

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركات
القطاع الخاص في مدينة الرياض

إعداد الطلبة:

منار عطا الله امان احمد

٢٣٢٠٠٠٦٣٨

عمر عبد العزيز سليمان الفريح

٢٣٢٠٠١٤٥٨

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسين

٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) في شركات القطاع الخاص بالرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة الدراسة والبالغ عددهم (٧٥) موظفا. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعـد "تخطيط الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي" وبعـد "تدريب الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي" وبعـد "تحفيز الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي"، وعدم وجود أثر لبعـد "استقطاب الموارد البشرية" في التميز المؤسسي وبعـد "الاختيار والتعيين للموارد البشرية" في "التميز المؤسسي"

"ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين مع شركات القطاع الخاص بالرياض بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة والمتغيرة، وضرورة إشراك كافة الموظفين بمستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الموارد البشرية - التميز المؤسسي - شركات القطاع الخاص

بالرياض.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
إهداء.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
شكرو تقدير.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المستخلص.....	١
قائمة الجداول.....	٦
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١,١ تمهيد:.....	١
٢,١ مقدمة:.....	١
٣,١ مشكلة الدراسة:.....	٢
٤,١ أهمية الدراسة:.....	٣
الأهمية العلمية:.....	٤
الأهمية العملية:.....	٤
٥,١ أهداف الدراسة:.....	٤
٦,١ تساؤلات الدراسة:.....	٥
٧,١ فرضيات الدراسة:.....	٦
٨,١ نموذج الدراسة:.....	٦
٩,١ أسباب اختيار الموضوع:.....	٧
١٠,١ المنهجية:.....	٨

٨.....	١١,١ مصادر البيانات :
٨.....	١٢,١ أدوات الدراسة:
٩.....	١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
١٠	١٤,١ حدود الدراسة:
١٠	١٥,١ الدراسات السابقة:
١٩	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
١٩	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
١٩	١,١,٢ مفهوم وأهمية وأهداف الموارد البشرية.....
١٩	٢,١,٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
٢١	٣,١,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية.....
٣٢	المبحث الثاني: التميز المؤسسي.....
٣٢	١,٢,٢ مقدمه:.....
٣٣.....	٢,٢,٢ مفهوم التميز المؤسسي.....
٣٥	٣,٢,٢ مزايا التميز المؤسسي.....
٣٦	٤,٢,٢ الخصائص التميز المؤسسي.....
٣٩	٥,٢,٢ أبعاد التميز المؤسسي.....
٤١	٦,٢,٢ تميز الموارد البشرية.....
٤٢	٧,٢,٢ تميز الهيكل التنظيمي.....
٤٤	٨,٢,٢ إدارة التميز المؤسسي.....
٤٥	٩,٢,٢ التميز المؤسسي والجودة الشاملة.....

٤٦ الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

٤٦ ١,٣ المقدمة:

٤٦ ٢,٣ منهجية الدراسة:

٤٦ ٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

٤٧ ٤,٣ مصادر جمع البيانات:

٤٧ ٥,٣ قياس أداة الدراسة:

٤٨ ٦,٣ أداة الدراسة:

٤٨ ٧,٣ الأساليب الإحصائية:

٤٩ ٨,٣ اختبارات أداة الدراسة:

٤٩ ٩,٣ ثبات أداة الدراسة:

٥٠ ١٠,٣ وصف خصائص الدراسة:

٥١ الفصل الرابع: تحليل للبيانات واختبار الفرضيات

٥١ ١,٤ تمهيد:

٥١ ٢,٤ الاختبارات القبلية:

٥٣ ٣,٤ تحليل بيانات الدراسة:

٦٥ ٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة:

٧٠ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

٧٠ ١,٥ مقدمة:

٧٠ ٢,٥ مناقشة نتائج الدراسة:

٧١ ٣,٥ التوصيات:

٧٣Abstract

٧٤المراجع

٧٥أولاً: المراجع العربية:

٧٩ثانياً: المراجع الأجنبية:

٨٣الملاحق

٨٤استمارة استبيان

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (١): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل	٤٩
جدول رقم (٢): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	٥٠
جدول رقم (٣): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة (Correlation)	٥١
جدول رقم (٤): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	٥٢
جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٣
جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٤
جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية للشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٥
جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٧
جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٨
جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بتحفيز الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥٩
جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمييز المؤسسي في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٦١

٦٢	جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز القيادي في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٦٣	جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمة في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
٦٥	جدول رقم (١٤): جدول ملخص النموذج ^ب (Model Summary)
٦٦	جدول رقم (١٥): نتائج تحليل التباين ^ب
٦٧	الجدول رقم (١٦) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

٢,١ مقدمة:

لقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العامل الأساسي لزيادة الإنتاج، وزيادة أهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز الموظفين، وإشباع احتياجاتهم، ولأن نجاح وفشل جميع المنظمات يعتمد على العنصر البشري، بالإضافة إلى النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات الموظفين يشكل جزء كبير من نفقاتها ولذلك فإن الاستثمار الأفضل يجب أن يتوجه إلى الموظفين الأفراد والاستفادة من الموارد البشرية، حيث أن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها، وحسن استغلالها، والمحافظة عليها، والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولذلك لا بد من اعتماد منهج إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وتلبية احتياجاتها. (محمد، ٢٠١٩)

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في تحقيق متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، مما أكسبها الأهمية والحيوية، لقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل المتغيرات والتحديات العديدة التي شهدها العصر الحالي، والمتمثلة في ثورة المعرفة والمعلومات، والفجوة الرقمية، والعولمة وتداعياتها المختلفة وما نتج عن هذه التحديات هو تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات. (عبد الحميد، ٢٠١٩)

لقد زاد الطلب على المهن التقنية مما يتطلب مؤهلات غير تقليدية لشغل المناصب القيادية في إدارة المعلومات، كما ظهرت الحاجة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة

الموارد البشرية من التدريب والجذب والاختيار والتعيين والتحفيز وغيرها ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ضرورة اهتمام المنظمات بممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي. (بلاسمة، ٢٠١٩)

٣,١ مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تؤثر على عمل المنظمة، خاصة مع التطور الذي تشهده المنظمات لقد توسعت وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحولت من إدارة وظيفية إلى إدارة تنفيذية، حيث أصبحت تؤثر الآن على جميع الإدارات داخل المنظمة، تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من سيطرتها على العنصر الأكثر أهمية في المنظمة وهو العنصر البشري، ودور هذا العنصر في رفع إنتاجية المنظمة وقيمتها السوقية. (محمد، ٢٠١٩)

كما أن للتميز المؤسسي أثر إيجابي على مستوى أداء المنظمات، على أن يكون هذا التميز نتيجة ممارسات إدارة الموارد البشرية ولذلك فإن هذه الممارسات لا تؤثر على التميز المؤسسي فحسب، بل تؤثر أيضاً على العديد من المتغيرات الإدارية مثل الإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام بين الموظفين. (الليمون، ٢٠١٨)

يعد العالم اليوم بوتقة تنصهر فيها الثقافات والجنسيات والخلفيات، ومن المهم مواكبة تغيرات اليوم في المجتمع، وللقيام بذلك، يصبح التدريب المتنوع أمراً حيويًا للمؤسسات التي تعمل على تدريب مديريها على احتضان قوة عاملة متنوعة، وتحتاج المنظمات الخاصة إلى عوامل للتميز المؤسسي، بالإضافة إلى حاجتها إلى خلق مناخ مناسب يحفز هذا التميز، وقد أدركت المنظمات الخاصة في نهاية القرن الماضي أهمية التدريب على إدارة التنوع وتطوير السياسات و البرامج، والتعرف على أهم الممارسات التي تحقق الميزة التنافسية.

تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بشكل عام، وتتفاقم المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات، نظرا للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ويتضمن اتخاذ قرارات طويلة المدى فيما

يتعلق بموظفي الأنظمة على جميع المستويات التنظيمية، ويكون اتجاه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن الاتجاه العام، أن تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية (طويلة المدى) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية مما يساهم بجهودها في تنظيم أعمال وأنشطة المنظمة.

لأن مؤسسات التكنولوجيا الفائقة، بما في ذلك شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، تحتاج التحديث المستمر لممارساتها المتعلقة بالموارد البشرية لأهميتها في تحقيقها مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي مقارنة بالشركات العاملة المنافسة وفي نفس القطاع، الأمر الذي يتطلب من المنظمات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية كيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض".

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض؟

٤,١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض"، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وتحقيق التميز المؤسسي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي – الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض، مما يساعد صناع القرار في شركات القطاع الخاص بالرياض في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد القطاعات الاقتصادية على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتفعيل ممارسات الموارد البشرية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

١,٥ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها(تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي – الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

الأهداف الفرعية:

- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض.
- التعرف على درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي الخدمي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٦,١ تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض؟

- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي الخدمي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض؟

٧,١ فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي الخدمي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض.

٨,١ نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض.

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز

الموارد البشرية)

المتغير التابع: تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي)

٩,١ أسباب اختيار الموضوع:

• دوافع ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نتيجة لتجارب شخصية أو خلفية شخصية قد تكون لديك، مما يجعلك متحمسا لاستكشافه بشكل أعمق.
- يكون لديك رغبة في تحقيق نجاح مهني في مجال معين، واختيار موضوع متناسب مع هذا الهدف قد يكون محفزا لك.
- رغبة في الاسهام في إحداث تأثير ايجابي في مجتمعك أو في المجتمع بشكل عام، وقد تكون البحث في موضوع يعزز الفهم أو يحل مشكلة معينة هو وسيلة لتحقيق ذلك.

• دوافع موضوعية:

- يتعلق الموضوع بقضية اجتماعية هامة، فقد تكون هناك دافعية لدراسته لتسليط الضوء على قضية تستحق الاهتمام.
- هناك نقص أو فجوات في البحث الحالي حول الموضوع، فإن ملء هذه الفجوات يمكن أن يكون دافعا لاختيار الموضوع.
- الموضوع يتعلق بقضايا اقتصادية مهمة أو قطاع صناعي حيوي، فقد يكون هناك دافع اقتصادي لدراسته التطورات الحديثة في التكنولوجيا أو العلوم دافعا لاختيار موضوع محدد للبحث بهدف استكشاف أو تطوير تلك التقنيات.

١٠,١ المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي لموظفين الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١١,١ مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على تأثير رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على تطوير وسائل التسويق الرقمي للمشاريع والبرامج الوطنية في المملكة العربية السعودية.

١٢,١ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

— **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

– القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:
- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

١٤,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض.
- حدود مكانية: الشركات الخاصة بالرياض في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية تم التطبيق علي العاملين في الشركات الخاصة بالرياض في المملكة العربية السعودية.

١٥,١ الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	محمد، (٢٠١٩)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وآثارها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع اجدايا.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط- استقطاب- تدريب- تحفيز)
المتغير التابع	تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (الخدمي- القيادي)
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على استبانة شملت (٣٥) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٤) مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل. حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).
أهم النتائج والتوصيات	حيث تبين أن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي بمقدار (٠,٥٨٨) وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (٣٤)، وأن هناك

علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات بمقدار (٠,٣٦٤)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (١٣ %). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة و تقديم الخدمة بالمصرف، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح أيضا أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع ويتم ذلك حسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية، وكذلك حظي التدريب في المصرف على مستوى مرتفع مع الحرص على تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم قبل البدء فيها، كما تبين من الدراسة أن مستوى التحفيز مرتفع حيث يمنح الموظفين حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية.	
عبد الحميد، (٢٠١٩)	دراسة
هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة التنوع على التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة التنوع	المتغير المستقل
التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي- البشري- الخدمي)	المتغير التابع
قد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة وإجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين في قسم الموارد البشرية – الإدارة العليا داخل المنظمات الأهلية بقطاع غزة، وتم استخدام العينة العشوائية، فيما تمثل مجتمع الدراسة من المدراء في المنظمة الأهلية- قطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة نحو (١٨٤) موظفاً.	منهجية الدراسة
قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: - وجود موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة في مجال إدارة التنوع ككل داخل المنظمات الأهلية – قطاع غزة بوزن نسبي (٦٥,٢٢٪)، حيث جاءت الأبعاد الداخلية بوزن نسبي (٦٣,٨١٪)، والأبعاد الخارجية بوزن نسبي (٦٢,١٣٪)، والأبعاد التنظيمية بوزن نسبي (٦٨,٧٤٪)، والبرامج التدريبية لتأهيل	النتائج التوصيات

وتنمية القدرات بوزن نسبي (٦٦,١٩%) - وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية بوزن نسبي (٦٧,٨٧%). وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد ممارسة إدارة التنوع والتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لواقع إدارة التنوع على التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها: - جعل التنوع والتعددية الثقافية طبيعة وميزة داخل المنظمة على كل المستويات، وعلى الإدارة العليا عدم التميز بين الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية، وكذلك الاهتمام بتقديم برامج عمل مرنة للموظفين؛ لتنمية قدراتهم العملية. - اهتمام الإدارة العليا بنشر ثقافة التميز المؤسسي وتسهيل عملية التغيير التنظيمي في المنظمة، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز في المنظمات الأهلية.	
بلاسمه، (٢٠١٩)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) في الشركات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز)	المتغير المستقل
تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة)	المتغير التابع
تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة شملت (٣٨) فقرة. والتي تم توزيعها على عينة الدراسة والتي شملت جميع الموظفين في دوائر الموارد البشرية في هذه الشركات	منهجية الدراسة

والبالغ عددهم (٧٥) موظفا. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)	
توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعـد "تخطيط الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي" وبعـد "تدريب الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي" وبعـد "تحفيز الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي"، وعدم وجود أثر لبعـد "استقطاب الموارد البشرية" في التميز المؤسسي وبعـد "الاختيار والتعيين للموارد البشرية" في "التميز المؤسسي". ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين مع الشركات الأردنية الرسمية في منطقة الشمال بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة والمتغيرة، وضرورة إشراك كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.	أهم النتائج والتوصيات
مقدم، (٢٠١٩)	الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) والتميز المؤسسي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر وحدة بشار	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز)	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	المتغير التابع
لإتمام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من ٣٠ سؤال موزع على أربعة (٠٦) محاور، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي spss19	منهجية الدراسة
تم التوصل إلى جملة من النتائج أوضحت العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبعاده من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى، ويظهر الأثر الأهم في التحفيز واضعفا في التخطيط.	أهم النتائج والتوصيات
الليمون، (٢٠١٨)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الشركات الرسمية الأردنية
المتغير المستقل	ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر- ممارسة بناء فرق العمل المتنوعة - ممارسة بناء ثقافة تنظيمية - تتقبل التنوع- ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية- ممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية- ممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية)
المتغير التابع	تحقيق الريادة بأبعادها (الإبداع- الابتكار- التفرد – المبادأة- المخاطرة)
منهجية الدراسة	لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة؛ لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من جميع الرتب الأكاديمية الآتية: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومدرس في الشركات الرسمية الأردنية البالغ عددهم (٧٤٣٣). ووزعت الاستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية تناسبية، بلغت (٤٠٠) مفردة، ومثلت ما نسبته (٥٪) من مجتمع الدراسة، بلغ عدد الاستبانات التي استخدمت للتحليل (٣٥٠) بنسبة بلغت (٨٧,٥٠٪) من مجموع الاستبانات الموزعة، واستخدم في تحليل بيانات الدراسة الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي
النتائج والتوصيات	قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، قد جاءت بدرجة متوسطة؛ وإن تصورات المبحوثين نحو تحقيق الريادة بأبعادها، قد جاءت بدرجة متوسطة كذلك؛ وكما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في الشركات الرسمية الأردنية. وتوصي الدراسة ضرورة تفعيل دور الشركة للاستفادة من مزايا تنوع الموارد البشرية الإيجابية بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية المهام، من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تنمي المهارات الريادية. والعمل على تأسيس هذه البرامج، لما فيها من دور في تعزيز القدرات لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن تتيح الشركة لهم الفرصة لتأدية بعض الأعمال عن بعد وفقا لطبيعة أعمالهم، مع مراعاة

المراة الأكاديمية عند وضع أوقات البرامج الدراسية للقيام بواجباتها الأسرية بما يتوافق مع مهامها الأكاديمية.	
الدراسة	سنكري، (٢٠٢٣)
أهداف الدراسة	يهدف البحث إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل - الأجر والتعويضات) ومدى تطبيقها في الإدارة المركزية بجامعة تشرين وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين وإلى توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع رضا العاملين. كما هدف البحث إلى لفت الانتباه إلى أهمية رضا العاملين في العمل ورفع سوية المؤسسة وأدائها
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل - الأجر والتعويضات)
المتغير التابع	رضا العاملين
منهجية الدراسة	من أجل تحقيق أهداف البحث طور الباحثة استبانة من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، وهي ٥٧ استبانة يتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام عدد من التحاليل
النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى عدة نتيجة مفادها أن إشراك جميع العاملين في الإدارة المركزية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم كان بمستوى المطلوب. كما يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين. وخلص البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على إشراك جميع العاملين بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم. وإيجاد قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين وتعزيز اهتمام الشركة بأهمية شهادة الأيزو والمتعلق بتدريب الموظفين.
الدراسة	ابن نافيه، (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في وزارة المالية القطرية
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات)

المتغير التابع	تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)
منهجية الدراسة	لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة المالية القطرية بواقع (٥٠٠) موظف من جميع المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا في وزارة المالية القطرية، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في وزارة المالية القطرية. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد قدمت عدد من التوصيات من أبرزها الاستمرار في التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه وزارة المالية القطرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لما له من أهمية ودور مؤثر في تحقيق التميز التنظيمي، ومواكبة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كاستخدام نظم تخطيط موارد المنشآت (Enterprise resource planning)، كذلك التوصية لبقية الوزارات والمؤسسات الحكومية في دولة قطر بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق الأداء المتميز في عملها، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف رؤية قطر ٢٠٣٠.
الدراسة	أبوشريعة، (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت-قطاع غزة
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

منهجية البحث	قد اعتمد الباحثان لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة للنتائج التالية: اهتمام العاملين في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة ببعد الاختيار بدرجة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي (١,٧٥٪). وجود موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة على مجال الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (٦,٦٪). وأوصت الدراسة ضرورة أن تتصف عملية الاختيار بالشركة المزودة لخدمة الإنترنت بالنزاهة والشفافية والتي تضمن عدالة الاختيار بحث تعدد على كفاءة المتقدم للوظيفة بعيدا عن التحيز الشخصي، أهمية أن تسلك الشركة طرق إبداعية وابتكارية لدراسة سلوك المستهلك وتلبية احتياجاتهم..

الدراسات الأجنبية

الدراسة	Akhter,2013
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى البحث في تكافؤ نظامي EEM,EFQM نموذج التميز الأوروبي، وإدارة الجودة الشاملة TQM.
المتغير المستقل	تكافؤ نظامي EEM,EFQM نموذج التميز الأوروبي
المتغير التابع	إدارة الجودة الشاملة TQM
منهجية البحث	استخدمت المنهج التجريبي على الشركات التي ت EEM كأداة إدارة تستخدم TQM بشكل غير مباشر
أهم النتائج والتوصيات	وننتج عن الدراسة أن EEM و TQM على الرغم من أنهما غير متماثلتين ولا يوجد دليل تجريبي يوضح تكافؤ الأنظمة ، إلا أنهما يتبعان مسارا EEM سيكون لها احتمالات كبيرة في أن تكون شركة TQM ،، مشابهاً ، ويمكن توقع أن الشركة ذات الدرجات العالية في بالإضافة إلى ذلك يوفر كلا النظامين وسيلة لتحسين الأداء وفقاً للنتائج التي تم قياسها بواسطة EE

الدراسة	Nasser.,Khaled ,2013
أهداف الدراسة	العلاقة بين ادارة الموارد البشرية HRM () الممارسات والأداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة الى تحديد حالة ممارسات ادارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلى أم لا وأيضا دراسة الإثثار المترتبة على ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن ، وتشمل الممارسات (التخطيط – الاختيار- التدريب- تقييم الأداء- التحفيز – التعويض- التوظيف).
المتغير المستقل	ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها(التخطيط – الاختيار- التدريب- تقييم الأداء- التحفيز – التعويض- التوظيف).
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط و الانحدار
أهم النتائج والتوصيات	اثبتت النتائج أن ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وان المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وأن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف على الرغم من أن ممارسات ادارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وأن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في اقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء ويجب أن يولوا اهتماما أيضا في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

١,١,٢ مفهوم وأهمية وأهداف الموارد البشرية

إن جوهر إدارة الموارد البشرية هو الإنسان، بكل ما يحمله من قيم، فالإنسان ذو قيمة إنتاجية، لذا فإن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد واقتصادية، استهلاكية، إذ يستهلك ما ينتج، وهو قيمة روحية وإنسانية، وقد من الإنسان بمراحل عدة هي قصة إدارة الموارد البشرية وتاريخها سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل. (Nieto ٢٠١٤)

وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت ، صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين، وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار، وتنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها.

٢,١,٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية

يوجد اختلاف في وجهات نظر المديرين في تحديد مفهوم واحد ومتفق عليه الإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتا نظر رئيسيتان هما

- ١- وجهة النظر التقليدية يرى بعض المديرين بأن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أهميتها محدودة في المنظمات، فهي وظيفة روتينية تنفيذية، مثل: حفظ بيانات العاملين في ملفات الإجازات الترقية تسجيل حضور وانصراف العاملين، صرف الأجور، وإدارة الموارد البشرية أهملت من قبل المديرين، إذ يعتقدون أن دورها في كفاءة ونجاح المنظمات ضعيف، وعليه ضعف دور مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمات وفي الوضع التنظيمي للإدارة (Rotich, ٢٠١٥)

٢- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين بأن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات كأهمية الوظائف الأخرى في المنظمة كالإنتاج والتمويل، والتسويق، ويرجع ذلك الإدراك هم أهمية العنصر البشري، وتأثيره الكبير في الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، ولذلك تغير مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح الهدف الجوهرى لإدارة الموارد البشرية هو إنشاء مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال قادرين على العمل، وراغبين فيه. وأصبحت إدارة الموارد البشرية تحوي على أنشطة رئيسة، أهمها : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنظمة، وتحليل وتوصيف الوظائف وتدريب الأفراد وتنميتهم، وتنمية قدراتهم، تقويم أداء العاملين، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الأفراد في المنظمات (٢٠١٦، Storey).

ظهرت الكثير من التعريفات المفهوم ادارة الموارد البشرية وقد كانت بمجملها متقاربة من حيث الهدف فقد عرفت بأنها: العمل الإداري الذي يوضح متطلبات المنظمة من العاملين، وتعيينهم بالشروط والصفات المطلوبة، واستغلال هذا المورد البشري بأفضل طريقة متاحة (Stankeviciute and Savaneviciene, 2013)

ويرى آخرون بأن إدارة الموارد البشرية إدارة رئيسة في المنظمات، تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، عبر استراتيجية تتضمن مجموعة من السياسات والأنشطة المتنوعة بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها، ويساعد في تحقيقهما (حمودة وآخرون، ٢٠١٧)

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الممارسات، والسياسات الضرورية للقيام بالعديد من الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة للقيام بوظائفها على أكمل وجه.

٣,١,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية مورداً فريداً نسبياً مقارنة مع الموارد الأخرى في المنظمة، ولذلك فهي تعد أهم مورد من جميع الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، فلا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها بتوافر الموارد الأخرى كالآلات المواد المال، الأساليب الوقت والمعلومات، إلا في حال توافر الموارد البشرية فيها، وبالتالي فإن نجاح الوظائف الإدارية الأخرى التشغيلية، التسويق، المالية ... الخ) يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية (Opatha, ٢٠١٦).

فتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية في القرن الحادي والعشرين فهي تدير أهم وأعلى أصول المنظمة، التي تتميز عن باقي الأصول، بأنها أصول مفكرة، والإدارة ترغب في الاستفادة القصوى من مواردها البشرية سواء كانوا مديريين أو مرؤوسين، فتشجعهم، وتحفزهم، للاجتهاد والابتكار، وتهيئة بيئة تساعد على ذلك وفقاً لـ (Bartram, et al., 2017)

وتظهر أهمية الموارد البشرية كآلاتي كما يراها بارترام (Bartram, et al., 2017)

أولاً: على مستوى المنظمة الموارد البشرية تكبر قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، لذا فهي تمثل أصلاً تزداد قيمته وأهميته والاستفادة منه مع مرور الزمن وتوجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى للمنظمة وأي تقصير في توقع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تؤدي إلى تأخير أو هدم أعمال الإدارات الأخرى. (حافظ ، ٢٠٢١)

ثانياً: على المستوى القومي الموارد البشرية أساس الاستقلال والقوة الاقتصادية، إذ إن الموارد البشرية أداة تنافس عالمية والعقول المبدعة تقلل فاتورة التكنولوجيا المستوردة، والموارد البشرية الفعالة أداة لزيادة الصادرات فالموارد البشرية تكمل الثروة القومية، وجذب العقول أصبح صراعاً عالمياً، وإدارة الموارد البشرية الفعالة ترسخ الأمن القومي (البديوي، ٢٠١٩)

ويشير محمد (٢٠١٥)، إلى أن إدارة الموارد البشرية قد قامت باعتماد مدخلين للموارد البشرية أولهما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وثانيهما: إشباع حاجات الأفراد، وأن هذين المدخلين يكمل بعضهما

بعضاً، فإذا نظرت المنظمة إلى هذين الهدفين على أنهما منفصلان عن بعضهما بعضاً، فإن تحقيقها لأي هدف سيكون على حساب الآخر. ولذلك فقد أشارت الأبحاث السلوكية إلى ضرورة معاملة الأفراد كموارد في المنظمة بدلا من اعتبارهم عوامل إنتاج.

ويرى بعض الباحثين أن الاستثمار في الموارد البشرية وتنميته يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، وإن سياسات وبرامج الموارد البشرية التي تطبقها إدارة الموارد البشرية لا بد وأن تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وعليه يمكن إيجاز أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة كالآتي: وفقا لفرحاني، (٢٠١٢)

- ١- تعد الموارد البشرية أهم الموارد التي يوظفها المديرون لإنجاز أهداف المنظمة.
- ٢- أن جودة الوظائف الإدارية الأخر تعتمد بشكل كبير على جودة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ٣- تعد إدارة الموارد البشرية ذات مسؤولية حيوية ومهمة لكل مدير في المنظمة.
- ٤- تساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي للمنظمة ثم النجاح المجتمعي.
- ٥- أن إدارة الموظفين أكثر صعوبة من إدارة الموارد الأخرى في المنظمة.

ويرى الباحث بالرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية كما سبق ذكره إلا أن أغلب مؤسسات القطاع ما زالت تنظر نظرة تقليدية لإدارة الموارد البشرية، وتعدّها إدارة مساعدة المراقبة العاملين، ومعاقبهم عن أي تقصير دون الاهتمام برأي مدير إدارة الموارد البشرية، أو أخذ مشورته بالإضافة لإعطائه صلاحيات قليلة لا تتناسب مع وظيفته، وبعض مؤسسات القطاع الخاص تعد إدارة الموارد البشرية أرشيفا الحفظ المعلومات التي تتعلق بالعاملين دون استغلال وظائف هذه الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطويرها والالتحاق بالمؤسسات العالمية.

المحور الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجا مميزا لتكوين ممارسات وسلوكات الموظفين، ومواقف العمل المختلفة، والتي تؤثر بدورها في أداء المنظمة، فالرضا الوظيفي والالتزام هي مواقف وسلوكات الموظف

الرئيسة التي تشكل نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ولذلك فإن الموظفين الراضين والملتزمين يكون لديهم الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل والخدمة في المنظمة، وبذل المزيد من الجهد نيابة عنها، وبالتالي تعزيز أدائها (Huselid, ١٩٩٥). وأن هذه السلوكات يكتسبها الموظفون داخل مكان العمل عبر سياسات وممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية، ولا يحضرونها معهم عند دخولهم المنظمة. وفي هذا السياق تم تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من العوامل المختلطة تمثل ممارسات وسياسات وأنظمة تؤثر في سلوك وتوجهات وأداء الأفراد نحو المنظمة بشكل ايجابي (Olayo , ٢٠١٨) ما تعرف بأنها ممارسات إدارة الموارد البشرية على انها عمليات متخصصة في تأمين وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز ودعم التواصل والتعاون بينهم لدعم تطوير عمال المنظمة ، و أن أهم مجالات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم الوظائف، فرق العمل التوظيف، التدريب التعويضات وتقييم الأداء. Elarabi and , ٢٠١٤ (Johari).

وبناء على ما تقدم ولغايات الدراسة الحالية، فإنه سيتم تناول اهم ممارسات الإدارة الموارد البشرية الشائعة في الأدبيات الاستقطاب الاختيار والتعيين تدريب وتطوير الموظفين تخطيط المسار الوظيفي، الحوافز والمكافآت كالآتي (Armstrong and Taylor ٢٠٢٠)

١- الاستقطاب

الاستقطاب بأنه عملية اكتشاف المرشحين المحتملين للشواغر التنظيمية الفعلية أو المتوقعة، أو من منظور آخر هو نشاط ربط يجمع بين من لديهم وظائف شاغرة وبين من يبحثون عن وظائف . ٢٠١٤ DeCenzo et al. وعرفه الكرخي (٢٠١٣) على أنها عملية يتم من خلالها تحديد القوى العاملة المتوقعة في المنظمة، وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة وبأن الاستقطاب هو عملية بحث عن أفراد مؤهلين لملء وظائف شاغرة في العمل ويتم استمالتهم وجذبهم لاختيار الأفضل منهم لذلك العمل .

ويرى الباحث بأن المنظمات الناجحة والتي تتميز بالإبداع هي تلك التي تمتلك أفرادا مبدعين وذوي كفاءات عالية لذلك فإن عملية الاستقطاب تتطلب من المنظمة أن تعمل على التخطيط بأسلوب علمي، لان كفاءة المنظمة وتميزها يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة العاملين فيها. ومن هذا المنطلق فإن الاستقطاب

له أهمية كبيرة للمنظمة من عدة جوانب، أهمها بأن الاستقطاب المدروس يعمل على توسيع الخيارات امام المنظمة في اختيار الافراد الاكفأ والافضل من بين المتقدمين ، كما و أنه يساعد المنظمة على توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم من حيث العمل، وتطوير حياتهم المهنية، وأن نجاح هذه العملية بعد الخطوة الأولى في بناء الإنتاجية، وقوة العمل الفاعلة في المنظمة (خضيرات، ٢٠١١)

ويؤكد الباحثون على أن الاستقطاب يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها توفير العدد الكبير من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، والمساهمة في تحقيق درجات عالية من الاستقرار الوظيفي ، بسبب جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم ، والتقليل من نفقات التدريب التي تلي عملية الاختيار نتيجة لاستقطاب أفضل الأفراد من ذوي الكفاءات العالية (بردويل، ٢٠١٠،

٢- الاختيار والتعيين

تعد عملية الاختيار والتعيين الممارسة الإدارية الثانية لإدارة الموارد البشرية بعد أن تقوم المنظمة بتخطيط وتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، ويطلق عليها استراتيجية التوظيف والتي تشتمل على كل من الاستقطاب، والاختيار والتعيين (جودة، ٢٠١٤)

تعد عملية الاختيار والتعيين المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وتعرف أنها: تلك العملية التي يتم من خلالها تصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم لشغل وظيفة معينة في المنظمة، من خلال مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد المتقدمين لهذه الوظيفة، أي اختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، كما ويمكن تعريف الاختيار والتعيين بأنه سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تتبعها المنظمة لانتقاء الأفراد الذين لديهم المؤهلات ، التي تمكنهم من القيام بمهام الوظائف المحددة مسبقا (محمد، ٢٠١٥)

ويرى الباحث أن عملية الاختيار والتعيين هي عملية تقييمية للأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة وان عملية اختيار المناسب منهم للوظيفة الشاغرة يتم بناء على عدة معايير للتقييم، منها على سبيل المثال لا الحصر الخبرة المؤهلات العلمية خصائص عملية ترتبط بطبيعة عمل المنظمة وطبيعة الوظيفة الشاغرة. ومن هذا المنطلق فإن عملية الاختيار والتعيين لها أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد، من حيث أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما وأنها تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد الإنسانية من خلال حصولهم على أجور عادلة تتناسب مع خصائصهم الوظيفية والأكاديمية، وشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم وأدائهم (أبو شيخة، ٢٠١٣)

إن عملية الاختيار والتعيين تمر بـ (٨) خطوات وفقاً لـ (DeCenzo et al., ٢٠١٣) كالآتي:

- ١- الفحص الأولي ويقوم على مرحلتين الأولى تتضمن الاستفسارات الأولية من المتقدم للوظيفة بينما المرحلة الثانية تتضمن المقابلة الأولية والتي يمكن إجراؤها عبر الهاتف، وهي تعد فرصة الإدارة الموارد البشرية في تقديم تفاصيل أكثر عن الوظيفة ومسؤولياتها، وهذا يساعد على اكتشاف إن كان المتقدم لهذه الوظيفة مهتماً بها أم لا؟.
- ٢- استكمال طلب التوظيف: بعد إجراء المقابلة الأولية هاتفياً، يمكن للمنظمة أن تطلب من المتقدم لشغل الوظيفة استكمال تعبئة طلب التوظيف، والذي عادة يتضمن معلومات تتعلق بالخبرات والمؤهلات والمهارات، بالإضافة إلى أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عن المتقدم بطلب الوظيفة.
- ٣- اختبارات ما قبل التوظيف: وفي هذه الخطوة فإن المنظمة تعمل على إجراء بعض الاختبارات للمتقدم للوظيفية، مثل: قياس التفكير، ومهارات الإدراك، والقدرة الحركية، أو السمات الشخصية. وهذه الاختبارات متعددة، منها على سبيل المثال لا الحصر، اختبارات محاكاة الأداء، والتي تتطلب من مقدم طلب التوظيف الانخراط في سلوكيات معينة ضرورية لأداء الوظيفة بنجاح.

٤- المقابلة الشاملة المتقدمين للوظيفة الذين ينجحون في اجتياز المراحل الثلاث الأولى يخضعون

المقابلة شاملة من قبل إدارة الموارد البشرية، وبعض المدراء في الإدارات المعنية في المنظمة.

٥- العرض الأولي المشروط للوظيفة: وفي هذه المرحلة إذا كان طالب الوظيفة قد اجتاز كل خطوة من

عملية الاختيار حتى الآن، ويتم تقديم عرض عمل مشروط هذه العروض الوظيفية المشروطة

تقدم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية، وفي جوهره، أن الوظيفة سوف تقدم للمتقدم لها في

حالة اجتيازه لبعض الاختبارات.

٦- التحقق من صحة المعلومات التي قدمها المرشح للوظيفية وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بالتحقق

من المعلومات في طلب التوظيف كافة، من حيث المعروفون الذين أشار إليهم، والجهات التي عمل

فيها سابقا المؤهلات العلمية التي حصل عليها المرشح للوظيفة السجل الجنائي.

٧- الاختبار الطبي والبدني وهي تمثل المرحلة الأخيرة بعد اجتياز المراحل السابقة، إذ يتم في هذه

الخطوة التأكد من قدرة المرشح للوظيفة على القيام بمهامها ومسؤولياتها، سواء القدرة البدنية

أو الذهنية.

٨- التعيين: بعد أن يجتاز المرشح للوظيفة الشاغرة جميع الخطوات الثماني السابقة، يصبح في هذه

الحالة مؤهلاً للحصول على عرض التوظيف (التعيين)، ويتم ذلك من خلال مدير الدائرة التي فيها

الوظيفة الشاغرة.

٣- تدريب وتطوير الموظفين

تأتي عملية التدريب والتطوير بعد مرحلة عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهي تلك العملية

التي لها أهمية بالغة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال مواكبة التطور في أساليب العمل،

وتحسين مهاراتهم، وقدراتهم من جانب، ومن جانب آخر تغيير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء

أعمالهم، وبعد التدريب من الركائز الأساسية للإدارة السليمة، أحد الركائز الضرورية للتنمية والتطوير

الذاتي والتنظيمي حتى يصبح العنصر البشري أكثر معرفة وقدرة على القيام بمهام وظيفته بالشكل المناسب

والمطلوب (بوزرين، ٢٠١٧)

وإن مصطلح التدريب والتطوير مفهومان مترابطان، ويشكلان إطارا واحدا ، إذ أن العملية التدريبية تركز على تطوير مهارات العاملين الحالية لإكسابهم المهارات والسلوكيات التي تساعد على تحسين مستوى أدائهم للعمل، بينما يتناول التطوير، تطوير قيم ومعارف ومهارة جديدة تمكن الفرد من إنجاز مهامه بكفاءة عالية ، كما وتمكنه أيضا من الوصول إلى مركز وظيفي أعلى في المستقبل، ولذلك فإنه من الأفضل دمج هذين المفهومين بمفهوم واحد وهو التدريب (الرجوب، ٢٠١٤).

و انطلاقا من ذلك، فقد تم تعريف التدريب من عدة باحثين ومؤلفين كالآتي :

- يتم إعطاء الموظفين الجدد أو الحاليين المهارات التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم (Dessler, ٢٠١١).
- وأنه جهد يهدف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية والمتمثلة بالقدرات والمهارات والأنماط السلوكية التي يستخدمها لتحسين فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية (الشملة، ٢٠١٤).

- وهو أيضا عملية تهدف إلى إحداث تغيير نسبي دائم في الموظفين لتحسين أدائهم، ولذلك فإن التدريب يتضمن تعلم مهارات جديدة كاللمعرفة، والاتجاهات والأنماط السلوكية (DeCenzo et. al, 2013)

وعليه يمكن القول بأن العملية التدريبية ما هي إلا وسيلة أو مجموعة وسائل تهدف إلى إكساب الموظفين المتدربين المهارات والمعارف المرتبطة بأدائهم الحالي، كما وأنها تشتمل على تطوير وتوسيع هذه المهارات والقدرات على المدى البعيد.

ويعد التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، سيما وأن انتهاج سياسة ممارسة البرامج التدريبية المخططة مسبقا والمصممة بشكل علمي يؤدي إلى إتاحة الفرص للعاملين المتابعة التطورات الجارية في مجالات أعمالهم، وهذا يساعد على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في إنجاز أعمالهم ومن هذا المنطلق فإنه يمكن إبراز أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للفرد والمنظمة كالآتي (محمد، ٢٠١٥)، و (السبول، ٢٠١٥) و (حمود والخرشة، ٢٠١٠)

- يزود الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنه من مواجهة المشاكل وحلها، وتحمل مسؤوليات وأعباء جديدة، وتهيئته لاستلام مواقع وظيفية مستقبلية في المنظمة.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة، وهذا ينعكس على زيادة أجور العاملين فيها.
- تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة للتدريب الناجح الذي يؤدي إلى تخفيض درجة الإشراف والرقابة، ما يؤدي إلى زيادة أرباحها.
- تحسين صورة المنظمة، وهذا يعمل على جذب المزيد من الموظفين والعملاء المحتملين.
- المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي ودعم استقرار المنظمة.
- المساهمة في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال مما يحسن من قدرتها التنافسية.

٤- تخطيط المسار الوظيفي

تعد استراتيجية التخطيط عملية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة الخطوة المهمة والأساسية في توفير الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وفي الوقت المناسب و المكان المناسب لتلبية احتياجات المنظمة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تخطيط القوى العاملة، فقد تم تعريفها: أنها عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (Singh, ٢٠١٨).

وعرفها الآخرون أنها عملية تحاول من خلالها المنظمة تقدير الطلب على العمالة، وتقييم حجم وطبيعة ومصدر العرض الذي سيكون مطلوباً لتلبية هذا الطلب، وأيضاً عرفت أنها نشاطات تهتم بتحليل احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين، ووضع التنبؤات حول الظروف المتغيرة (Nagendra and

(Deshpande, 2014

ويرى الباحث بأن عملية تخطيط الموارد البشرية ما هي إلا عبارة عن عملية لتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة من حيث النوع والعدد اعتماداً على مواصفات معينة لشغل وظائف مستقبلية، تفرضها البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المنظمة إذ يقوم بهذه الوظيفة إدارة الموارد البشرية.

و تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في المنظمة من دورها في مساعدة المنظمة على التنبؤ بما ستواجهه مستقبلاً من عجز أو فائض في عدد ونوعية العاملين فيها، وهذا يتطلب تعاون مديري الدوائر المختلفة في تزويد إدارة الموارد البشرية بحاجاتهم من الموظفين، سواء للوقت الحالي أو المستقبلي في ضوء أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية (Kispal-Vitai and Wood (٢٠١٨). كما أن عملية التخطيط للقوى العاملة تحقق للمنظمة العديد من المنافع والتي يمكن تلخيصها وفقاً لـ (Kosheleva, and Bordunos, 2018

- يعمل تخطيط القوى العاملة على حصر احتياجات المنظمة من الموظفين ما يساعد على تقليص التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في إعداد العاملين فيها..
- مساعدة المنظمة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، سواء من سوق العمل أو من المهارات الداخلية في المنظمة.
- التخطيط للقوى العاملة يعمل على منع حدوث الارتباكات الفجائية في العمل عند حدوث مساعدة المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، ما يساعد على الاستقالات أو التقاعد أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
- تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لتحسين أداء العاملين فيها.
- يمكن المنظمة من تهيئة نفسها لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية والآثار السلبية التي تؤثر في نوعية العاملين وأدائهم.
- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية اختيار وتعيين تدريب وتطوير، تقييم الخ) لتحقيق أهداف المنظمة، إذ من الصعب تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة بمعزل عن هذه النشاطات.

- تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها؛ إذ تتمثل هذه الخطوات فيما يأتي (Yaghi and Aljaidi, 2014) (بوزرين ٢٠١٧) و (بردويل ٢٠١٠):
- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والذي يعتمد على أهداف المنظمة التي تهدف إلى تحقيقها.
- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية تشتمل هذه المرحلة على حصر أعداد العاملين حالياً في المنظمة وتحليلها، كما وتتضمن دراسة الكفاءات المتوافرة من العمالة في السوق في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى.
- وضع خطة العمل يتوضع إدارة الموارد البشرية خطة عمل تمثل إجراءات تنفيذية، وخطوات عملية تفصيلية لما يجب عمله اعتماداً على نتائج التحليلات السابقة وقد تتضمن هذه الخطة إجراءات الاختيار والتعيين والترقية والنقل وتعديل الأجور، وكذلك كيفية تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- تنفيذ الخطة ومتابعتها وتهتم هذه المرحلة في البدء بتنفيذ ما خطط له وفق جدول زمني معد مسبقاً، وتتطلب عملية تنفيذ الخطة عادة المراجعة الدورية والتقييم المستمر الضمان كفاءتها ونجاحها بسبب الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة، والتي يمكن أن تؤثر على سير تنفيذ الخطة.

٥- الحوافز والمكافآت

عندما يقرر الأفراد تولي وظيفة ما في أي منظمة، فإنهم يأخذون في الاعتبار العديد من العوامل: كظروف العمل، وسمعة المنظمة، وفرص التدريب والتطور، والأمان الوظيفي، ولكن الأهم من ذلك كله فإنهم يركزون بشكل أكبر على الحوافز والمكافآت لتلك الوظيفة، أي مدى جاذبية الوظيفة، من حيث التعويضات النقدية و غير النقدية وكلما زادت الحوافز كانت فرصة جذب أفضل الموارد البشرية واستخدامها والمحافظة عليها أفضل في المنظمة (Itika, ٢٠١١).

وقد عرفت الحوافز والمكافآت أنها جميع أنواع التعويضات والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون مقابل الأعمال التي يقومون بها، بمعنى آخر هي تعويض الموظف على أنه جميع أشكال الحوافز والمكافآت رواتب أجور، حوافز معنوية ومادية التي يحصل عليها بسبب عمله في وظيفة معينة، وقد تكون هذه

التعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة ، المباشرة كالحوافز والمكافآت المادية والرواتب وتوزيعات الأرباح، أما غير المباشرة كالضمان الاجتماعي والتأمينات ، والإجازات والمساعدات التعليمية .. أما الحوافز والمكافآت غير المادية فهي تمثل حوافز معنوية، قد تكون على شكل معنوية اجتماعية، أمان وظيفي وحسن معاملة راحة نفسية كتب شكر وثناء ... الخ (٢٠١٢ ، Abdalkarim, Noe et al., 2010)

إذ أن المنظمة تكافئ موظفيها عن جهودهم التي يبذلونها بثلاثة وسائل رئيسية الأولى : الأجور و/ أو الرواتب مقابل جهد محدد يؤدونه الثانية : الامتيازات المادية الإضافية كالسكن، والنقل وغيرها، أما الأخيرة فهي الحوافز التي يتقاضونها مقابل جهود بدلوها تتجاوز الجهود الأساسية المحددة لهم (حسن، ٢٠١٠).

وإن توفير المنظمة لنظام أجور ورواتب وحوافز فعال سوف يؤثر بشكل كبير على الكفاءة الإنتاجية فيها، وسيشجع على تحفيز الموظفين ويخلق لديهم روح الإبداع والمبادرة، ولذلك فإن نظام الأجور والحوافز في المنظمة يفترض به تحقيق الموازنة والمواءمة بين مصالح الموظفين وحاجاتهم من جهة وبين مصالح المنظمة من جهة أخرى، وإن عدم تحقيق هذا النظام لهذه المعادلة يؤدي إلى التأثير السلبي في أداء كل من الموظف والمنظمة على حد سواء، وهذا بدوره سيؤدي إلى الهدر في طاقات وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، إذ أن الانخفاض في الأجور يخلق حالة من عدم الشعور بالعدالة وتسود بين الموظفين روح التذمر، ويمكن أن تؤدي بهم إلى ترك المنظمة (Obaid, ٢٠١٣).

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

١,٢,٢ مقدمة:

فرضت التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال على المنظمات ضرورة تطوير أدوات ومناهج جديدة من أجل التكيف مع تلك التطورات، بحيث تعزز تلك المناهج الجديدة من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في المدى الطويل، ويُمثل التميز المؤسسي أحد المناهج التي تساعد على تحقيق هذا الهدف لما له من قدرة على ضمان أن كافة الأنظمة داخل المنظمة متوافقة وتعمل بشكل متناغم معا (Nenadal Etal,2018).

ويُعد التميز المؤسسي (Institutional Excellence) أحد الموضوعات المهمة في علم الإدارة، إذ أصبح توجها رئيساً لكافة المنظمات في الوقت الراهن أيا كانت طبيعة عملها بما يعزز من قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة. فالتميز يُعد هدفاً تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقه، فالغاية النهائية لأي منظمة هو تحقيق التميز.

وبذلك لم يعد سعي الشركات والمنظمات لتحقيق التميز خياراً قد تلجأ أو لا تلجأ إليه، فتزايد حدة المنافسة في عصر العولمة جعل المنظمات في بحث مستمر عن عوامل وأدوات لتحقيق التميز بأبعاده ومستوياته المختلفة، مع الإشارة إلى أن سعي الشركات لتحقيق التميز ليس بالضرورة سهلاً، وهو ما ينتج عن أن البيئة المحيطة أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً وهو ما يفرض ضغوطاً متزايدة في تحديد جوانب ومجالات التميز (خضير، ٢٠١٧). حتى تتمكن المنظمات من الاستمرار في مواجهة التحديات المتزايدة.

وفي ضوء أهمية التميز المؤسسي للمنظمات فقد أصبحت هناك حالة من التنافس للحصول على جوائز في مجال التميز المؤسسي، فهناك العديد من الجوائز العربية والدولية للتميز المؤسسي والتي يضع كل منها تعريفه للمنظمة المتميزة، ومن بينها المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) وجائزة ديمينج (Deming) اليابانية الإدارة التميز المؤسسي، وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية (MBNQA)، وعربياً يمكن الإشارة إلى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي بالأردن، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة في القطاع التعليمي، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.

وتلعب جوائز التميز المؤسسي دورا مهما في مساعدة المنظمات على قياس درجة نجاح ومسار المنظمة لدور تلك النماذج في تقييم الأداء المؤسسي وتعزيزه والمتابعة والتقييم المستمر.

٢,٢,٢ مفهوم التميز المؤسسي

تعود جذور مفهوم التميز المؤسسي إلى عام ١٩٨٢ حيث طرحه كل من Peters and Waterman ليحاولا إثبات أن التميز المؤسسي يمكن قياسه على أساس العلاقة بين مؤشرات الأداء المختلفة للمنظمات. (Al-Dhaafri, Etal, 2016)

وخلال العقدتين الأخيرين اكتسب المفهوم زخما أكبر، وأصبحت المنظمات أكثر حرصا على الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، حيث يتم تحليل التميز من منظور أصحاب المصلحة الرئيسيين.

وتاريخيا، قامت منظمات ضمان الجودة بوظيفتين رئيسيتين هما: تعزيز جودة العمل داخل المنظمات وكذلك المحاسبة على النتائج المتحققة؛ وذلك لحماية المستفيدين بصورة رئيسة، ومع بروز مفهوم التميز المؤسسي وظهور العديد من الجوائز في مجال التميز المؤسسي والتي شكلت دافعا لتحفيز المنظمات للسعي للتميز، كما كان لهذا الأمر بعدا سلبيا بحيث شكل الحصول على تلك الجوائز حافزا للمنظمات للتنافس من أجل الحصول على تلك الجوائز بعيدا عن ضمان الجودة في حد ذاتها (Brusoni, Patricia, Motova & Tavares, 2014)

وقد ناقشت دراسات عدة المفهوم، والتي طرحت مجموعة من التعريفات بشأن التميز المؤسسي. حيث يُعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء ولأصحاب المنظمة من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها وبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي (سليم، ٢٠٢٠) وبذلك فالتميز المؤسسي يقوم على وجود قيادة متميزة تسعى دائما إلى الإبداع والابتكار والتطوير، إضافة إلى دور التخطيط الاستراتيجي في الموازنة بين الاحتياجات والمصالح، مع وجود مورد بشري يمكنه القيام

بذلك. أي أن التعريف أكد على أهمية توفر عدة مقومات لضمان التميز المؤسسي وهي قيادة متميزة، تخطيط استراتيجي ورأس مال بشري يمكنه تنفيذ الخطط الموضوعة لضمان تميز المؤسسي.

وكذلك عرف بأنه الارتقاء بالمؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الاتقان والتفرد للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية (خضير، ٢٠١٧) ويتضح من التعريف أهمية وضع البعد المستقبلي عند السعي للتميز.

كما يعرف بأنه ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال نسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، إذ إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (النسور، ٢٠١٠)، وبذلك يركز التعريف على بعد واحد وهو المورد البشري انطلاقا من أن تطوير قدرات العاملين بالمنظمة هو الأساس لتحقيق التميز المؤسسي.

عرفه بعض الباحثين بأنه جهود تنظيمية مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من تحقيق التحسينات المستمرة والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق المميزات التنافسية الدائمة (آل إبراهيم، ٢٠٢٠)

ومن التعريفات التي ركزت على ربط المفهوم بتعزيز تنافسية المنظمة التعريف الذي طرحه (حجازي، ٢٠١٦) إذ عرف المفهوم بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات وتساعد على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات كثيرة.

كما طرحت (IGI Global) تعريفا شاملا للمفهوم، هو " منهج شامل للجودة يقوم على عدة أمور هي: دمج الأبعاد التقليدية للجودة الفنية والإدارية) مع الأبعاد المرنة وتشمل المنتج والعملية الإنتاجية والعمل والناتج المتحققة)، إضافة إلى تعبئة العاملين بالمنظمة نحو هدف واحد وهو تحقيق التميز

المؤسسي، وكذلك العمل على إحداث تحويل ثقافة المنظمة لتصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعرقله لتحقيق التميز المؤسسي، وإشراك العاملين في تقييم أنفسهم، مع التحسين المستمر في بيئة What is Organizational Excellence العمل وتعزيز الابتكار داخل المنظمة

ووفقا للمؤسسة الأوروبية للجودة فإن المنظمة المتميزة هي تلك المنظمة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متميزة تلي أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة . بالتركيز على العملاء والإدارة من خلال العملية والحقائق، والتعلم المستمر، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة، وتوجيه النتائج، والقيادة وثبات الهدف، وتنمية الأفراد والمشاركة، والابتكار والتحسين، هذا ويقوم نموذج التميز الأوروبي على ثمانية مبادئ. هي تحقيق نتائج متوازنة، وصناعة القيمة المضافة للعميل، والقيادة برؤية وإلهام ونزاهة والإدارة بالعمليات والنجاح من خلال العاملين، ودعم الإبداع والتجديد وتطوير الشراكات، وتحمل المسؤولية من خلال مستقبل مستدام (EFQM, ٢٠١٢)

وتعرف الدراسة التميز المؤسسي بأنه: عملية مستمرة للتطوير داخل المنظمة تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة بما يتطلبه ذلك من وجود قيادة لديها رؤية للتميز، وتسعى لتذليل العقبات للوصول إليه مع مورد بشري له قدرات متميزة ولديه استراتيجية واضحة للتدريب المستمر للارتقاء بقدراته، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على مواجهة التغيرات المتلاحقة، مع وجود استراتيجيات وخطط استراتيجية على كافة المستويات بالمنظمة تعلي من ثقافة التميز، وهذا كله من شأنه أن ينعكس على المنتج النهائي الذي سيكون له قيمة مضافة و قادر على المنافسة.

٣,٢,٢ مزايا التميز المؤسسي

التميز هو عملية مستمرة للتطوير، وقدرة شركة ما على تحقيق التميز لا يعنى نهاية المطاف بل علميا الاستمرار في البحث عن طرق جديدة لتعزيز تنافسيتها، والمنظمة المتميزة تتمتع بعدة سمات تميزها على غيرها. وهو أيضا عملية معقدة لا يقتصر على بعد واحد فهو عملية شاملة على مستوى القيادة والعاملين والعمليات والإنتاجية، كما أن من شأن تحقيق المنظمة للتميز المؤسسي تحقيق عدة مزايا

للمنظمة ذاتها فالتميز المؤسسي هو نهج متكامل للتنمية التنظيمية وتوجيه الأداء داخل المنظمة، وتمكين العاملين بالمنظمة على تحسين أدائهم في تنفيذ الأعمال (السوداني، والفهداوي، ٢٠٢٠)

فيما يتعلق بالمزايا، فإن المنظمات المتميزة تتسم بعناصر سبعة هي: الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي والعمليات والطموح، والتفكير الاستراتيجي والقيادة، والتكنولوجيا (Al-Dhaafri, Al-Swidi, 2016)

ويسهم التميز المؤسسي في تحقيق عدة مزايا للمنظمة والتي تتمثل في الآتي:

- ١- تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة وقبول الدخول في تحديات صعبة وهو ما يسهم بدوره في زيادة قدرة المنظمة على التميز عبر تحفيزها على التدريب والتعلم المستمرين للتغلب على التحديات.
- ٢- إفراز قيادات ذات كفاءة فوجود تميز مؤسسي يجعل هناك حرص على توافر قيادة ذات رؤية لتعزيز رسالة المنظمة.
- ٣- زيادة الكفاءة والفاعلية عبر تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات.
- ٤- تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات التي من المتوقع أن تواجهها، ومن ثم وضع تصورات بشأن الحلول الممكنة لمواجهة تلك المشكلات.

٤,٢,٢ الخصائص المتميز المؤسسي

أما عن الخصائص التي من المهم توافرها في المنظمة لضمان تحقيقها للتميز المؤسسي، فقد حدد (Robbertze ٢٠٢١) الخصائص الآتية:

- الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه فكل منظمة لديها هدفها الفريد الذي تسعى لتحقيقه والذي وجدت من أجله بالأساس.
- الاستقلالية المالية: يسهم الاستقلال المالي للمنظمة في تعزيز قدرتها على توفير الموارد المالية لتنفيذ ليس فقط الأنشطة المخططة، ولكن أيضا المبادرات الجديدة ومواجهة أي تغيرات اقتصادية محتملة في البيئة الخارجية.

- النمو المستمر لكي تحقق المنظمة التميز فعلها العمل على تحقيق النمو المستمر مع اتباع استراتيجيات متنوعة للمنافسة مثل دخول أسواق جديدة لزيادة حصتها من السوق (Market Share)، وتنويع طرق الإنتاج، وتقديم خدمات قديمة بأشكال جديدة، وغير ذلك.
- رضا العميل من المهم قياس درجة رضا العميل بصورة مستمرة، وهناك أكثر من منهج لتحقيق هذا الهدف، خاصة أن جذب عملاء جدد أكثر صعوبة من الحفاظ على العملاء الحاليين وهو ما يتطلب ضرورة ضمان رضا العملاء الحاليين.
- وضوح الدور: فكل شخص في المنظمة يجب أن يكون على دراية وفهم كامل الواجبات ومسؤولياته و حدود دوره داخل المنظمة، إضافة إلى أهمية أن يكون العاملون على دراية بعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- وهنا تأتي أهمية جلسات التخطيط الاستراتيجي التي من الضروري ألا تقتصر على الإدارة العليا والوسطى فصب من خلال إشراك أغلب المستويات الإدارية للتعرف على رؤية ورسالة المنظمة وكذلك حدود دور الأفراد داخل المنظمة.
- ثقافة المنظمة والتي من المهم أن يكون العاملون مرتبطين بقيم وثقافة المنظمة خاصة تلك المؤثرة على عملهم وأدوارهم داخل المنظمة، والأهم هو تأثير أدائهم لأدوارهم على الآخرين.
- القدرة والدعم وتتعلق تلك الخاصية بتوافر المهارات والخبرات والأدوات المطلوبة لدى العاملين والتي تمكنهم من القيام بالأدوار المنوطة بهم، مع التأكيد على أهمية وجود توازن في توزيع الأعباء على العاملين، وكذلك ضرورة شعور العاملين بالأمان الوظيفي بما يجعلهم أكثر حرصاً على المنظمة.
- تحقيق الذات من المهم ألا تقتصر العلاقة بين الموظف والمنظمة على أجر مقابل عمل، وإنما من المهم أن تسهم المنظمة في تحقيق تقدير الذات للفرد داخل المنظمة، وما يرتبط بذلك من الحصول على تقدير ملائم سواء ارتبط ذلك بإنجازات أو تقييمات تتناسب مع دورهم في تحقيق أهداف المنظمة. مع ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بمشكلات واحتياجات العاملين وإيجاد حلول لها، بما يعزز من دورهم داخل المنظمة.

استيعاب التغيرات المتلاحقة في ضوء التغيرات المتلاحقة التي تتم في البيئة المحيطة بالمنظمة فمن المهم إجراء مراجعات دورية للعمليات داخل المنظمة بهدف إعادة التوازن والتكيف مع هذه التغيرات، وبما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف معها.

وهنا فمن المهم إجراء جلسات التخطيط الاستراتيجي بصورة دورية، وعلى فترات ليست بالبعيدة لمراجعة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وعدم انتظار حدوث تغيرات جذرية تستدعي تلك المراجعة.

التعافي من المواقف غير المتوقعة ومن ذلك دخول منافسين جدد للسوق، أو حدوث تغييرات في السياسات الحكومية، أو الأزمات العالمية غير المتوقعة سواء كانت اقتصادية أو صحية وغيرها بما يؤثر على عمل المنظمة.

وأبرز النماذج في هذا الشأن أزمة تفشي فيروس كورونا عالميا كأزمة صحية غير متوقعة انتقلت من دولة لأخرى، وانعكست على قطاعات عديدة تضررت جراء الأزمة.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Responsibility Corporate Social) فعلى المنظمات دور في تحقيق التوازن بين مصالحها الاقتصادية ودورها في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل في إطاره.

وقد بدأت العديد من الشركات في العقود الأخيرة في التوسع في القيام بأدوار مجتمعية، وأنشأ البعض منها جمعيات أهلية للقيام بتقديم تلك الخدمات للمواطنين والتي ليس من الضروري أن تكون ذات صلة بطبيعة عمل المنظمة.

التدوير : ويقصد بذلك مساهمة المنظمة في عمليات إعادة التدوير (Recycling) للحفاظ على البيئة وحماية الاقتصاد الوطني، إضافة إلى إمكانية الاعتماد على أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية Outsourcing بما يساهم في تحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال تقليل الهدر عبر إسناد بعض المهام للشركات المتخصصة في تقديمها.

٥,٢,٢ أبعاد التميز المؤسسي

توجد اختلافات بين الأدبيات السابقة في تحديد أبعاد التميز المؤسسي، فهناك من يقصرها على أبعاد محدودة كالقيادة أو الاستراتيجيات، وهناك من يتبنى مداخل .. أوسع بالتركيز على كافة أبعاد القيادة والعاملين والإنتاجية وغيرها.

وهناك بعدان للتميز في علم الإدارة الحديثة يتمثل البعد الأول بالتميز كغاية تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقه، فغاية الإدارة في أي منظمة هو تحقيق التميز المؤسسي، أما البعد الثاني فيتمثل في أن كافة ما يصدر عن المنظمة من أعمال أو حتى قرارات تكون ذات طبيعة متميزة مع وجود تكامل بين التميز كفاية والتميز كنتيجة واضحة في مخرجات المنظمة (حسن، ٢٠١٠)

ويعد التميز منهجا كلياً شاملاً بحيث لا يمكن تصور منظمة متميزة في مجال دون آخر، فالتميز عملية شاملة لكافة القطاعات بالمنظمة، إذ يُمثل الهدف من الإدارة الحقيقية في أية منظمة هو السعي لتحقيق التميز في كافة المجالات. وقد ناقشت الدراسات السابقة عدة أبعاد للتميز المؤسسي، حيث قسمت إحدى الدراسات أبعاد التميز المؤسسي في التميز الثقافي للمنظمة، وتميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز في استراتيجية المنظمة (Elsakaan.Etal,2021)

كما حددت دراسة ابعاد التميز المؤسسي في التخطيط الاستراتيجية القيادة التدريب والتطوير، والرضا، وتقييم الأداء (المولى وإبراهيم، ٢٠٢١).

دراسة أخرى حددت أربعة أبعاد للتميز المؤسسي هي: التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز البشري، وتميز المنتج (سليم، ٢٠٢٠) وحددت دراسة أخرى أبعاداً ثلاثة للتميز المؤسسي هي: التميز الريادي، والتميز في تقديم الخدمات، وأخيراً التميز البشري (Aljamal, ٢٠١٨).

كما حددت أبعاد التميز المؤسسي في خمسة أبعاد ممكنة للمنظمة هي: القيادة، والسياسة والاستراتيجية وإدارة الأفراد والشراكات والموارد، وإدارة العمليات (AlHalaseh & Al-Rawadyeh, 2020)

وبذلك يتضح أن الدراسات السابقة تؤكد على أهمية دور القيادة والعنصر البشري بشكل عام في تحقيق التميز داخل منظمة ما، وإن اختلفت فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى وفقا لطبيعة متغيرات كل منها.

ويحدد نموذج الدراسة أبعادا خمسة للتميز المؤسسي على النحو الآتي:

التميز على مستوى القيادة

التميز كعملية هو عملية متكاملة بتضافر في تحقيقها العديد من العوامل بحيث لا يمكن التعويل على عامل دون غيره في تحقيق التميز في مؤسسة ما، كما أنه لا يمكن تجاهل عنصر ما في تحقيق تميز المؤسسة، فالمؤسسة المتكاملة هي تلك المؤسسة هي التي تضافرت عوامل موضوعية وعوامل ذاتية وشخصية في تحقيق تميزها.

أحد العناصر الذاتية وثيقة الصلة بالتميز المؤسسي هي دور القيادة، والتي تلعب دورا مهما في تحقيق التميز داخل المؤسسة من خلال قدرتها على الاستفادة من كافة العناصر وتوظيفها بصورة أمثل، خاصة في ظل الدراية الكاملة لدى القيادة برؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي وبحجم المنافسة الخارجية وهي الأمور التي قد لا تتوافر بالضرورة لدى باقي العاملين بالمنظمة. كما أن للقيادة دورا مهما في ضمان التميز داخل المنظمة من خلال دورها في تحفيز العاملين نحو التركيز على الإبداع في تنفيذ المهام، وتشجيع المنافسة بين العاملين بالمنظمة.

كما يمكن الإشارة أيضا إلى دور القيادة في الاستجابة لأفكار وآراء العاملين، إضافة إلى تشجيع القيادة للعاملين بكافة المستويات الإدارية على طرح أفكار ابتكارية لتنفيذ الأعمال والابتعاد عن البيروقراطية في أداء الأعمال وغيرها من الأدوار المهمة التي يمكن للقيادة القيام بها لخلق بيئة أكثر تميزا للعمل (حسن، ٢٠١٠).

كما يكون للقيادة دور مهم في التشجيع على التفكير الابتكاري المتجدد البعيد عن التقليدية في مواجهة التحديات التي يتم مواجهتها في بيئة الأعمال اليومية، بما يسهم في إيجاد حلول أكثر فاعلية

للمشكلات، ومن العوامل التي تساعد القيادة في هذا الشأن تبني النهج اللامركزي في الإدارة، بما يسهم في سهولة تدفق المعلومات داخل المنظمة (النسور، ٢٠١٠)

٦,٢,٢ تميز الموارد البشرية

من العناصر الذاتية المهمة في تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة وإضافة إلى الدور المهم للقيادة، يبرز دور العنصر البشري، فإذا كانت الإدارة العليا هي من تضع رؤية ورسالة المنظمة بصورة رئيسة، فدور المورد البشري المتميز لا يمكن تحقيق تلك الرؤية والرسالة، وضمان تحقيق المنظمة للمستهدفات الخاصة بها.

فتحقيق التميز المؤسسي يتطلب أن يقوم كل عنصر بشري داخل المؤسسة بالدور المنوط به بكفاءة وفاعلية بما يضمن تحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة. ويعرف التميز البشري بأنه العاملين الذين تتوفر فيهم عدد من الصفات التي تجعلهم لأن يكونوا بارزين ومميزين في جانب أو عدة جوانب (٢٠١٨, Aljamal).

فمن ناحية تفرض الأعباء المتزايدة على الإدارة العليا ضرورة تفويض بعض الصلاحيات المستويات إدارية أدنى وهو ما يتطلب توافر المهارات الإدارية بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في إطار الصلاحيات والتفويض الممنوح لهم دون حاجة لرجوع مستمر للإدارة العليا (النسور، ٢٠١٠). ومن ناحية أخرى، تكون هناك حاجة إلى إشراك الموارد البشرية في عملية صنع واتخاذ القرار على المستويات الإدارية المتفاوتة.

كذلك فإن التميز على مستوى العاملين من شأنه جعلهم أكثر حرصاً على الارتقاء بأداء المنظمة وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة كافة التحديات، وهو ما يتطلب حرص الإدارة العليا على تنمية روح الولاء والانتماء للعاملين داخل المنظمة، وبث قيمة جماعية لتحفيز العاملين لدفعهم للتطوير وبذل قصارى جهدهم لتحقيق التميز داخل المنظمة.

يُضاف لذلك ضرورة توفير التدريب المستمر والتشجيع على التعلم المستمر لدى كافة العاملين بالمنظمة لاكتساب المهارات الجديدة والمتطورة، وبما يعزز في النهاية من تأدية الأعمال بكفاءة أعلى، ومواجهة المشكلات غير المتوقعة التي تتطلب مهارات متميزة.

وتجدر الإشارة إلى أن خطة التدريب لا بد أن تعكس توجهات المنظمة حالياً ومستقبلاً، إضافة إلى مراعاة الاحتياجات الفعلية للعاملين بالمنظمة، وكذلك طبيعة المنافسة في السوق الخارجي.

٧,٢,٢ تميز الهيكل التنظيمي

أحد العوامل التي تميز منظمة على غيرها هو وجود هيكل تنظيمي متميز مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية، حيث للهيكل التنظيمي دوره في القدرة على ربط وظائف المنظمة ببعضها البعض، إضافة على توضيح التسلسل وطبيعة التدرج الهرمي (Hierarchy) داخل المنظمة، كما أن له دوره في تحديد مستوى التخصص والأنشطة وتقسيم الأعمال داخل المنظمة (الحنيطي والقعيد، ٢٠١٩).

مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة استجابة للتغيرات الطارئة أحد العناصر المهمة التي لا يمكن تجاهلها، فكلما كان الهيكل التنظيمي جامداً قلت قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الطارئة من البيئة الخارجية، في حين أن الهيكل التنظيمي المرن يعزز من قدرة المنظمة في الشأن؛ كأن يتم استحداث إدارة خط إنتاج جديد، دمج إدارتين أو أكثر، تفكيك إدارة، وغير ذلك من الأمور التي تعزز من قدرة المنظمة. يرتبط تميز الهيكل التنظيمي من جهة أخرى بتميز المورد البشري، إذ يعزز ويبرز الهيكل التنظيمي المتميز من العناصر البشرية المتميزة وبما ينعكس في المجمال على أداء المنظمة.

التميز المعرفي المتميز على مستوى الاستراتيجيات والعمليات الإجرائية)

تحقيق التميز المؤسسي يتطلب وضع استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وتقييم أوضاع السوق ومجالات المنافسة للمنظمة. بحيث يتم وضع السياسات والخطط والأهداف الاستراتيجية استناداً لهذا التحليل وحتى خطط الإدارات بحيث تكون متسقة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل ينعكس على أداء المنظمة ومن ثم قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز (AlHalaseh & Al-Rawadyeh, 2020)

ومن الاتجاهات المهمة في هذا الشأن اتجاه العديد من المنظمات لاستحداث إدارات خاصة بإدارة المعرفة (Knowledge Management). وتعرف إدارة المعرفة بأنها : العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بجمع وتنظيم ومشاركة وتحليل المعارف المتاحة لديها بطريقة يسهل على الموظفين الوصول إليها، تتضمن هذه المعرفة الموارد التقنية والأسئلة الشائعة والوثائق الخاصة بالتدريب، ومهارات التعامل مع الأشخاص (Amsler, ٢٠٢١).

بحيث أصبحت تلك الكيانات المستحدثة في تعزيز قدرة المنظمة على إدارة المعارف المتاحة لديها وكذلك نشر المعارف الجديدة.

التميز الإنتاجي

جانب آخر للتميز المؤسسي يتمثل في تقديم خدمة فريدة ومتميزة للمتعاملين بما يسهم في خلق درجة أكبر من الرضا لدى العملاء وخلق علاقة طويلة الأمد مع العميل، فجزء من التميز المؤسسي يقوم على جعل العميل أولاً" (حسن، ٢٠١٠).

إذ إن جزءاً من تعقيد البيئة المحيطة بالشركات والمنظمات في الوقت الراهن يرتبط بتوقعات المستهلكين والتي أصبحت في تزايد مستمر خاصة في ظل تنوع الخيارات المتاحة أمامهم؛ مما دفع العديد من الشركات الكبرى إلى إجراء إعادة هندسة عملياتها استجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة (Pinar & Girard, 2008).

ويتطلب ذلك إجراء دراسة دقيقة لاحتياجات العميل والتي تتغير بصورة مستمرة مع تطوير آليات عدة للاستجابة لتلك الاحتياجات، وهو الأمر الذي من شأنه أن يحقق درجة أعلى من رضا المستفيدين وبالتبعية تعزيز تنافسية المنظمة بما يجعلها متميزة على المستوى المؤسسي.

وعامة يلعب تحسين الأداء دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق مستوى أعلى من التميز وزيادة درجة التنافسية من خلال تحسين الأداء.

وهنا تبرز أهمية ودور البحث والتطوير R&D داخل المنظمات في طرح أفكار جديدة بشأن تطوير المنتجات داخل المنظمة في ضوء دراسة البيئة المنافسة خارجيا، والاتجاهات الحديثة إقليميا وعالميا. حيث يُعرف البحث والتطوير بأنه يشمل البحث والتطوير الأنشطة التي تقوم بها الشركات لابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة غالبا ما تكون المرحلة الأولى في عملية التطوير. وعادة ما يكون الهدف هو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق بما يعزز أرباح المنظمة (Kenton, ٢٠٢٢).

وإجمالا، في التقدير يتطلب تحقيق المنظمة للتميز المؤسسي توافر مجموعة من المتطلبات من بينها وجود قيادة متميزة قادرة على قيادة المنظمة بفاعلية وفقا لرؤية سليمة، وكذلك وجود استراتيجيات وخطط طويلة وقصيرة الأمد للمنظمة، مع آليات واضحة لتدفق المعلومات الدقيقة عبر المنظمة، وجود معايير وأنظمة المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة بهدف التدخل المستمر لتصحيح المسار، مع أهمية وجود ثقافة مؤسسية (وهي مجموعة من النسق والقيم والأفكار والتوجهات والتي تشكل الأساس الذي يتحرك منه كافة العاملين بالمنظمة تشجع وتحث على التميز المؤسسي وتنظر إليه كأسلوب حياة للمنظمة مع التركيز على تقديم خدمة متميزة للعملاء تلبي احتياجاتهم المتغيرة.

٨,٢,٢ إدارة التميز المؤسسي

يرتبط بالتميز المؤسسي مفهوم مهم وهو إدارة التميز المؤسسي ، Organizational Excellence Management ووفقا للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، فإن إدارة التميز المؤسسي هي: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتطبق هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية، والعمليات الداخلية ونظم المعلومات وغيرها (آل إبراهيم ، ٢٠٢٠)

وتعد إدارة التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستند لفكرة بناء منظمات متميزة قادرة على المنافسة في بيئة محيطة شديدة التعقيد. فهو نهج فكري متكامل يهدف بالأساس إلى مساعدة المنظمة على تطوير ثقافة تنظيمية متميزة عبر نشر مجموعة من القيم المؤسسية التي تشكل لغة مشتركة بين كافة العاملين بالمنظمة.

٩,٢,٢ التميز المؤسسي والجودة الشاملة

تؤكد الدراسات وجود علاقة وثيقة بين كل من التميز المؤسسي وتطبيق الشركات من جهة والمصانع المفاهيم الجودة الشاملة (Total Quality Management) (وزيادة الإنتاجية والفاعلية في تحقيق النتائج المرجوة من جهة أخرى، وهو ما يتحقق بصورة رئيسة عبر تبني كافة العاملين بالمنظمة بمفاهيم الجودة الشاملة.

وتعد مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي صمام الأمان للشركات والمنظمات نظرا لما توفره من آليات للمتابعة والرقابة بما يساهم في اكتشاف الأخطاء في المنظومة بمجمل مراحلها، وبما يساعد على إيجاد الحلول الملائمة (السيد، ٢٠١٩)

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

١,٣ المقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وسيتم تناول ووصف العينة ومجتمع الدراسة والخصائص الديموغرافية للعينة وكما سيتم توضيح خطوات اعداد الاستبانة ومدى إتساقها وثباتها والإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها للوصول لنتائج الدراسة.

٢,٣ منهجية 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 إستخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في دوائر الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بالرياض، وتكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض ، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (٧٣) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (٣) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (٧٠) استبانة، أي بنسبة (٩٣,٣٪) من المسترد.

٤,٣ مصادر جمع البيانات:

تم تجميع البيانات عبر مصدرين من مصادر تجميع البيانات:

١ - المصادر الثانوية:

وتتمثل بالكتب والمراجع والمصادر والمجلات العلمية وقواعد البيانات العلمية ومواقع الانترنت المعتمدة لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

٢ - المصادر الأولية:

وتتمثل المصادر الأولية في الاستبانة، حيث أنه تم تطوير الاستبانة بالرجوع لأدبيات الدراسات السابقة والتي كانت مرجعًا لبناء استبانة الدراسة، وبناء فقرات الاستبانة بما يتناسب مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

٥,٣ قياس أداة الدراسة:

ولتسهيل الإجابة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتمييز بين قوة توافق الإجابة مع الخيار الموضوع، وذلك بتحديد مستويات من علاقة قوية (طردية) إلى علاقة قوية (عكسية)، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس سهولة واستخدامًا (القاضي، والبياتي)، ويساعد على تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتم إعطاء قيم (١ - ٥) للإجابات المختلفة وبالترتيب التنازلي حسب معنى الفقرة المراد إظهارها من هذه القيم، وذلك كما يلي:

- درجة أوافق بشدة، وأعطيت قيمة (٥).
- درجة أوافق، وأعطيت قيمة (٤).
- درجة أوافق إلى حد ما، وأعطيت قيمة (٣).
- درجة لا أوافق، وأعطيت قيمة (٢).
- درجة لا أوافق على الإطلاق، وأعطيت قيمة (١).

٦,٣ أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وكذلك الرجوع إلى كتب الإدارة النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة،

ولتحديد متوسطات إجابات عينة الدراسة قام الباحث باستخدام المدى والذي كان كالتالي:

$$\text{المدى} = \frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$١,٣٣ - \frac{1-5}{3} = ٢,٣٣ - ١ + ١,٣٣$$

بحيث يكون تفسير متوسطات إجابات عينة الدراسة كالتالي:

(١) إذا كانت متوسطات إجابات عينة الدراسة من ١ - أقل من ٢,٣٤ يكون متوسط الإجابات منخفض.

(٢) إذا كانت متوسطات إجابات عينة الدراسة من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧ يكون متوسط الإجابات متوسط.

(٣) إذا كانت متوسطات إجابات عينة الدراسة أعلى من ٣,٦٧ يكون متوسط الإجابات مرتفع.

٧,٣ الأساليب الإحصائية:

بعد جمع عينة الدراسة تم تفرغها في الحاسوب وتحليلها باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) وذلك بالطرق الإحصائية المناسبة وهي:

- (١) معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- (٢) التكرارات والنسب المئوية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
- (٤) معاملات الارتباط بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

(٥) ٥ - الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات موضوع الدراسة.

٨,٣ اختبارات أداة الدراسة:

صدق وثبات أداة الاستبانة:

الصدق الظاهري

ويقصد بالصدق الظاهري أن تبدو أداة القياس ظاهرياً تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه. أي أن فقرات الأداة تبين وبشكل واضح أبعاد ومتغيرات الدراسة وتبين المقصود بها.

ولهذه الغايات قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص وعددهم (١٠) محكمين لإبداء آراءهم العلمية والشكلية بمحتويات الاستبانة وتم الأخذ بعين الاعتبار بالملاحظات ومدى تناسق وتعبير أسئلة الاستبانة للمتغيرات.

٩,٣ ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا حيث بلغ (٠,٩٦) لممارسات الموارد البشرية ككل، والتميز المؤسسي ككل، والجدول (١) يبين المعاملات لمجالات الدراسة، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذه الدراسة وذلك لأن جميع المجالات تعدى الاتساق الداخلي لها ٠,٦٦.

جدول رقم (١): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
التخطيط	٠,٦٦
الاستقطاب	٠,٦٩
اختيار وتعيين الموارد البشرية	٠,٧٢
تدريب الموارد البشرية	٠,٧١
تحفيز الموارد البشرية	٠,٧٤
ممارسات إدارة الموارد البشرية	٠,٩١
التميز القيادي	٠,٨١
التميز بتقديم الخدمة	٠,٧٣
التميز المؤسسي	٠,٨٨

١٠,٣ وصف خصائص الدراسة:

فيما يلي وصف لخصائص الجزء الأول من عينة الدراسة. والجدول رقم (٢) يبين التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

جدول رقم (٢): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	موظف	٤٧	٦٧,١
	رئيس شعبه	١١	١٥,٧
	رئيس قسم	٩	١٢,٩
	مدير إدارة	٣	٤,٣
النوع الاجتماعي	ذكر	٤٥	٦٤,٣
	انثى	٢٥	٣٥,٧
الحالة الاجتماعية	اعزب	١١	١٥,٧
	متزوج	٥٩	٨٤,٣
عدد سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	١٣	١٨,٦
	من ٥ – أقل من ١٥ سنة	٣٥	٥٠,٠
	أكثر من ١٥ سنة	٢٢	٣١,٤
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	٥	٧,١
	من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	٣٤	٤٨,٦
	من ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	٢٣	٣٢,٩
	أكثر من ٥٠ سنة	٨	١١,٤
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	٢٦	٣٧,١
	بكالوريوس	٣٨	٥٤,٣
	ماجستير	٦	٨,٦
	المجموع	٧٠	١٠٠,٠

يظهر الجدول أن نسبة الذكور في العينة تزيد عن الإناث وهذا يتطابق مع الحقيقة أن الموظفين من الذكور في الشركات بشكل عام يزيد عن الإناث، كما يفيد أن دور المرأة في العمل يتزايد.

وبين الجدول أعلاه توزيع العينة حسب المؤهل العلمي ويبين أن ما يقارب ٥٤,٣٪ من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس فقط كما أن هناك من يحمل درجة وهذا يظهر أن الموظفين في الشركات يحملون مؤهلات علمية جامعية الأمر الذي يعطي مؤشراً لقدرةهم على فهم أسئلة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية.

الفصل الرابع: تحليل للبيانات واختبار الفرضيات

١,٤ تمهيد:

هدف هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الرسمية في منطقة الشمال، وتم اجراء الاختبارات التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

٢,٤ الاختبارات القبليّة:

اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (٣) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالآتي:

جدول رقم (٣): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة (Correlation)

تحفيز الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	اختيار وتعيين الموارد البشرية	الاستقطاب	التخطيط	
				١	التخطيط
			١	(**) .٧٤٨	الاستقطاب

		١	.٧٤٧ (**)	(**)	اختيار وتعيين الموارد البشرية
				.٦٥٠	
	١	.٥٨٩ (**)	.٤٨٢ (**)	(**)	تدريب الموارد البشرية
				.٦٤٨	
١	.٧٣٦ (**)	.٥٤٣ (**)	.٦٠٥ (**)	(**)	تحفيز الموارد البشرية
				.٧٤٤	

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

بالاعتماد على نتائج جدول رقم (٣) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة، وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، ومع العلم أن لابد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (٤) كالآتي:

جدول رقم (٤): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح	معامل تضخم التباين
	Tolerance	VIF

التخطيط	٢٩٠.	٣,٤٤٣
الاستقطاب	٣٠١.	٣,٣٢٠
اختيار وتعيين الموارد البشرية	٣٦٧.	٢,٧٢٢
تدريب الموارد البشرية	٣٧٩.	٢,٦٣٩
تحفيز الموارد البشرية	٣٢٦.	٣,٠٧٢

يبين الجدول رقم (٤) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (١٠)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

٣,٤ تحليل بيانات الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تميز الأداء المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية وترتيبها تنازلياً.

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة .

الإجابة على السؤال الأول وهو "ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بالرياض؟"

جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات إدارة الموارد البشرية في

الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
١	١	التخطيط	٣,٨٧	مرتفعة

مرتفعة	٣,٨٧	الاستقطاب	٢	١
مرتفعة	٣,٨٦	اختيار وتعيين الموارد البشرية	٣	٣
مرتفعة	٣,٧٥	تدريب الموارد البشرية	٤	٤
متوسطة	٣,٦٤	تحفيز الموارد البشرية	٥	٥
مرتفعة	٣,٧٩	ممارسات إدارة الموارد البشرية		

* العلامة العليا (٥).

يبين الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٤ – ٣,٨٧)، حيث جاء كل من بعدي التخطيط، والاستقطاب في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٧). بينما جاء بُعد تحفيز الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤). وبلغ المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل (٣,٧٩).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد

البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة .	٤,١٦	٠,٧٧٣	١	مرتفعة

٢	تتعتمد الشركة على تحليل الوظائف في تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	٣,٩٠	٧٢٥.	٢	مرتفعة
٥	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة .	٣,٨٠	٧٩١.	٣	مرتفعة
٤	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية حسب الاحتياجات الجديدة.	٣,٧٩	٨٤٩.	٤	مرتفعة
٣	تسهم مختلف الإدارات في الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية.	٣,٧٣	٨٣٣.	٥	مرتفعة
	التخطيط	٣,٨٧			مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٧٣ – ٤,١٦) حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة " بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها "تسهم مختلف الإدارات في الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)، وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط ككل (٣,٨٧). ويمكننا القول هنا أن مساهمة جميع الإدارات في الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على بناء خطة تتلائم وتتفق مع التوجه الاستراتيجي للشركة .

ثانيًا: استقطاب الموارد البشرية للشركة :

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة باستقطاب الموارد

البشرية للشركة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
-------	--------	------------------	-------------------	--------	--------------

٣	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين.	٣,٩٦	.٧١١	١	مرتفعة
٢	يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية وواضحة وشفافة.	٣,٩٣	.٧٠٩	٢	مرتفعة
٤	ترتبط سياسة الاستقطاب بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للشركة .	٣,٨٤	.٧٧٣	٣	مرتفعة
٥	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب المعلنة للشركة .	٣,٨٤	.٩١١	٤	مرتفعة
١	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	٣,٧٩	.٨٩٩	٥	مرتفعة
	الاستقطاب	٣,٨٧			مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٧٩ – ٣,٩٦) حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين" بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة من الموارد البشرية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للاستقطاب ككل (٣,٨٧). وهنا يتضح أن الشركة تعلن عن الوظائف الشاغرة بالطرق السليمة والمعتادة ولكن لابد من أن يكون هناك وقوف على طبيعة الوظائف المعلن عنها ومدى اتفاقها مع احتياجات الشركة من الموارد البشرية، وقد يعني هذا شيئين اثنين إما هنالك نقص في التعيين أو أن هناك تعيين فائض عن الحاجة.

ثالثاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد

البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٢	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الشركة .	٤,٠٧	١	١	مرتفعة
٥	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات التعيين المعلنة في الشركة .	٤,٠٠	٧٩٩.	٢	مرتفعة
٤	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم	٣,٨٣	٩٠٠.	٣	مرتفعة
٣	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الشركة .	٣,٧٩	٨٤٩.	٤	مرتفعة
١	تقيس الاختبارات التي تعقدها الشركة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية.	٣,٦١	٩٢١.	٥	متوسطة
	اختيار وتعيين الموارد البشرية	٣,٨٦			مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٦١ – ٤,٠٧) حيث جاءت الفقرة رقم

(٢) والتي تنص على "إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الشركة " بأعلى متوسط حسابي بلغ

(٤,٠٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "تقيس الاختبارات التي تعقدها الشركة درجة المعرفة والثقافة

العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وبلغ المتوسط الحسابي لاختيار وتعيين الموارد البشرية ككل (٣,٨٦). يظهر الجدول أن التعيين يتم وفق إجراءات واضحة ومحددة في نظام الشركة ، لكن يجب إعادة النظر في جدية الاختبارات التي يتم عقدها قبل التعيين والتي يتم من خلالها قياس درجة المعرفة والثقافة لدى المتقدمين.

رابعاً: تدريب الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتدريب الموارد

البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٥	يتم تدريب العاملين بالشركة حسب الحاجة.	٣,٨٣	.٩٣٢	١	مرتفعة
١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة باستمرار ضمن خطة سنوية.	٣,٨١	.٩٦٧	٢	مرتفعة
٣	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم في الشركة .	٣,٧٦	.٧٧٠	٣	مرتفعة
٤	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.	٣,٧٤	.٨٧٩	٤	مرتفعة

٢	يتم تدريب العاملين الجدد في الشركة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.	٣,٦٣	٨٢٠.	٥	متوسطة
	تدريب الموارد البشرية	٣,٧٥			مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٦٣ – ٣,٨٣) حيث جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يتم تدريب العاملين بالشركة حسب الحاجة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها "يتم تدريب العاملين الجدد في الشركة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم" بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لتدريب الموارد البشرية ككل (٣,٧٥)، ويظهر الجدول أن الشركة لا تقوم بتدريب العاملين الجدد على طبيعة أعمالهم بالشكل الكافي قبل ممارستهم لهذه الأعمال وإنما يتم تدريبهم حسب الحاجة، ومن وجهة نظر الباحث أن هذا من الممكن أن يدل على وجود تدوير وظيفي بمستوى عالي في الشركة ، مما جعل تدريب العاملين فيها يتم حسب الحاجة.

خامساً: تحفيز الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بتحفيز الموارد البشرية في

الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٦	تمنح الشركة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها.	٤,٠٧	٧٨٦.	١	مرتفعة
٤	تقدم الشركة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.	٣,٨٤	٧٥٤.	٢	مرتفعة

١	تمنح الشركة العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية وواضحة.	٣,٦٧	١,٠٣٢	٣	متوسطة
٢	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بشكل مستمر	٣,٥٦	٩٤٢.	٤	متوسطة
٧	توفر الشركة مناخ نفسي ملائم للعاملين فيها.	٣,٧٤	١,٠٨٦	٥	متوسطة
٥	تتيح الشركة للعاملين فرص التطور الوظيفي.	٣,٤٤	١,٠٣٠	٦	متوسطة
٣	تهتم الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين في الشركة .	٣,٤٠	١,٢٢١	٧	متوسطة
	تحفيز الموارد البشرية	٣,٦٤			متوسطة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٤٠ – ٤,٠٧) حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تمنح الشركة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها" بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها "تهتم الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين في الشركة " بأدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٠)، وبلغ المتوسط الحسابي لتحفيز الموارد البشرية ككل (٣,٦٤)، ويظهر الجدول حرص الشركة على منح العاملين الإجازات السنوية حسب الأنظمة المعمول بها، في حين أن الفقرة التي تحتوي على اهتمام الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين حصلت على وسطاً حسابياً متوسطاً، وهذا يوضح نظرة الموظفين للإجازة السنوية بأنها خارجة نوعاً ما عن إطار الحوافز المعنوية وأنها أحد حقوقهم بحسب الأنظمة المعمول بها.

المحور الثاني: التميز المؤسسي في الشركة .

الإجابة على السؤال الثاني وهو "ما هو مستوى التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالرياض؟"

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في الشركة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
١	٢	التميز بتقديم الخدمة	٣,٧٠	مرتفعة
٢	١	التميز القيادي	٣,٦٩	مرتفعة
		التميز المؤسسي	٣,٦٩	مرتفعة

* العلامة العليا (٥).

يبين الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٩ - ٣,٧٠)، حيث جاء بعد التميز بتقديم الخدمة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٠)، بينما جاء بعد التميز القيادي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي ككل (٣,٦٩).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: التميز القيادي في الشركة :

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز القيادي في

الشركة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية	٣,٩٣	٨٤٠.	١	مرتفعة
٢	تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.	٣,٧٣	٧٦٠.	٢	مرتفعة
٤	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الشركة ونشر قيم الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي.	٣,٧٣	٩٦٣.	٣	مرتفعة
٥	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.	٣,٦٤	٩٩٣.	٤	متوسطة
٣	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة للإبداع والتميز في الشركة .	٣,٥٦	٨٩٥.	٥	متوسطة
٦	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استنادًا إلى حاجات ورغبات الموظفين.	٣,٥٤	١,٠٤٥	٦	متوسطة
	التميز القيادي	٣,٦٩			مرتفعة

يبين الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٥٤ – ٣,٩٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤). وبلغ المتوسط الحسابي للتميز القيادي ككل (٣,٦٩)، ويظهر الجدول درجة سعي الشركة لتحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية حيث حصلت الفقرة التي تتضمن هذه النقطة على وسطاً حسابياً مرتفعاً، بينما جاء تبني الإدارة العليا في الشركة للأهداف استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين بدرجة أقل بحيث حصلت الفقرة المضمنة لها على وسطاً حسابياً متوسطاً، أي أنه من الممكن القول أن المركز التميزي الذي تسعى الشركة للوصول إليه يكون من وجهة نظر الإدارة العليا فقط وليس بناء على حاجات ورغبات الموظفين.

ثانياً: التميز بتقديم الخدمة في الشركة :

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز بتقديم

الخدمة في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٥	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والدقة.	٣,٨٤	٠.٩٧٣	١	مرتفعة
٢	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها.	٣,٨١	٠.٧٢٨	٢	مرتفعة
٤	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم الخدمات.	٣,٧٠	٠.٩٢٢	٣	مرتفعة

١	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	٣,٦٩	٩٥٦.	٤	متوسطة
٣	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة المراجعين المتنوعة.	٣,٤٦	١,٠٠٣	٥	متوسطة
	التميز بتقديم الخدمة	٣,٧٠			مرتفعة

يبين الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤٦ – ٣,٨٤)، حيث جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والدقة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة الموظفين المتنوعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦)، وبلغ المتوسط الحسابي للتميز بتقديم الخدمة ككل (٣,٧٠)، يبين التحليل بتميز الشركة حيث أن إجراءات استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة الترتيب الأخير، وهو ما يوحي بحاجة الشركة إلى القيام بهذه الاستطلاعات المطلوبة للتعرف على حاجات المراجعين.

٤,٤ 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 تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ≤

(α) لممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالرياض".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$).

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة (Enter).

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول رقم (١٤): جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	903 (a)	.٨١٦	.٨٠١	.٢٧٦

(Constant): Predictors a، تحفيز الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد

البشرية، الاستقطاب، التخطيط.

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (٠,٩٠٣)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (٠,٨١٦) والذي يفسر بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية (SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمة (٠,٨٠١)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (٨٠,١٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول رقم (١٥): نتائج تحليل التباين^b

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	٢١,٦١٧	٥	٤,٣٢٣	٥٦,٦٧٨	.٠٠٠(a)
البواقي	٤,٨٨٢	٦٤	٠.٧٦		
المجموع	٢٦,٤٩٩	٦٩			

(Constant): Predictors a، تحفيز الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد

البشرية، الاستقطاب، والتخطيط

b Dependent Variable: التميز المؤسسي

يوضح جدول رقم (١٥) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). ومن خلال ما يبينه جدول رقم (١٥) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (56.678) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي). وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة مجتمعة وهي (التخطيط، والاستقطاب، واختيار وتعيين الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية) على المتغير التابع وهو التميز المؤسسي، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (٨٠,١٪) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (١٦) يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها

Sig.	T	Standardized	Unstandardized			Model
		Coefficients	Std. Error	B		
752.	-317		271.	-086	(Constant)	1
.٠١٥	٢,٥١٠	.٢٤٠	.١١٨	.٢٨٥	التخطيط	
.٨١١	.٢٤٠	.٠٢٥	.١١٢	.٠٢٩	الاستقطاب	
١٢٢	-١٥٦٨	-١٢٩	.٠٩٢	١٣٥-	اختيار وتعيين الموارد البشرية	
.٠٠٠	.٣٧٥٧	.٣٢٧	.٠٩٠	.٣٣٩	تدريب الموارد البشرية	
.٠٠٠	٥,٣١٩	.٤٩٧	.٠٩٤	.٤٩٧	تحفيز الموارد البشرية	

Dependent Variable: الأداء الوظيفي

اختبار الفرضيات الفرعية:

١ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) للتخطيط في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (١٦) أن قيمة (t) بلغت (٢,٥١٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند

مستوى معنوية (٠,٠١٥) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$)، وعليه فإنه يوجد أثر إيجابي للتخطيط

للموارد البشرية على التميز المؤسسي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشروقي (٢٠١٨) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٢ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (١٦) أن قيمة (t) بلغت (٠,٢٤٠) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٨١١) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب للموارد البشرية على التميز المؤسسي.

٣ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (١٦) أن قيمة (t) بلغت (١,٥٦٥) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,١٢٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين للموارد البشرية على التميز المؤسسي.

٤ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (١٦) أن قيمة (t) بلغت (3.757)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يوجد أثر إيجابي لتدريب الموارد البشرية.

٥ - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (١٦) أن قيمة (t) بلغت (٥,٢٨٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يوجد أثر إيجابي لتحفيز الموارد البشرية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١,٥ مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالرياض، وعليه فإن هذا الفصل يتضمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وأهم التوصيات التي تقدمها في ضوء هذه النتائج.

٢,٥ مناقشة نتائج الدراسة:

(١) تتمتع شركات القطاع الخاص بالرياض بمستوى مرتفع من تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة. حيث أنه يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة ، وهذا يدل على بعد المدى للنتائج المرجوة من تخطيط الموارد البشرية، وتشير النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يعود السبب في ذلك لكبر حجم الشركة.

(٢) تبين أن مستوى استقطاب الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بالرياض من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. ويعود ذلك إلى أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين مما يساعد على وجود الكفاءة لدى المتقدمين، وقد تبين أيضاً وجود انخفاض نسبي فيما يتعلق باستقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة من الموارد البشرية، وذلك بسبب التزام الشركة بخطة محددة للتوظيف تتناسب مع الخطة الاستراتيجية للشركة .

(٣) حظي اختيار وتعيين الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بالرياض من وجهة نظر عينة الدراسة بمستوى مرتفع. حيث أن إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الشركة ، إلى أنه يجب على الشركة أن تعيد النظر في الاختيارات التي تعقدها لقياس درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعليه.

٤) تبين أن مستوى تدريب الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بالرياض من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. بحيث تحرص الشركة على تدريب العاملين حسب الحاجة، ولكن من ناحية أخرى يجب على الشركة الالتزام بتدريب العاملين الجدد على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهامهم الوظيفية.

٥) أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بالرياض من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطة. ووفقاً للعينة المدروسة فإن الشركة لا تهتم بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين فيها باستثناء تقديمها للإجازة السنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها في الشركة .

٦) يتوفر في شركات القطاع الخاص بالرياض مستوى مرتفع من التميز سواء من ناحية التميز القيادي أو التميز في تقديم الخدمة. بما أن الشركة تسعى باستمرار لتحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية، وأن إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين تتصف بالسرعة والدقة، وقد بينت النتائج أن هناك انخفاض نسبي فيما يتعلق بتبني الإدارة العليا أهداف استراتيجية استناداً لرغبة الموظفين وأيضاً عدم إجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة الموظفين المتنوعة.

٣,٥ التوصيات:

- ١) إشراك كافة الموظفين وبكافة مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- ٢) الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين مع شركات القطاع الخاص بالرياض بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.
- ٣) تحديد الهدف العام من الاستقطاب وتحديد مواصفات ومؤهلات الموارد البشرية المراد استقطابها وقياس مدى اتساقها وتوافقها مع الخطة العامة للشركة .
- ٤) العمل على عقد ورشات تدريبية للموظفين الجدد ابتداءً من التعيين مباشرة، كلاً حسب طبيعة عمله.

٥) العمل على وضع آلية مناسبة لاختيار وتعيين الموظفين لإفراز موظفين على مستوى عالي من الكفاءة يكونوا قادرين على تنفيذ الخطط الموضوعية، ويكونوا قادرين على رفع مستوى أداء الشركة .

٦) قيام إدارة الموارد البشرية في الشركة بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر، وربط مفهوم التميز المؤسسي بجميع الأعمال في الشركة .

٧) يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات لتأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمتغيرات التي لم يتم تغطيتها في هذه الدراسة، كاختبار متغيرات مستقلة أخرى مثل تقييم الموظفين وتمكينهم، أو إجراء دراسات تتبع أسلوب المقارنة على سبيل المثال ما بين القطاع العام والقطاع الخاص.

Abstract

This study aimed to examine the impact of human resource management practices (planning, recruitment, selection and placement, training, motivation) on achieving organizational excellence (leadership excellence, service excellence) in private sector companies in Riyadh. To achieve the study objectives, a questionnaire was distributed to a sample of 75 employees. Data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study found that there is a significant impact of the "human resource planning" dimension on "organizational excellence," as well as the "human resource training" dimension on "organizational excellence," and the "human resource motivation" dimension on "organizational excellence." However, there was no significant impact of the "human resource recruitment" dimension on organizational excellence, nor the "selection and placement of human resources" dimension on "organizational excellence."

Among the key recommendations of the study is the necessity of relying on continuous surveys of stakeholders interacting with private sector companies in Riyadh to understand the diverse and changing needs of customers. Furthermore, it is recommended to involve all employees at various levels in initiatives aimed at achieving organizational excellence.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Excellence, Private Sector Companies in Riyadh.

Midocean University

College of Management

Department of.....



**Human resources management practices and their impact on
achieving Institutional excellence applied to private sector
companies of the city of Riyadh.**

Prepared by:

Manar Atallah Aman Ahmed

232000638

Omar Abdulaziz Suleiman Alfareeh

232001458

Supervised by:

Dr. Waleed Abdul Jawad Suliman Sadeq

Dr. Al Faisal Abdelhamid Mohammed Husain

2024-1445

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن نايفه، حمد عبد الهادي، (٢٠٢٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي في وزارة المالية القطرية ، (رسالة ماجستير)، جامعة عمان الأهلية، كلية الأعمال، الأردن.
- ٢- أبو شريعة، عامر سليمان، (٢٠٢١)، وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمة الانترنت في المحافظات الجنوبية"، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن علي الشلف، كلية العلوم التجارية وعلوم التيسير، مج ٧، ع ١٤.
- ٣- أبو شيخة، نادر احمد (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤- آل إبراهيم، تغريد بنت محمد (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز"، الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة الملك سعود، (٢١).
- ٥- البديوي عادل (٢٠٢٠) اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء غير المالي للمنظمات الانتاجية دراسة ميدانية : في مصانع الشركة العامة للصناعات النسيجية، العراق.
- ٦- بردويل، ميسون محمود (٢٠١٠)، فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٧- بلاسمه، فيصل ناصر، (٢٠١٩)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية في الشركات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال"، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.
- ٨- بوزرين، فيروز (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التيسير ، جامعة فرحات عباس سطيف.
- ٩- جودة، محفوظ احمد (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- حافظ، سها سامي ، (٢٠٢١) ، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتحسين أداء و كفاءة الموظفين وأهميتها على الدخل العام للشركات اطروحة دكتوراه القاهرة.

- ١١- حجازي، نهال موسى شحدة، (٢٠١٦)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة غزة، جامعة الأزهر.
- ١٢- حسن عبد المحسن أحمد حاجي، (٢٠١٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت، جامعة الشرق الأوسط.
- ١٣- حمود، كاظم خضير والخرشة، ياسين كاسب، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٤- الحنيطي، أحمد يوسف، والقعيد مرزوق عايد (٢٠١٩) أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٥(١).
- ١٥- حيمودة، أولاد عبد اللطيف بن مير، محمد الطيب، وطويطي، مصطفى. (٢٠١٧). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة."
- ١٦- خضير، أحمد محروس (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات : دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ١(١).
- ١٧- خضيرات، عمر، (٢٠١١)، الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، مجلة العراق للعلوم الاقتصادية، السنة التاسعة، العدد الثلاثون، جامعة الكوفة.
- ١٨- الرجوب، سلامة رضوان (٢٠١٤)، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطوير المستمر للرعاية الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- ١٩- سليم، نجوى وفائي (٢٠٢٠) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية ٢(٦).

٢٠- سنكري، سمى شفيق، (٢٠٢٣)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين

في الادارة المركزية لجامعة تشرين " دراسة ميدانية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات،
جامعة تشرين، مج٤٥، ع١٦، سوريا.

٢١- السيد، رياض عبد الله عمر فضل (٢٠١٩). دور تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز في تطوير

الأداء الصناعي بالسودان: دراسة حالة: شركة السكر السودانية وشركة سكر كنانة خلال الفترة

٢٠١٣ - ٢٠١٧ م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية

الدراسات العليا.

٢٢- الشملة، عبد الفتاح (٢٠١٤)، واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في

تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، دراسات في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة، مصر.

٢٣- عبد الحميد، رنا محمد، (٢٠١٩)، ممارسات إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة

تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير)، جامعة الاسلامية، كلية

الاقتصاد والعلوم، فلسطين.

٢٤- فرحاني العربي بلقاسم (٢٠١٢)، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن.

٢٥- الليمون، عوده عطية، (٢٠١٨)، ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في

الشركات " دراسة ميدانية على الشركات الرسمية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة،

عمادة الدراسات العليا، الأردن.

٢٦- محمد، على إدريس، (٢٠١٩)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "

دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا، مجلة الجامعي، النقابة العامة

لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ع٣٠.

٢٧- محمد، محمد هاني (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن.

٢٨- مقدم، عبد الجليل، (٢٠١٩)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون،

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، مج ٥، ع ١٠، الجزائر.

٢٩- المولى، محمد عبد الجبار يحي، وإبراهيم أحمد رعد (٢٠٢١). بناء مقياس التميز للأندية الرياضية

العراقية، مجلة الرياضة المعاصرة، ٢٠ (١).

٣٠- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة

تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت،

جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abdalkarim, G. M. (2012). The impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 188-196.
- 2- Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A. (2013). HRM practices and its impact on employee performance: a study of the cement industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 2(2), 125
- 3- Al-Dhaafri, Hassan Saleh, Al-Swidi, Abdullah Kaid & Al-Ansi, Ali Ali (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, *International Journal of Business and Management*, 11(2).
- 4- AlHalaseh, Rula Hani & Al-Rawadych, Waleed Eid, (2020). The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University, *Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series*, 35(5).
- 5- Aljamal, Sameer S. (2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron. *Journal of Accounting and Applied Business Research*, 1(1).

- 6- Amsler, Sarah, (2021). Knowledge Management, TechTarget, retrieved May 19, 2022 from:<https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/knowledge-management-KM>s
- 7- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice.
- 8- Bartram, T., Cavanagh, J., & Hoye, R. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors.
- 9- Brusoni, Manuela, Patricia, Pol, Motova, Galina and Tavares, Orlanda, (2014). The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education, the future of management education- a joint conversation with ASFOR members
- 10- Decenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S. (2013). Human Resource Management (7th edition). John Wiley & Sons Singapore.
- 11- Dessler, G. (2011), Human Resource Management (12th edition). Pearson Education, Inc.
- 12- EFQM, 2012. EFQM Excellence Model 2013. Brussels: EFQM Representative Office.
- 13- Elarabi, H. M. & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. Asian Journal of Management Sciences & Education, 3(1), 13-22.
- 14- Elsakaan, Rania Abd-Elazeem Mohamed, Ragab, Ayman Ahmed, El- Gharbawy, Alaa and Ghanem, Abdel-Nasser, (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable, Open Access Library Journal, 8 (e7691).
- 15- Kenton, Will, (2022). Research and Development (R & D), Investopedia, Retrieved May 19, 2022 from:<https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp>

- 16- Kispal-Vitai, Z., & Wood, G. T. (2018). HR planning: Institutions, strategy, tools and techniques. In Human Resource Management (pp. 238-261). Routledge.
- 17- Kosheleva, S., & Bordunos, A. (2018). HRM systems effects as a basis for strategic HR planning. Human Resource Planning for the 21st Century, 83-102.
- 18- Nagendra, A., & Deshpande, M. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 133, 61-67.
- 19- Nasser I. Safe, Khaled S. Sartawl. (2013). Relationship between human resources management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals, Philadelphia university. European Journal of Business and management , 5(22)
- 20- Nenadál, Jaroslav, Vykydal, David & Waloszek, David (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations, Quality Innovation Prosperity, 22(2).
- 21- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- 22- Obaid, A. (2013). Changes in the Pay Structures and Systems in the Banking Sector of Pakistan: Implications for a Differentiated Workforce and the Employee Psychological Contract, Doctoral dissertation, University of Manchester, UK.
- 23- Olayo, J. (2018). Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in Kenya, PhD Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- 24- Opatha, H. (2016). Human Resource Management, Sharp Graphic House Press.

- 25- Pinar, Musa & Girard, Tulay (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, SAM Advanced Management Journal, 73(1).
- 26- Robbertze, Lizette (2021). The 12 Characteristics of Organizational Excellence, Architecture and Governance Magazine, Retrieved 28 July 2021 from: <https://www.architectureandgovernance.com/elevating-ea/the-12-characteristics-of-organizational-excellence/>
- 27- Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. Global Journal of Human Resource Management, 3(3), 58-73.
- 28- Singh, J. (2018). HR planning. Journal of HR, Organizational Behaviour & Entrepreneurship Development, 2(1), 40-48
- 29- Sivalogathan, V., Gamini, L. P. S., & Senanayaka, S. A. D. (2012). Impact of HR practices on the quality management systems in manufacturing organizations in Sri Lanka.
- 30- Storey, J. (2016). Human resource management. Edward Elgar Publishing Limited.
- 31- Yaghi, A., & Aljaidi, N. (2014). Examining Organizational Commitment among National and Expatriate Employees in the Private and Public Sectors in United Arab Emirates. International Journal of Public Administration, 37(12), 801-811.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز

المؤسسي بالتطبيق على شركات القطاع الخاص بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الحالة الاجتماعية ☐ أعزب / عزباء ☐ متزوج/ة
- ٣- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-٤٠ أقل من ٤٠ سنة
- ☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
- ٤- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
- ٥- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٥ سنوات ☐ أكثر من ١٥ سنة
- ٦- ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ رئيس شعبة ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تخطيط الموارد البشرية						
١	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للجامعة.					
٢	تعتمد الجامعة على تحليل الوظائف في تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.					
٣	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.					
٤	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية حسب الاحتياجات الجديدة.					
٥	تسهم مختلف الإدارات في الجامعة بعملية تخطيط الموارد البشرية.					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
استقطاب الموارد البشرية						
١	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين.					
٢	يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية وواضحة وشفافة.					
٣	ترتبط سياسة الاستقطاب بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للجامعة.					
٤	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب المعلنة للجامعة.					
٥	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.					
اختيار وتعيين الموارد البشرية						
١	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الجامعة.					
٢	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات التعيين المعلنة في الجامعة.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
٣	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم					
٤	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الجامعة.					
٥	تقيس الاختبارات التي تعقدها الجامعة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية.					
تدريب الموارد البشرية						
١	يتم تدريب العاملين بالجامعة حسب الحاجة.					
٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة باستمرار ضمن خطة سنوية.					
٣	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم في الجامعة.					
٤	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
٥	يتم تدريب العاملين الجدد في الجامعة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.					
تحفيز الموارد البشرية						
١	تمنح الجامعة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها.					
٢	تقدم الجامعة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.					
٣	تمنح الجامعة العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية وواضحة.					
٤	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة بشكل مستمر					
٥	توفر الجامعة مناخ نفسي ملائم للعاملين فيها.					
٦	تتيح الجامعة للعاملين فرص التطور الوظيفي.					
٧	تهتم الجامعة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين في الجامعة.					

👉 المحور الثاني: التميز المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التميز القيادي						
١	تسعى الإدارة العليا في الجامعة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية					
٢	تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.					
٣	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الجامعة ونشر قيم الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي.					
٤	تؤكد الإدارة العليا في الجامعة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.					
٥	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز في الجامعة.					
٦	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة الأهداف الاستراتيجية استنادًا إلى حاجات ورغبات الموظفين.					

الرقم	البعد	أو وافق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة
التميز بتقديم الخدمة					
١	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والدقة.				
٢	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها.				
٣	تقوم الجامعة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم الخدمات.				
٤	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.				
٥	تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة المراجعين المتنوعة.				

