وحناناً

وإلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً

وإلى كل من ساعدني في إنجاز البحث

أهدي هذا الجهد العلمي

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	1
(1-1) : المقدمة	2
(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
(3-1) : أهمية الدراسة	5
(4-1) : أهداف الدراسة	6
(5-1) : فرضيات الدراسة	7
(6-1) : حدود الدراسة	8
(7-1) : محددات الدراسة	9
(8-1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	9

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(1-2) : المقدمة
15	(2-2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية
39	(3-2) : التميز المؤسسي
46	(4-2) : شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
47	(5-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
59	(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
60	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
61	(1-3) : المقدمة
61	(2-3) : منهج الدراسة
61	(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها
62	(4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
64	(5-3) : أنموذج الدراسة
65	(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
66	(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
67	(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات	69
(1 - 4) : المقدمة	70
(2 - 4) : تحليل نتائج الدراسة	71
(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة	85
الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات	105
(1 - 5) : النتائج	106
(2 - 5) : الاستنتاجات	109
(3 - 5) : التوصيات	110
قائمة المراجع	112
أولاً : المراجع العربية	113
ثانياً : المراجع الأجنبية	119
قائمة الملاحق	123

قائمة الجداول

رقم الفصل / رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1 - 2	طرق التقييم التقليدية والحديثة	32
1 - 3	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	63
2 - 3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	86
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستقطاب والتعيين	71
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتدريب والتطوير	73
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتقييم الأداء	75
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات	77
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للصحة والسلامة المهنية	79
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي	81
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز بتقديم الخدمة	83
8 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	86
9 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	89

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	10- 4
92	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	11- 4
93	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	12- 4
95	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	13- 4
97	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	14- 4
98	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	15- 4
100	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	16- 4
101	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	17- 4
103	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	18- 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
23	مصادر الحصول على الموارد البشرية	1 - 2
64	أنموذج الدراسة	1 - 3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
124	قائمة بأسماء المحكمين	1
125	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

إعداد

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
5. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.
2. السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

ABSTRACT

Human Resource Management Practices and their impact in
Achieving Organizational Excellence
An Applied Study in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications

Prepared by

Abdul Musen A GH H Hasan

Supervisor

Prof. Dr.

Najim Abdullah AL-Azawi

This study aimed to investigate the impact of human resource management practices on achieving organizational excellence in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications.

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (40) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted from (253) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression. The main conclusions of the study are:

1. There is significant impact to recruitment and selection on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
2. There is significant impact to training and development on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
3. There is significant impact to performance appraisal on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
4. There is significant impact to compensation on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
5. There is significant impact to health and safety achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).

The main recommendations of the study are:

1. Promote interest Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications in ISO 10015 that related on staff training.
2. Constantly sought by the senior management of Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications to achieve a good competitive position.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهمية الدراسة
- (4 - 1) : أهداف الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة. كل ذلك كان نتيجة العولمة. وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهري كيف يمكن لمنظمات الأعمال المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل؟

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2001: 15-16). كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة واثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها

فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى ادخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (عقيلي، 2006: 67).

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين. وأن الاستفادة من الموارد البشرية، إذ إن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها (برنوطي، 2004: 13).

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام اجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم ادائها.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (عبد الوهاب، 2006: 13). ولأن المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية ومنها شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي.

استناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة

السؤال الرئيسي التالي:

"هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟"

يشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:

أولاً: هل هناك أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي

؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

ثانياً: هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز

بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟

ثالثاً: هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة

المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟

رابعاً: هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة

المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟

خامساً: هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛

التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
2. توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
3. أهمية نتائج الدراسة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

(1 - 4): أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- التعرف على أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى

اختبارها:

الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية

للاتصالات الخلوية؛ يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

(1 - 6) : حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية من الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا)

الحدود المكانية: شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من 2010/5/30 ولغاية 2010/9/30.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية على ما أورده (DeNisi & Griffin, 2001 ؛ DeCenzo & Robbins, 2005 ؛ Collins & Clark, 2003) ؛ (Dissler, 2003) وهي (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية). أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Musa & Tulay, 2008: 29-45) وهي التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

(1 - 7): محددات الدراسة

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لانشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسaire والمتابعة من قبل الباحث لهم لإكمال متطلبات تعبئة الاستبانة.

2. الصعوبة في الحصول على دراسات التي تطرقت لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية: مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية (أبو دولة، وصالحية، 2005: 86).

الاستقطاب والتعيين: النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته (الطائي، وآخرون، 2006: 186) ؛ (درة ؛ والصباغ، 2008: 245).

التدريب والتطوير: بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (عقيلي، 2006: 437 – 438).

تقييم الأداء: تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء ام مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته (Armstrong, 2006: 517).

التعويضات: مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة (عقيلي، 2006: 493 – 494).

الصحة والسلامة المهنية: مجموعة النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث (عباس، 2006: 304).

التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001). وسيتم قياسها من خلال التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة.

التميز القيادي: القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعاً

في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها (Musa & Tulay, 2008: 32).

التميز بتقديم الخدمة: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها

المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات

المتعاملين (إدريس، والغالبي، 2009).

ويتفق الباحث مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة

الحالية والتي سيعتمدها في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمة

(2 - 2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية

(2 - 3) : التميز المؤسسي

(2 - 4) : شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

(2 - 5) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث الممارسات المضافة على الممارسات التقليدية. وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها Taylor أول نواة لهذه الممارسات وفق مبادئ هذه المدرسة (Haines, 2010: 229).

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لـ Mayo وزملائه لتضيف ممارسات أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل بـ (Huselid, 1995: 636):

1. علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.

2. السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر، برزت الحاجة إلى الممارسات التالية (Edralin, 2010: 26):

1. تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.

2. إدارة التوتر في العمل.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، يلي

متطلبات ممارسات الموارد البشرية (Theotokas & Progoulaki, 2010: 576). وهذه الممارسات تتمثل بـ (Collins & Clark, 2003 ؛ DeCenzo & Robbins, 2005 ؛ DeNisi & Griffin, 2001 ؛ Dissler, 2003) :

1. الاستقطاب والتعيين، والتي تتضمن الحصول على الموارد البشرية واختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. التدريب والتطوير، عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
3. تقييم الأداء، وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.
4. التعويضات، والمتمثلة بتحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع المقابل الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين. بالإضافة إلى المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.
5. الصحة والسلامة المهنية، وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

(2 - 2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل..... الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضا الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، 2000: 13).

ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها، وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي إلا أن تهتم جيدا بالموارد البشرية ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة العمالية.

وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى و ذلك من واقع قوائم

الممارسات المطلوبة، يجري تحليل كل ممارسة على حدة. يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وتعد وظيفة التحليل الوظيفي حجر الأساس أيضا لباقي الوظائف الأخرى التي لا تقل أهمية عنها ولكنها بمثابة معيار يستخدم لعملية التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، وهي أيضا معيار لتحديد الأجور والمكافآت والمنافع و ذلك كله سعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

ويرى (العزاوي، وجواد، 2010) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسة، هي:

1. **الممارسات الاختصاصية**، وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل:
 - استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
 - اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
 - تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - تقييم سلوك العاملين وأدائهم.

- تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.
- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2. **الممارسات الإدارية**، وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3. **الممارسات الاستشارية**، والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

ويؤكد (السالم، وحرشوش، 2002: 28) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لابد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي انشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.

(2-2-1) : الاستقطاب والتعيين

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (DeNisi & Griffin, 2001: 125).

يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الافراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة (الخرابشه، 1996: 78). ويشير (السالم، وصالح، 2002: 66) بأن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ويقصد بالاستقطاب أيضا أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي، 2003: 76).

يعرف (السلطان، 2001: 117) الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف. وعرفها (عبد الباقي، 2001: 155) بأنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناساً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

ويحدد (السالم، وصالح، 2002: 67) أهمية الاستقطاب بما يلي:

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

3. إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

إن تحقيق مبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص أو المساواة في عملية الاختيار كما تنادي بذلك معظم الأنظمة أو القوانين أو كتابات المفكرين المتخصصين في هذا المجال، تستدعي الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال عدة وسائل كالتلفاز والراديو والمجلات المتخصصة الخ وذلك لزيادة فرص التزود بالموظفين والإداريين الأكفاء القادرين على تطوير الأعمال من خلال الأفكار المبدعة فعندما يتم توسيع قاعدة الاستقطاب بمصادرها الداخلية والخارجية تكون النتيجة الحصول على الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف المتوفرة (مرتجي، 1993: 56).

وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق مايلي(الصيرفي، 2003: 77):

1. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

2. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

3. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

4. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

5. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

لقد أشار (الطائي، وآخرون، 2006: 112) إلى أن سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتمام إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر، هي: المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها. إذ إن الاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا، منها: إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق تتابع حالات الترقية؛ وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي؛ ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة.

ويحدد (DeNisi & Griffin, 2005: 189) المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، بالآتي: الترقية من الداخل ؛ النقل ؛ الاعلان الداخلي ؛ الموظفين السابقين ؛ قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة ، الاستقطاب من خلال العاملين.

المصدر الخارجي: هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة. ومن مزايا المصدر الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية الآتي: إتاحة فرصة التقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقا ؛ وإقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة ؛ وأقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

ويؤكد (الهييتي، 2005: 87) على أن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، وتتمثل في:

1. الإعلان (وسائل الإعلام): وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة ، ومن المفترض مراعاة المصادقية في الإعلان واتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية، واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.

2. طالبو العمل: إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.

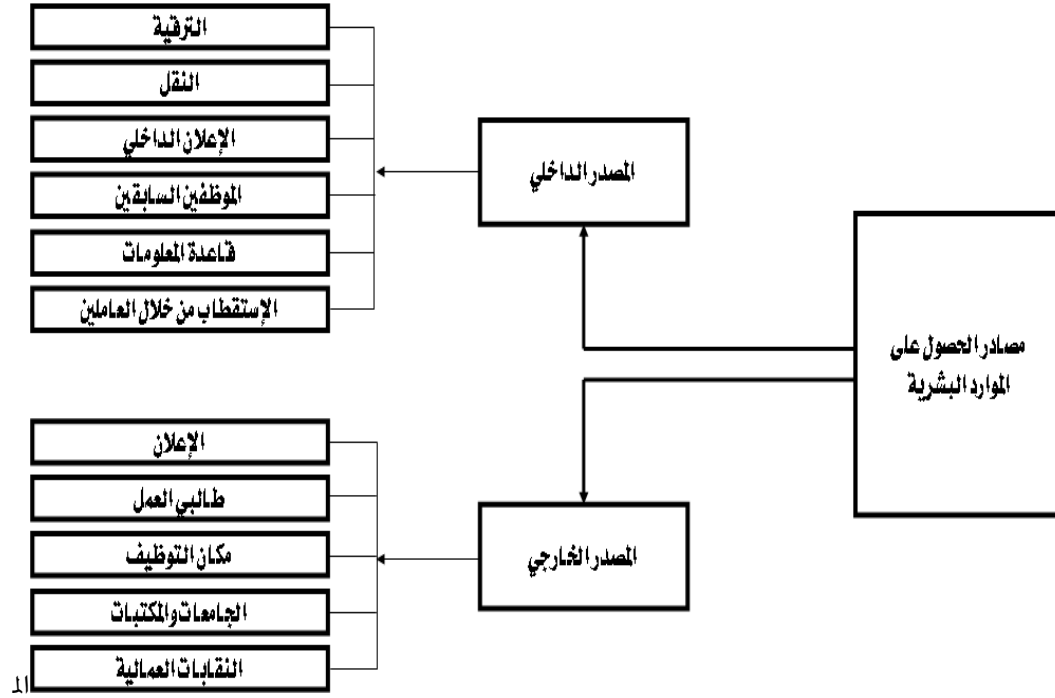
3. مكاتب التوظيف: ويتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة. وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

4. الجامعات والكليات ومراكز التدريب: تعد الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدرا لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهمها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والمتقدمون من الخريجين المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقداً للعمل.

5. النقابات العمالية: تقوم النقابات العمالية بذلك خدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، فتحت المنظمات للاتصال بها عند الحاجة، فتعلن عن الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.

ويبين الشكل (2 - 1) مصادر الحصول على الموارد البشرية.

شكل (2 - 1): مصادر الحصول على الموارد البشرية



صدر: الطائي، وآخرون ، (2006) ، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان: الاردن.

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات، وهي الاستقطاب الالكتروني. حيث بين (درة، والصباغ، 2008: 220) أن الاستقطاب الالكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت. وهو ما فتح المجال أمام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم، ومن مختلف أنحاء العالم. ويؤكد (Greiner, 2003: 7-20) أن للاستقطاب الالكتروني العديد من الفوائد، هي:

1. اختصار الوقت في التوظيف.
2. انخفاض تكاليف التوظيف.
3. انتشار أوسع للمنظمات.
4. الانتشار الواسع للباحثين عن العمل.
5. أحدث أدوات التصفية.
6. فرص تسويق للمنظمات.
7. أدوات إدارة مميزة.
8. يفتح المجال للسرية.
9. يفتح المجال للمبادرة.
10. يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية.

ويؤكد (هاشم، 1996: 74) أن مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضا فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد من انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر، حيث إن عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبراته ومؤهلاته وقدراته تضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما، وتقلل من تعرضه للإصابات، وأن عملية إلحاق الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية.

هذا وتساهم إجراءات الاختيار المتعدد مثل المقابلة الأولية، وطلب الاستخدام، والتحري عن الخبرات السابقة والفحص الطبي، في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم، أو الذين يكون معدل دورانهم عالياً بالنسبة للمنظمة، وفي مساعدة

القائمين على إجراءات الاختيار والتنبيه الصحيح والسليم لسلوك العاملين في المستقبل (أبو شيخة، 2001: 99).

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية (السالم، وحرشوش، 2002: 87):

1. إصدار قرار التعيين، حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.
2. التهيئة المبدئية، وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.
3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة، وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر. وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4. تثبيت الموظف وتمكينه، فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأً أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين

وقدرات الشخص وأمانته، بل على مدى منحه الصلاحيات الكافية لأداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

ويؤكد (الطائي، وآخرون، 2006: 217) أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني للتعيين.

من هنا، تعد عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الوظائف التي تتاط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً، وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضع في المكان المناسب، يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

(2-2-2): التدريب والتطوير

عرفه (تيوباي، 2003: 12) أي نشاط يراود به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم. وأشار إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة (شحادة، 2000: 51).

ويرى (ويلز، 2005: 40) التدريب بأنه نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس. وحدد (المدهون، 2005: 85) بأن الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات، وصل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كما ونوعاً.

وحدد (شحادة، 2000: 52) أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية، ومنها:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة.
- يؤدي توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

- يطور الدافعية لأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ويرى (العزاوي، 2006) أن هناك العديد من نظريات التدريب، وهي:

1) **النظريات السلوكية**، إذ إن أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.

(2) **النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية)**، إذ إن أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية.

(3) **النظريات الإنسانية الكلية**، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومترابطة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية الفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

(4) **نظريات تعليم الكبار**، إذ إن أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية أن يأخذوها في نظر الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج.

(5) **نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية**، إذ إن أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات و الشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة. وبين (ويلز، 2005: 46) أن عملية التدريب بحاجة إلى أن يحضر لها تحضيراً جيداً، وهذا من عوامل نجاح تنفيذ الخطة التدريبية، لذا من المفترض التعرف على خطوات عملية التدريب بشكل شامل وعام.

(2-2-3) : تقييم الاداء

عرف (العتيبي، 2002: 36) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وعرفه (السلم، وصالح، 2002: 102) تقييم الأداء أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.

وفي تعريف آخر فأشير إلى إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدمياتهم أو حديثي التعيين (شحادة، 2000: 76). وحدد (المدهون، 2005: 152) تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. وبين (القحطاني، 2007: 45) بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل ، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كما ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف.

وحدد (الجبوسي، 2005: 77) أن أهمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الحيوية جداً

للمنظمات حيث تكمن أهميتها في:

1. رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

2. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.
3. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
4. استمرار الرقابة والإشراف.
5. تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وحدد (السالم، وصالح، 2002: 103) أهداف تقييم الأداء، يمكن تقسيمها إلى:

1. على مستوى المنظمة، وتتمثل في:
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
2. على مستوى المديرين، وتتمثل في:
 - الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
 - تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
3. على مستوى المرؤوسين، وتتمثل في:
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن عناصر هذا النظام، تتمثل بـ (مصطفى، 2005: 334):

1. تحديد أهداف المنظمة، حيث أن الأهداف العامة للمنظمة هي قبة جهود الإدارة والعاملين، وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهـم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.
2. تحديد أهداف تقييم الأداء، أن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.
3. تحديد مجالات التقييم: من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد.
4. تحديد معايير تقييم الأداء وهي، معيار الجودة، كمية الإنجاز في الوقت المحدد، التكلفة والسلوك.
5. تحديد أنسب طرق التقييم من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها بما يضمن تقييماً سليماً.
6. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.
7. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المتعددة.
8. تقييم وتقويم التقييم من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويحدد (شحادة، 2000: 78) يمكن حصر الوسائل إلى مجموعتين من الوسائل لعملية تقييم الأداء، تتمثل الأول في الطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمديرين، أما الوسيلة الأخرى في الطرق الحديثة التي هدفها هو تقليل درجة الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم. وكما هو موضح بالجدول (2 – 1).

جدول (2 – 1): طرق التقييم التقليدية والحديثة

طرق التقييم الحديثة	طرق التقييم التقليدية
مقياس التدرج على الأساس السلوكي	طريقة الترتيب البسيط
مقياس الملاحظات السلوكية	طريقة المقارنة المزدوجة
الإدارة بالأهداف	طريقة التدرج
مراكز التقييم	طريقة التدرج البياني
	طريقة قوائم المراجعة
	طريقة الاختيار الإجباري
	طريقة المواقف الحرجة
	طريقة المقالة

المصدر: من إعداد الباحث.

(2-2-4): التعويضات

حددت (برنوطي، 2004: 261) أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه

بثلاث وسائل رئيسية، هي:

- الأجور و/ أو الرواتب التي تمنحها، لهم عن جهد محدد يؤدونه.
- امتيازات مادية إضافية تمنحها ، كالنقل والسكن وغيرها.
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه.

وبينت (عباس، 2006: 226 - 227) أن الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم تحتل أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة ، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع، ولغرض تصميم أنظمة أجور ورواتب فاعلة تحقق أهداف العاملين والأهداف التنظيمية لا بد من الموازنة بين البدائل الاستراتيجية التالية (Hugessen, 1996):

1. **العدالة الداخلية والعدالة الخارجية**، إذ تمثل العدالة في الدفع شعور العامل بالمساواة أو العدالة ، العدالة الداخلية التي تشير إلى تصور العامل بأن مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف، وأن مستوى الأجور المدفوعة لوظيفته يتناسب مع قيمتها. أما العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل بها مساويا للأجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلة في المنظمات الأخرى.

2. **الدفع الثابت والدفع المتغير**، تسعى المنظمات إلى المفاضلة بين نظامي الدفع الثابت الذي يشير إلى دفع الأجور والرواتب بمبالغ شهرية أو أسبوعية أو يومية بحيث تكون هذه المبالغ ثابتة، أما نظام الدفع المتغير فتشير إلى الأجور والرواتب وفقا لبعض المعايير المؤثرة على مقدار ما يتسلمه العامل، فقد يكون معيار الأداء واحداً من هذه المعايير، ولذلك كلما ارتفع الأداء أو انخفض يتغير المبلغ المستلم كرواتب وأجور ارتفاعا وانخفاضا على التوالي .

3. **الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل**، إذ إن أغلب الأنظمة التقليدية يكون الدفع فيها وفق طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلا من تحديد الأجور والرواتب وفق كفاءة الأفراد أو ما يمتلكون من معرفة ومهارات بعكس الطرق الحديثة التي يكون الدفع على أساس المهارة

والمعرفة حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار المواهب والمعرفة والمهارة التي يطبقها العاملون عند أدائهم لوظائفهم ، إذ بزيادة الأعباء والمسؤوليات المنجزة بنجاح .

ويرى (Wasile, 1996: 10-24) أن سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة للعاملين تزداد هذه التعويضات في حالة ارتباط العاملين في المنظمة بنقابات، إذ إن النقابة تفرض على المنظمة الأخذ بالمؤشرات الاقتصادية كالتغير في المستوى الأسعار، يُضاف إلى ذلك فإن النقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماسك الجماعي كما وأن النقابات تؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد ذات أهمية للعاملين وفق رغبتهم واحتياجاتهم.

(2-2-5): الصحة والسلامة المهنية

يرى (الطائي، وآخرون، 2006: 447) أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي. أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد. كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السلامة والصحية Safety & Healthy Environment بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الإصابة بأمراض، وبيئة عمل صحية، تضمن خلوها من الأمراض (Akaner, 2003: 23).

ويؤكد (Cabral, 2000: 87) أن المنظمات التي تعتمد المنظور الواسع في إدارة أعمالها تهتم بتوفير بيئة آمنة وصحية لمواجهة أوجه التهديد التي يمكن أن يتعرض لها الفرد وتنعكس في عمله، والناجمة عن حوادث أو أمراض بدنية أو نفسية تصيبه أو عن تغيرات

تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية يمكن أن تهدد قدراته على الاحتفاظ بعمله، فتولد له التوتر والقلق.

ويشير (DeNisi & Griffin, 2005: 486 - 588) إلى أن السلامة المهنية تتمثل في:

1. المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية والقوى العاملة من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.

2. حماية مقومات الإنتاج المادية وذلك من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع نتيجة حوادث العمل باتخاذ كل التدابير الوقائية.

3. توفير الاحتياطات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر.

4. رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الحد من حوادث العمل وتقليل الإجازات المرضية.

لهذا أكد (Reese, 2008: 106) أن توفير بيئة آمنة وصحية يعد مهماً، للأسباب

التالية:

1. التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.

2. تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة، فأثر أية إصابة لا ينحصر بمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضاً.

3. تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً مهماً لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل، بل إن هذه الخسائر قد تكون من الأهمية، بحيث تحتاج الكثير من المنظمات إعداد إحصاءات دورية لإعداد الحوادث وتكاليها.

4. تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث واصابات العمل، فهي تسبب إهداراً للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية، لذلك، نجد الدول المتقدمة جميعاً تهتم برصد هذه الحوادث وتقدير أثرها على الإنتاجية عموماً، كما تحتفظ بإحصائيات وإعداد تقديرات عن تكاليفها وتأثيرها على كل من الإنتاجية وموارد الدولة/والنظام الصحي.

ويذكر (Seaver & O'Mahony, 1999: 85) أن هناك العديد من العناصر والأجزاء من المفترض توافرها في برامج الصحة والسلامة المهنية الجيد، وهي:

1. سياسة واضحة في طريقة معالجة التهديدات لأمن العاملين، حيث يمكن للمنظمة أن تعتمد إحدى سياستين، لكل منهما تأثيراتها على مضمون برنامجها: فقد تتبنى سياسة وقائية، وهذا يقتضي اتخاذ إجراءات تمنع حدوث الإصابات، أو قد تعتمد سياسة علاجية، أي سياسة تهتم فقط بتعويض من يتعرضون للإصابة. ومن الواضح أن السياسة الوقائية تركز على خلق بيئة خالية من مصادر التهديد لصحة وأمن العاملين، أما العلاجية فتهمل ذلك، وتكتفي بتعويض من تعرضوا لأذى.

2. سياسة حول سعة التغطية والحماية من التهديدات، تختلف المنظمات في سعة الخدمات الوقائية التي قد تقدمها، وهذه قد تتراوح من حصر التغطية بأقل ما يمكن، وهذه تعني تنفيذ ما تنص عليه القوانين والتشريعات، وكحد أعلى، حماية شاملة من المخاطر بأنواعها، الطبيعية، والمهنية، والاقتصادية، وهذه تشمل:

- حماية من الإصابات المرضية (البدنية والنفسية)، وهي حماية للإصابات التي تحدث مباشرة بسبب العمل نفسه أو بشكل غير مباشر ولأسباب أخرى، بل إن بعض المنظمات تهتم حالياً بتقديم خدمات وقائية وعلاجية لمعالجة المشاكل النفسية (كمعالجة التوتر الناجم عن العمل

وغيره، وأيضاً تقديم المساعدة للمدمنين على الكحول أو المخدرات أو غيره... باعتبارها جميعاً أحداثاً تنعكس على العمل وتحتاج المنظمة إلى أن تقدم الرعاية والخدمات التي يحتاجها العاملون لتجاوزها.

- حماية من حوادث العمل بأنواعها، وهذه تختلف باختلاف نوع النشاط.
- حماية من الأخطار الاقتصادية والمهنية، أي الحماية من البطالة وفقدان الوظيفة، خاصة فقدان الناجم عن التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية، فبعض المنظمات توسع تغطيتها الحمائية لتشمل إعادة تأهيل العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب تغييرات في التكنولوجية التي تجريها، أو بسبب تغييرات تنظيمية كأن تتوقف عن إنتاج وتتوسع في آخر، وتلغي فروعاً ودوائر وتتوسع في أخرى... الخ.

3. **تحديد طريقة تصميم وإدارة برنامج السلامة المهنية**، يمكن للمنظمة أن تتفرد بوضع البرنامج وتحديد تفاصيله وإدارته، أو أن تسند ذلك إلى لجان مشتركة من الإدارة والعاملين، يحددون تفاصيل البرنامج ويشتركون في تنفيذه وإدارته. وتمثل اللجان المشتركة الأسلوب المفضل لمنظمة تهتم بتوفير رعاية شاملة، وفي هذه الحالة، يمكنها أن تترك التفاصيل إلى العاملين ليحددوا المجالات المشمولة في ضوء أولوياتهم وحاجاتهم.

4. توفير وسائل تحقيق السلامة.

5. **تدريب العاملين على السلوك السليم**، وهنا لا بد من تدريب العمال الذين يمكن أن تعرضهم لمصادر تهديد، إذ يمكن تقليل المخاطر (الحوادث والأمراض) بالتدريب الجيد للعاملين بحيث يؤدون عملهم، ويستخدمون وسائل الوقائية، بشكل يحميهم منها. فإذا كان عامل معين يؤدي عمله بطريقة تزيد من احتمال تعرضه لحادث، يمكنها تقليل هذه الاحتمالات بتدريبه ليؤديه بطريقة تجنبه المخاطر، وإذا كان بعض من يتعاملون مع أجهزة خطيرة لا

يرتدون المواد الواقية الضرورية، يمكن معالجة ذلك بتدريب يغير سلوكهم. وهذا يتطلب تحديد مجالات التدريب والأشخاص الذين يحتاجونه.

6. إعداد خطط طوارئ وإصدار تعليمات سلامة، أي إصدار التعليمات الضرورية للوقائية من الحوادث والإصابات، وكذلك لمعالجة الأحداث التي تحصل، وإذا كان هناك احتمال حصول حوادث وإصابات خطيرة ومتعددة. كما بالنسبة لمنظمة معرضة لاحتمال الانفجار أو الحريق أو انتشار وباء أو تسرب سموم...إلخ، فهي تحتاج إلى خطط لكل من هذه الأحداث الطارئة، تبين كيفية معالجة الموقف ومسؤوليات الأطراف المختلفة في كل موقف.

7. القيام بنشاط توعية وإعلام، أي القيام بنشاطات توعية وإعلام تعرف العاملين على سبل تجنب التهديدات، وقد يشمل ذلك تقديم محاضرات، وتوزيع مواد إعلامية، ووضع لافتات في أماكن مختلفة، إلى غير ذلك من وسائل تذكر العاملين بضرورة وكيفية حماية أنفسهم من الحوادث والإصابات.

8. القيام بالتفتيش الدوري، وهو عنصر أساسي في أي برنامج للسلامة المهنية والتفتيش الدوري لمواقع العمل المختلفة يعني التأكد من التزام الجميع بالتعليمات وشروط السلامة.

9. جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها، يتم جمع المعلومات لتقدير أحجام وأنواع وتكاليف الإصابات. بل إن هذا النشاط يعدّ نشاطاً أساسياً لأيّة منظمة تتعامل مع أنشطة خطيرة وتكثر فيها الإصابات.

(2- 3): التميز المؤسسي

التميز عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 227 :2008)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007: 114). والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز ، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ، والبعدين متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي ، 2001: 12).

ويرى الباحث أنه على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج ، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف ، وإدارة العمليات ، وإشراك

الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Aldallal, 2005: 27)، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، ويؤكد (Zairi, 2005: 1) إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات ويشير (جواد، والخرشة ، 2008: 8) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في الكل اقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، 2007: 11)، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، 2006: 30)، فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009: 6).

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق

تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (عبد الفتاح، 2004: 116)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق، وآخرون، 2008: 6)، ويؤكد (Standen, 2004: 4) أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدانة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة (التيجاني، 2007: 12).

تشكل المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها " The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة الى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Harrington, 2008: 56)، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز ما يلي:

1. القيادة وثبات الغاية Leadership & Constancy of Purpose: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، اذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2. التميز المستمد من المتعاملين Customer Driven Excellence: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3. التوجه الاستراتيجي "Strategic Orientation": جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4. التعلم والتحسين المستمر Continuous Learning & Improvement: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5. التركيز على الأفراد People Focus: مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6. تطوير الشركات Partnership Development: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء

الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم ، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7. الإدارة بالحقائق Management By Fact: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبيةً لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8. توجيه النتائج Results Orientation: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

9. المسؤولية الاجتماعية Public Responsibility: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة (Porter & Tanner, 2004: 6-7) تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

ويطرح (Peters & Weterman, 2004: 13-15) عوامل التميز المؤسسي من خلال

تحديد خصائص وسمات "62" من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي:

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

4. الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
5. الاهتمام بقيم المنظمة.
6. الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
7. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
8. رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

(2 - 3 - 1): التميز القيادي

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه

القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini,2005).

(2 - 3 - 2): التميز بتقديم الخدمة

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي؛ وآخرون، 2008: 43 – 54).

وحدد (Hughes, 2003: 22) أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.

6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

(2 - 4): شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

منذ تأسيسها عام 1983، لعبت زين الكويت دوراً كبيراً في المجتمع الكويتي عبر سلسلة مبادرات هدفت إلى رد الجميع إلى هذا المجتمع ودعم قضاياه الاجتماعية الملحة وهو ما ساهم في جعل "زين" رمزاً من رموزاً برامج المسؤولية الاجتماعية في الكويت والمنطقة. وبعد الانتقال إلى الهوية التجارية الجديدة في سبتمبر 2007، تبنت زين إستراتيجية واضحة لبرامج المسؤولية الاجتماعية شملت احتياجات قطاعات التربية والصحة والبيئة والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها من القطاعات الاجتماعية المختلفة. وساهمت هذه الإستراتيجية المثمرة، والتي يتم تنفيذها من خلال قناتين أساسيتين هما التبرعات الخيرية والرعايات التجارية، في جعل زين مثلاً يتبع في هذا الإطار وفي فوز الشركة لاحقاً بجائزة المسؤولية الاجتماعية لدورها الريادي والتميز في حماية البيئة ونشر الوعي البيئي عبر مبادرات سباق وفريدة. ومن مبادرات شركة زين الكويتية أنها استقبلت شركة زين الكويت في مايو 2008 شباباً وشابات المركز البحرينى للحراك الدولي، وهي مؤسسة خيرية بشؤون المعوقين ذهنيًا وجسديًا. وأعدت شركة زين برنامجاً سياحياً وترفيهياً متميزاً للزيارة التي استمرت أربعة أيام جال فيها أفراد الوفد المؤلف في 14 شاباً وشابة بإعاقات مختلفة تتنوع بين جسدية وذهنية، و

11 مرافقاً وإدارياً على المرافق السياحية المختلفة في الكويت. وفي إطار مساهمتها الدائمة والريادية في رعاية الأنشطة البيئية بمختلف أنواعها، قررت زين تقديم رعايه حصرية لفريق الغوص الكويتي بالجمعية الكويتية لحامية البيئة وذلك في عمليات إنقاذ البيئة البحرية الكويتية وتؤسس هذه الرعاية بداية لشراكة بين فريق الغوص الكويتي وشركة زين التي طالما حرصت على إطلاق المشاريع والمبادرات البيئية المتميزة والتي نالت عنها جائزة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - قطاع الاتصالات في بداية العام.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

- دراسة عبد الجليل (1992) بعنوان "السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية". هدفت إلى وصف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية ومقارنته بالأفكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تمهيداً لتقويم الواقع المصري. تكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وممارساتها. تكونت عينة الدراسة من (12) شركة، و(20) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كليات التجارة بالجامعات المصرية. و(20) من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث كان ذلك تعبيراً في رغبة مستقبلية من معظم

فئات العينة حوالي (92%) على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ذو أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الأعمال. بالإضافة إلى أن تقارب اتجاهات فئات العينة، وآرائهم وأفكارهم يعتبر دليلاً على التفاؤل بأن يستمر تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتنمية كل منها لارتباطهما على أي صورة بفاعلية المنظمات. والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنه نشاط مساعد لباقي أنشطة المنظمة قد أصبح ماضياً حيث ينظر إليها الآن على أنها نشاط رئيسي، وضروري لصحة المنظمة، وبقائها واستمرارها.

- دراسة الناطور (2000) بعنوان " تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين". هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها — مدى دقتها — مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع الأردني. وتوصلت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة. وأن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية — المعنية بتخطيط القوى العاملة — لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً. وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي) الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

- دراسة الجريري (2001) بعنوان "أثر استراتيجية اختيار الافراد العاملين في تحقيق المزايا

التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية". هدفت إلى بيان أثر التوافق بين

الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية، مع استراتيجية الاختيار (الداخلي - الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداء العاملين. تكونت عينة الدراسة من (57) شخصاً من مختلف المراكز الوظيفية، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداةً لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها:

1. أن المصارف عينة الدراسة تتبنى الاستراتيجية المنقبة التي تركز على اختراعات وتحسين المنتجات والفرص السوقية بدرجة أكبر من الاستراتيجية المدافعة والتي تركز على السوق الحالي من خلال التركيز على تخفيض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات.

2. أن استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين الاستراتيجية المحللة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالإنتاج والتسويق، والمستجيبة والتي لا تركز على التخطيط المسبق بل كرد فعل آلي.

3. تؤثر الأثر بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الاختيار، في تحقيق المزايا التنافسية.

4. تؤثر الأثر بين استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية.

- دراسة الكبيسي (2001) بعنوان "الأثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد

البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق". هدفت إلى تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث، وبيان الأثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث وأثر تلك الأثر في تحقيق الميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (218) شخصاً بين عضو مجلس إدارة وموظفين في مواقع مختلفة، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها: أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و (المدافعة). وأن هناك أثراً بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

- دراسة أبو زيد (2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص:

دراسة ميدانية مقارنة". هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً في القطاع العام، و (50) مديراً من القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية هي ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام. ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين. وأن هناك أثر ارتباط إيجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

- دراسة بقلّة (2004) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني؛

دراسة ميدانية". هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم اتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك إلى معرفة مدى الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات، باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إدارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص. وأن هناك ربطاً وتكاملاً ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين. وأن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في

منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلا أن بعضاً من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفر والدقة والاستخدام. ووجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص. وأن لدى مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين اتجاهات إيجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال.

- دراسة أبودولة وصالحية (2005) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد

البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية". هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأن (30.9%) من منظمات القطاع العام و 17.5% في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية. وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية. وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية. وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

- دراسة صيام (2007) بعنوان " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز

الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ". هدفت إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة. تكونت عينة الدراسة من 168 ضابط شرطة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري الذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

- دراسة حسن (2009) بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة

التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية". هدفت إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج والبالغ عددهم (80). وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

- دراسة الرسول، وكاظم (2009) بعنوان "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة

القادسية". هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال

يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها، وهناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، فضلاً عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم. أن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها. أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا بأن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعايير الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعية لذا يتوجب الاهتمام بها وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال، وبينت النتائج أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً .

(ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Collins & Clark, 2003) بعنوان " Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage". هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات. تكونت عينة الدراسة من (72) شركة ذات التكنولوجيا العالية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم،

وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

- **دراسة** (Siu Chow, 2008) **بعنوان** "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems". هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من (248) فرداً من الشركات العاملة في هونغ كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

- **دراسة** (Kuvaas, 2008) **بعنوان** "An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes". هدفت إلى اختبار كيف أن جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين تؤثر على العلاقة بين إدراك العاملين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العاملين. تكونت عينة الدراسة من (593) عاملاً من (64) بنكاً محلياً في النرويج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

- **دراسة** (Chen & Huang, 2009) **بعنوان** "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity". هدفت إلى اختبار دور قدرة إدارة المعرفة في علاقة ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (146) شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وقدرة إدارة المعرفة والأداء الإبداعي.

- **دراسة** (Vlachos, 2009) **بعنوان** " The effects of human resource practices on firm

growth". هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الامن الوظيفي.

- **دراسة** (Peris-Ortiz, 2009) **بعنوان** " An analytical model for human resource

management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship". هدفت إلى تطوير نموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية كمكمن بعوائد التنظيمية. وقد قامت الدراسة باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة تطوير نموذج تحليلي بالاستناد إلى العرض النظري السابق حول إدارة الموارد البشرية.

- **دراسة** (Chang Yang & Yeh-Yun Lin, 2009) **بعنوان** " Does intellectual capital

mediate the relationship between HRM and Organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan". هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة الرعاية

الصحية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك أثراً لرأس المال الفكري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

- **دراسة** (Kim, 2010) **بعنوان** " Strategic Human Resource Practices: Introducing

"Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector". هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي. وهذه العوامل هي الرواتب؛ والمنافع؛ والفرص؛ والقواعد التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً يعملون في NASP-III. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسساتهم.

- **دراسة** (Edralin, 2010) **بعنوان** " Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the

Philippines". هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

• **من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض

الدول الأوروبية وبعضها الآخر في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

• **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت

تهدف إلى بيان واقع ممارسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

• **من حيث منهج الدراسة:** يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها

تأخذ وجهة نظر العاملين من المستويات الإدارية الدنيا في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

• **من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:** تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات

الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية وقياسها على ما أورده (Collins & Clark, 2003 ؛

DeCenzo & Robbins, 2005 ؛ DeNisi & Griffin, 2001 ؛ Dissler, 2003) وهي (الاستقطاب

والتعيين؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية). أما ما

يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Musa & Tulay, 2008: 29-45) وهي

التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1) : المقدمة

(3 - 2) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 5) : أنموذج الدراسة

(3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية والبالغ عددهم (2800). أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (10%) وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (280). وقد تم توزيع (280) استبانة، تم استرداد

(268) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (253) أي بنسبة (94.4%) من المسترد.

(3 - 4) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

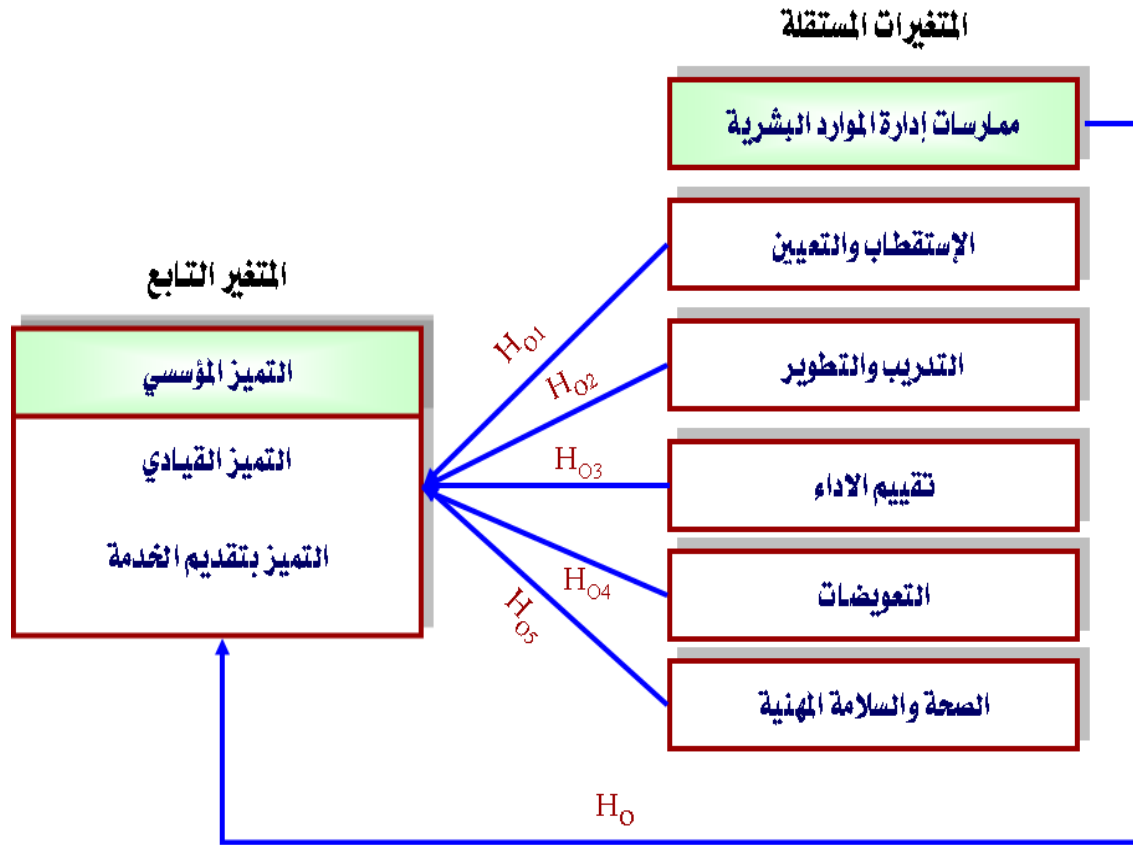
يوضح الجدول (3 - 1) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ الجنس؛ المستوى التعليمي ؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع الاتصالات الخلوية).

يشير الجدول (3 - 1) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 91% من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من أقل من 31 سنة ولغاية 50 سنة، والنسبة المتبقية هم ممن تزيد أعمارهم عن 51 سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 57% هم من الذكور وما نسبته 43% هم من الإناث. وبينت النتائج أن نسبة حملة درجة البكالوريوس والدبلوم العالي بلغت 76%، فيما تبين أن ما نسبته 24% هم من حملة درجات الماجستير والدكتوراه. وأشارت النتائج إن 39% من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية والمالية، وأن 42% هم من المتخصصين بالعلوم الهندسية، وأن 19% هم من المختصين باختصاصات أخرى. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فقد أظهرت النتائج أن 30% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل. وأن 32% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وأن 16% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 11 إلى 15 سنة، وأن 22% هم ممن تزيد سنوات خدمتهم عن 16 سنة.

جدول (3-1): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 31 سنة	107	42
		من 31 — 40 سنة	65	26
		من 41 — 50 سنة	58	23
		من 51 — 60 سنة	12	5
		61 فأكثر سنة	11	4
2	الجنس	ذكور	144	57
		إناث	109	43
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	189	75
		دبلوم عالٍ	3	1
		ماجستير	45	18
		دكتوراه	16	6
4	التخصص العلمي	علوم إدارية ومالية	99	39
		علوم هندسية	107	42
		أخرى	47	19
5	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	76	30
		من 6 سنوات — 10 سنوات	80	32
		من 11 — 15 سنة	41	16
		16 سنة فأكثر	56	22

(3 - 5) : أنموذج الدراسة



الشكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

من أعداد الباحث

(3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

1. المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال استبانته صممت خصيصا لهذا الغرض، وبالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص ممارسات الموارد البشرية وقياسها من أمثال (Collins & Clark, 2003 ؛ DeCenzo & Robbins, 2005 ؛ DeNisi ؛ Griffin, 2001 & Dissler, 2003) وهي (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية). أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Musa & Tulay, 2008) وهي التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. إذ وجه المقياس إلى جميع الموظفين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وقد روعي في تصميم المقياس تحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة الفقرات تحت كل بعد، حيث كانت جميع الفقرات ذات النهايات المغلقة.

وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) **القسم الأول**: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6)

فقرات. وهي (العمر؛ الجنس؛ المستوى التعليمي؛ التخصص العلمي؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع الاتصالات الخلوية).

(ثانياً) **القسم الثاني**: تضمن متغيرات ممارسات الموارد البشرية عبر خمسة أبعاد رئيسة

لقياسها وهي الاستقطاب والتعيين؛ والتدريب والتطوير؛ وتقييم الأداء؛ والتعويضات؛ والصحة والسلامة المهنية و(30) فقرة لقياسها.

(ثالثاً) **القسم الثالث**: تضمن متغيرات تتعلق بالتميز المؤسسي عبر بعدين رئيسيين وهما

التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة و(10) فقرة لقياسها.

وتكون المقياس من (40) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس على

النحو الآتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل **Cronbach Alpha** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة. وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

■ تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (5)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من

الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.
انظر الجدول (2-3).

الجدول (2-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	الاستقطاب والتعيين	0.779
2	التدريب والتطوير	0.833
3	تقييم الاداء	0.828
4	التعويضات	0.811
5	الصحة والسلامة المهنية	0.740
6	التميز القيادي	0.810
7	التميز بتقديم الخدمة	0.787
	الإستبانة ككل	0.922

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (2-3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (0.833) المتعلق بالتدريب والتطوير والمرتبط بممارسات الموارد البشرية، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.740) للصحة والسلامة المهنية بممارسات الموارد البشرية وبشكل عام تبين المعاملات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1 - 4) : المقدمة

(2 - 4) : تحليل نتائج الدراسة

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين، وفقاً للتالي:

تحليل نتائج الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2) : تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الاستقطاب والتعيين ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستقطاب والتعيين والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	4.15	0.85	*21.662	1	مرتفعة
2	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	3.81	0.91	*14.246	5	مرتفعة
3	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة	3.87	0.80	*17.440	3	مرتفعة
4	تُعمل الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين	3.76	0.89	*13.560	6	مرتفعة
5	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	3.96	0.79	*19.442	2	مرتفعة
6	تُعمل الشركة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة	3.83	0.74	*17.989	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب والتعيين		3.90	0.83			

*قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76-4.15). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة "تعمل الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.90) وانحراف معياري (0.89). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستقطاب والتعيين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: التدريب والتطوير ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (2-4).

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

ت	التدريب والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
7	تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	3.84	0.83	*16.116	3	مرتفعة
8	عملت الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	3.62	0.87	*11.380	4	متوسطة
9	يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	3.87	0.83	*16.597	1	مرتفعة
10	تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	3.87	0.85	*16.227	1	مرتفعة
11	هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين	3.44	1.00	*7.008	6	متوسطة
12	تعبر الشركة أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	3.59	0.90	*10.431	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب والتطوير		3.70	0.88			

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.669)

يشير الجدول (4 - 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44 - 3.87). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين ؛ تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة؛ لاكتساب المهارات العملية" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.83 ؛ 0.85) لكل منها على التوالي. فيما حصلت الفقرة "هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.70) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التدريب والتطوير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: تقييم الأداء ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتقييم الأداء في شركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

ت	تقييم الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	3.64	0.98	*10.501	4	متوسطة
14	المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية	3.85	0.90	*15.012	1	مرتفعة
15	تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية	3.75	0.74	*16.297	2	مرتفعة
16	تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	3.44	0.94	*7.529	6	متوسطة
17	تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	3.63	0.93	*10.770	5	متوسطة
18	تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	3.75	0.97	*12.232	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقييم الأداء		3.68	0.91			

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.669)

يشير الجدول (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم الأداء.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44 – 3.85). فقد جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية" بمتوسط حسابي بلغ (3.85)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، فيما

حصلت الفقرة "تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.68) وانحراف معياري (0.94). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تقييم الأداء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم الأداء حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

رابعاً: التعويضات ومستوى أهميتها في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية التعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

ت	التعويضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	تحتاج الشركة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية	3.83	0.94	*14.076	5	مرتفعة
20	تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المحزية	3.91	0.86	*16.790	3	مرتفعة
21	تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	3.84	0.84	*15.859	4	مرتفعة
22	تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	3.76	0.90	*13.341	6	مرتفعة
23	تعمل الشركة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوة بالشركات المنافسة	4.10	0.83	*21.001	1	مرتفعة
24	تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به	4.09	0.87	*19.832	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعويضات		3.92	0.88			

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05) $(\alpha \leq)$ (1.669)

يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعويضات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76 – 4.10). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل الشركة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوة بالشركات المنافسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما حصلت الفقرة "تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (0.90). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعويضات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتعويضات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

خامساً: الصحة والسلامة المهنية ومستوى أهميتها في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-5).

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

ت	الصحة والسلامة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل	4.24	0.90	*21.819	1	مرتفعة
26	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين	4.12	0.83	*21.508	3	مرتفعة
27	لدى الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية	3.81	0.93	*13.916	5	مرتفعة
28	تعتمد إدارة الشركة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية	4.18	0.73	*25.789	2	مرتفعة
29	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار	3.92	0.78	*18.582	4	مرتفعة
30	تهتم إدارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ 18001	3.73	1.00	*11.564	6	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للصحة والسلامة المهنية		4.00	0.86			

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.669)

يشير الجدول (4 - 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.73 - 4.24). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، فيما حصلت الفقرة "تهتم إدارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ 18001" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.00) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الصحة والسلامة المهنية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

سادساً: التميز القيادي ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-6).

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

ت	التميز القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	3.94	0.80	*18.772	1	مرتفعة
32	تتولى الإدارة العليا في الشركة الوزارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	3.52	1.00	*8.280	3	مرتفعة
33	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء	3.39	0.89	*6.915	5	مرتفعة
34	تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	3.30	1.22	*3.976	2	مرتفعة
35	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.45	0.92	*7.802	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز القيادي		3.52	0.97			

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز القيادي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.39 — 3.94). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرة "تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.52) وانحراف معياري (0.89). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز القيادي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز القيادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

سادساً: التميز بتقديم الخدمة ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز بتقديم الخدمة شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

ت	التميز بتقديم الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
36	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	3.77	0.86	*14.320	4	مرتفعة
37	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	4.02	0.68	*23.815	1	مرتفعة
38	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3.95	0.85	*17.857	2	مرتفعة
39	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	3.60	0.99	*9.630	5	متوسطة
40	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	3.82	1.03	*12.581	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز لتقديم الخدمة		3.83	0.88			

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4-7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60 – 4.02). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.99). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز بتقديم الخدمات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 8) : اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام التحليل العاملي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	0.741	0.550	60.279	5	0.000	الثابت Constant	0.152	0.633
				247		الاستقطاب والتعيين	0.078	1.231
						التدريب والتطوير	0.217	3.126
						تقييم الأداء	0.258	4.134
						التعويضات	0.086	1.357
				252		الصحة والسلامة المهنية	0.451	7.687
التميز القيادي	0.681	0.464	42.696	5	0.000	الثابت Constant	0.149	0.514
				247		الاستقطاب والتعيين	0.154	2.001
						التدريب والتطوير	0.234	2.777
						تقييم الأداء	0.232	3.064
						التعويضات	0.188	2.447
				252		الصحة والسلامة المهنية	0.523	7.343
التميز بتقديم الخدمة	0.697	0.486	46.754	5	0.000	الثابت Constant	0.453	1.674
				247		الاستقطاب والتعيين	0.002	0.031
						التدريب والتطوير	0.200	2.554
						تقييم الاداء	0.285	4.033
						التعويضات	0.016	0.224
				252		الصحة والسلامة المهنية	0.380	5.730

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 8) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.741) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.550)، أي أن ما قيمته (0.550) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى ممارسات الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.078) للاستقطاب والتعيين؛ و(0.217) للتدريب والتطوير؛ و(0.258) لتقييم الأداء، و(0.086) للتعويضات، و(0.451) للصحة والسلامة المهنية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بقيمة (0.078) للاستقطاب والتعيين؛ و(0.217) للتدريب والتطوير؛ و(0.258) لتقييم الأداء، و(0.086) للتعويضات، و(0.451) للصحة والسلامة المهنية. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (60.279) وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. كما يوضح الجدول (4-8) أثر ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من حيث التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من حيث التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في

تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية عند مستوى (0.05).

وللتحقق من أثر كل تطبيق من ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتجزئتها إلى خمس فرضيات فرعية، وكما يلي:

Ho1_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز القيادي	0.372	0.138	40.256	0.000	1	الثابت Constant	6.255	0.000
					251			
					252	الاستقطاب والتعيين	6.345	0.000

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 9) تأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.372) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.138)، أي أن ما قيمته (0.138) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.492). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.492). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (40.256) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_2: "لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز القيادي	0.531	0.282	98.735	0.000	1	الثابت Constant	5.816	0.000
					251			
					252	التدريب والتطوير	9.937	0.000

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.531) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R²

فقد بلغ (0.282)، أي أن ما قيمته (0.282) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتدريب والتطوير، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.597). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بالتدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.597). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (98.735) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي عند مستوى

(0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تقييم الأداء

في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول

(4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين

الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدالة
التميز القيادي	0.547	0.299	107.012	0.000	1	الثابت Constant	7.606	0.000
					251			
					252	تقييم الأداء	10.345	0.000

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 11) تأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.547) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.299)، أي أن ما قيمته (0.299) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بتقييم الاداء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.548). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.548). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (107.012) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية

لتقييم الاداء في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_4: "لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعويضات في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز القيادي	0.396	0.157	46.629	0.000	1	الثابت Constant	7.119	0.000
					251	التعويضات	6.829	0.000
					252			

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 12) تأثير التعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ

بلغ معامل الارتباط R (0.396) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.157)، أي أن ما قيمته (0.157) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتعويضات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.437). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتعويضات يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.437). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (46.629) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_5: "لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للصمة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي

عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الصحة

والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو

موضح بالجدول (4 — 13).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي

لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز القيادي	0.594	0.353	136.737	0.000	1	الثابت Constant	2.294	0.023
					251	الصحة والسلامة المهنية	11.693	0.000
					252			

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 13) تأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.594) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.353)، أي أن ما قيمته (0.353) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.735). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.735). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (136.737) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي

تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتجزئتها إلى خمس فرضيات فرعية، وكما يلي:

Ho2_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز بتقديم الخدمة	0.341	0.117	33.124	0.000	1	الثابت Constant	7.341	0.000
					251	الاستقطاب والتعيين	5.755	0.000
					252			

F الجدولية = 8.020 عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 14) تأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.341) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.117)، أي أن ما قيمته (0.117) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.430). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.430). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.124) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho2_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة

عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التدريب

والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو

موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة

لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز بتقديم الخدمة	0.570	0.325	120.975	0.000	1	الثابت Constant	7.578	0.000
					251	التدريب والتطوير	10.999	0.000
					252			

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 15) تأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة

لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي

دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية

للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.570) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.325)، أي أن ما قيمته (0.325) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتدريب والتطوير، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.609). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.609). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (120.975) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho2_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز بتقديم الخدمة	0.619	0.383	155.598	0.000	1	الثابت Constant	9.411	0.000
					251			
					252	تقييم الأداء	12.474	0.000

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 16) تأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الاداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.619) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.383)، أي أن ما قيمته (0.383) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بتقييم الأداء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.590). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.590). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (155.598) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر

ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho2_4: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند

مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعويضات

في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح

بالتداول (4 – 17).

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز بتقديم الخدمة	0.497	0.247	82.401	0.000	1	الثابت Constant	7.821	0.000
					251	التعويضات	9.077	0.000
					252			

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 17) تأثير التعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات

الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.497) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.247)، أي أن ما قيمته (0.247) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتعويضات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.522). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتعويضات يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.522). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (82.401) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho2_5: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم

الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 — 18).

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم

الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز بتقديم الخدمة	0.578	0.334	126.120	0.000	1	الثابت Constant	4.535	0.000
					251	الصحة والسلامة المهنية	11.230	0.000
					252			

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 18) تأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.578) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.334)، أي أن ما قيمته (0.334) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.681). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.681). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (126.120) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة

المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية
للاتصالات الخلوية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5): النتائج

(2 - 5): الاستنتاجات

(3 - 5): التوصيات

(5-1): النتائج

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. كان مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
 2. تبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
 3. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
 4. تبين أن مستوى أهمية التعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
 5. كان مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
 6. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط. وتبين أن مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الرسول، وكاظم (2009) التي بينت أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً. وتتعارض مع دراسة صيام (2007) التي خلصت إلى أن

وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا والتي تسير وتسهل عمل الشركة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجريري (2001) التي أوضحت وجود تأثير استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية. ودراسة حسن (2009) التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Edralin, 2010) التي بينت أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات

الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الاداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الكبيسي (2001) التي بينت أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و (المدافعة). وأن هناك أثراً بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Vlachos, 2009) التي أظهرت أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي من نمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

5. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

(5-2): الاستنتاجات

1. إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
2. يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
3. لا تعبر شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.
4. اعتماد شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب.
5. اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.
6. تشجيع شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظ بأهمية عالية.
7. إجراءات تقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(5-3): التوصيات

1. العمل على إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.
2. تعزيز إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
3. تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.
4. الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
5. تعزيز لاهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.
6. الاهتمام بتشجيع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين.
7. التأكيد على السرعة والراحة في إجراءات تقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

كما يوصي الباحث شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

8. بتعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
9. اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

10. إجراء دراسة أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس؛ وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور،(2009)، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. أبو دولة، جمال ؛ صالحة، لؤي محمد،(2005)، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول، يونيو (حزيران): 86.
3. أبو زيد، ذياب،(2003)، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
4. أبو شيخة، نادر أحمد، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. برنوطي، سعاد، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. بقله، لبنى عطا الله سعيد،(2004)، "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الاردني: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
7. توفيق، عبد الرحمن، وآخرون، (2008)، "التميز الإداري والفاعلية القيادية"، مركز الخبرات المهنية (بمبك): القاهرة: مصر.

8. التيجاني، هادي، (2007)، "النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز"، أمانة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
9. الجريري، صالح عمرو، (2001)، "أثر استراتيجية اختيار الافراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية:دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد.
10. جواد، شوقي ناجي؛ وياسين، الخرشة، (2008)، "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. حسن، فلاح حسن، (2009)، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
12. الخرابشه، عمر محمد، (1996)، "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الاردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الاردن.
13. درة، عبد الباري ابراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم، (2008)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
14. الرسول، حسين علي عبد؛ وكاظم، عبد الله، (2009)، "تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11) العدد 2: 52 – 66.

15. الرشيدة، نايل سالم، (2007)، "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
16. رشيد، مازن فارس، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض: مكتبة العبيكان.
17. السالم، مؤيد سعيد ؛ حرحوش، عادل، (2002)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الاردن.
18. سلطان، محمد، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
19. السلمي، علي، (2001)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
20. السلمي، علي، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
21. السيد، رضا، (2007)، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة: مصر.
22. شحادة، نظمي، (2000)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
23. صيام، محمد رشدي عايش، (2007)، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
24. الصيرفي، محمد، (2009)، "التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية : مصر.

25. الصيرفي، محمد، (2003)، "إدارة الافراد والعلاقات الانسانية"، الطبعة الاولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

26. الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي،(2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

27. عباس، سهيلة محمد، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.

28. عبد الباقي،صلاح الدين محمد، (2001)، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.

29. عبد الجليل، راشد، (1992)، "السياسات الادارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مصر"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، الزقازيق.

30. عبد افتاح، عصمت عبدالله، (2004)، "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.

31. عبد الوهاب، علي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

32. العزاوي، نجم، (2006)، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

33. العزاوي، نجم عبدالله؛ وجواد، عباس حسين، (2010)، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

34. عقيلي، عمر وصفي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

35. العوايشة، أسما هائل، (2006)، "إتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
36. القحطاني، لاحق عبدالله، (2007)، "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
37. الكبيسي، سعدي مجيد، (2001)، "الاثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق" اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد.
38. المدهون، محمد، (2005)، "ادارة وتنمية الموارد البشرية" الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة: فلسطين.
39. مرتجى، نجلة حسين، (1993)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل النمو العادل"، القاهرة: مكتبة عين شمس.
40. مصطفى، أحمد سين، (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، حقوق النشر محفوظة للكاتب، القاهرة: مصر.
41. الناطور، محمد، (2000)، "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.

42. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، (2008)، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة:

مفاهيم وممارسات"، داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

43. هاشم، زكي محمود، (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، الكويت: مطبعة ذات

السلاسل.

44. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

45. ويلز، مايك، (2005)، "إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ"، مكتبة الملك فهد

الوطنية أثناء النشر "معهد الادارة العامة"، الرياض: المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ajaif, Mona, (2008), "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", ***Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East***. Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.
2. Akaner, Muset, (2003), "Application of ISO 9000 and OHSAS 18000 to A mining Company: A case Study", ***A thesis Submitted to Partial Fullfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science***, Middle East Technical University: 23.
3. Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For ***Master Degree***, United Kingdom: University of Bradford.
4. Armstrong, Michael, (2006), "***Performance Management: Key strategies and practical guidelines***". 3rd ed., Kogan Page.
5. Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", ***The Journal of Creative Behavior***, Vo. 31, No.1: 226-289.
6. Cabral, L., (2000), "***Introduction to industrial organization***", Cambridge, Mass; London: MIT Press: 87.
7. Chang Yang, Chien & Yeh-Yun Lin, Carol, (2009), "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan", ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol. 20, No. 9, September: 1965–1984.

8. Chen, Chung – Jen & Huang, Jine – Wen, (2009), “Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity”, ***Journal of Business Research***, Vol. 62: 104-114.
9. Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), "Strategic human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", ***Academy of Management Journal***, Vol. 46, No. 6, 740–751.
10. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "***Fundamentals of human resource management***", 8th ed, John Wiley & Sons, Inc.
11. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "***Human Resource Management***", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
12. Dissler, Gary, (2003), "***Human Resource Management***", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.
13. Edralin, Divina M, (2010), “Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines” ***DLSU Business & Economics Review***, Vol.19, No.2: 25-41.
14. Greiner, Ben, (2003), " The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics", ***Working Paper***, August: 7-20.
15. Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (2010), “The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non governmental sector”, ***Industrial and Labor Relations Review***, Vol. 63, No. 2: 228-246.
16. Harrington, James, (2008), “The Impossible Dream”, ***Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award***, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award: 56.

17. Hugessen, K, (1996), "Strategic Compensation: A New Compensation Models for A New Age" **Harvard Business Review**, January: 32-48.
18. Hughes, Arthur Middleton, (2003), "**The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs**", McGraw-Hill, U.S.A.
19. Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 3: 635–672.
20. Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", **Public Administration Review**, January – February: 38-49.
21. Kuvaas, Bård, (2008), "An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes", **Journal of Management Studies**, Vol. 45, No.1: 1-25.
22. Musa, Pinar and Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", **SAM Advanced Management Journal**, Vol.73, No.1: 29-45.
23. Peris-Ortiz, Marta, (2009), "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship", **Internatioanl Entrep Management Journal**, Vol.5: 461–479.
24. Porter, L.J. & Tanner,S.J, (2004), "**Assessing Business Excellence**", 2nd Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
25. Reese, Charles, D., (2008), "**Occupational Health and Safety Management: A Practical Approach**", 2nd Edition, CRC Press, Taylor and Francie Group.

26. Seaver, Matt & O'Mahony, Laim, (1999), "**Isa 2000 the System for Occupational Health & Safety Management: Mandatory Elements**", Gower Pub Co. U.S.A.
27. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
28. Siu Chow, Irene Hau, (2008), "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems", **International Journal of Employment Studies**: 125-143.
29. Standen, Jim, (2004), "The EFQM Excellence Model", <http://www.jimstanden.co.uk/18/8/2010>.
30. Theotokas, Ioannis & Progoulaki, Maria, (2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", **Marine Policy**, Vol.34: 575–582.
31. Vlachos, Ilias P., (2009), "The effects of human resource practices on firm growth", **International Journal of Business Science and Applied Management**, Vol. 4, No. 2: 17-34.
32. Wasile, Wski. E, (1996), "Bargaining Out look for 1996", **Monthly Labor Review**, January:10-24.
33. Peters,T,J, & Waterman,H, (2004), "**In Search of Excellence**" 2nd edition, London: Profile Books.
34. Zairi, Mohamed, (2005), "**Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance**", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.

الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمون

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	إحصاء	الشرق الأوسط
2	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
5	د. محمد الشوره	تسويق	الشرق الأوسط

الجزء الأول

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------|
| ☐ | أقل من 31 سنة | ☐ | 40-41 سنة |
| ☐ | 41-50 سنة | ☐ | 51-60 سنة |
| ☐ | 61 سنة فأكثر | | |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|
| ☐ | ذكر | ☐ | أنثى |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|

(3) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| ☐ | بكالوريوس | ☐ | دبلوم عال |
| ☐ | ماجستير | ☐ | دكتوراه |

(4) التخصص العلمي

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-------------|
| ☐ | علوم إدارية ومالية | ☐ | علوم هندسية |
| ☐ | أخرى | | |

(5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|
| ☐ | 5 سنوات فأقل | ☐ | 6-10 سنوات |
| ☐ | 11-15 سنة | ☐ | 16 فأكثر |

الجزء الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الاستقطاب والتعيين						
1	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	☐	☐	☐	☐	☐
2	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
3	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُعمل الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين	☐	☐	☐	☐	☐
5	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُعمل الشركة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة	☐	☐	☐	☐	☐
التدريب والتطوير						
7	تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	☐	☐	☐	☐	☐
8	عملت الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	☐	☐	☐	☐	☐
10	تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة؛ لاكتساب المهارات العملية	☐	☐	☐	☐	☐
11	هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
12	تعتبر الشركة أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
تقييم الأداء						
13	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
14	المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية	☐	☐	☐	☐	☐
15	تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
16	تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	☐	☐	☐	☐	☐
17	تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	☐	☐	☐	☐	☐
18	تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
التعويضات						
19	تحتاج الشركة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية	☐	☐	☐	☐	☐
20	تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية	☐	☐	☐	☐	☐
21	تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	☐	☐	☐	☐	☐
22	تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	☐	☐	☐	☐	☐
23	تعمل الشركة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوة بالشركات المنافسة	☐	☐	☐	☐	☐
24	تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به	☐	☐	☐	☐	☐

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الصحة والسلامة المهنية						
25	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل	☐	☐	☐	☐	☐
26	أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
27	لدي الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية	☐	☐	☐	☐	☐
28	تعتمد إدارة الشركة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية	☐	☐	☐	☐	☐
29	تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
30	تهتم إدارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ 18001	☐	☐	☐	☐	☐

الجزء الثالث

التميز المؤسسي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
التميز القيادي						
31	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين	☐	☐	☐	☐	☐
32	تتولى الإدارة العليا في الشركة الوزارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐
33	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
34	تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	☐	☐	☐	☐	☐
35	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	☐	☐	☐	☐	☐
التميز بتقديم الخدمة						
36	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	☐	☐	☐	☐	☐
37	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	☐	☐	☐	☐	☐
38	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	☐	☐	☐	☐	☐
39	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	☐	☐	☐	☐	☐
40	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	☐	☐	☐	☐	☐

"دور الخدمة الإجتماعية في تفعيل آليات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمدينة جدة"

إعداد الباحثة:

عهود محمد معيوف الجابري

ماجستير تنظيم وإدارة غي الخدمة الإجتماعية بجامعة أم القرى

(1443هـ - 2022م)



ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمحافظة جدة. والوسائل التي تستخدمها الجمعيات الخيرية لتنمية التمويل الذاتي. والتعرف على معوقات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمدينة جدة والوصول إلى تصور مقترح من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية لتفعيل آليات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمحافظة جدة. وكانت العينة: وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: 1- وفق استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية، 2- المحور الثاني (الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية) أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور الثاني، 3- المحور الثالث (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية) يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور الثالث، 4- المحور الرابع (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي) يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية ، وتناولت الباحثة العديد من التوصيات التي استنتجتها بناء على نتائج الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الخدمة الاجتماعية - التمويل الذاتي - الجمعيات الخيرية - مدينة جدة.

المقدمة:

تلعب الجمعيات الخيرية دورًا إيجابيًا على المجتمعات من خلال توفير فرصة لأفرادها في المساهمة في الرعاية الاجتماعية والمالية لمساعدة من هم في أمس الحاجة إليها، مما يؤدي ذلك إلى تماسك المجتمع، وترسيخ مبدأ التكافل الاجتماعي لديهم، وغرس قيم العطاء والرحمة والتعاون والرحمة.

وبعد تمويل المنظمات غير الحكومية أحد الركائز الأساسية لمواصلة العمل الذي ولدت من أجله المنظمات. ويتم تمويل المنظمات غير الحكومية بشكل رئيسي من خلال قناتين: المبادرة العامة والخاصة. في حالة الأموال العامة، يتم منحها من خلال الإعانات من الإدارات المختلفة - المحلية أو الإقليمية أو الحكومية أو الدولية.

أما التمويل الخاص، على الرغم من أن الاتجاه يتغير ويبدأ النقل الرئيسي في التبرعات الخاصة، فالكثير منها يأتي من شركات واعية بالتغير الاجتماعي وأخرى تأتي من الأفراد الذين يرغبون في دعم عمل المنظمات غير الحكومية من خلال تبرعات متكررة. وبالإضافة إلى وسائل التمويل، تتلقى المنظمات غير الحكومية مساعدات أخرى مثل رأس المال البشري: التطوع ضروري للقيام بالعديد من المهام التي تطورها المنظمات، وبفضل هذا أيضًا يمكننا زيادة الوعي بالمهمة التي تطورها وأهمية مشاركة المواطن فيها التغيير الاجتماعي المنشود.

وقد عززت المملكة العربية السعودية من مكانة الجمعيات الخيرية من خلال تقديم الدعم المادي الحكومي والخاص، الذي يجعل منها تسعى إلى تنمية مواردها البشرية والمالية لتحقيق ما يسمى بالاستدامة المالية، فعليه يعتمد نجاح هذه المنظمات إلى حد كبير على مدى قدرتها على تنمية مواردها البشرية والمالية وكذلك استمراريتها وفعاليتها في المجتمعات التي تعمل ضمنها؛ وما سنتناوله هذه الدراسة وتركز عليه هو أهمية تمويل العمل الخيري للجمعيات في محافظة جدة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر المدخل التنموي من الأشكال الحديثة التي تناولها مجال الخدمة الاجتماعية، وبدا عام 1977 على يد سيد أبو بكر حسانين، وتناول فيها تحديات التنمية من أجل العمل على تذليلها لمساعدة المجتمع نحو الانطلاق إلى التقدم والتطور وإزالة العقبات المتواجدة في طريقه وبالتالي يكون هناك ارتفاع لنصيب الفرد من الدخل السنوي، ومعالجة قضايا الفقر والجهل وتنمية الإنسان (أبو النصر، 2008). وهذا هو مبدأ العمل الخيري.

فيحتل العمل الخيري حيزاً بالغ الأهمية في الكيان الاجتماعي والثقافي الإسلامي، أين تظهر لنا بوادر المعاملات الإنسانية التي حسنت عليها السنة النبوية الشريفة والقرآن الكريم وذلك بصرف الأموال في أمور صالحة تعيد على الإنسان بالمنفعة الخاصة والعامة، كالزكاة في نهاية كل حول وبذلك مساعدة المحتاجين لها وتطهير الأموال والقيام بعمل الخير ذلك من باب الإحسان (خليل، 2018)، فعلى غرار ما يميز المجتمعات الحديثة من تنظيمات اجتماعية وثقافية ضمن إطار الحركات الاجتماعية التي تسعى إلى المطالبة بالحقوق والدفاع عن الوجبات والتعبير عن الرأي العام، لذا فإن الجمعيات الخيرية معروفة بمساعيها ومقصدتها النبيل المتمثل في تقديم المساعدة للمحتاجين والمواظرة للمتكوبين وكذا القيام بالعمل الخيري في شتى ميادين الحياة وضمن هذا الإطار يتبين لنا المنحى الإنساني والمستوى الثقافي والفكري للقائمين والمسؤولين على الجمعيات الخيرية وكل متطوع يسعى لعمل الخير (القضيبي، 2015).

فتظهر لنا الجمعيات الخيرية في كافة أنحاء العالم كحركات جموعية تسعى إلى تحقيق التنمية الاجتماعية (العوير، 2015)؛ ذلك لأنها تنظم اجتماعية لها أهداف تسعى إلى تحقيقها وموارد تعتمد عليها في جميع نشاطاتها، لتصبح حالياً من أبرز وأهم المكملات الاجتماعية والقانونية تعتمد عليها البلدان في تحقيق التنمية إلى جانب القطاع الحكومي، فهي في الجوهر وعي حضاري ورفق فكري (الحمصي، 2018).

فيعتبر المال موضوع دائم للنقاش بين قادة المنظمات غير الربحية خلال الأوقات الاقتصادية الصعبة. وذلك لأن قادة المنظمات غير الربحية يركزون على إنشاء البرامج بدلاً من إيجاد مصادر تمويل لمنظماتهم، علاوة على ذلك، غالباً ما لا يفهم فاعلو الخير تأثير (وقيود) منظماتهم (طبر وحنفي، 2004).

وهذا الارتباك المالي له عواقب؛ لأنه عندما لا يتم تنسيق المنظمات غير الربحية ومصادر التمويل بشكل جيد مع بعضها البعض، لن يتم توجيه الأموال إلى المناطق التي يمكن أن يكون لها فيها أكبر تأثير. نتيجة لذلك، يتم قطع البرامج الواعدة أو قطعها أو عدم بدء تشغيلها أبداً. أيضاً عندما يكون هناك نقص في المال، فمن المرجح أن يكون هناك صراع فوضوية لجمع التبرعات، ونادراً ما ينخرط العالم غير الربحي في محادثات واضحة وموجزة حول استراتيجيات جمع التبرعات طويلة الأجل، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أن أنواع التمويل المختلفة التي تغذي هذه المنظمات لم يتم تحديدها بوضوح. قلة الفهم والتفكير الواضح (الحوسني، 2013).

ففي بحثنا عن المنظمات غير الربحية الكبيرة يؤكد هذا. في دراسة حديثة، حددنا 144 منظمة غير ربحية، تم إنشاؤها منذ عام 1970، على مستوى العالم والتي نمت إلى 50 مليون دولار أو أكثر سنوياً. وكان مصدر الأموال، والتي انضموا معها إلى الجهود لدعم أنواع معينة من العمل. وقد صمم كل منهم مهارات داخلية عالية الاحتراف في جمع التبرعات تركز على مصادرها. بعبارة أخرى، كان لكل من أكبر المنظمات غير الربحية نموذج تمويل متطور. (الدويش، 1441هـ)

فكلما زاد حجم الموارد المطلوبة، زادت أهمية متابعة أسواق التمويل الموجودة مسبقاً، حيث يوجد صناع قرار لديهم دوافع ثابتة. فمجموعات كبيرة من المتبرعين الفرديين، على سبيل المثال، متحدون بالفعل من الاهتمامات المشتركة حول قضايا مختلفة، مثل أبحاث سرطان الثدي، وكمثال آخر، فإن صناديق التمويل الحكومية الرئيسية لديها بالفعل أهداف محددة، مثل نظام الحضانة (بامحمد، 2018).

فعلى الرغم من أن المنظمة غير الربحية التي تحتاج إلى بضعة ملايين من الدولارات سنوياً قد تقنع مجموعة من المؤسسات أو الأفراد الأثرياء بدعمها ببعض الأهداف التي لم يتم تحديدها من قبل، إلا أنها قد تكون مختلفة بالنسبة لمنظمة غير ربحية. الربح يحاول جني مئات الملايين من الدولارات سنوياً، لأنه نادراً ما يصنعها (الشخيلي، 2013).

ونظراً لأهمية مشكلة الدراسة قررت الباحثة تناول الموضوع وتناول منها التساؤل الرئيسي للدراسة وهو كالتالي: ما هو دور الخدمة الاجتماعية في تفعيل آليات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمدينة جدة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمحافظة جدة.
- 2- الوسائل التي تستخدمها الجمعيات الخيرية لتنمية التمويل الذاتي.
- 3- التعرف على معوقات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمدينة جدة
- 4- الوصول إلى تصور مقترح من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية لتفعيل آليات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمحافظة جدة.

أسئلة الدراسة:

ويمكن تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- س1: ما واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية في محافظة جدة؟
- س2- ما الوسائل الحالية التي تستخدمها الجمعيات الخيرية لتنمية التمويل الذاتي؟
- س3: ما معوقات التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة:

إن العمل الخيري له قيمة إنسانية كبيرة يتم فيها إظهار وتجسيد العطاء بكل صوره، وقد عُرف عن المجتمع الإسلامي منذ بدايته الحث على العمل الخيري لكونه سلوكاً حضارياً يصف القيم الإسلامية العظيمة والنبيلة في تعاون وتآخي المسلمين وفهم ووعي أفرادهم بمسؤوليتهم الاجتماعية، وكان للتمويل الخيري إسهامات إيجابية في تطوير المجتمع الإسلامي، ساهمت في عملية البناء بجانبية الاجتماعي والاقتصادي وكان سبباً في تنمية إحساس أفراد المجتمع بالمسؤولية وترابطهم.

وفي يومنا هذا زادت أهمية العمل الخيري في بناء مجتمعنا الحديث إلا أن المنهج المستخدم والمتبع في التمويل للجمعيات الخيرية أصبح به عدة مشاكل نتجت عن قلة فاعليته حيث عانت المؤسسات الخيرية من تهديدات من حيث : انخفاض الموارد والشفافية فضلاً على أن هناك عدة جمعيات تعاني من عدم قدرتها على إثبات فاعلية المساهمة وتحقيق أثرها في المجتمع، ومن هنا جاءت الأهمية في

الاهتمام بتفعيل التمويل الذاتي حتى تعمل تلك الجمعيات بشكل أفضل وتحت رقابة كاملة؛ وتؤدي دورها بفاعلية ونجاح وتتلاشى الأخطاء التي تؤثر عليها في عدم القيام بمسؤوليتها الكاملة.

الأهمية العملية:

وتكمن فيما يلي:

1. إن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى أن تصل بالبرامج الخاصة بها بصورة ثابتة وأساسية وذلك عن طريق معرفة كيفية تطبيق التمويل الذاتي لتلك الجمعيات وهذا ما سأحاول الوصول إليه.
2. التزام المملكة العربية السعودية ورؤيتها الطموحة 2030 بالجمعيات الخيرية كفيل للاهتمام بالتمويل الذاتي بتلك الجمعيات.
3. وجود عدد كبير من الجمعيات في محافظة جدة مما ساعد على تفعيل ذلك الموضوع لوجود اهتمام من قبل الحكومة الموقرة ومجتمعنا المتعاون بالقطاع التطوعي غير الربحي وكيفية تأثيره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
4. من المأمول أن تستفيد الجهات المسؤولة من معطيات هذه الدراسة في تطوير العمل الخيري في الجمعيات الخيرية بصفة عامة وفي مجال فعالية التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بصفة خاصة.

الأهمية العلمية:

وتكمن فيما يلي:

1. قلة الدراسات التي تناولت التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
2. إن الخدمة الاجتماعية بحاجة ماسة لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات على الجمعيات الخيرية وخصوصاً موضوع التمويل الذاتي لتلك الجمعيات.
3. اثر البناء المعرفي النظري لمهنة الخدمة الاجتماعية في مجال العمل الخيري بصفة عامة وفي مجال تمويل الجمعيات الخيرية بصفة خاصة.

مفاهيم الدراسة:

مفهوم الدور:

يعرف مفهوم الدور بشكل لغوي وفق (معجم المعاني الجامع) بأنه: "مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق، وكما يمكن لشخص أو فريق أن يكون له عدة أدوار، على سبيل المثال دور مدير التهيئة ومدير التغيير يمكن أن يقوم بهما شخص واحد

أما اصطلاحاً في يعرف مفهوم الدور بأنه: "مجموع طرق الحركة في مجتمع ما، التي تتسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة معينة" (الخفاجي، 2018، ص16).

كما يعرف مفهوم الدور على أنه: "مجموعة من المطالب المعنوية كالمعايير والتوقعات والمسؤوليات وغيرها المرتبطة بوضع اجتماعي معين" (الشهراني، 2016، ص130).

ومن وجهه نظر أخرى ينظر الى أنه: "يرتبط المفهوم بالوظيفة أو الدور الذي يؤديه شخص ما أو شيء ما" (الازهر، 2012، ص78). ويقصد بمفهوم الدور في هذه الدراسة: عبارة عن مجموعة من السلوكيات والحقوق والالتزامات والمعتقدات والقواعد المرتبطة كما هو مفهومي من قبل الأشخاص في المواقف الاجتماعية. إنه سلوك متوقع أو حر أو يتغير باستمرار وقد يكون له وضع اجتماعي فردي أو وضع اجتماعي معين. إنه أمر حيوي للفهم الوظيفي والتفاعلي للمجتمع.

مفهوم الخدمة الاجتماعية:

ينظر إلى الخدمة الاجتماعية على أنها: "طريقه لمساعدة الناس على الوقاية من المشكلات الاجتماعية وعلاجها وتقوية أدائهم لوظائفهم الاجتماعية، كما أنها تمارس من خلال مؤسسات وفق أساليب علمية وبتقنيات فنية لتحقيق أهداف مجتمعية" (فتحي، 2020، ص28). وهناك تعريف آخر وفقاً للجمعية القومية للإخصائيين الاجتماعيين على أن الخدمة الاجتماعية نشاط مهني لمساعدة الأفراد، والجماعات، والمجتمعات على تعزيز أو استعادة قدراتهم على الأداء الاجتماعي وخلق ظروف اجتماعية ملائمة لتحقيق الهدف ، al Messiry (2012, p11).

وأما ويقصد بمفهوم الخدمة الاجتماعية في هذه الدراسة: هي النشاط المهني الذي تشارك الجامعة من خلاله في المجتمع، وتحديد المشكلات والمساعدة في حلها.

مفهوم تمويل ذاتي:

تناول (عز الدين، 2020، ص393) التمويل أو التمويل هو تقديم المال والائتمان لشركة أو مؤسسة أو فرد، أي المساهمة بالمال المطلوبة لبدء أو إكمال مشروع أو عمل أو نشاط.

ويقصد بمفهوم تمويل ذاتي في هذه الدراسة: هو نظام لتسويق السلع والخدمات، ويتكون من تكوين مجموعة من الأشخاص يساهمون بشكل دوري بمبالغ مالية في صندوق مشترك يديره طرف ثالث، وفي هذه الحالة الشركة التي يتم اتخاذ القرار معها للتعاقد.

مفهوم الجمعيات الخيرية:

وفي مصطلح الجمعيات الخيرية (خليل، 2018، ص302): "المنظمات الخيرية هي منظمات غير ربحية هدفها الرئيسي هو مساعدة فئات اجتماعية معينة في أوقات معينة

ويقصد بمفهوم الجمعيات الخيرية في هذه الدراسة: الجمعية الخيرية أو جمعية المساعدة المتبادلة هي جمعية (قانون) أو منظمة تطوعية تم تشكيلها لتقديم الدعم المتبادل، والمزايا، في مواجهة الصعوبات أو المضايقات المختلفة. يمكن تنظيم هذه الأنواع من المنظمات كشراكات أو جمعيات فعلية، أو يمكن أن تنشأ وتخلق لحل أنواع معينة من الاحتياجات في وقت ومكان معينين ومحددتين، ويمكن أن تقع على مجموعة معينة أو على المجتمع ككل.

حدود البحث:

1. المجال المكاني: الجمعيات الخيرية بمدينة جدة.
2. المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام 2021/2022
3. المجال البشري: أعضاء مجلس الإدارة بجمعيات الخيرية

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم المؤسسات الخيرية ونشأتها

أن المؤسسات الخيرية ليست هي الوحيدة التي تعزز التضامن مع الآخرين أو رفاة المجتمع؛ لأنه يوجد أيضًا في قطاع التضامن: جمعيات وشركات وتعاونيات وما قبل التعاونيات وصناديق الموظفين والجمعيات المشتركة، وكلها لها نفس الهدف المتمثل في التعاون والمساعدة المتبادلة والرعاية الاجتماعية. المهم في هذه المنظمات أنها ليست حكومية (منصوري، 2007).

يمكن القول إنها لا تعتمد بشكل مباشر على الدولة. من الاستراتيجيات أو الالتزامات التي لديهم مع الشركات، سواء كانت تطالبهم بمسؤولية اجتماعية للشركات، فإن السير جنبًا إلى جنب مع المؤسسات، مثل تحديد المصالح المشتركة للشركات والمؤسسات الاجتماعية، هو السبيل لتوليد الصالح العام للمجتمع مصحوبًا من خلال الاستثمار الاجتماعي الخاص، مقابل المجتمع نفسه. لهذا السبب، من المهم أيضًا أن تتعامل المؤسسات أو أي منظمة خيرية مع الإدارة التي لا هواة فيها بهالة من الشفافية (طمبل، 2015).

وبهذه الطريقة نعتقد أن المؤسسات والمنظمات الخيرية، بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه، سواء في المجال الصحي أو التعليمي أو الأكاديمي أو الثقافي ... يجب علينا تمكين أنفسنا معها، في حالتنا، نكون قادرين على نقل الأفكار، فهذا السبب، يعد تحديًا كبيرًا وفي نفس الوقت فرصة للعمل على أهداف محددة لمجال كل مؤسسة من أجل التمكن من تنفيذ أقصى أداء مما هو مقصود، مما يجعل كل شيء فعالًا وعقلاني في ضوء النمو والرفاهية الاجتماعية للمؤسسة والمجتمع وفوق كل فرد (الخطاب، 2019).

أنواع الجمعيات الخيرية وخصائصها

تعد الأسس عفوية وحرّة وصحيحة للجمعيات، لإيجاد تآزر مع المنظمات الأخرى مع مراعاة أغراضها المتعددة، وتقديم المساعدة للآخرين، سواء كان ذلك لتشجيع الفقراء، ومحاربة المركزية، والفساد، والديماغوجية (الشعبوية). هذا دون احتساب العائق الذي تضعه الدولة أمام إنشاء هذه المنظمات للمجتمع المدني والمواطنين (الخطاب، 2019). لذلك نحن بحاجة لمزيد من المؤسسات ودولة أقل

وبهذه الطريقة، تساهم المؤسسات وجميع المنظمات غير الهادفة للربح وتسمى أيضًا مراكز الفكر أو مراكز الفكر) في القضية، بحجة رمل للإنسانية، ارتفع المهتمون بموضوع الحرية؛ يوجد الآن أكثر من 700 منظمة حول العالم. حسنًا، سيكون هذا في الجزء العالمي، ولكن من الجزء المحلي والإقليمي يجب أن نركز على: (مصطفى، 2018).

- توليد، وتعزيز، وعرض، وإنشاء، ونشر، وتسهيل، وترويج، والسعي، وضمان، وحل ونشر الأفكار، والحوارات، والمشاريع، وتحليل الأنشطة، والمقترحات، والمعرفة بالخبرات، والقيادة المحلية، وتعزيز المؤسسات، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية
- بناءً على قيم الحرية والمجتمع المدني وسيادة القانون. نحن ملتزمون بنشر أفكار مجتمع حر ومزدهر. وهذا هو سبب شعارنا: لأنه بدون حرية لا يوجد ازدهار! إن التزامنا ليس محليًا فقط، كما يتضح تعزيز سلسلة من المبادرات التي تركز على تعزيز القيم الأساسية للفرد والمجتمع. (الجعفري وعبد الغفار، 2019)

يتم تمويل المنظمات غير الحكومية بشكل أساسي من خلال قناتين: المبادرات العامة والخاصة. في حالة الأموال العامة، يتم منحها من خلال المنح المقدمة من الإدارات المختلفة - المحلية أو الإقليمية أو الحكومية أو الدولية - وإذا تحدثنا عن التمويل الخاص، على الرغم من أن الاتجاه يتغير وبدأ الثقل الرئيسي في التبرعات الخاصة، فالعديد منها من الشركات التي تدرك التغيير الاجتماعي وغيرها التي

تأتي من الأفراد الذين يرغبون في دعم عمل المنظمات غير الحكومية من خلال التبرعات المنضبطة والمتكررة أو ترك ميراثها أو إرثها (معر، 2014).

بالإضافة إلى التمويل، تتلقى المنظمات غير الحكومية مساعدات أخرى مثل رأس المال البشري: التطوع ضروري للقيام بالعديد من المهام التي تقوم بها المنظمات، وبفضل هذا يمكننا أيضًا زيادة الوعي بالمهمة التي نقوم بها وأهمية مشاركة المواطن في التغيير الاجتماعي المنشود (الشيخ، 2021).

التمويل العام للمنظمات غير الحكومية

على الرغم من الطلبات الواردة من القطاع والمجتمع الدولي لضمان تخصيص 0.7% على الأقل من الناتج المحلي الإجمالي للدول المتقدمة للمساعدة الإنمائية الرسمية، انخفضت الأرقام بشكل كبير خلال الأزمة ولم تتعافى بعد. ومع ذلك، تواصل المؤسسات العامة إطلاق الدعوات وآليات التمويل للمشاريع التي يمكن لمختلف المنظمات غير الحكومية أن تختارها.

التمويل الخاص للمنظمات غير الحكومية

ينقسم التمويل الخاص للمنظمات غير الحكومية إلى صناديق خاصة في المجالين المادي والقانوني. يتلقى الأول تبرعات لمرة واحدة ورسوم العضوية والرعاية: من جانبهم، هناك أيضًا تبرعات من الشركات أو الكيانات الاجتماعية التي تدعم العمل الذي تقوم به المنظمات.

وفي الصناديق الخاصة من قبل الأفراد، نجد أشكالًا مختلفة من التمويل تقدمها المنظمات غير الحكومية عادةً:

- التمويل الجماعي من خلال حملات التمويل الجماعي أو رعاية المحسوبة الصغيرة، والتي تتيح دعم كيانات أو مشاريع محددة. تمتلك بعض المنظمات أيضًا منصات تبرعات خاصة بها.
- رسوم العضوية التي توفر استقرار مالي كبير للمنظمات غير الحكومية وتساعدنا على مواصلة عملنا.
- الرعاية، والتي تتيح لك إنشاء روابط بين الأشخاص وتكون جزءًا من كيفية تغيير العالم للأفضل مع كل إجراء صغير. فهي إحدى المنظمات غير الحكومية التتموية الرائدة في رعاية الأطفال.

الوعي الجماعي

تلك المجموعة من القيم أو المعتقدات أو المثل أو المبادئ أو المشاعر التي توحد الأشخاص الذين يشكلون المجتمع وتخلق روابط بينهم وهي التي تنشئ القيم الأخلاقية، وتحدد ما هو جيد أو سيئ، صادق أو غير عادل، صواب أو خطأ بحيث تتدخل إلى حد كبير في تصرفات كل شخص (القضيبي، 2015).

تطور دور المنظمات غير الحكومية

اكتسبت هذه الأنواع من المنظمات مكانة بارزة منذ عقدين أو ثلاثة عقود فقط، عندما اجتمعت مجموعات مختلفة من الخبراء والمتطوعين حول الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية وغيرها، لا سيما في مناطق العالم ذات المستويات المنخفضة من التنمية.

فالمنظمة غير حكومية" تلعب المنظمات غير الحكومية اليوم دورًا حاسمًا في العالم. وتعترف المادة 71 من ميثاق الأمم المتحدة بهذا الدور وتدعو مجلسها الاقتصادي والاجتماعي إلى الحفاظ على روابط مباشرة معهم وإشراكهم في مشاورات من أجل تنفيذ المشاريع الاجتماعية وتطويرها.

وكان ظهور هذه المنظمات مهمًا في العقدين الماضيين. تخصص الحكومة المركزية والمجتمعات المتمتعة بالحكم الذاتي ومجالس المدن والمجالس جزءًا من ميزانيتها كل عام لتمويل المشاريع الاجتماعية في البلدان النامية، وكانت هذه النسبة تتراجع بشكل كبير عامًا بعد عام (الطاهر، 2010).

دعوة جديدة للعمل

تطور منظمة غير حكومية وظيفة اجتماعية لأن مشاريعها تسبب تغييرات إيجابية في العائلات أو المجتمعات أو على هذا الكوكب (العتوم، 2018). على الرغم من أن نشاطها ذو مصلحة مشتركة، إلا أن مهمتها ليست استبدال عمل الإدارة.

تعد المنظمات غير الحكومية فإنهم يستثمرون التبرعات التي يتلقونها في المجال الاجتماعي الذي يعملون فيه، مما يؤكد طابعهم الإيثاري. يتجلى هذا بشكل أكبر في المشاريع التي يعمل فيها الأشخاص الذين يشكلون المجتمع في تنفيذ المهام، وبالتالي فهم متلقون مباشرون للفوائد.

- هم كيانات مستقلة
- هم مستقلون في إدارتهم وفي قراراتهم.
- لا يمكن لأي مؤسسة أو سلطة حكومية أو رسمية أو عامة التدخل في هذا الجانب. في المقابل، يجب على المنظمات غير الحكومية الامتثال لسلسلة من المتطلبات واللوائح الخاصة بتكوينها وتشغيلها.
- هي كيانات تحفز مشاركة المجموعات أو المجتمعات المستفيدة
- وتعد المعلومات المتعلقة بوظائفها بشكل صحيح أو إدارتها الواضحة للدخل أمرًا ضروريًا لتجنب عدم الثقة هذا، ويمكن للمنظمات غير الحكومية الاستمرار في جمع الدعم لمواصلة نضالها.
- اجعل أهدافك ورسالتك واضحة.
- يوفر معلومات على موقعه على الإنترنت حول العمل الذي يقوم به.

قم بممارسة المساءلة عن طريق نشر التقارير أو التقارير السنوية، حيث يتم جمعها، على سبيل المثال، مقدار الأموال التي حصلوا عليها وكيف تم استثمارها، ويخضع لعملية تدقيق تحدد درجة شفافيته. أداة الشفافية والحوكمة الرشيدة لمنسق منظمات التعاون الإنمائية الآلية التي تعكس للمجتمع أن المنظمة غير الحكومية واضحة تمامًا في إدارتها (الموارد المالية، الموظفون المعينون، المتطوعون...).

وإذا كانت إحدى المنظمات غير الحكومية تتماشى مع قيمك وتطور مهمة تعتبرها أساسية وضرورية للمجتمع. فالمنظمة غير الحكومية هي كيان غير ربحي منظم على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي للتعامل مع قضايا محددة تتعلق بالرفاهية المشتركة. كل واحد له رؤيته الخاصة وهدفه. (قسوري، 2014)

النظريات التي تخدم موضوع الدراسة:

حاولت العديد من الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع تقديم تفسيرات للعمل التطوعي، وعملت جاهدة على تقديم براهين واقعية تؤكد تلك التفسيرات، فبعضها ذهب إلى تأكيد أهمية العمل التطوعي، باعتباره يقدم وظائف ضرورية بالنسبة للمجتمع، وأصبحت وظائف لا يمكن الاستغناء عنها في بعض الحالات، بينما ترى اتجاهات أخرى أن العمل التطوعي ليس سوى أداة لخدمة النظام الرأسمالي حيث يحسن بعض مساوئه، ويساهم في علاج بعض مشكلاته، ويذهب اتجاه ثالث إلى ضرورة تأكيد القيمة والقدرة التنموية في العمل التطوعي، ويرى أنه يمثل نوعاً من رأس المال الضروري لتنمية المجتمع (ميتاني، 2016)، في حين تؤكد بعض الاتجاهات على رمزية التطوع، وأنه في بعض المجتمعات يصبح ذا قيمة رمزية للمتطوعين، وفي ضوء ذلك لابد من التأكيد على اختلاق خصائص المجتمعات التي ظهرت فيها تلك الاتجاهات النظرية عن خصائص المجتمع العربي السعودي.

وعليه ففي هذا الجزء من البحث سيتم التعرف على رؤية بعض النظريات السوسيولوجية المختلفة وتفسيرها للعمل التطوعي، بما يتلاءم مع واقع العمل التطوعي في المجتمع السعودي، وينطلق هذا البحث في تأطيره النظري على الاتجاه البنائي الوظيفي بصورة أساسية مع الإشارة إلى بعض الاتجاهات الأخرى بصورة موجزة.

أولاً: الاتجاه البنائي الوظيفي

تُعرف الوظيفية أيضاً بالوظيفية البنوية أو الوظيفية البنوية، وتشير جميع الأشكال الثلاثة إلى نفس الحركة الاجتماعية. ووفقاً للنهج الوظيفي، يمكن فهم المجتمع مجازياً على أنه كائن حي يتكون من أعضاء أو هياكل مختلفة، لكل منها وظيفة أو وظائف ضرورية للكانن الاجتماعي ليعيش. المجتمع نظام معقد تتناسب أجزائه -الأنظمة الفرعية- مع بعضها البعض وتنتج توازناً أو استقراراً اجتماعياً. وبالنسبة للتيار الرئيسي للوظيفية، يتم توجيه حياتنا وفقاً للاتجاه الذي تحدده بعض الهياكل الاجتماعية، والتي تُفهم على أنها أنماط مستقرة نسبياً للعلاقات الاجتماعية، على سبيل المثال، العلاقات الأسرية، والسلوكيات الطقسية، وغيرها، والتي تتطوي على سلوكيات مستقرة نسبياً وقابلة للتنبؤ، حيث إنها تبدأ من أساس أن كل مجتمع له بنية اجتماعية محددة، والتي بدونها لا يمكن أن تحيا، يجب أن تكون هناك طبقات أو طبقات اجتماعية، باختصار، نظام قائم على المساواة إلى حد ما في المواقف الاجتماعية، ولكن في جميع الحالات، هناك نظام التنازل عن الامتيازات والوظائف لتلك المناصب.

وتواجه ازدواجية حول البنية والوظيفة تقودنا إلى حل مشكلتين. في المقام الأول، كيف يتم توزيع المواقف الاجتماعية، مع الأخذ في الاعتبار أن بعضها يؤدي وظائف أكثر أهمية للمجتمع من غيرها. يجيبون على ذلك بأن هناك استراتيجيات تحديد المواقف، ولكن أفضل ما في الأمر هو أنه بالنسبة للعديد من المؤلفين الوظيفيين، فإن استراتيجيات تحديد المواقف الاجتماعية ليست واعية، ولا يطور المجتمع طرقاً محددة لتحقيق الإنجاز الاجتماعي، ولكن بطريقة طبيعية، نوع من اليد الخفية تدفع الأكثر تأهيلاً لشغل المناصب المثالية لقدراتهم. بالطبع، لا يمكن لأي مجتمع أن يعيش دون تطبيق هذه الاستراتيجيات اللاواعية.

ثانياً، بمجرد احتلال منصب اجتماعي، يُطرح السؤال حول كيفية جعل الناس يتخذون مثل هذه المواقف "شديدة الصعوبة وغير سارة" بالاستقالة وعدم الاستقالة في الفرصة الأولى، ولهذا السبب يبرر العاملون ذلك هذه المناصب لها امتيازات أكبر. كلما زادت مسؤولية وأهمية الوظائف المؤداة، زادت المكافآت في السلع المادية والهيبة والقوة.

وأن بنية اجتماعية وظيفية، في هذه الوظيفية قريبة جداً من نظرية التطور، يحدث التغيير نتيجة للعمليات التدريجية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوظيفية تنظر إلى المجتمع على أنه نظام معقد يتكون من أنظمة فرعية مترابطة. كل نظام فرعي له وظائف ضرورية للأداء الاجتماعي الطبيعي، لكي يستمر المجتمع في النهاية في الوجود. في هذا السياق، يُفهم التغيير الاجتماعي على أنه تكيف النظام الاجتماعي المذكور مع بيئته، من خلال عملية التمايز وزيادة التعقيد الهيكلي.

ويركز الاتجاه الوظيفي على التحليل السوسيولوجي بعيد المدى، ولذلك فهي تهتم بالخصائص الكلية للبناء الاجتماعي، والطبيعة العامة للمؤسسات الاجتماعية، ويمكن فهم ما يعينه الوظيفيون بـ "العلاقة المتداخلة أو المترابطة بين أجزاء النسق الاجتماعي" من خلال النظر إلى الأدوار البنائية الفاعلة في المطار مثلاً، والتي تكون أجزاء بنائية مترابطة فيه، فهناك المسؤولون عن تذاكر السفر، والحجز، وطاقم الصيانة، والطيارون، والمضيفون، والمسافرون، ومسؤولي مراقبة خط الرحلة، والعاملون في المطعم، وحاملو حقائب السفر، وغير ذلك، إن جميع هذه الأدوار مترابطة، وربما تحتاج فقط إلى التفكير في اختلال أحد هذه الأدوار حتى ندرك الاعتمادية المتبادلة بينها. هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تقود إلى حالة من اللاتوازن في المطار، مثل إغلاق الخطوط الجوية بسبب الطقس، أو تعطل نظام أجهزة الرادار، أو غير ذلك من الاضطرابات التي تؤدي عند درجة معينة إلى تعطل مؤقت في النسق بأكمله.

ويؤكد التحليل البنائي الوظيفي على أهمية العمل التطوعي للمجتمع، وللمتطوعين، والمطوعات على حد سواء، فالمتطوعة تقوم ببعض الوظائف الهامة يمكن تصنيفها وفقاً لمفاهيم البنائية الوظيفية إلى وظائف ظاهرة، ووظائف كامنة، وتقدم الوظائف الظاهرة التي يؤديها العمل التطوعي بالنسبة للمتطوعات، والمجتمع الكثير من الشواهد على أهميتها وتأكيداتها، بينها تحتاج الوظائف الكامنة إلى بعض الجهد لإثباتها وهذا ما يقوم به البحث على بحثه. (الشمري، 2013)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية التي تناولت التمويل الذاتي

- أبو الرب، أحمد علي محمد وعبد الغني، محمد فتحي و الحكيم، كريم محمد محمود (2021) واقع مصادر التمويل الذاتي للمنشآت الرياضية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، هدف البحث الحالي التعرف على واقع مصادر التمويل الذاتي للمنشآت الرياضية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. عينة البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) بخطواته وإجراءاته، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الاستبيان (١١٠) فرداً من الأكاديميين والإداريين والموظفين والمشرفين بالجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية بواقع (٣٠) فرداً للدراسة الاستطلاعية، و(٨٠) فرداً للدراسة الأساسية. أهم النتائج 1. يوجد رقابة فاعلة على أوجه الإنفاق على الصيانة والتشغيل للمنشآت الرياضية في الجامعة. 2. الجامعة تحتاج لزيادة مصادر التمويل الذاتي لمواجهة الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب الممارسين للأنشطة الرياضية. 3. الوضع السياسي الحالي يؤثر على توفير تمويل ذاتي للجامعات. 4. الحصار الموجود على الضفة الغربية يؤثر على زيادة التمويل الذاتي. 5. الحصار من قوات الاحتلال يؤثر على ساعات التشغيل الخاصة بالمرافق الرياضية في الجامعة. 6. توجد لوائح داخلية تنظم سير العمل بالمنشآت الرياضية الجامعية.

- بوقديدة، أحلام (2020) مؤسسة التعاون بين الجماعات: نموذج للتمويل الذاتي المحلي، تواجه الجماعات تحديات كبيرة، خصوصاً بعد أن عرفت توسيعاً مهماً لاختصاصاتها وبالأخص توفير الإمكانات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة والشاملة بالمجال الترابي،

لكن ضعف وضالة الوسائل المالية وعدم تناسبها مع حجم الصلاحيات الممنوحة لها، فقد حولها المشرع اللجوء إلى أسلوب التعاون والتضامن لتحقيق التنمية. يساهم التعاون بين الجماعات في عقلنة تدبير الموارد المالية والبشرية بالإضافة إلى الرفع من القدرة التنافسية للجماعات. وتشكل مؤسسة التعاون بين الجماعات إحدى أهم الآليات التي توظفها الجماعات الترابية لتجسيد التنمية التشاركية بعناصرها ومفهومها الواسع نظرا للمزايا العديدة التي تحققها بالاستجابة أكثر للحاجيات المتنامية للسكان.

- التيميمي، ملاك عبداللطيف ولقطة، سارة صباح (2019) التمويل الذاتي في الاستثمار الرياضي، تقوم المنظمات الرياضية أو رجال الأعمال أو النوادي الرياضية بالدعم المادي وتوفيره لكافة الإمكانيات التي تحتاجها الأحداث الرياضية بغرض الدعاية التجارية عن نفسه أو منتجه أو لأي سبب آخر يتعلق بنواحي المكانة الاجتماعية، إذ تحتاج كل مؤسسة إلى موارد مالية لديمومة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها، وأن الاعتماد المستمر على الدعم الحكومي غير كافٍ، لذا فإن الاعتماد على التمويل الذاتي للمؤسسات الرياضية يعد أحد المنافذ المهمة لتوفير تلك المتطلبات المالية المطلوبة، فالتسويق عملية تستهدف تبادل السلع والخدمات والأفكار التي تقوم بها المؤسسات أو الأفراد من خلال آلية خدمات تعتمد على التخطيط الوظيفي لخلق السلع والخدمات المرغوبة وتحديد أسعارها وطرائق توزيعها ووسائل الترويج المناسبة للتعريف بها لتحقيق أهداف طرفي التسويق وهما المستفيد والمنتج (المستثمر) على حد سواء.

- المغامسي، مها حمود فالح (2019) سيناريوهات التمويل الذاتي لدعم تمويل التعليم الجامعي الحكومي في جامعة طيبة، يتناول البحث الحالي أهمية تمويل التعليم العالي، وأزمة الاعتماد على الإنفاق الحكومي كمصدر أحادي للتمويل، وأنه يحتم على مؤسسات التعليم العالي العمل الجاد نحو تنمية مواردها المالية الذاتية، لكي تتمكن من تحقيق موارد إضافية غير تقليدية، ويقدم البحث عدد من البدائل لمصادر التمويل وخاصة التمويل الذاتي الذي يساهم في مساندة التمويل الحكومي والموازنات الخاصة في التعليم الجامعي، مما يحقق الكفاءة والجودة في المدخلات لتحقيق مخرجات إنتاجية، لتساهم بشكل دوري في تعزيز الاحتياجات التدريسية والأنشطة القائمة حالياً والمستقبلية، وبناء على ذلك تم بناء سيناريوهات مقترحة لتحقيق التمويل الذاتي كمصدر للتمويل في جامعة طيبة. وقد خلصت الدراسة إلى أن التمويل الحكومي ما زال يستأثر بالنصيب الأكبر من حجم الموارد المالية المخصصة للتعليم العالي، وأن جامعة طيبة لديها توجه واضح لتبني فلسفة الإنتاج الذاتي لدعم تمويلها، لذلك توصي الدراسة أن تتخذ جامعة طيبة الدراسات المستقبلية كمنهجية لتحقيق أفضل استخدام لكافة مواردها البشرية والمادية والمالية.

الدراسات العربية التي تناولت الجمعيات الخيرية:

1. كرار، المأمون السر (2020) دور المؤسسات والجمعيات الخيرية في المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين في المؤسسات والجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، هدفت هذه الدراسة التعرف على دور المؤسسات والجمعيات الخيرية في المسؤولية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. وهذه الدراسة بحثية وصفية تحليلية اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي. وقد طبقت على عينة قوامها (320) جمعية ومؤسسة خيرية بمدينة الرياض، وتوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة استخدام الأساليب التي تتبعها المؤسسات في التواصل مع أصحاب المصلحة متوسطة. وأن دورها في التنمية الاجتماعية كان بدرجة عالية. في حين جاء دور المؤسسات والجمعيات الخيرية في التنمية الاقتصادية بدرجة متوسطة، أما دور المؤسسات والجمعيات الخيرية في المحافظة على البيئة، فقد جاء بدرجة منخفضة. كما تبين أن معوقات المسؤولية الاجتماعية حصلت على درجة عالية، ما يعني أن تلك المسؤولية تعاني من معوقات تنظيمية وإدارية وتشريعية كثيرة.

2. الفهمي، حمدي أحمد بن سالم (2019) دور الجمعيات الخيرية في تنمية المجتمعات المحلية: دراسة من وجهة نظر المستفيدين من برامج وأنشطة جمعية البر الخيرية بمركز جدم، تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الجمعيات الخيرية في تنمية المجتمعات المحلية دراسة من وجهة نظر المستفيدين من برامج وأنشطة جمعية البر الخيرية بمركز جدم. بما أن الجمعيات الخيرية تعتبر واحدة من تلك المؤسسات التي تلعب دورا مهما في تحقيق التنمية المحلية خاصة فيما يتعلق بالفقراء وذلك من خلال النشاطات والبرامج التي تقدمها فإننا سنسلط الضوء على نموذج من هذه المؤسسات وهي جمعية البر الخيرية بمركز جدم بوصفها واحدة من المؤسسات التي تعمل على تحقيق التنمية من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة التي تقوم بتنفيذها لتتعرف على مدى تحقيقها للدور التنموي المأمول منها. ومجتمع الدراسة عبارة عن المستفيدين من جمعية البر الخيرية بمركز جدم وعددهم (٥١٢) مستفيدا وقد اقتصرت عينة الدراسة على (189) مستفيدا، حيث تعذر الوصول إلى بعض المستفيدين. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج: أكدت نتائج الدراسة المتعلقة بمجال محاربة الفقر أن هناك استفادة وكفاية من أغلب البرامج المقدمة إلا أن أهم هذه البرامج هي (المواد الغذائية، المساعدات العينية، كسوة الشتاء، تفتير الصائمين، بناء وتحسين المساكن). أكدت نتائج الدراسة على أن نسبة استفادة وكفاية أفراد العينة من برامج المجال الدعوي كانت عالية جدا.

3. إيدابير، عبدالقادر، زنفيلة، سلطان (2018) دراسة قانونية لشكل الإعانات المالية الممنوحة للجمعيات من طرف الدولة والجماعات المحلية، يطرح موضوع تمويل الجمعيات في النظم القانونية مجال كبير في الدراسات القانونية والاجتماعية والاقتصادية لما تتمتع به الجمعيات من دور كبير وحساس في المجتمعات البشرية، فقد حدد المشرع الجزائري شروط وإجراءات من أجل أن تحصل الجمعيات على إعانات من الدول أو أحد هيئاتها العمومية، هذه الشروط التي تعتبر من جهة حق للدولة من أجل ضمان عدم تبذير هذه الأموال، ومن جهة أخرى يخشى من السلطة التقديرية التي تتمتع بها السلطات الوصية في منح أو عدم منح هذه الإعانة، مع العلم أن المشرع أخضع الجمعيات التي تحصلت على الإعانات المالية من قبل الدولة لأنواع مختلفة من الرقابة، منها رقابة المفتشية العامة للمالية ورقابة مجلس المحاسبة، فمن خلال هذه الدراسة يستنتج أن المشرع وضع شروط مختلفة ومتنوعة من أجل منح دعم مالي للجمعيات الخيرية ولكن كان على المشرع أن يمنح للجمعيات وسائل ضغط على هذه الهيئات كي تسرع في هذه الإجراءات وتضمن عدم لجوء هذه السلطات إلى وسائل البيروقراطية.

4. بامحمد، رحمة (2018) الجمعيات الخيرية وسبل تطويرها: الموارد والأهداف، في إطار التنمية الاجتماعية والوعي الحضاري الذي يميز المجتمعات الحديثة تظهر لنا مؤسسات المجتمع المدني ذات الطابع الخيري والتطوعي في مضمون أفكارها وأهدافها المرجوة منها منذ تأسيسها، فعلى غرار ذلك تأتي الجمعيات الخيرية التي تمثل أهم الدعائم الإنسانية في أوقات المحن والأزمات سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو طبيعية أو سياسية. فالجمعيات الخيرية ذات نشاط دائم يقوم على توفير موارد مادية وبشرية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فغالبا ما تنصب هذه الأهداف في إطار إنساني واجتماعي وتنموي، فقد حس الإسلام على التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع ومد يد المساعدة للمحتاجين وشجع على عمل الخير، فالأولويات اللازمة لأي مؤسسة تكمن في موارد المادية والبشرية التي تلعب الدور الأساسي لتحقيق أهدافها. فمن خلال هذا الطرح نورد الإشكال التالي: فيما يكمل دور الجمعيات الخيرية كحركة جموعية، وماهي سبل تطوير مواردها المادية والبشرية ومسعاها لتحقيق أهدافها؟

5. مدياني، مصطفى (2018) المقومات المالية لتمويل الجمعيات الخيرية: الصدقة الجارية أنموذجا، الجمعيات الخيرية تجسد العمل الخيري في أرقى صورته وأبهى حلله، وهذا هو شأن المجتمع المؤمن إذ أنه مجتمع مترام متضامن متعاون فيما بينه، مجتمع حريص

على إحياء قيم التكافل الاجتماعي، وتحقيق لهذه الرحمة فقد شرع ديننا الحنيف أمورا كثيرة يتجسد فيها عمليا ذاك التودد والتراحم والتعاطف، كالزكاة والوقف والكفارات وما إلى ذلك. ولا شك أن الجمعيات الخيرية - وإن اختلفت مسمياتها - لها أهداف نبيلة ورؤية بعيدة، تعمل لغيرها، لا لذاتها فقط، إلا أن القائمين على الجمعيات الخيرية قد يكون التحدي الذي يحول بينهم وبين تحقيق أهدافهم السامية هو التمويل الثابت الدائم، ولعل الصدقة الجارية والتي هي الوقف بجميع أنواعه، تغطي هذا التحدي، وتضمن الاستمرارية للعمل الخيري.

6. العوير، محيي الدين خير الله (2015) الجمعيات الخيرية: تعريفها وتأسيسها وصلتها بالمؤسسة الوقفية، فعل الخير والإحسان ضرورة لبقاء الجماعة واستمرارها وسادتها، وقد يقوم بعض الأشخاص منفردين بذلك إلا أن عملهم يكون محدودا وضعيفا وضيقا: خدمات مادية بسيطة فردية؛ وقد تقوم به فئات مجتمعة، فيتوقف مدى نجاحها على مدى قوتها وتساندها فيما بينها. وقد استطاع المسلمون أن يسبقوا غيرهم بأشواط بعيدة المدي في مجال التكافل الاجتماعي، يدفعهم إلى ذلك طلب الرضا من الله تعالى، والفوز باليوم الآخر، وخدمة أفراد مجتمعهم. نشأت الخدمة الاجتماعية منذ القديم من خلال مؤسسة الوقف التي توسعت ونظمت، وأصبحت علما قائما على أسس وقواعد، تقوم به جمعيات ومؤسسات منظمة، لها أهداف واضحة، وتشرف عليها وزارات حكومية أو منظمات إقليمية ودولية. يبين هذا البحث حكم إنشاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية الاجتماعية الخيرية في الإسلام، كما يبرز أصولها في المجتمع العربي والإسلامي، وأنها أسبق في الوجود من الجمعيات الخيرية في الغرب، كما يبين أيضا مدى ترابط الجمعيات والمؤسسات الأهلية المعاصرة بالوقف الذي يجب إعادة تفعيله واستثماره في كافة مجالات الحياة، وأهمية تكاملها معه في الوقت الراهن. كما يؤكد البحث على أهمية تفعيل المؤسسة الوقفية الحالية، من خلال أساليب جديدة معاصرة، وعلى ضرورة توفير قنوات التنسيق والاتصال والتعاون الوثيق بينها وبين الجمعيات الأهلية، من أجل إقامة مشاريع اجتماعية وإغاثية وتنموية شاملة، بحيث يمكن للوقف من خلالها أن يدعم الحكومات التي قد لا تستطيع تنفيذ بعض الخدمات بشكل مباشر لوجود بعض الثغرات، وأن يوطد تأثيره في اهتمامه الأساس الذي هو محاربة الفقر وتوفير الأمن الاجتماعي، والرفي والنهوض بالأمة من جديد.

7. الطريف، غادة بنت عبد الرحمن محمد (2014) فاعلية برامج العمل الخيري المستدام بالجمعيات الخيرية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية برامج العمل الخيري المستدام بالجمعيات الخيرية. كما سلط الإطار النظري للدراسة على نظرية الانساق العامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهج المسح الاجتماعي. وتكونت مجموعة الدراسة من (226) عاملا من العاملين بالمؤسسات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. وتمثلت أدوات الدراسة في إعداد استبانة اشتملت على الأبعاد التالية: البيانات الأولية، والتساؤلات حول مدي فاعلية برامج العمل الخيري المستدام بالجمعيات الخيرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى انه بالنسبة إلى مدي قدرة البرامج المقدمة بالجمعيات الخيرية على تدريب وتأهيل المستفيدين تبين ان تحويل الفئات المستفيدة من مساعدات الجمعية إلى فئات منتجة بمتوسط (2,66)، كما يعمل التدريب علي تحسين نوعية الحياة للمستفيدين بمتوسط (2,57)، وتسهم البرامج في إشباع الحاجات المادية للمستفيدين من خلال تأهيلهم للحصول على عمل مناسب بمتوسط (2,34). فضلا فاعلية برامج العمل الخيري المستدام بالجمعيات الخيرية علي تحسين الكفاءة الوظيفية للفئات المستفيدة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع كفاءة العاملين في الجمعيات الخيرية، والسعي إلى تأسيس الوحدات التدريبية الخاصة بكل جمعية. واقامة لقاءات سنوية ودورية بين العاملين بالجمعيات الخيرية على مستوى السعودية.

8. إسماعيل، العقيل (2006) تمويل الجمعيات الخيرية المتخصصة في الأردن دراسة ميدانية لآراء العاملين والمتطوعين فيها، تلعب الموارد المالية دوراً حاسماً في قدرة الجمعيات الخيرية على تقديم خدماتها إلى الفئات المستهدفة. تسعى هذه الدراسة للتعرف إلى

اتجاهات العاملين والمتطوعين في الجمعيات الخيرية الأردنية المتخصصة نحو: إبراز أهم مصادر الإيرادات المالية، وأهم الاستراتيجيات والوسائل لجمع التبرعات والمنح، وأهم العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل المنح والتبرعات، ومدى توفر الإمكانيات لجمع المنح والتبرعات. تألفت عينة الدراسة من جميع الجمعيات الخيرية المتخصصة في الاردن التي بلغ عددها (155) جمعية، حيث تم استرجاع 330 استبانة صالحة للتحليل تمت تعبئتها من قبل الموظفين والمتطوعين. وتوصلت الدراسة إلى أن الجمعيات الخيرية المتخصصة الأردنية تعتمد بشكل أساسي على المنح والتبرعات من افراد المجتمع ومن ثم على دعم الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، وأن هنالك اعتماداً ضعيفاً جداً من قبل الجمعيات المتخصصة على بيع منتجاتها لزيادة إيراداتها. كما تبين أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً لزيادة المنح والتبرعات هي إقامة علاقات مع الشخصيات البارزة في المجتمع، وأما استخدام الانترنت وسيلة لجمع التبرعات فتبين أنه من أقل الاستراتيجيات استخداماً في الجمعيات المبحوثة، كما تعتبر سمعة الجمعية وسمعة رئيسها واعضاؤها من أكثر العوامل تأثيراً على نسبة تحصيل المنح والتبرعات. كما تبين أن لدى الاناث اتجاهات أكبر نحو العوامل المؤثرة في نسبة تحصيل المنح والتبرعات مقارنة بالذكور. وتبين أن المبحوثين في الجمعيات التي تقع في إقليم الوسط تأسست قبل عام 1990 ويعمل فيها 11 موظفاً فأكثر ويبلغ عدد المشتركين فيها 50 فأكثر يرون أن العوامل المذكورة في الدراسة تؤثر في نسبة تحصيل المنح والتبرعات بدرجة عالية. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجمعيات الخيرية المتخصصة على مصادر التمويل الذاتية وذلك من خلال بيع سلعها ومنتجاتها، والاهتمام بوسائل الاعلام الحديثة والمتطورة لزيادة المنح والتبرعات.

الدراسات العربية التي تناولت التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية:

9. نعيمى، عبد المنعم (2018) آليات تعزيز وتطوير التمويل الذاتي المستدام في مجال العمل الجمعي الخيري: صناديق القرض الحسن وصناديق الوقف الإستثماري، تمارس الجمعيات الخيرية، على تنوع أنشطتها واختلاف مجالات عملها، دورا مجتمعي وديني هاما في إطار تلبية حاجات المجتمع والاستجابة لطلباته وتطلعاته، وهي من خلال هذا الدور الهام تساهم في نشر قيم الخير وتعزيزه بين أفراد وجماعاته؛ وحتى تستمر الجمعيات الخيرية في عطائها ونشاطها؛ كان من الضروري تمكينها من مصادر التمويل الذاتي الذي يضمن الذاتي الذي يضمن لها - ولو بصورة نسبية - هامشا من الاستقلالية المالية التي تتيح لها الاستمرارية في العطاء وفعل الخير، وفي هذا الإطار تعتبر صناديق القرض الحسن وصناديق الوقف الخيري أحد أهم آليات التمويل الذاتي المستدام، وهو ما تستهدف هذا المقال بحثه ودراسته.

الدراسات الأجنبية:

10. دراسة مجدي حسن وابتسام الورتاتاني (2021) التمويل الجماعي: مصدر تمويل جديد للمنظمات غير الحكومية، يتناول البحث في هذا الفصل المنظمات غير الحكومية ووزنها الحالي في تنمية الدولة وتحسين الظروف العامة. يذهب الباحث أيضاً لربط التحديات المالية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية وكيف أن استخدام منصة التمويل الجماعي مهم بشكل خاص لطلب التمويل لبدء أعمالها ومتابعتها وتوسيعها. سوف يسلط الفصل الضوء على نماذج التمويل الجماعي المناسبة للمنظمات غير الحكومية على وجه التحديد للتمويل الجماعي والمنظمات غير الحكومية في البلدان النامية مع وصف سياسات ولوائح التمويل الجماعي. من خلال ذلك، يساعد الباحث في تشكيل أفضل الممارسات بناءً على قصص نجاح المنظمات غير الحكومية. كما يستعرض هذا الفصل الدراسات والإحصاءات السابقة كدليل للباحث لتقديم التمويل الجماعي كأداة للقطاع غير الربحي.

11.دراسة طاهر محمود علي وسناء جل (2016) التمويل الحكومي للمنظمات غير الحكومية نعمة أم نقمة؟ تلقى تأثير التمويل الحكومي على المنظمات غير الحكومية من حيث المزايا والعيوب ردود فعل متباينة من العلماء. تحاول هذه الدراسة مراجعة وعود ومخاطر التمويل الحكومي للمنظمات غير الحكومية وتهدف إلى جمع المعرفة المتناثرة من الأدبيات في مكان واحد. أجريت مراجعة الأدب للدراسات ذات الصلة. باستخدام معايير الاشتغال / الاستبعاد المحددة لهذه المقالة، تم أخيرًا اختيار 31 دراسة للمراجعة. باستخدام نهج التحليل الموضوعي، تم استخراج 5 موضوعات رئيسية تتعلق بآثار التمويل الحكومي على المنظمات غير الحكومية من الدراسات الـ 31 التي تمت مراجعتها. الموضوعات هي النظرية المؤسسية والتشابه والمساءلة وفقدان الاستقلالية وانجراف المهمة والمزاحمة. ربط بعض العلماء والدراسات هذه المواضيع بقصور الأداء بينما ربطها البعض الآخر باستقرار المنظمات غير الحكومية. يصعب استخلاص النتائج المحددة لتحديد آثار التمويل الحكومي على المنظمات غير الحكومية، وفي الواقع تعتمد هذه الآثار على عدد من العوامل مثل العمر والحجم والقطاع والديموغرافيا والبيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمات غير الحكومية

12.دراسة توماس باركس، 2008، صعود وسقوط تمويل المانحين للمنظمات غير الحكومية المناصرة: فهم الأثر، غالبًا ما تواجه المنظمات غير الحكومية في البلدان الآسيوية تقلبات في التمويل بسبب الأولويات المتغيرة باستمرار للمانحين الدوليين. بدون مصادر محلية، تضطر المنظمات غير الحكومية الآسيوية إلى إعادة مواءمة أولوياتها مع مصالح المانحين من أجل التنافس على التمويل. في حالة المنظمات غير الحكومية المدافعة عن حقوق الإنسان، غالبًا ما يؤدي عدم التناسق الناتج في العلاقات بين المانحين والممنوحين إلى أزمة في الشرعية وتدهور فاعلية المنظمة غير الحكومية. بسبب الطبيعة السياسية لعمل المناصرة، يجب على هذه المنظمات غير الحكومية أن تحافظ على سمعتها من حيث الاستقلال والشرعية إذا كان لها أن تكون مؤثرة في العملية السياسية. تحلل هذه المقالة تأثير تقلب مساعدات المانحين الدوليين للمنظمات غير الحكومية في كمبوديا والفلبين وتايلاند، وتقدم توصيات للمانحين. في حين أن الجهات المانحة قد أنفقت موارد كبيرة على بناء قدرات المنظمات غير الحكومية المناصرة في جنوب شرق آسيا، فإن اتجاهات التمويل عادة ما تقوض فعالية الجهات المانحة لها قبل وقت طويل من انتهاء التمويل.

التعليق:

تعتبر ظاهره الجمعيات الخيرية في المجتمع السعودي ليست جديدة ، وذلك لتمسك المجتمع السعودي بالقيم الإسلامية والتي تحض علي مساعده الغير وقد تناول دراسة كلا من (مدياني،2018) ودراسة (عبدالحميد، صوفي،2016) ودراسة (نعيمي ، 2018) علي أهمية الدور الإيجابي من افراد المجتمع إزاء المجتمع المدني لذلك يجب ان يكون هناك جمعيات ذات مصادر معروفة ، وقد تناولت الباحثة بانواع التمويل ولكني اخص الذكر هنا التمويل الذاتي وكيفية مساعده الافراد للمجتمع المدني من خلال التمويل الذاتي وبهذه الطريقة يطبق تعاليم ديننا الحنيف والتكافل بين الاخوة

ومن خلال الاستعراض والتحليل السابق للدراسات تبين أن أوجه التشابه تتمثل في:

- اتباع المنهج الوصفي المسحي.
- الاعتماد على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وتحقيق أهدافها،
- أكدت كافة هذه الدراسات على ضرورة الاهتمام بموضوع الجمعيات الخيرية
- مجتمع البحث الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية

وأوجه الاختلاف

- حداثة الدراسة الحالية 2021.
- أغلب الدراسات السابقة هدفت إلى معرفة أهمية الجمعيات الخيرية.
- يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنه يسعى الي تفعيل التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية بمدينة جدة، لتعمم النتائج والتوصيات عند التوصل اليها على المملكة العربية السعودية للعمل بها بإذن الله تعالى.
- كما اتضح بشكل عام أن هناك ندرة-على حد علم الباحثة -في الدراسات التي أجريت بالمجتمع السعودي فيما يتعلق بموضوع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية رغم كونه من أهم الطرق من أجل تفعيل دور المجتمع المدني في خدمة المجتمع السعودي التي انتشرت في المجتمع السعودي من أجل حل المشكلات الاجتماعية وتفعيل دور الجمعيات الخيرية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات الخيرية بمدينة جدة، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي الشامل لاختيار عينة الدراسة، حيث تم إرسال الاستبيان بصورته الإلكترونية إلى جميع أفراد المجتمع، وقد استجاب منهم (109) فرداً، لتمثل عينة الدراسة، والتي تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة دون تحيز في اختيار افراد العينة من إجمالي أفراد المجتمع.

منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل النتائج والوصول بالبحث إلى النتائج المطلوبة.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

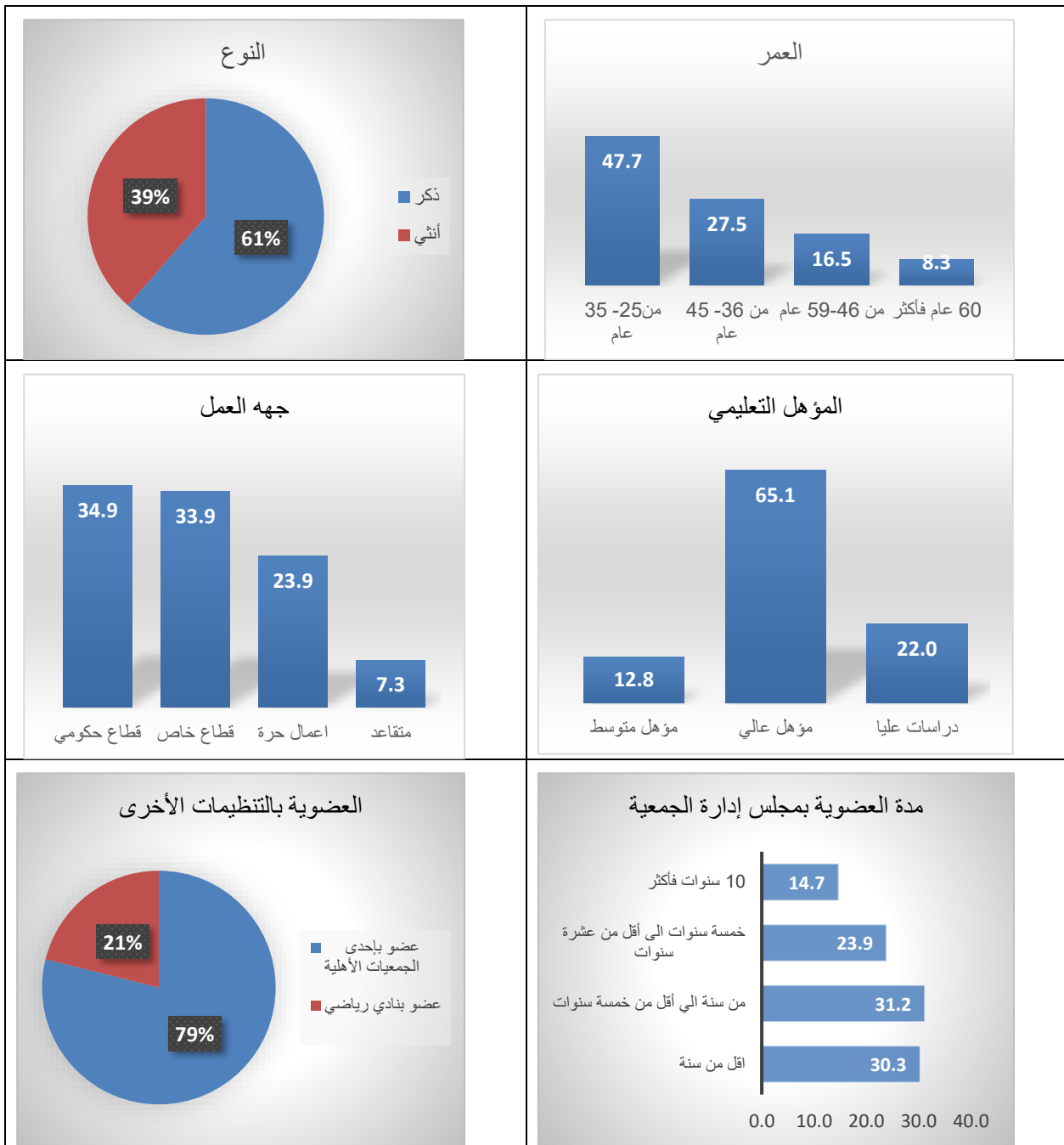
المتغير	الوجه	التكرارات	%
العمر	من 25-35 عام	52	47.7
	من 36-45 عام	30	27.5
	من 46-59 عام	18	16.5
	60 عام فأكثر	9	8.3
النوع	ذكر	67	61.6
	أنثي	42	38.4
	مؤهل متوسط	14	12.8

المتغير	الوجه	التكرارات	%
المؤهل التعليمي	مؤهل عالي	71	65.1
	دراسات عليا	24	22.0
جهة العمل	قطاع حكومي	38	34.9
	قطاع خاص	37	33.9
	اعمال حرة	26	23.9
	متقاعد	8	7.3
	اقل من سنة	33	30.3
مدة العضوية بمجلس إدارة الجمعية	من سنة الي أقل من خمسة سنوات	34	31.2
	خمسة سنوات الى أقل من عشرة سنوات	26	23.9
	10 سنوات فأكثر	16	14.7
	عضو بإحدى الجمعيات الأهلية	86	78.9
العضوية بالتنظيمات الأخرى	عضو بنادي رياضي	23	21.1

يوضح جدول رقم (1) توزيع العينة بحسب المتغيرات الديموجرافية، حيث يتضح انه نحو 48% من افراد العينة من 25- 35 عام، ونحو 28% من افراد العينة من 36- 45 عام، ونحو 17% من 46- 59 عام، ونحو 8% منهم 60 عام فأكثر، ويتضح ان نحو 62% من المشاركين من الذكور ونحو 38% منهم من الاناث، ونجد ان المشاركين في الاستبيان نحو 65% منهم مؤهل عالي، ونحو 22% منهم دراسات عليا، ونحو 13% مؤهل متوسط، وبالنسبة لسؤال جهة العمل نجد انه نحو 35% من افراد العينة قطاع حكومي، ونحو 34% منهم قطاع خاص، ونحو 24% اعمال حرة، وبالنسبة لسؤال مدة العضوية بمجلس إدارة الجمعية نجد انه نحو 30% من افراد العينة ق اقل من سنة، ونحو 31% منهم من سنة الي أقل من خمسة سنوات، ونحو 24% خمسة سنوات الى أقل من عشرة سنوات، ونحو 15% 10 سنوات فأكثر، وبسؤال العضوية بالتنظيمات الأخرى نجد انه نحو 79% عضو بإحدى الجمعيات الأهلية، ونحو 21% منهم عضو بنادي رياضي. وتعرض الرسوم البيانية تلك البيانات:



شكل 1 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية



حساب صدق وثبات أداة الدراسة.

سوف يتم التحقق من صدق وثبات أداة البحث باستخدام الطرق الآتية:

صدق أداة الدراسة.

- الصدق الظاهري للاستبانة: استمدت الاستبانة صدقها الظاهري من خلال صدق المحكمين بعد إعداد الصورة المبدئية للاستبانة وعرضها على الأستاذ المشرف ، ولقد تم الأخذ بملاحظاته وتعديلاته بغرض عرض الصورة المعدلة على الأساتذة المحكمين والطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما في جدول (2) كما يلي:

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية	25	.721**
الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية	10	.865**
مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية	13	.857**
الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي	8	.928**

من الجدول رقم (2) تتراوح قيمة معاملات الارتباط للمحور الأول نحو 0.721، وللمحور الثاني نحو 0.865، وللمحور الثالث نحو 0.857، وللمحور الرابع نحو 0.928، وعليه يدل ذلك على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وذلك يدل على ان الاستبانة متسقة داخلياً وإنها قابلة للتطبيق.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: سوف يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية، وحساب قيمة معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك حساب قيمة معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وبين الدرجة الكلية للمجال الذي يتمنى إليه هذه العبارة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية)

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
تضع الجمعية خطة استراتيجية لتدعيم مواردها الذاتية.	.353**	0.000
تستعين الجمعية بحملة المؤهلات العليا مما يساعد على تعبئة مواردها.	.393**	0.000
تستفيد الجمعية من أعضائها في جذب متبرعين جدد للجمعية.	.385**	0.000

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
تستقطب الجمعية أعضاء جدد بواسطة تعاون أعضائها مع الجمعيات الأخرى.	.395**	0.000
تتحمل الجمعية مسؤولية تنمية مواردها المالية.	.362**	0.000
ينسق أعضاء مجلس الإدارة مع أعضاء اللجان لزيادة الموارد المالية.	.351**	0.000
يساهم أعضاء مجلس الإدارة بجمع التبرعات بأنفسهم.	.414**	0.000
يقوم أعضاء مجلس الإدارة بدورهم بشكل فعال في دعم تمويل الجمعية.	.415**	0.000
يقوم مجلس الإدارة بتعبئة موارد الجمعية لتفعيل المناسبات الملائمة لجمع التبرعات.	.491**	0.000
يوجد برامج بالجمعية لتدريب العاملين على تنمية مواردها.	.286**	0.003
تلتزم الجمعية باللوائح المالية لتنظيم عمليات الصرف.	.446**	0.000
يتأثر تمويل الجمعية بسمعتها في المنطقة التي تقدم فيها الخدمات.	.400**	0.000
يتأثر تمويل الجمعية بالعلاقات السائدة بين أعضائها.	.360**	0.000
تؤثر المشكلات المالية داخل الجمعية على تنمية تمويلها الذاتي.	.423**	0.000
يتأثر تمويل الجمعية بمدى القدرات التسويقية لها.	.167*	0.020
يساعد تقسيم العمل داخل الجمعية على تنمية مواردها المالية.	.343**	0.000
تدعم الجمعية الاحتياجات المادية للمستفيدين.	.356**	0.000
تحتاج الجمعيات الخيرية الي الدعم المستمر من خلال أنشطة أعضائها.	.288**	0.002
تتمى الجمعية مواردها من خلال الشراكة المجتمعية.	.437**	0.000
وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين يحل المشكلات ويزيد موارد الجمعية.	.332**	0.000
يساعد إقامة معارض تسويقية على زيادة الموارد الذاتية للجمعية.	.397**	0.000
يؤدي تنوع الخدمات والمشروعات التي تنفذها الجمعية الى تنمية التمويل الذاتي.	.457**	0.000
تساعد الدعاية لأنشطة الجمعية على تدعيم مواردها المالية.	.440**	0.000

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
تنسق الجمعية مع الجمعيات الأخرى فيما يتعلق بالخدمات والمشروعات التي يتم تنفيذها مما يؤدي الى تنمية مواردها المالية.	.464**	0.000
تنفذ الجمعية مشروعات مشتركة مع الجمعيات الأخرى مما يسهم في تنمية مواردها المالية.	.537**	0.000
التعرف على واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية	.637**	0.000
انخفاض قيمة اشتراك العضوية له تأثير في على التمويل.	.659**	0.000
عدم انتظام الافراد في دفع الاشتراكات يؤثر سلباً على موارد الجمعية.	.635**	0.000
القائمون على تنمية الموارد المالية للجمعية ليس لديهم خبرة كافية.	.749**	0.000
عدم توافر التنسيق بين الجمعيات الاهلية لتنمية الموارد المالية بالشكل الكافي.	.706**	0.000
تعاني الجمعيات من قلة تبرعات المواطنين.	.628**	0.000
تقوم الجمعيات بالاعتماد على ذاتها في تمويل مشروعاتها.	.636**	0.000
ضعف المهارات التسويقية للأعضاء يؤثر سلباً على الموارد المالية.	.573**	0.000
ضعف تواصل ادارة العلاقات العامة بالجمعية مع الأفراد والمؤسسات التي من الممكن أن تدعم الجمعية مالياً.	.580**	0.000
لا يوجد نظام للمساءلة المالية يؤدي الى الحفاظ على موارد الجمعية وبالتالي تنميتها.	.593**	0.000
يتأثر تمويل الجمعية بوجود خلافات وصراعات داخل الجمعية.	.663**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور ، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01, 0,05)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متشقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور .

جدول (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور (الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الاهلية)

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
انخفاض قيمة اشتراك العضوية له تأثير في على التمويل.	.659**	0.000
عدم انتظام الافراد في دفع الاشتراكات يؤثر سلباً على موارد الجمعية.	.635**	0.000
القائمون على تنمية الموارد المالية للجمعية ليس لديهم خبرة كافية.	.749**	0.000
عدم توافر التنسيق بين الجمعيات الاهلية لتنمية الموارد المالية بالشكل الكافي.	.706**	0.000
تعاني الجمعيات من قلة تبرعات المواطنين.	.628**	0.000
تقوم الجمعيات بالاعتماد على ذاتها في تمويل مشروعاتها.	.636**	0.000
ضعف المهارات التسويقية للأعضاء يؤثر سلباً على الموارد المالية.	.573**	0.000
ضعف تواصل ادارة العلاقات العامة بالجمعية مع الأفراد والمؤسسات التي من الممكن أن تدعم الجمعية مالياً.	.580**	0.000
لا يوجد نظام للمساءلة المالية يؤدي الى الحفاظ على موارد الجمعية وبالتالي تنميتها.	.593**	0.000
يتأثر تمويل الجمعية بوجود خلافات وصراعات داخل الجمعية.	.663**	0.000

** دالة إحصائياً عند 0.05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور ، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01, 0,05)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور .

جدول (5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية)

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
تنمية الموارد المالية الثابتة لدى الجمعية.	.583**	0.000
تقديم الجمعية لدراسات جدوى مشروعات فعالة لتحصل على تمويل من الجهات المانحة.	.601**	0.000
حث القطاع الخاص في تمويل الجمعيات الخيرية.	.675**	0.000

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
وجود تفاعل إيجابي بين العاملين لتوفير جو من الاستقرار في الجمعية.	.666**	0.000
ترشيد إنفاق الموارد المالية مما يزيد من موازنتها.	.703**	0.000
زيادة المنح والهبات والتبرعات الخارجية المقدمة للجمعيات الخيرية.	.691**	0.000
الاهتمام بالحملات الناجحة لجمع التبرعات من القادرين.	.588**	0.000
احتفاظ الجمعية بقوائم وسجلات خاصة بالمتبرعين.	.639**	0.000
التواصل المستمر والفعال مع المتبرعين في كل المناسبات لخلق نوع من الثقة بين المتبرعين والجمعيات.	.658**	0.000
تستعين الجمعية بآراء المستشارين والخبراء فيما يتعلق بأساليب تنمية التمويل الذاتي.	.531**	0.000
حرص الجمعية على اختيار الأوقات المناسبة لتنمية مواردها المالية.	.612**	0.000
تكوين قاعدة بيانات عن المنطقة التي تخدمها الجمعية.	.701**	0.000
تحديد الفئات التي ستوجه إليها الجمعية جهودها لجمع التبرعات.	.626**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01, 0,05)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور.

جدول (6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي)

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
الرسائل النصية على الجوال	.710**	0.000
الحفلات الخيرية	.710**	0.000
الأسواق الخيرية	.835**	0.000
إعلانات الاذاعة والتلفزيون	.768**	0.000
شبكات التواصل الاجتماعي	.425**	0.000
البريد الإلكتروني	.732**	0.000

العبرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
النشرات	.729**	0.000
اللافتات	.813**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.05 مستوى معنوية

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01, 0,05)، وعليه فإن جميع عبارات المحور متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات المحور.

ثبات أداة الدراسة.

سوف يتم التحقق من ثبات أداة البحث:

- طريقة ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الاستبانة، سوف يتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، وسوف يتم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، وذلك بالنسبة للاستبانة ولكل مجال من مجالاتها.

جدول (7) معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	ثبات المحور	عدد العبارات
واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية	0.927	25
الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية	0.839	10
مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية	0.877	13
الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي	0.868	8
الثبات العام	0.953	56

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ نحو 0.953، وبلغ معامل ثبات المحور الأول (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) نحو 0.927، فيما تراوح ثبات المحور الثاني (الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الأهلية) نحو 0.839، فيما تراوح ثبات المحور الثالث (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية) نحو 0.868، فيما تراوح ثبات المحور الرابع (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي) نحو 0.839، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نائلي والذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل استخلاص النتائج من بيانات البحث الميداني، وكذلك لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت الباحثة برنامج SPSS version 26 في تحليل البيانات وقامت باستخدام الأساليب التالية:

• اختبار صدق وثبات الاستبيان.

يشير مفهوم الصدق إلى أن أسئلة الاستبيان تكون واضحة ومفهومة للمشاركين، أي أن صدق الاستبيان يعني قدرته على قياس الأهداف التي وضع لقياسها.

• بعض الإحصاءات الوصفية:

قد تم الاعتماد على النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على وصف خصائص أفراد العينة الشخصية وقد تم الاستعانة ببعض الرسوم البيانية.

• معادلة المدى:

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي والثلاثي والذي يشير الى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحاور الرئيسية للدراسة.

• الارتباط الخطي البسيط (بيرسون):

يستخدم لقياس الارتباط بين متغيرين كميين ويعكس هذا المحور درجة أو قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة. وتتنحصر قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين -1 ، $+1$.

اختبار ت لعينتين مستقلتين - Independent sample T test للتعرف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة.

تحليل التباين أحادي البعد - (One-way ANOVA) التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة.

ملخص النتائج:

• وفق استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.51) ويعني ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور الأول (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

• وفق استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الاهلية) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.37) ويعني ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور الثاني (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

• وفق استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.53) ويعني ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور الثالث (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية) ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

- وفق استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.53) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور الرابع (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي) ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تركز الاجابات حول وسطها الحسابي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الاول (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) تعزي لمتغير العمر (من 25-35 عام، من 36-45 عام، من 46-59 عام، 60 عام فأكثر)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.094) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الاهلية) تعزي لمتغير العمر (من 25-35 عام، من 36-45 عام، من 46-59 عام، 60 عام فأكثر)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.139) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية) تعزي لمتغير العمر (من 25-35 عام، من 36-45 عام، من 46-59 عام، 60 عام فأكثر)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.266) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي) تعزي لمتغير العمر (من 25-35 عام، من 36-45 عام، من 46-59 عام، 60 عام فأكثر)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.110) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الاول (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) تعزي لمتغير النوع (ذكر، أنثي)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.403) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الاهلية) تعزي لمتغير النوع (ذكر، أنثي)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.343) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية) تعزي لمتغير النوع (ذكر، أنثي)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.335) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي) تعزي لمتغير النوع (ذكر، أنثي)، حيث ان قيمة الدلالة الإحصائية (0.015) أكبر من (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الاول (واقع التمويل الذاتي للجمعيات الخيرية) تعزي لمتغير المؤهل التعليمي (مؤهل متوسط، مؤهل عالي، دراسات عليا)، حيث ان قيمة الدلالة الاحصائية (0.529) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (الصعوبات والمعوقات التي تواجه التمويل الذاتي للجمعيات الاهلية) تعزي لمتغير المؤهل التعليمي (مؤهل متوسط، مؤهل عالي، دراسات عليا)، حيث ان قيمة الدلالة الاحصائية (0.455) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (مقترحات التمويل الذاتي في الجمعيات الخيرية) تعزي لمتغير المؤهل التعليمي (مؤهل متوسط، مؤهل عالي، دراسات عليا)، حيث ان قيمة الدلالة الاحصائية (0.707) أكبر من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الرابع (الوسائل التي تستخدمها الجمعية لتنمية تمويلها الذاتي) تعزي لمتغير المؤهل التعليمي (مؤهل متوسط، مؤهل عالي، دراسات عليا)، حيث ان قيمة الدلالة الاحصائية (0.086) أكبر من (0.05).

التوصيات:

- العمل على تطوير الفكر المجتمعي تجاه دور الاخصائي الاجتماعي في حل المشكلات المختلفة.
- العمل على تطوير فكر الانسان تجاه المؤسسات الخيرية والعمل على دعمها كلا بمقدرته وليس حكرا على فئة معينة او مؤسسات معينة.
- العمل على تواجد دعم حكومي للجمعيات الخيرية.

Abstract:

The current study seeks to achieve the following objectives: Identify the reality of self-financing of charitable societies in Jeddah. And the means used by charities to develop self-financing. And identifying the obstacles to self-financing of charitable societies in the city of Jeddah and reaching a proposed vision from the perspective of the social service profession to activate the mechanisms of self-financing for charities in Jeddah. The sample was: The researcher reached the following results: 1- According to the responses of the study sample members about the statements of the first axis (the reality of self-financing for charitable societies) that the sample members have a high degree of approval, 2- The second axis (difficulties and obstacles facing self-financing of NGOs) i.e. This indicates that the sample members have a high degree of approval on the statements of the second axis, 3-The third axis (self-financing proposals in charitable societies) This indicates that the sample members have a high degree of approval on the statements of the third axis, 4- The fourth axis (the means that you use The Association for the Development of its Self-Finance) This indicates that the sample members have a high degree of approval, and the researcher dealt with many of the recommendations that she concluded based on the results of the study.

Keywords: Social service - Self-finance - Charities - Jeddah city.