

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة
تطبيقية علي شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة

إعداد الطالب: فهد عبدالله العميري
الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠٣٢٧٨

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٥



الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في مسيرتي العلمية والعملية،
إلى والديّ العزيزين على دعمهم اللامحدود،
إلى أساتذتي الكرام الذين لم يخلوا عليّ بالنصح والتوجيه،
وإلى كل من ساندني ووقف بجانبي في طريقي نحو النجاح،
أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وامتناناً لهم جميعاً.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة وأفراد شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة على تعاونهم الكريم وتسهيل إجراءات البحث،

كما أخص بالشكر المشرفين الفاضلين:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

لما بذلوه من جهد وتوجيه وإرشاد طوال فترة إعداد هذا البحث.

ولا أنسى أن أشكر كل زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم والمساندة.

جزاكم الله خيراً ووفقكم لما فيه الخير والصلاح.

فهرس المحتويات

المستخلص.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١
المقدمة:	٢
مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة.....	٥
أهداف الدراسة:	٦
تساؤلات الدراسة:	٧
فروض الدراسة	٧
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٨
أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٩
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	١١
المقدمة:	١٢
أولاً: الدراسات السابقة.....	١٢
١. الدراسات العربية:	١٢
٢. الدراسات الأجنبية:	١٦
٣. التعقيب على الدراسات السابقة:	١٩
ثانياً: الإطار النظري.....	٢٢
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	٢٢
أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية	٢٢
ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية	٢٢
ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية.....	٢٣
رابعاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....	٢٤
خامساً: أبعاد إدارة الموارد البشرية	٢٤
المبحث الثاني: التميز المؤسسي	٢٧
أولاً: مفهوم التميز المؤسسي	٢٧
ثانياً: أهمية التميز المؤسسي	٢٧
ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي	٢٨
رابعاً: نشأة وتطور التميز المؤسسي	٢٩
خامساً: أبعاد التميز المؤسسي	٣٠
المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي	٣٣

٣٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٦	مقدمة:
٣٦	المنهجية وطرق البحث:
٣٦	منهج الدراسة:
٣٦	مصادر البيانات:
٣٧	الأساليب الإحصائية:
٣٧	نموذج الدراسة:
٣٨	أدوات الدراسة:
٣٩	مجتمع البحث:
٣٩	عينة البحث:
٣٩	حدود البحث:
٤٠	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٤١	مقدمة:
٤٢	تحليل البيانات:
٤٢	القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية
٤٨	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٥١	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٥٣	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٥٨	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٦٣	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٦٧	النتائج:
٦٨	التوصيات:
٦٩	الخاتمة
٧٠	قائمة المراجع
٧١	أولاً: المراجع العربية:
٧٣	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧٤	الملاحق
٧٥	إستمارة الاستبيان:
٨٢	Abstract

قائمة الجداول

٤٢	جدول ١: الجنس
٤٣	جدول ٢: الفئة العمرية
٤٤	جدول ٣: المؤهل العلمي
٤٥	جدول ٤: سنوات الخبرة في الشركة
٤٦	جدول ٥: الإدارة/القسم
٤٧	جدول ٦: الوظيفة الحالية
٤٨	جدول ٧: صدق الاتساق الداخلي
٥١	جدول ٨: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
٥٣	جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٥٨	جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية
٥٩	جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى
٦٠	جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية
٦١	جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
٦٢	جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٨
شكل ٢: الجنس	٤٢
شكل ٣: الفئة العمرية	٤٣
شكل ٤: المؤهل العلمي	٤٤
شكل ٥: سنوات الخبرة في الشركة	٤٥
شكل ٦: الإدارة/القسم	٤٦
شكل ٧: الوظيفة الحالية	٤٧

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها ١٢٠ موظفاً من مختلف المستويات الإدارية. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية - التخطيط الاستراتيجي، التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز - وبين التميز المؤسسي. وأكدت النتائج أهمية التكامل بين سياسات الموارد البشرية والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في تحقيق الريادة التنظيمية. أوصى البحث بتطوير وتحديث سياسات الموارد البشرية، وتعزيز برامج التدريب، وتفعيل التحفيز، واعتماد التحول الرقمي، مع ضرورة دعم القيادة العليا لتطبيق تلك الممارسات لضمان استدامة التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية - التميز المؤسسي - التخطيط الاستراتيجي - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - التحفيز

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تمثل إدارة المشاريع الحديثة أحد الركائز الأساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بسرعة التغيرات التكنولوجية، وتنامي توقعات العملاء، وتعقيد العمليات التشغيلية، مما يحتم عليها تبني منهجيات متطورة تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية وتعتمد إدارة المشاريع الحديثة على استخدام استراتيجيات متكاملة تتضمن التخطيط المتقن، وإدارة المخاطر، والحوكمة، وتحقيق القيمة المضافة كما يُعد التوجه نحو إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) أو الهجينة من أبرز ملامح العصر، حيث تتيح للمنظمات المرونة في الاستجابة السريعة للمتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة أكثر ديناميكية إن قدرة المؤسسات على تكيف ممارساتها الإدارية لتواكب هذه النماذج الحديثة تحدد مدى قدرتها على البقاء والمنافسة، خصوصاً في قطاعات ديناميكية كقطاع الاتصالات، الذي يتطلب تنفيذ مشاريع تطويرية متتالية في وقت قياسي، مع الحفاظ على جودة الخدمة وتقليل التكاليف ومن هنا برزت الحاجة إلى توظيف مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة كأداة لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء. (مقدم، ٢٠١٩، ١٧٤)

تُعد إدارة الموارد البشرية حجر الأساس في تحقيق استقرار ونمو أي مؤسسة، إذ لم تعد وظيفتها تقتصر على التوظيف ودفع الرواتب فقط، بل تطورت لتصبح شريكاً استراتيجياً في صياغة الخطط وتحقيق الأهداف التنظيمية تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة عدة أبعاد متكاملة، من بينها الاستقطاب الفعال، التدريب المستمر، إدارة الأداء، تحفيز الموظفين، وتخطيط المسار الوظيفي وتسهم هذه الممارسات في خلق بيئة عمل محفزة ومتماسكة، تعمل على تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي إن تبني هذه الممارسات وفق المعايير العالمية يسهم في تطوير رأس المال البشري ورفع الكفاءة التشغيلية وفي الشركات الكبرى مثل "موبيلي"، التي تتعامل مع عدد كبير من الموظفين والعملاء والتقنيات، يصبح لإدارة الموارد البشرية دورٌ محوري في استدامة الأداء وتحقيق التميز، من خلال تمكين الكفاءات، وتوجيههم نحو الابتكار والجودة في الخدمة. (محمد، ٢٠١٩، ٧٧)

التميز المؤسسي هو هدف تسعى إليه كافة المنظمات الطموحة التي ترغب في الاستمرار والنمو في بيئات شديدة التنافس ويعني التميز المؤسسي القدرة على تقديم خدمات أو منتجات تفوق التوقعات من حيث الجودة والكفاءة، والقدرة على التجديد، والابتكار، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق ويُقاس هذا التميز عبر معايير متعددة، من بينها رضا العملاء، فاعلية العمليات الداخلية، الابتكار المستمر، وتكامل العمل الجماعي ومن أبرز الأطر العالمية المستخدمة في قياس التميز المؤسسي هو نموذج التميز

الأوروبي (EFQM) الذي يوفر معايير واضحة لقياس أداء المؤسسات وتحفيزها على التحسين المستمر في قطاع الاتصالات، التميز المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال التكنولوجيا، بل أيضاً من خلال البنية التنظيمية، جودة الموارد البشرية، وفاعلية العمليات الداخلية، مما يجعل العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي علاقة محورية وحاسمة (أبو الهيجاء، ٢٠٢٢، ٤٣)

شهدت الأدبيات الحديثة اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث كشفت العديد من الدراسات عن وجود ارتباط قوي بين تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وارتفاع مؤشرات الأداء المؤسسي وقد ركزت بعض الأبحاث على دور ممارسات مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتقييم والتحفيز، في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (حسين، ٢٠٢٠، ٦٤)، من خلال بناء رأس مال بشري مؤهل وقادر على الابتكار والمنافسة كما أشارت تلك الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات متقدمة في الموارد البشرية، مثل إدارة المواهب، وتخطيط المسار الوظيفي، وتبني نظم تقييم عادلة وشفافة، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وفاعلية العمليات الداخلية. (بلاسمة، ٢٠١٩، ١٢)

من ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات تبايناً في نتائجها، حيث لاحظت أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي قد يتأثر بعدة عوامل وسيطة، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة ومستوى الدعم الإداري وتطرفت بعض الأبحاث إلى أن نجاح هذه الممارسات لا يعتمد فقط على وجود سياسات مكتوبة، بل على مدى التزام الإدارة العليا بتنفيذها وتكاملها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة كما لفتت بعض الدراسات الانتباه إلى أن غياب المراجعة والتطوير المستمر لأنظمة الموارد البشرية قد يؤدي إلى نتائج عكسية أو محدودة الأثر، خاصة إذا لم تتواءم تلك الممارسات مع احتياجات وتطلعات العاملين وتبرز من هذه الدراسات دعوات واضحة لضرورة تبني نهج تكاملي بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات لتحقيق التميز المؤسسي بشكل مستدام، مع التأكيد على أهمية الابتكار في ممارسات الموارد البشرية لمواكبة التحولات السريعة في بيئة الأعمال. (البوعيشي، ٢٠٢٢، ٢٩١)

تُعد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي علاقة وثيقة وتكاملية، حيث أن الأداء العالي لا يمكن أن يتحقق دون بيئة تنظيمية تدعم الموظف وتمنحه الأدوات والموارد اللازمة للإبداع والإنتاج فالمؤسسات التي تستثمر في تنمية مواردها البشرية، وتحرص على التحفيز العادل، وتُقيم الأداء وفق معايير موضوعية، تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات متقدمة من الجودة، والابتكار،

ورضا العملاء، وهي المؤشرات الأساسية للتميز المؤسسي وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مثل التمكين الوظيفي، والتعلم التنظيمي، تُحقق نتائج أفضل في مؤشرات التميز، مقارنة بتلك التي تعتمد على نماذج تقليدية وفي حالة شركة "موبيلي"، التي تعمل في بيئة ذات طابع تنافسي وتقني متسارع، فإن نجاحها لا يعتمد فقط على بنيتها التحتية الرقمية، بل على مدى كفاءة العنصر البشري في قيادة التغيير، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات، والابتكار المستمر في الحلول المقدمة ومن هذا المنطلق، فإن هذا البحث يسلط الضوء على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي داخل شركة موبيلي بمدينة جدة، كدراسة تطبيقية ذات بُعد عملي ونظري، عليه تناول بحث بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة. (إبراهيم، ٢٠٢٣، ٣٩٩)

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها عالم الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات إدارية متقدمة تعزز من تنافسيتها وتسهم في تحقيق التميز المؤسسي وفي مقدمة هذه الممارسات تأتي إدارة الموارد البشرية، التي لم تعد مجرد وظيفة مساندة بل أصبحت عنصراً فاعلاً في صياغة الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية إلا أن الكثير من المؤسسات، لا سيما في بيئات العمل ذات الطابع التقني والتنافسي مثل قطاع الاتصالات، لا تزال تعاني من قصور في فهم العلاقة الديناميكية بين ممارسات الموارد البشرية ومخرجات الأداء المؤسسي، وخصوصاً التميز المؤسسي ويلاحظ أن بعض الإدارات تركز على تطوير البنية التقنية أو التسويقية دون أن تعير الاهتمام الكافي لبناء رأس المال البشري وتطويره، مما يحد من فرص تحقيق التميز الشامل والاستدامة في الأداء.

وفي السياق السعودي، ومع تسارع النمو الاقتصادي وتوجه المملكة نحو رؤية ٢٠٣٠، تزايدت أهمية التميز المؤسسي باعتباره أداة لتحقيق الريادة وتحسين جودة الخدمات العامة والخاصة وتمثل شركة "موبيلي" نموذجاً مثالياً لدراسة هذا الموضوع، كونها من أكبر شركات الاتصالات التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة المورد البشري في تقديم خدمات عالية الجودة لكن يظل التساؤل قائماً: ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لعلاقة جوهرية بين متغيرين يمثلان أساساً لنجاح أي مؤسسة حديثة، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وذلك في سياق تطبيقي على واحدة من كبرى شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية إن التطرق إلى هذه العلاقة في إطار بيئة اتصالات متطورة كبيئة "موبيلي" يُثري المعرفة العلمية، ويسهم في سد فجوة بحثية لا تزال قائمة، خاصة في الأدبيات العربية التي لم تُسلط الضوء بشكل كافٍ على العلاقة بين هذه المتغيرات في القطاعات الخدمية والتقنية كما أن الدراسة تعتمد على أدوات كمية وتحليلية تُعزز من موثوقية النتائج وتُوفر قاعدة بيانات قابلة للمقارنة في الدراسات المستقبلية.

وتُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال ربطها بمفهوم التميز المؤسسي بطريقة تطبيقية، إذ تسعى إلى تجاوز التنظير المجرد نحو تقديم نموذج واقعي ومبني على أسس علمية كما أن الدراسة تتفاعل مع مفاهيم إدارية حديثة مثل التمكين، وإدارة المعرفة، والتحفيز الاستراتيجي، وتختبر مدى فاعليتها في واقع العمل الميداني، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والجودة الشاملة.

علاوة على ذلك، فإن الدراسة تتيح فرصة لتطوير أطر نظرية جديدة تجمع بين الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومعايير التميز المؤسسي، وهو ما قد يدفع الباحثين إلى تطوير نماذج تقييم أكثر دقة وشمولاً ومن خلال تحليل البيانات الكمية المستمدة من بيئة "موبيلي"، فإن الدراسة تقدم أرضية علمية لفهم أعمق للعوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسات السعودية.

٢. الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم حلولاً وتوصيات مبنية على بيانات حقيقية وميدانية يمكن أن تُفيد صانعي القرار داخل المؤسسات، لا سيما العاملين في إدارات الموارد البشرية والجودة المؤسسية إذ تمكن نتائج الدراسة من إعادة تقييم الاستراتيجيات المطبقة حالياً في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديد مدى فاعليتها في دفع المؤسسة نحو تحقيق التميز في خدماتها ومنتجاتها ويأتي ذلك في وقت تشهد فيه بيئة الأعمال السعودية منافسة محتدمة بين شركات الاتصالات، تتطلب أداءً احترافياً قائماً على إدارة فعّالة لرأس المال البشري.

كما تُعتبر الدراسة مرجعاً عملياً يمكن الاستفادة منه في تصميم سياسات وبرامج تدريب وتطوير أكثر استهدافاً وفاعلية، بما يُسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وهي بذلك تقدم خارطة طريق عملية لتكامل الوظائف الإدارية المختلفة، خصوصاً في بيئات العمل التي تتسم بتعقيد تشغيلي وتقني عالٍ، مثل بيئة شركة "موبيلي".

كذلك يمكن للجهات الحكومية والرقابية المعنية بتطوير القطاع الخاص أن تستفيد من هذه الدراسة في تقييم كفاءة ممارسات الموارد البشرية في كبرى الشركات، ومدى ارتباطها بمخرجات الأداء المؤسسي ومن شأن ذلك أن يدعم توجهات التحسين المستمر، ويسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بجودة الحياة، وزيادة الإنتاجية، وتوطين الكفاءات القيادية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.
- بيان أثر ممارسات التوظيف والتعيين على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.
- بيان أثر ممارسات التدريب والتطوير على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.
- بيان أثر تقييم الأداء على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة؟
- ما أثر ممارسات التوظيف والتعيين على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة؟
- ما أثر ممارسات التدريب والتطوير على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة؟
- ما أثر تقييم الأداء على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتوظيف والتعيين على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: النظرية السلوكية (Behavioral Theory)

ترتكز النظرية السلوكية في الإدارة على أن سلوك الأفراد داخل المؤسسة هو العامل الأهم في تفسير الأداء العام وتحقيق التميز المؤسسي وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل الرسمية والرقابة الصارمة، إذ أكدت السلوكية على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، وعلى رأسها الحوافز، والقيادة، والتفاعل الجماعي، وديناميكيات فرق العمل وتفترض النظرية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذا ما صُممت بشكل جيد، يمكنها أن تحدث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وتشدّد النظرية السلوكية على ضرورة تمكين الموظفين وتحفيزهم ومراعاة احتياجاتهم الاجتماعية والانفعالية من أجل خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التميز.

في سياق هذه الدراسة، تمثل النظرية السلوكية إطاراً لفهم كيف تؤثر أنظمة مثل التدريب والتطوير، والتقييم والتحفيز، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الموظفين كما تسهم في تفسير العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى التميز المؤسسي، على اعتبار أن التميز لا يأتي من الموارد المادية فقط، بل من السلوك الجماعي المنضبط والمُحفز نحو الابتكار والجودة وبذلك تُعدّ هذه النظرية مناسبة لتأطير الدراسة الحالية التي تركز على الجوانب الإدارية والبشرية المؤثرة في نجاح المؤسسات الخدمية كقطاع الاتصالات. (إبراهيم، ٢٠٢٣، ٣٩٩)

ثانياً: نظرية التميز المؤسسي (Organizational Excellence Theory)

تُعنى هذه النظرية بتحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المنظمات من خلال اتباع معايير عالمية في الجودة والفعالية وتقوم النظرية على أن التميز المؤسسي لا يتحقق بالصدفة، بل من خلال التخطيط المنظم، والقيادة الواعية، والتركيز على الموارد البشرية، والابتكار، ورضا العملاء وتشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات التي تطبق أطراً واضحة للتميز - مثل نموذج EFQM الأوروبي - تكون أكثر قدرة على البقاء في بيئة تنافسية وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة وتركز على التكامل بين القيادة والاستراتيجية والعمليات، مع وجود نظام تقييم مستمر يضمن التحسين المتواصل.

وتُعدّ هذه النظرية ركيزة أساسية في هذه الدراسة لأنها تسلط الضوء على دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، إذ توضح كيف تترجم سياسات مثل التوظيف الاستراتيجي والتدريب

المستمر إلى نتائج قابلة للقياس كما تتيح هذه النظرية إمكانية تقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات دقيقة مثل جودة الخدمات، رضا العملاء، الابتكار، واستدامة الأداء، وهي كلها عناصر مترابطة مع الممارسات البشرية داخل المؤسسة. (عمام، ٢٠١٨، ٥٢٩)

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تنتهجها المنظمة لجذب واختيار وتدريب وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموظفين، بهدف تحقيق الاستفادة المثلى من رأس المال البشري. (الرخيص، ٢٠١٩، ١)

التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والنتائج تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية بصورة مستدامة. (بدير، ٢٠٢٤، ٨٩)

التخطيط الاستراتيجي

هو عملية تحليلية تهدف إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة ووضع مسارات وسياسات لتحقيقها بفعالية، ويرتبط مباشرة بكيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف في سياق إدارة الموارد البشرية، يُعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس لتحديد احتياجات التوظيف والتدريب وتحقيق المواءمة بين الأفراد وأهداف المؤسسة، بما يعزز من فرص التميز المؤسسي. (غازي، ٢٠١٣، ١٦)

التوظيف والتعيين

هو الإجراء الذي يتم من خلاله استقطاب الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة في المؤسسة، وتعيينهم بناءً على الكفاءة والملاءمة الوظيفية وتُعد هذه الممارسة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لأنها تؤثر على جودة رأس المال البشري، ومدى توافقه مع ثقافة المنظمة وقيمها، وبالتالي على قدرتها على التميز والاستمرارية. (عمام، ٢٠١٨، ٥٣٢)

التدريب والتطوير

يشير إلى البرامج والأنشطة التي تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتنمية مهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي التدريب الفعال لا يقتصر فقط على سد الفجوات المهارية، بل يُعزز من الولاء الوظيفي ويسهم في الابتكار وتحقيق أهداف الجودة، وهو بذلك مكون جوهري في بناء مؤسسة متميزة. (عمام، ٢٠١٨، ٥٣٣)

تقييم الأداء

هو نظام رقابي يستخدم لقياس كفاءة الموظفين ومدى إنجازهم لمهامهم، ويعتمد على مؤشرات كمية ونوعية مثل الإنتاجية والانضباط والتفاعل مع الزملاء يرتبط تقييم الأداء الوثيق بتحقيق التميز، لأنه يوفر تغذية راجعة تساعد في التحسين، ويرتبط بمكافآت وتحفيز الموظفين بما يسهم في رفع كفاءة الأداء العام. (عمام، ٢٠١٨، ٥٣٣)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأساس العلمي الذي يُبنى عليه البحث من خلال استعراض شامل لمجموعة من الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في بيئات العمل المختلفة، وذلك بهدف تحديد أبرز المفاهيم المرتبطة بالمتغيرين وتتبع تطورهما عبر الزمن وتوضيح أهمية كل منهما داخل المؤسسات الحديثة. كما يُعنى الفصل بتحليل الاتجاهات البحثية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع، وتحديد الفجوات العلمية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها. ومن خلال الانتقال من عرض الدراسات السابقة إلى بناء الإطار النظري، يوفّر هذا الفصل رؤية متكاملة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم، الأهمية، الخصائص، التطور التاريخي، والأبعاد الرئيسة، ثم ينتقل إلى مناقشة مفهوم التميز المؤسسي وأهميته ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، قبل أن يختتم بعرض العلاقة المتبادلة بين المتغيرين وتفسير كيفية تأثير الممارسات الحديثة للموارد البشرية على تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي داخل منشآت الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

١. مقدم، عبدالجليل. (٢٠١٩).

جاءت دراسة عبدالجليل مقدم بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار" لتسلط الضوء على العلاقة بين الممارسات الإدارية الحديثة في الموارد البشرية ومدى مساهمتها في إحداث التميز المؤسسي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير عناصر مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز في الوصول إلى نتائج عالية من الكفاءة والابتكار التنظيمي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على دراسة الحالة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي وحدة بشار التابعة لاتصالات الجزائر، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ٥٠ موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية، كما اعتمد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث تبين أن الممارسات المتعلقة بالتدريب والتحفيز كان لها التأثير الأكبر

في إحداث التحسن في الأداء العام للمؤسسة كما أظهرت النتائج أن السياسات الحديثة في التوظيف والاختيار العادل للعناصر البشرية ساهمت بشكل مباشر في رفع الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين، مما انعكس إيجابياً على بيئة العمل العامة وسرعة تحقيق الأهداف التنظيمية وأكدت الدراسة أن فعالية إدارة الموارد البشرية ترتبط بمدى تكاملها مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وأن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال مواءمة بين الجوانب الإدارية والفنية.

أوصى الباحث بضرورة الاستمرار في تطوير ممارسات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام والخاص، لا سيما تلك المرتبطة بالتحفيز والتدريب الدوري، مع تعزيز ثقافة الأداء القائم على الكفاءة كما دعا إلى إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتحفيزهم على الإبداع، وتطبيق نظم تقييم حديثة لقياس الأداء بشكل موضوعي وشددت الدراسة على أهمية دمج التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين جودة الخدمة وتعزيز موقع المؤسسة التنافسي.

٢. محمد، علي إدريس. (٢٠١٩).

دراسة محمد علي إدريس حملت عنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة"، وسعت إلى استكشاف الدور الذي تلعبه الوظائف الرئيسية للموارد البشرية - التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز - في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك في سياق مصرفي يتسم بالمنافسة الحادة والطلب على الابتكار اعتمد الباحث على المنهج الكمي باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، وقد شملت الدراسة مجتمعاً مكوناً من موظفي مصرف الوحدة في فروع متعددة، مع عينة بلغت ٨٠ موظفاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

بينت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين جميع أبعاد ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث كان التدريب والتطوير المهني أكثر المؤشرات تأثيراً في تعزيز التميز، يليه نظام تقييم الأداء كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً في تطبيق هذه الممارسات بين الأقسام المختلفة في المصرف، مما أدى إلى تفاوت في مستويات الأداء الوظيفي وقد لاحظ الباحث أن التميز المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال الإجراءات الرسمية، بل أيضاً من خلال بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والاستقلالية المهنية.

أوصى الباحث بضرورة مراجعة سياسات التوظيف في المصارف، لتشمل معايير واضحة تتماشى مع متطلبات السوق المالي الحديث، بالإضافة إلى تعزيز ميزانيات التدريب لضمان بناء قدرات الموظفين

باستمرار كما طالب بتطوير أنظمة تقييم الأداء بحيث تكون أكثر عدالة وشفافية، وربط النتائج التحليلية للتقييم بقرارات الترقية والمكافآت وأوصت الدراسة كذلك بأهمية تبني رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي لضمان تحقيق التميز في تقديم الخدمات المالية.

٣. أبو الهيجاء، خالد محمد رسمي سعيد. (٢٠٢٢).

تناولت دراسة خالد أبو الهيجاء بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم" العلاقة بين الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وبين مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق التميز في الأداء هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز في دعم الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى استبانة مطورة طبقت على عينة بلغ حجمها ١٠٠ موظف من موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية، تنوعت مواقعهم الوظيفية بين الإداريين والإشرافيين في عدد من المديريات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تسهم بشكل ملحوظ في تحقيق التميز المؤسسي، وكان تأثير التدريب والتطوير المهني هو الأعلى، يليه تقييم الأداء ومن ثم نظم التحفيز وبيّنت الدراسة وجود ارتباط وثيق بين توفير بيئة عمل مشجعة وبين ارتفاع مستوى الكفاءة الفردية والمؤسسية كما أشارت النتائج إلى أن بعض التحديات المتعلقة بالبيروقراطية والموارد المالية لا تزال تعيق تطبيق بعض الممارسات بكفاءة عالية، لكن هناك توجهاً إيجابياً عاماً لدى القيادة في دعم تحديث إدارة الموارد البشرية.

أوصى الباحث بتعزيز ممارسات التدريب داخل وزارة التربية والتعليم، مع التركيز على تطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين، إضافة إلى ضرورة تطوير نظم تقييم الأداء لتكون أكثر موضوعية ومرونة كما دعا إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الحوافز المادية والمعنوية بما يدعم رفع الأداء المؤسسي، وأكد على أهمية إعداد استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تراعي متطلبات التميز، وربط هذه الممارسات بمؤشرات الأداء المؤسسي في التقارير الرسمية.

٤. حسين، علاء أمجد عزت. (٢٠٢٠).

جاءت دراسة علاء حسين بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة عمان للصناعات" لتسلط الضوء على كيفية انعكاس السياسات والممارسات الإدارية في الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصناعية في الأردن هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير

كل من عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز على قدرة المؤسسة على التميز في الإنتاج والجودة والابتكار استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي، ووزع استبانة على عينة عشوائية مكونة من ٧٠ موظفاً من مختلف الأقسام داخل شركة عمان للصناعات.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وقوي للممارسات الحديثة للموارد البشرية على التميز المؤسسي، خصوصاً على محور الجودة والابتكار وبيّنت الدراسة أن أكبر تأثير ظهر في برامج التدريب والتطوير، حيث ساعدت على تحسين أداء العاملين، وتقليل معدلات الخطأ في خطوط الإنتاج، وزيادة قدرة الشركة على الاستجابة لمتطلبات السوق كما أن نظم التحفيز ساهمت في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي وأوضحت النتائج أن غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة يحد أحياناً من فاعلية تطبيق تلك الممارسات.

أوصى الباحث بضرورة وضع خطة متكاملة لإدارة الموارد البشرية تركز على التميز المؤسسي وتُراجع دورياً، كما شدد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة وطالب بتحديث آليات تقييم الأداء لتكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، ورفع كفاءة البرامج التدريبية بما يضمن تلبية حاجات التطوير المهني المستمر وأكد على ضرورة أن تتبنى المؤسسات الصناعية أنظمة معلومات موارد بشرية حديثة لتعزيز القرارات المبنية على البيانات.

٥. بلاسمه، فيصل ناصر. (٢٠١٩).

تناول فيصل ناصر بلاسمه في دراسته المعنونة "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية" العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبين قدرة الجامعات الرسمية الأردنية على تحقيق التميز المؤسسي هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات مثل التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز على الأبعاد المختلفة للتميز كالريادة، جودة الخدمة، والكفاءة التشغيلية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على عينة شملت ١٥٠ موظفاً إدارياً وأكاديمياً في خمس جامعات رسمية.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر وفعال على التميز المؤسسي، خاصة في أبعاد تطوير الأداء الأكاديمي وجودة الخدمات الطلابية وأشارت البيانات إلى أن الجامعات التي تطبق استراتيجيات موارد بشرية واضحة ومرنة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية، بينما تعاني الجامعات ذات السياسات الجامدة من انخفاض في المؤشرات المتعلقة بالتميز كما أبرزت النتائج أن وجود قيادة داعمة وتوفير بيئة عمل تشاركية يضاعفان من فعالية هذه الممارسات.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين سياسات التوظيف والتعيين في الجامعات، بما يضمن استقطاب الكفاءات، وتوفير برامج تدريبية مرتبطة باحتياجات العمل الجامعي، إلى جانب تعزيز الشفافية في تقييم الأداء وتفعيل نظم الحوافز كما شدد الباحث على أهمية إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية، وتوجيه ممارسات الموارد البشرية لدعم رؤية ورسالة الجامعة، مما يسهم في رفع تصنيف الجامعات وتعزيز تنافسيتها على المستويين المحلي والدولي.

٦. بلقاسم، يعقوب. (٢٠٢٢).

هدفت دراسة يعقوب بلقاسم الموسومة "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت" إلى استكشاف الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في دعم التميز داخل مؤسسة سونلغاز الجزائرية، خاصة في ظل التحديات الهيكلية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات الحكومية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبانة طبقت على عينة من ٨٠ موظفاً في أقسام مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحدار وتحليل التباين.

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، حيث تبين أن التكوين المستمر (التدريب) والتحفيز الداخلي والخارجي كانا الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الأداء وزيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسة لا تزال تعاني من بعض القصور في آليات التوظيف والتقييم، ما يستدعي إعادة النظر في السياسات المعتمدة حالياً، خاصة في ظل التوجه نحو تحسين الخدمات وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

أوصى الباحث بضرورة تحديث سياسة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لتتوافق مع متطلبات التميز المؤسسي، والتركيز على إعداد برامج تدريبية منهجية مرتبطة بالمؤشرات الاستراتيجية للمؤسسة، وتبني نظام تقييم أداء يستند إلى معايير الجودة والنتائج كما أكد على أهمية توفير مناخ تنظيمي محفز يعتمد على العدالة التنظيمية والتقدير المعنوي، مما يعزز من شعور الموظفين بالانتماء ويزيد من مساهماتهم في الابتكار والتحسين المستمر.

٢. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Al-Shaar & Al-Maaitah (2024

أجرى الباحثان الشعار والمعايطة دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في التميز المؤسسي"، نُشرت في مجلة علوم الإدارة العمانية عام ٢٠٢٤ هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات

الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وتحديد مدى فعالية هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، حيث استخدمتا استبياناً كأداة رئيسية لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة عمان وقد ركزت الدراسة على محاور التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مباشراً وفعالاً في تعزيز التميز المؤسسي، خاصةً من خلال برامج التدريب الفعالة وتقييم الأداء القائم على مؤشرات موضوعية كما تبين أن التوظيف المبني على الكفاءة يسهم في رفع جودة العمل المؤسسي، وأن التحفيز المالي والمعنوي يزيد من التزام الموظفين نحو أهداف المؤسسة وبينت النتائج كذلك أن المؤسسات التي تنتهج سياسات موارد بشرية استراتيجية تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لتلك السياسات.

وقد أوصى الباحثان بضرورة اعتماد استراتيجية موحدة لممارسات الموارد البشرية تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها، مع التأكيد على أهمية التدريب المستمر والتقييم المتوازن للأداء كما دعيا إلى تعزيز ثقافة التميز داخل المؤسسات من خلال إشراك الموظفين في صياغة السياسات الإدارية، ورفع كفاءة الكوادر البشرية بما يحقق استدامة التميز المؤسسي.

الدراسة الثانية: (Chandra & Lobo (2024

قدم الباحثان شاندر لوبو دراستهما في مؤتمر دولي ضمن أعمال مؤتمر "إعادة ابتكار ممارسات الأعمال" لعام ٢٠٢٣، حيث جاءت الدراسة بعنوان "فتح أبواب التميز المؤسسي: أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين عبر القطاعات" هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المتنوعة ومستوى أداء الموظفين في قطاعات متعددة، وقياس انعكاس هذا الأداء على التميز المؤسسي اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية لعدد كبير من الأبحاث السابقة المنشورة في الفترة بين ٢٠٠٩ إلى ٢٠٢٢، ودمجت بين تحليل نوعي وكمي لنتائج أكثر من ٣٠ دراسة.

كشفت نتائج الدراسة أن أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على الأداء المؤسسي تتمثل في التدريب، التحفيز، وإدارة الأداء وقد تبين أن المؤسسات التي تطبق سياسات مرنة ومستمرة في إدارة الموارد البشرية، قادرة على تحسين إنتاجية الموظفين، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي كما وجدت الدراسة أن التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية كان أقوى في الشركات الخاصة مقارنة بالمؤسسات الحكومية، نظراً لمرونة بيئة العمل وتبني الابتكار.

أوصى الباحثان بأن تتبنى المؤسسات ممارسات إدارة موارد بشرية قائمة على أسس علمية تتضمن التغذية الراجعة المستمرة، وتقييم الأداء بناءً على معايير واضحة، وربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة العامة كما شددوا على ضرورة تطوير سياسات تدريب مهني مستدامة تدعم التطور الوظيفي، وتساهم في تمكين الموظفين من التعامل مع التحديات الحديثة في بيئات العمل المتغيرة باستمرار.

الدراسة الثالثة: (Shehadeh & Abu Al-Haija (2024)

أجرى الباحثان شحادة وأبو الحيا دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، وقد نُشرت هذه الدراسة ضمن كتاب علمي متخصص صادر عن Springer في عام ٢٠٢٤. هدفت الدراسة إلى فحص مدى مساهمة سياسات وممارسات الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي في قطاع التعليم، من خلال تقييم آليات التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم داخل الوزارة اعتمد الباحثان على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان، وطبقاها على عينة من ٣٠٠ موظف وموظفة يعملون في الإدارة المركزية والميدان.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة – لا سيما تلك التي تركز على تطوير الكوادر وتنمية المهارات – تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء العام، ورفع كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها كما اتضح أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريب مستمرة يشعرون بانتماء مهني أكبر، وأن نظام التقييم الفعال يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية، مما ينعكس على أداء الموظفين وولائهم المؤسسي وبيّنت النتائج أن ممارسات التحفيز غير المالي، مثل التقدير والتمكين، لها تأثير كبير في رفع الروح المعنوية.

أوصى الباحثان بإعادة هيكلة سياسات الموارد البشرية في الوزارة لتكون أكثر مرونة وفاعلية، مع ضرورة دمج أهداف التميز المؤسسي ضمن مؤشرات الأداء للموارد البشرية كما دعا الباحثان إلى إنشاء وحدة خاصة داخل الوزارة تُعنى بتطبيق مفهوم التميز المؤسسي، وتعمل بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية لتحقيق تكامل بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية.

الدراسة الرابعة: (Al-Ajeely, Al-Harazi, & Al-Kibsi (2025)

تناول الباحثون العجيلي، الحرازي، والكبسي في دراستهم المنشورة عام ٢٠٢٥ في مجلة العلوم الاجتماعية، موضوع "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مكتب الخدمة المدنية والتأمينات في محافظة تعز" هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة حكومية يمنية، ومؤشرات التميز المؤسسي، وذلك في سياق إداري يواجه

تحديات تنظيمية واقتصادية استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وجمعوا البيانات من خلال استبيان وزّع على ١٥٠ موظفاً داخل المكتب.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث أن تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة - مثل التدريب الموجه وفق احتياجات العمل، والتوظيف القائم على الكفاءة، ونظام تقييم الأداء المرتبط بالحوافز - ساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل وتحقيق نتائج ملموسة كما أشارت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن بنية تنظيمية مرنة تدعم ممارسات الموارد البشرية، وتتيح مساحة أكبر للتطوير والتحفيز.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تحديث السياسات الحكومية في الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة والشفافية، وأوصى الباحثون بتنفيذ دور الموارد البشرية في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية كما شددوا على أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق التميز، من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، وتوفير البيانات بشكل لحظي وموثوق، بما يعزز من فرص التقدم الإداري والمهني للمؤسسات.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

في المقام الأول، تشتركت جميع الدراسات - سواء العربية أو الأجنبية - في التأكيد على الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، من خلال الممارسات الأساسية مثل: الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء وقد أبرزت معظم الدراسات أن هذه الممارسات، عند تطبيقها بفعالية ووفق أسس علمية، تسهم في تحقيق نتائج تنظيمية ملموسة تتعلق بالإنتاجية، والابتكار، ورضا العاملين.

كما لاحظنا تشابهاً في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي مشترك لمعظم الدراسات، إذ يعتمد على جمع البيانات من عينات الموظفين وتحليلها إحصائياً لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات التميز المؤسسي وقد تمثلت أدوات البحث غالباً في الاستبيان المغلق، مما أتاح توحيد المقاييس وتحقيق مستوى جيد من الموضوعية والاتساق في النتائج.

ومن أوجه التشابه أيضاً أن جميع الدراسات اعتمدت على نظرية الموارد البشرية كنظرية مرجعية لفهم العلاقة بين الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على مفهوم "رأس

المال البشري" كعنصر استراتيجي يجب تدميته لضمان استدامة الأداء والتميز المؤسسي على المدى البعيد.

كذلك، تمثل التشابه الرابع في النتائج التي خلصت إليها الدراسات، والتي أجمعت على أن فعالية الموارد البشرية ترتبط إيجابياً بمستوى التميز المؤسسي، سواء في المؤسسات الحكومية كما في دراسة أبو الهيجاء (٢٠٢٢) أو في القطاع الخاص كما في دراسة (Chandra & Lobo 2024) وقد أظهرت البيانات وجود علاقة طردية بين جودة ممارسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسات. وأخيراً، جميع الدراسات - رغم اختلاف السياقات - أوصت بضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية داخل المؤسسات، وعدم اختزالها في المهام الإجرائية الروتينية، بل تحويلها إلى شريك فاعل في صياغة الخطط والسياسات المؤسسية وأكدت أيضاً على أهمية توفير التدريب المستمر للممارسين في الموارد البشرية وتحديث السياسات بما يتماشى مع متغيرات السوق والبيئة التكنولوجية المتسارعة.

أوجه الاختلاف:

يلاحظ وجود تباين بين الدراسات من حيث السياق التنظيمي والبيئة المؤسسية؛ فالدراسات العربية - مثل دراسة بلاسمه (٢٠١٩) أو العامري (٢٠٢٠) - ركزت على المؤسسات الحكومية والتعليمية، ما جعلها تظهر تحديات بيروقراطية مثل ضعف التفويض والجمود الإداري، بينما تناولت الدراسات الأجنبية بيانات أكثر تنوعاً بين القطاع الخاص والعام والقطاع غير الربحي، مع التركيز على الابتكار والإنتاجية. كما اختلفت الدراسات من حيث المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي أدخلها بعض الباحثين، مثل إدراج "الأداء الوظيفي" أو "الرضا المهني" كعوامل مؤثرة على العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي، كما في دراسة (Chandra & Lobo 2024)، بينما اقتصر معظم الدراسات العربية على العلاقة المباشرة دون اختبار التأثيرات غير المباشرة أو النماذج المتقدمة.

ومن الفروقات الأخرى أن بعض الدراسات الأجنبية - مثل Shehadeh & Abu Al-Haija (2024)) - دمجت مفاهيم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ضمن سياق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وهو ما لم يكن حاضراً بوضوح في الدراسات العربية التي بقيت أكثر تقليدية من حيث الأبعاد المستخدمة في قياس الموارد البشرية.

يُضاف إلى ذلك أن الدراسات الأجنبية غالباً ما وظّفت نهج تحليلية كمية أكثر تقدماً، مثل تحليل المسار (Path Analysis) أو النماذج الهيكلية (SEM)، بينما اكتفت بعض الدراسات العربية بتحليل التكرارات والنسب المئوية والارتباط البسيط، مما أثر على عمق النتائج وإمكانية تعميمها.

وأخيراً، يختلف الطابع العملي للتوصيات، حيث اتسمت توصيات الدراسات الأجنبية بتركيزها على تطبيقات عملية قابلة للقياس والتقويم، بينما جاءت بعض التوصيات العربية عامة وغير مرتبطة بشكل مباشر بمؤشرات أداء محددة أو أدوات قياس قابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي الحالية بأنها تسلط الضوء على واحدة من أكبر وأهم الشركات العاملة في قطاع الاتصالات والتقنية داخل المملكة العربية السعودية، وهي شركة موبيلي، بما يُكسبها بعداً تطبيقياً عالي الأهمية لم يُتناول بشكل مباشر في الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية ففي حين أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الحكومية، أو التعليمية، أو المصرفية، فإن دراستي تتفرد بالتركيز على قطاع حيوي يتسم بسرعة التغير والتطور التقني، وهو قطاع الاتصالات هذا التميز في البيئة التطبيقية يعكس الحاجة الفعلية إلى استكشاف كيف تُمارس إدارة الموارد البشرية أدوارها في بيئة عمل ديناميكية وتنافسية مثل موبيلي، وكيف تُسهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تطوير الكفاءات، وإدارة الأداء، وتفعيل التدريب والتطوير، في ظل التحول الرقمي ورؤية السعودية ٢٠٣٠.

كما أن دراستي تضيف إلى المعرفة العلمية من خلال الربط المنهجي بين الأبعاد الفرعية لإدارة الموارد البشرية - مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء - وبين مكونات التميز المؤسسي بشكل مباشر ومفصل، وذلك باستخدام أداة قياس شاملة موزعة على استبيان تم تطويره بعناية ليتلاءم مع بيئة العمل السعودية الخاصة ومن خلال هذه الدراسة، أطمح إلى سد فجوة بحثية حقيقية تتعلق بنقص الدراسات التطبيقية التي تدرس العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي في شركات القطاع الخاص داخل المملكة، خاصة في ظل متغيرات السوق الحديثة وبذلك، فإن دراستي لا تقتصر على وصف الواقع، بل تسعى إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تستند إلى بيانات ميدانية، ويمكن أن تُسهم في تحسين الممارسات المؤسسية في موبيلي، وربما تُعمم لاحقاً على شركات أخرى في ذات القطاع، مما يجعلها ذات قيمة علمية ومهنية مضافة على حد سواء.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية تهدف إلى الاستخدام الأمثل لقدرات العاملين داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، ثم استقطاب الموظفين واختيارهم وتعيينهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة ليصبح مفهوماً شاملاً يستند إلى رؤية استراتيجية تقوم على فهم العنصر البشري بوصفه رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وليس مجرد مورد تقليدي يمكن استبداله. وتوضح الأدبيات أن هذا المفهوم لم يعد يقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية الروتينية، بل بات يركز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتطوير الأداء، وتعزيز الولاء الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية، مما يجعل إدارة الموارد البشرية ركيزة رئيسية في تحقيق التميز المؤسسي. (أبو الهيجاء، ٢٠٢٢، ص ٤٤).

وتشير الدراسات المعاصرة إلى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت إطاراً متقدماً يدمج الأبعاد السلوكية والتنظيمية والاستراتيجية داخل المؤسسة، بحيث ترتبط سياساتها وبرامجها مباشرة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة. ويشمل ذلك وضع سياسات واضحة للتوظيف، وتطوير أنظمة عادلة لتقييم الأداء، واعتماد برامج تدريب متطورة، وتوفير حوافز مادية ومعنوية، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، مما يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي ودعم الاستقرار التنظيمي. وقد أثبتت الأدبيات أن المؤسسات القادرة على إدارة مواردها البشرية بكفاءة تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء، وتتمتع باستدامة أكبر في قدرتها على المنافسة، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر. (بدير، ٢٠٢٤، ص ٩٣).

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها العامل الرئيس في بناء الكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذ تسهم في استقطاب العناصر الأكثر كفاءة من سوق العمل، وتعيينهم وفق آليات منظمة تضمن اختيار الأشخاص الأكثر قدرة على تنفيذ متطلبات الوظائف. كما تسهم في تخطيط القوى العاملة بطريقة تمنع العجز أو الفائض في الموارد البشرية، وهو ما يؤدي إلى استخدام أمثل

للطاقات البشرية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تحسن إدارة مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الفاعلية والإنجاز مقارنة بغيرها.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها الحاسم في تنمية قدرات العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير التي تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، وتحسين أدائهم، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية. ويُعد التدريب عنصراً مركزياً في بناء مؤسسة قادرة على الابتكار والتحسين المستمر، خاصة في القطاعات التي تعتمد على المعرفة والتقنية. وقد أكدت الدراسات التطبيقية أن الاستثمار في التدريب ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويزيد من القدرة على تحقيق التميز.

وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية كذلك في تعزيز مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وسياسات عادلة للأجور والحوافز، وأنظمة شفافة لتقييم الأداء، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويرفع من مستوى الاستقرار التنظيمي. وتشير الأدبيات إلى أن الروح المعنوية العالية للعاملين ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الإنتاجية وارتفاع مستوى جودة الخدمات، مما ينعكس على قدرة المؤسسة على المنافسة.

إضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في دعم التميز المؤسسي عبر مواءمة ممارساتها مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، بحيث تصبح الموارد البشرية جزءاً أساسياً من منظومة التخطيط الاستراتيجي. ويشمل ذلك بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتطبيق مبادئ القيادة الفعالة، وتطوير مسارات مهنية واضحة، مما يساهم في تحقيق المواكبة المستمرة للتغيرات وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات. (عمام، ٢٠١٨، ص ٥٣٠).

ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بكونها إدارة إنسانية بالدرجة الأولى، إذ تركز على فهم السلوك البشري وتحليل الدوافع والاستجابات، مما يجعلها إدارة ذات طبيعة ليست ميكانيكية وإنما تفاعلية تعتمد على التواصل المستمر بين الإدارة والموظفين. وتشير الأدبيات إلى أن هذا الطابع الإنساني يجعل من إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيداً من غيرها من الإدارات، لأنها تتعامل مع حاجات بشرية تختلف من موظف لآخر.

كما تنسم إدارة الموارد البشرية بالشمولية، إذ تشمل جميع مراحل حياة الموظف داخل المؤسسة بدءاً من استقطابه وتعيينه، مروراً بتدريبه وتطويره، ووصولاً إلى تقييم أدائه وتحفيزه وتخطيط مساره المهني، مما يجعلها إدارة ذات نطاق واسع تتداخل مع كل الإدارات والأقسام الأخرى. وتعكس هذه

الشمولية أهمية الموارد البشرية بوصفها محوراً أساسياً في العملية الإدارية.(البوعيشي، ٢٠٢٢، ص ٣٠٣).

وتتسم إدارة الموارد البشرية كذلك بالطابع الاستراتيجي، إذ لم تعد وظيفة تنفيذية فقط، بل أصبحت جزءاً من صناعة القرار داخل المؤسسات، وتتولى دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فسياسات التوظيف، وبرامج التدريب، وأنظمة الحوافز، وتقييم الأداء أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمنافسة والتميز المؤسسي.(غازي، ٢٠١٣، ص ١٦).

رابعاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

تعود جذور إدارة الموارد البشرية إلى بدايات الثورة الصناعية حين كان الاهتمام منصباً على العمالة كقوة إنتاجية تُدار بأسلوب تقليدي يركز على العمل اليدوي والانضباط. ومع توسع المؤسسات وظهور مشكلات العمل الجماعي والنزاعات العمالية، بدأت تتشكل ملامح إدارة تُعنى بشؤون العاملين، وتعمل على تحسين العلاقات بين العمال وأصحاب العمل.

وفي القرن العشرين، تطورت إدارة الموارد البشرية لتنتقل من التركيز على إدارة شؤون الموظفين إلى بناء مفهوم أكثر شمولاً يركز على تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها. وقد أسهمت المدرسة السلوكية في ظهور هذا التحول من خلال التركيز على الدوافع والتحفيز والرضا الوظيفي. كما أدى التطور التكنولوجي والاقتصادي إلى توسع دور الموارد البشرية ليشمل التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي.(إبراهيم، ٢٠٢٣، ص ٤٠٤).

ومع بداية القرن الحادي والعشرين، أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الاستراتيجية المؤسسية، وتطورت إلى إدارة تعتمد على البيانات، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي في تقييم الأداء، وتخطيط القوى العاملة. وظهرت توجهات جديدة مثل إدارة المواهب، وإدارة المعرفة، وتطوير القادة، مما يعكس الانتقال نحو إدارة متقدمة تُعد ركيزة حقيقية للتميز المؤسسي.(مقدم، ٢٠١٩، ص ١٧٨).

خامساً: أبعاد إدارة الموارد البشرية

١. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية لأنه يحدد احتياجات المؤسسة المستقبلية من القوى العاملة ويضع خطاً واضحاً لتوفيرها عبر آليات دقيقة للاستقطاب والتعيين

والتطوير. ويشمل التخطيط تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفجوات في المهارات، ووضع خطط التعاقب الوظيفي، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التوازن بين مهارات العاملين ومتطلبات الوظائف من خلال تطوير خطط تدريبية، وربط التخطيط بالمسار المهني، مما يعزز فاعلية المؤسسة على المدى الطويل. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تتمتع بمرونة تنظيمية أعلى وقدرة أكبر على تحقيق التميز. (المائل، ٢٠٢٤، ص ٥٩).

٢. التوظيف والتعيين

يمثل التوظيف والتعيين أساس بناء القوى العاملة داخل المؤسسة، إذ يضمن اختيار العناصر الأكثر كفاءة لشغل الوظائف. وتؤكد الأدبيات أن عملية التوظيف الفعالة تعتمد على تحليل الوظائف، وإعداد الوصف الوظيفي، وتحديد المعايير الدقيقة للترشيح والاختيار، ثم إجراء المقابلات والاختبارات لضمان اختيار المرشح الأنسب.

كما تشمل هذه العملية إجراءات التعيين التي تتضمن إدماج الموظف في بيئة العمل الجديدة، وتزويده بالمعلومات اللازمة، وتوجيهه نحو الأهداف التي يجب تحقيقها، مما يعزز سرعة اندماجه ورفع كفاءة أدائه. وتشير الدراسات إلى أن التوظيف الخاطئ يؤدي إلى تراجع الأداء وتزايد تكاليف التدريب ودوران العمالة. (محمد، ٢٠١٩، ص ٩٢).

٣. التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير أحد أبرز أبعاد إدارة الموارد البشرية لأنه يساهم في رفع مستوى مهارات العاملين وتحديث معارفهم بما يتناسب مع التطورات الاقتصادية والتقنية. وتشير الأدبيات إلى أن التدريب الفعال يعتمد على تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج المناسبة، وقياس العائد من التدريب على مستوى الفرد والمؤسسة.

ويمتد التدريب إلى التطوير الوظيفي الذي يشمل بناء مسارات مهنية واضحة، وتطوير القادة، وتنمية المهارات الشخصية والمعرفية، مما يساعد الموظفين على تحقيق النمو المهني والتميز في الأداء. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب تحقق معدلات أعلى من الإنتاجية وتتمتع بقدرة أكبر على الابتكار. (عمام، ٢٠١٨، ص ٥٣٧).

٤. تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية لأنه يسمح بقياس مستوى إنجاز الموظفين ومتابعة مدى تحقيقهم لأهداف الوظائف، مما يساعد في اتخاذ قرارات تعتمد على معايير موضوعية. وتشير الأدبيات إلى أن تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوافز والترقيات والتدريب، مما يجعله عنصراً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي.

كما يسهم تقييم الأداء في تعزيز العدالة داخل المؤسسة من خلال وضع معايير واضحة وشفافة يتم على أساسها تقييم الموظفين، إضافةً إلى دوره في كشف نقاط القوة والضعف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير الخطط الفردية لتحسين الأداء. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تطبق نظم تقييم حديثة تحقق مستويات أعلى من الفاعلية والتميز. (الرخيص، ٢٠١٩، ص ١٢).

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال، إذ يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق يتجاوز مستوى المنافسة من خلال تحسين عملياتها ورفع جودة خدماتها وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويرتكز مفهوم التميز المؤسسي على مجموعة من المبادئ التي تتضمن الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، والابتكار، والقيادة الفاعلة، والاعتماد على إدارة كفؤة للموارد والعمليات بما يضمن خلق قيمة مضافة للعميل والمجتمع. وقد أشارت الأدبيات إلى أن التميز المؤسسي لا يُقاس فقط بمخرجات العمل، بل يُعد نتاجاً لممارسات استراتيجية متكاملة تعمل على تطوير الأداء المؤسسي في المدى الطويل، مع وجود إطار واضح لتقييم النتائج والممارسات وفق معايير عالمية مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM الذي اعتمدته العديد من المؤسسات العربية. (الرخيص، ٢٠١٩، ص ٨).

ويمتد مفهوم التميز المؤسسي ليشمل قدرة المؤسسة على تبني ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة، وتدعم الابتكار، وترسخ قيم العمل الجماعي، وتستثمر في علاقاتها الداخلية والخارجية لضمان تحقيق نتائج مستدامة. ويُنظر إلى التميز باعتباره عملية مستمرة تُبنى على تخطيط استراتيجي دقيق، وتقييم دوري للأداء، وتفعيل مؤشرات قياس فعالة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وامتلاك بنية تنظيمية مرنة تستجيب للتحديات وتستثمر الفرص. كما يتضمن المفهوم ضرورة اعتماد ممارسات قيادية متقدمة تعتمد على تمكين الموظفين وتحفيزهم وتعزيز تطورهم المهني لضمان تحقيق أفضل النتائج. وقد أوضحت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التميز المؤسسي تحقق معدلات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي، إضافة إلى قدرتها على تحسين جودة خدماتها وتعزيز صورة المؤسسة في السوق. (المائل، ٢٠٢٤، ص ٤١).

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي

تتبع أهمية التميز المؤسسي من كونه أحد أهم العوامل التي تسهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المعاصرة، إذ يساعد على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم، مما يعزز ثقة الجمهور ويدعم بناء سمعة مؤسسية قوية. كما يساهم التميز في تحسين كفاءة المؤسسة التشغيلية من خلال تقليل الهدر، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين سير العمليات الداخلية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء التنظيمي وفعالية استراتيجيات العمل. وتؤكد الأدبيات

أن المؤسسات التي تطبق التميز تتحول إلى كيانات قادرة على المنافسة المستدامة في ظل بيئات عمل ديناميكية وسريعة التطور.

وتتجلى أهمية التميز المؤسسي أيضاً في دوره المحوري في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحفيز الموظفين على تطوير أفكار جديدة، وتحسين الإجراءات، وتبني الحلول الحديثة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواكبة التحولات التكنولوجية والاقتصادية. كما يساهم التميز المؤسسي في إرساء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر، وتدفع نحو تطبيق معايير الأداء العالمية، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسات في الأسواق الإقليمية والدولية. وقد بينت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات المتميزة تمتلك قدرة أكبر على الاستجابة للتحديات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

إضافة إلى ذلك، يسهم التميز المؤسسي في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يساعد في رفع مستويات الالتزام الوظيفي لدى العاملين وتقليل معدلات دورانهم. كما يؤدي التميز إلى تحقيق انسجام بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يمكن العاملين من تقديم أفضل ما لديهم في بيئة تتسم بالعدالة والشفافية والتمكين. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات المتميزة هي تلك التي تعطي الموظف دوراً محورياً في عملية بناء التميز، من خلال الاهتمام بتطوير قدراته وتوفير بيئة عمل إيجابية تساهم في تحسين أدائه. (بدير، ٢٠٢٢، ص ٦٦).

وتظهر أهمية التميز المؤسسي كذلك في قدرته على رفع مستوى جاهزية المؤسسة للتغيير، إذ يساعد على بناء أنظمة مرنة تدعم اتخاذ القرارات السريعة المبنية على بيانات دقيقة، وتضمن تحسين الأداء في مختلف الظروف. ويسهم التميز في تعزيز دور القيادة المؤسسية من خلال تبني أنماط قيادة فعالة تركز على التحسين المستمر والقدرة على مواجهة المخاطر. كما يعد التميز من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية والخاصة في تحقيق الاستدامة المؤسسية، عبر تبني سياسات طويلة المدى تعزز جودة الخدمات وتدعم القدرة على الابتكار. (عمام، ٢٠١٨، ص ٥٣١).

ثالثاً: خصائص التميز المؤسسي

يتسم التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي تعكس مستوى نضج المؤسسة وقدرتها على بناء أداء مستدام، ومن أهم هذه الخصائص التركيز على النتائج من خلال قياس الأداء بمؤشرات كمية ونوعية تعكس مستوى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يتميز التميز بمبدأ التحسين المستمر الذي يتطلب مراجعة دورية للعمليات وإجراء تعديلات دائمة لتعزيز الكفاءة وجودة الخدمات. وتُعد القدرة

على التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة بين الأقسام من أهم خصائص المؤسسات المتميزة لأنها تمكن العاملين من تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.

كما تتسم المؤسسات المتميزة بوجود قيادة فعالة تمتلك رؤية واضحة وتعمل على خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على العمل الجماعي وتكافؤ الفرص وتمكين الموظفين. وتتميز هذه المؤسسات بوجود نظام إداري مرن يسمح بالابتكار ويحفز الموظفين على المبادرة، مما يخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر. إضافةً إلى ذلك، تعتمد المؤسسات المتميزة على نظم واضحة لإدارة الجودة الشاملة، ومؤشرات قياس الأداء، وأطر تقييم ذات معايير عالمية تعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

ويُضاف إلى ذلك أن المؤسسات المتميزة تحرص على بناء شراكات فعالة مع العملاء والمجتمع وأصحاب المصلحة، من خلال تطوير قنوات اتصال فعالة وتقديم خدمات تستجيب للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين. وتتسم هذه المؤسسات بقدرتها على بناء ميزة تنافسية تقوم على الابتكار، والتحسين المستمر، والاستثمار في رأس المال البشري، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسين. كما تعتمد المؤسسات المتميزة على سياسات واضحة لإدارة التغيير، وتطوير البنية التنظيمية بما يتناسب مع التطورات الحديثة، مما يضمن لها الاستمرارية. (غازي، ٢٠١٣، ص ١٧).

رابعاً: نشأة وتطور التميز المؤسسي

تعود جذور التميز المؤسسي إلى مفاهيم الجودة الشاملة التي ظهرت في منتصف القرن العشرين، والتي ركزت على تحسين العمليات وتطوير الأداء ضمن إطار إداري شامل، إذ بدأت المؤسسات تتبنى مبادئ تحسين الجودة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر. ومع توسع حركة الجودة الشاملة وانتشار نماذج الإدارة الحديثة، تطور المفهوم ليشمل عناصر إضافية تتعلق بالقيادة الفعالة، وتمكين العاملين، وقياس الأداء، وتطوير الإجراءات. وقد أسهمت النماذج اليابانية والأمريكية في وضع الأسس الأولية لتطور مفهوم التميز المؤسسي باعتباره مفهوماً عالمياً يركز على تحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء.

وفي التسعينيات، تطور مفهوم التميز المؤسسي بشكل أكثر وضوحاً مع ظهور نموذج التميز الأوروبي EFQM الذي أسس لمعايير شاملة تعكس ممارسات الإدارة الفعالة ونتائج الأداء، مما أدى إلى اعتماد هذا النموذج في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة حول العالم. وقد ركز النموذج على محاور مثل القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات، والنتائج الاستراتيجية، إضافة إلى التحسين المستمر. ومع مرور الوقت، أصبحت معايير التميز المؤسسي جزءاً رئيسياً من عمليات التطوير الإداري،

إذ بدأت المؤسسات باستخدامها كأداة لتقييم قدرتها على تقديم خدمات متميزة وتحسين أدائها. (إبراهيم، ٢٠٢٣، ص ٤١٠).

وفي القرن الحادي والعشرين، شهد مفهوم التميز المؤسسي توسعاً أكبر مع ظهور التنافسية العالمية وزيادة الطلب على خدمات عالية الجودة، خصوصاً في القطاعات الخدمية والمؤسسات الحكومية. وقد أدى التطور الرقمي والتحول الإلكتروني إلى إعادة تعريف التميز المؤسسي من خلال إدخال مفاهيم جديدة مثل الابتكار الرقمي، وإدارة المعرفة، والحوكمة، والاستدامة المؤسسية، مما جعل المؤسسات تعتمد نماذج أكثر تطوراً تقوم على التحسين المستمر والتعلم التنظيمي واستخدام البيانات في اتخاذ القرار. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التميز أصبح ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار، نظراً لدوره المحوري في رفع الكفاءة وتعزيز التنافسية. (مقدم، ٢٠١٩، ص ١٨٠).

خامساً: أبعاد التميز المؤسسي

١. القيادة

تمثل القيادة أحد أهم أبعاد التميز المؤسسي لأنها تشكل القوة المحركة لعمليات التطوير داخل المؤسسة، فهي المسؤولة عن وضع الرؤية الاستراتيجية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، بالإضافة إلى دورها في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والمشاركة والالتزام. وتشير الأدبيات إلى أن القيادة الفعالة تعتمد على نمط إداري يركز على التحفيز، وتمكين الموظفين، وتطوير قدراتهم، مع تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة لضمان تحقيق نتائج مستدامة.

كما تعد القيادة محورياً أساسياً في تحقيق التميز لأنها تساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الجودة والشفافية والعدالة، وتعمل على تبني قرارات استراتيجية تعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك قيادات متميزة تكون أكثر قدرة على تحسين مخرجاتها، وتطوير خدماتها، وتعزيز رضا المستفيدين، مما ينعكس على مكانتها التنافسية. (محمد، ٢٠١٩، ص ٩٠)

٢. الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية بُعداً جوهرياً في نماذج التميز المؤسسي لأنها تركز على تطوير قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات

التميزة تستثمر بشكل كبير في تدريب الموظفين، وتحفيزهم، وتطوير مهاراتهم، مما يعزز قدرتهم على تقديم أداء متميز ويخلق بيئة عمل داعمة ومتعاونة.

كما يؤكد هذا البعد أن الموظف عنصر رئيسي في تحقيق التميز، ولذلك فإن المؤسسات المتميزة تتبنى برامج لتقييم الأداء، وتطبيق أنظمة الحوافز العادلة، وتطوير المسار الوظيفي، مما يساعد في رفع مستويات الرضا والانتماء الوظيفي. وقد أثبتت الدراسات الميدانية وجود علاقة مباشرة بين مستوى تطور الموارد البشرية وبين قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متميزة في مختلف جوانب عملها. (عمام، ٢٠١٨، ص ٥٣٤).

٣. العمليات والإجراءات

يمثل بُعد العمليات أحد الأبعاد الأساسية في نماذج التميز لأنه يركز على الكيفية التي تتفّذ بها الأنشطة داخل المؤسسة ومدى كفاءتها وفعاليتها. ويشمل هذا البعد تحسين سير العمل، وتبسيط الإجراءات، واستخدام الأدوات التقنية، وتحقيق التكامل بين الإدارات بهدف رفع مستوى جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات المتميزة هي تلك التي تراجع إجراءاتها بشكل دوري وتعمل على تحديثها بما يتناسب مع التطورات الحديثة.

كما يتضمن هذا البعد تبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة، وإجراءات مراقبة الأداء، وتحليل العمليات بهدف تحقيق التحسين المستمر وضمان خلو الخدمات من الأخطاء. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تركز على تطوير عملياتها تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج متميزة واستدامة في الأداء، لأنها تمتلك نظاماً إدارياً واضحاً يعتمد على التخطيط والتنظيم والمتابعة الفعالة. (غازي، ٢٠١٣، ص ١٨).

٤. الشراكات والعلاقات مع أصحاب المصلحة

يركز هذا البعد على قدرة المؤسسة على بناء علاقات قوية مع العملاء، والموردين، والمجتمع، وأصحاب المصلحة، لأنه من العوامل الرئيسية لتحقيق التميز. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات المتميزة تعمل على تعزيز التواصل مع شركائها لضمان تبادل المعرفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تعتمد هذه المؤسسات على استراتيجيات تركز على بناء الثقة والتعاون المستمر. (حسين، ٢٠٢٠، ص ٥٥).

كما يؤكد هذا البعد أهمية الاستفادة من الخبرات والشراكات الخارجية لتحسين الأداء، من خلال عقد اتفاقيات تعاون، وبناء شبكات مهنية، وتطوير العلاقات الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز مكانة المؤسسة

في السوق. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك علاقات قوية مع أصحاب المصلحة تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج متميزة، لأنها تستند إلى التعاون والتكامل في تنفيذ الأنشطة. (الرخيص، ٢٠١٩، ص ١٤).

٥. النتائج المؤسسية

تركز النتائج المؤسسية على قياس مخرجات أداء المؤسسة من حيث جودة الخدمات، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والسمعة المؤسسية، والابتكار، والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات المتميزة تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية لتقييم أدائها، وتعمل على مقارنة نتائجها بمعايير عالمية لرفع مستوى التنافسية.

كما يؤكد هذا البعد أن نتائج التميز لا تُقاس فقط بمستوى الإنتاج أو الكفاءة، بل تشمل الجوانب الاجتماعية والتنظيمية مثل تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتعزيز رضا الموظفين، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق استدامة طويلة المدى في أدائها. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات ذات النتائج المتميزة تكون أكثر قدرة على التوسع والنمو في بيئات عمل متغيرة. (مقدم، ٢٠١٩، ص ١٨٥).

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

تُظهر الأدبيات الحديثة وجود ارتباط وثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، إذ تُعد الموارد البشرية العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق نتائج متميزة داخل المؤسسات. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعّالة للموارد البشرية — مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والاختيار الدقيق للموظفين، وإدارة الأداء، وبرامج التحفيز — تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات عالية من الجودة والابتكار والفعالية التنظيمية. وقد بينت العديد من الدراسات العربية أن ممارسات الموارد البشرية تمثل مدخلاً رئيسياً لتحقيق التميز المؤسسي لأنها تسهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز الالتزام بمبادئ الجودة والابتكار، مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية وأكثر قدرة على تحقيق نتائج عالية على مستوى الأداء.

كما تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي علاقة تفاعلية تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على دمج ممارسات الموارد البشرية ضمن استراتيجيتها العامة. فكلما كانت سياسات التوظيف، والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز مبنية على أسس استراتيجية واضحة، كلما أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على تحسين عملياتها ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينعكس على جودة خدماتها ورضا المستفيدين. وتوضح الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تبني ممارسات الموارد البشرية على أسس علمية تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية، والجودة، والمرونة التنظيمية، مما يؤكد الطبيعة الاستراتيجية للعلاقة بين المتغيرين. (بدير، ٢٠٢٤، ص ٩٨).

وتؤكد الأدبيات كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتميز من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على المبادرة والإبداع، وتدعم العمل الجماعي، وتضمن العدالة في توزيع الفرص والحوافز. وتبرز الدراسات أن المؤسسات التي تهتم بتطوير موظفيها وتدريبهم وتمكينهم تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز لأنها تحوّل القوة العاملة إلى مصدر للتطوير المستمر. كما أن البرامج التي تستهدف بناء مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم ترتبط بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق نتائج تفوق توقعات العملاء. (محمد، ٢٠١٩، ص ٩٥).

ومن الجوانب المهمة التي تُظهر قوة العلاقة بين المتغيرين أن ممارسات الموارد البشرية تسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي، وهو أحد المحركات الأساسية للتميز. فالمؤسسات التي توفر تدريباً مستمراً، وتدعم التعلم التنظيمي، وتتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرار، تُحقق مستويات أعلى من الابتكار وتستطيع تطوير خدمات جديدة وتحسين العمليات الداخلية. وقد بينت الدراسات أن برامج التطوير

والتمكين تؤدي إلى رفع مستوى التفكير الإبداعي للعاملين، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وبالتالي تحقيق التميز المستدام.

ويتضح أيضاً أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تعزيز التزام الموظفين بالمؤسسة، إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين سياسات الموارد البشرية العادلة والشفافة وبين ارتفاع مستويات الرضا والانتماء الوظيفي. وهذا الانتماء يعد أحد أهم العوامل التي تدعم التميز المؤسسي لأنه ينعكس على جودة الأداء وسرعة الاستجابة للعمل، واستعداد الموظفين لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن ثم، فإن ارتباط الموظفين بالمؤسسة يمثل حلقة أساسية تربط بين ممارسات الموارد البشرية والنتائج المؤسسية الإيجابية. (بلقاسم، ٢٠٢٢، ص ١٦٠).

وأخيراً، تؤكد الدراسات أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي لا يقتصر على الجوانب التشغيلية أو الفردية فقط، بل يمتد إلى التأثير على النتائج الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة. فالمؤسسات التي تتبنى ممارسات فعّالة للموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحسين صورتها المؤسسية، وتعزيز سمعتها، وزيادة قدرتها على جذب الكفاءات والحفاظ عليها، وهو ما يمثل أحد محركات التميز المستدام. كما أن هذه المؤسسات تحقق نتائج أفضل في مجالات مثل الاستدامة، والقدرة التنافسية، وجودة الخدمات، والابتكار، مما يعكس التكامل العميق بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي. (المائل، ٢٠٢٤، ص ٦١).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يقدم هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، حيث يتناول بتفصيل الخطوات العلمية والإجرائية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى نتائج يمكن الوثوق بدقتها وموضوعيتها. ويبدأ الفصل بتوضيح المنهج العلمي الأنسب لطبيعة الدراسة التطبيقية على شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة، ثم يحدد مصادر البيانات الرئيسية والثانوية، والأدوات التي اعتمد عليها البحث وعلى رأسها الاستبيان المصمم لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي. كما يستعرض الفصل خصائص مجتمع البحث وعينته، والحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برامج تحليلية مناسبة. ويهدف هذا الفصل إلى بيان مدى التزام الدراسة بالمنهج العلمي الدقيق الذي يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على بيئات مشابهة في قطاع الاتصالات السعودي.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لاستكشاف وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي داخل بيئة عمل محددة مثل شركة موبيلي للاتصالات يقوم هذا المنهج بجمع بيانات ميدانية مباشرة من المشاركين، وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار الفرضيات وفهم الاتجاهات العامة التي تعبر عن العلاقة بين المتغيرات كما يساعد المنهج الوصفي في تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة، بينما يتيح التحليل الإحصائي إمكانية تفسير العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة ومن خلال هذا المنهج، يتمكن الباحث من توظيف أدوات مثل الاستبيان لاستخلاص مؤشرات واضحة تسهم في بناء نموذج تفسيري يمكن تعميمه على مؤسسات مشابهة.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية حيث تشمل البيانات الأولية المعلومات التي تم الحصول عليها مباشرة من عينة الدراسة الميدانية من خلال أداة الاستبيان الذي أعده الباحث، وهو أداة كمية صُممت لقياس وجهات نظر المشاركين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات تم بناء الاستبيان استناداً

إلى الأطر النظرية والمفاهيم العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين لضمان صدقه الظاهري.

أما البيانات الثانوية، فهي تلك التي تم جمعها من الأدبيات والدراسات السابقة والمقالات العلمية والكتب التي تناولت موضوعي الدراسة، سواء فيما يتعلق بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية أو بمفاهيم التميز المؤسسي وقد أسهمت هذه البيانات في بناء الخلفية النظرية للدراسة وصياغة الفرضيات.

الأساليب الإحصائية:

ولتحقيق دقة وموضوعية في تحليل بيانات الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

التحليل التكراري والنسب المئوية: لتحليل البيانات الوصفية والتوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات الأفراد حول كل من ممارسات الموارد البشرية ومظاهر التميز المؤسسي.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لاختبار العلاقة بين المتغيرين الأساسيين للدراسة (ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي).

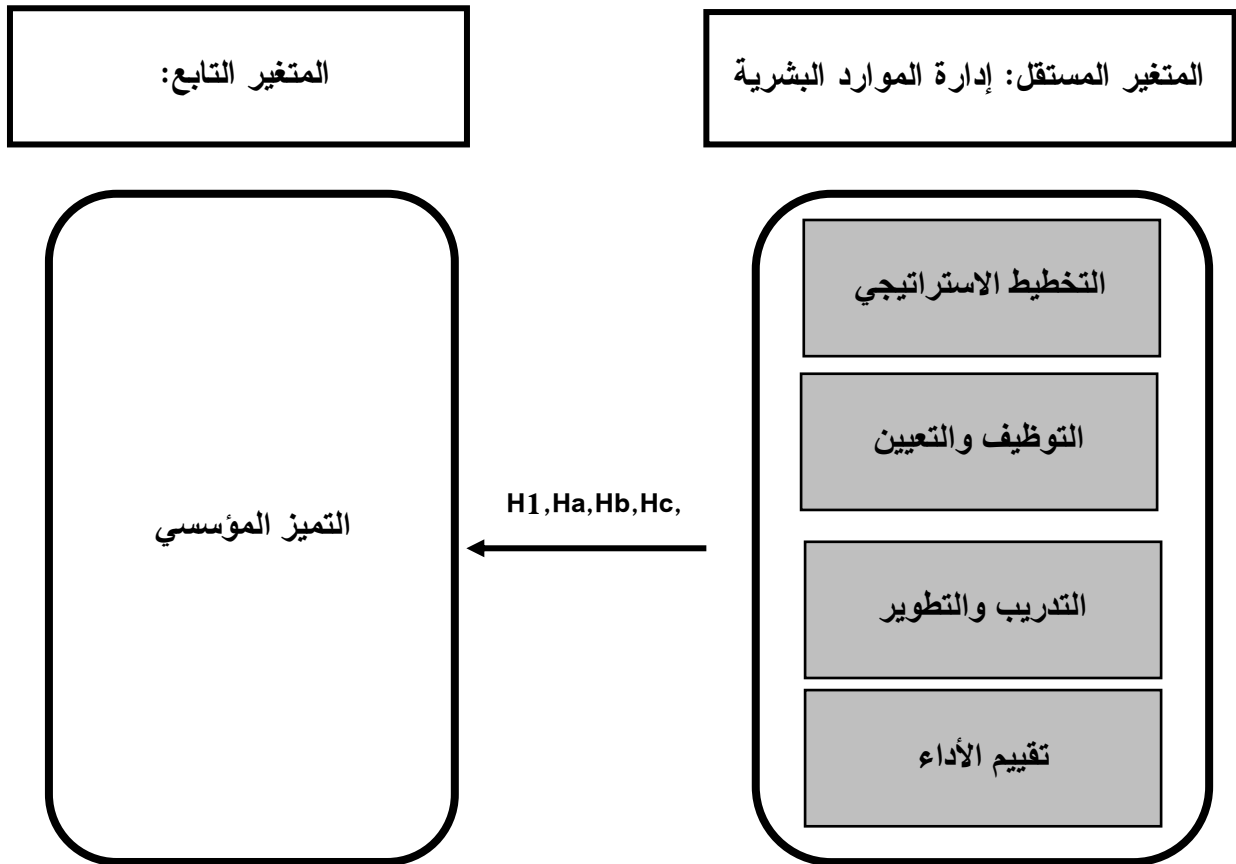
معامل الثبات (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha): لقياس ثبات وموثوقية أداة الدراسة، والتأكد من اتساق الأسئلة الداخلية في كل بعد من أبعاد الاستبيان.

ولتحقيق دقة في التحليل، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS،

نموذج الدراسة:

يعتمد النموذج المفترض للدراسة على تحديد العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها المتغير المستقل، والتميز المؤسسي باعتباره المتغير التابع ويتضمن النموذج أبعاداً فرعية تمثل كل جانب من جوانب الممارسات الإدارية، ويُفترض أن لكل بعد تأثيراً مباشراً على تحقيق التميز داخل المؤسسة.

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الأساسية في استبيان مكون من ٣٠ سؤالاً مغلقاً موزعة وفق الآتي:

المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويشمل:

التخطيط الاستراتيجي: ٥ أسئلة

التوظيف والتعيين: ٥ أسئلة

التدريب والتطوير: ٥ أسئلة

تقييم الأداء: ٥ أسئلة

المتغير الثاني: التميز المؤسسي

يتكون من ١٠ أسئلة تقيس مؤشرات مثل الابتكار، رضا العملاء، تحسين الأداء، والريادة التنظيمية. وتم تصميم الأسئلة بصيغة مقياس ليكرت الخماسي، من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، لقياس اتجاهات وتقديرات المشاركين بدقة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة، ممن لهم علاقة مباشرة بأنشطة الموارد البشرية أو يشغلون مناصب إشرافية وإدارية ذات تأثير في تحقيق الأداء المؤسسي.

عينة البحث:

تم اختيار عينة مكونة من ١٢٠ موظفاً من داخل الشركة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، مع الحرص على تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، لضمان شمولية النتائج وموضوعيتها.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.

الحدود المكانية: شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

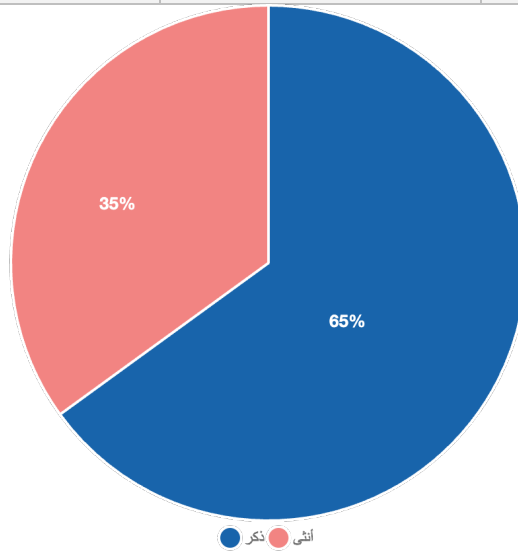
يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية بشكل منهجي ومنظم بهدف تفسير بيانات الاستبيان وتحويلها إلى مؤشرات إحصائية تساعد في تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة. ويبدأ الفصل بعرض تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة لفهم خصائص المشاركين، ثم ينتقل إلى التحقق من صدق وثبات أداة القياس لضمان موثوقية البيانات المستخدمة في اختبار الفرضيات. ويتناول الفصل كذلك عرض نتائج فقرات الاستبانة وتحليلها وفق المحاور الرئيسية، ثم يقدم اختبار الفرضيات لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحديد مدى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي. كما يعمل الفصل على ربط النتائج بالدراسات السابقة لتوضيح موقع الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي العام، ثم يختتم بتقديم النتائج النهائية والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	78	65.0
أنثى	42	35.0
المجموع	120	100

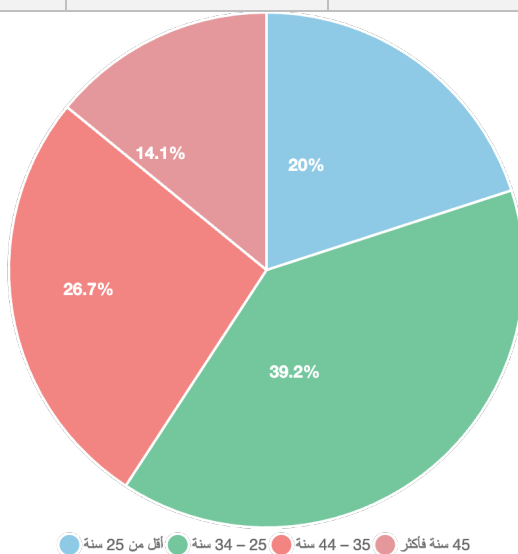


شكل ٢: الجنس

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٦٥٪) من إجمالي المشاركين في الدراسة البالغ عددهم (١٢٠) فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٥٪). ويعكس هذا التوزيع الديموغرافي واقع القوى العاملة في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة، حيث من الشائع في بيئة العمل السعودي أن تكون نسبة الذكور أعلى في بعض القطاعات، خاصة في المجالات التقنية والاتصالات. ويُعدُّ هذا التوزيع متوازناً نسبياً، مما يتيح إمكانية المقارنة بين استجابات الجنسين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، ويعزز مصداقية النتائج ويقلل من احتمالية تحيز النتائج لجنس دون الآخر.

جدول ٢ : الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة(%)
أقل من ٢٥ سنة	24	20.0
25 - 34 سنة	47	39.2
35 - 44 سنة	32	26.7
45 سنة فأكثر	17	14.1
المجموع	120	100



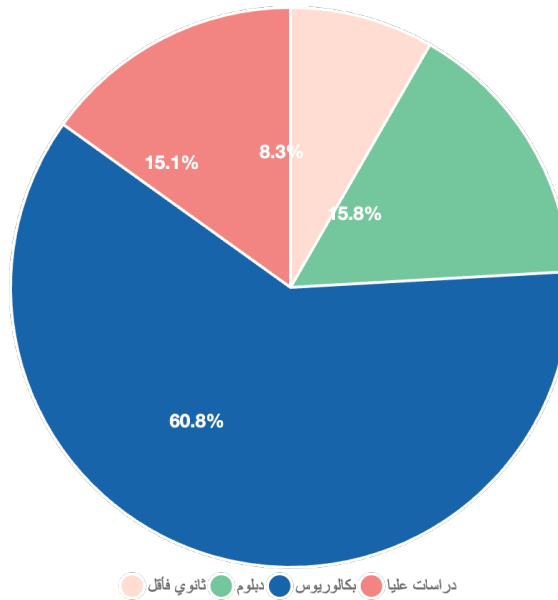
شكل ٣ : الفئة العمرية

أظهر التوزيع العمري للعينة أن الفئة الأكبر تركزت في الفئة العمرية (٢٥ - ٣٤ سنة) بنسبة (٣٩.٢٪)، تليها الفئة (٣٥ - ٤٤ سنة) بنسبة (٢٦.٧٪)، ثم الفئة الأقل من ٢٥ سنة بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً الفئة العمرية (٤٥ سنة فأكثر) بنسبة (١٤.١٪). ويدل ذلك على أن غالبية العاملين في الشركة من الفئات الشابة والمتوسطة العمر، الأمر الذي يعكس حيوية القوة البشرية في الشركة وقدرتها على التكيف مع التطورات التقنية والتنظيمية. كما أن وجود نسبة جيدة من الفئات العمرية الأكبر يمنح الدراسة تنوعاً في وجهات النظر، خاصة فيما يتعلق بتجارب العمل والتفاعل مع ممارسات الموارد البشرية.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
ثانوي فأقل	10	8.3
دبلوم	19	15.8
بكالوريوس	73	60.8
دراسات عليا	18	15.1
المجموع	120	100

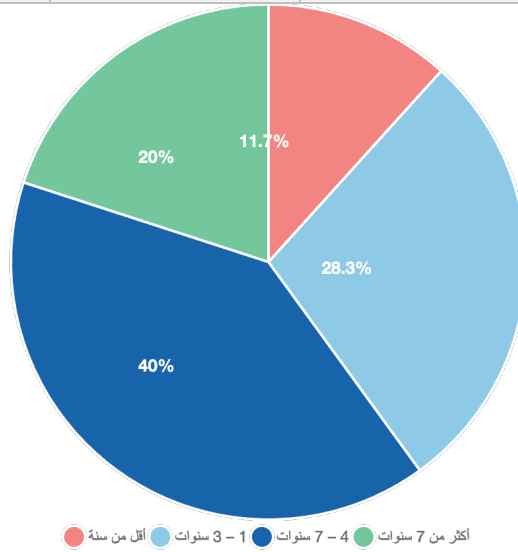
شكل ٤ : المؤهل العلمي



تُظهر نتائج تحليل المؤهل العلمي أن أغلبية المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (٦٠.٨٪)، يليهم حملة الدبلوم (١٥.٨٪)، ثم حملة الدراسات العليا (١٥.١٪)، وأخيراً من يحملون مؤهل ثانوي فأقل بنسبة (٨.٣٪). وتدل هذه النتائج على أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات المؤهلة أكاديمياً، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على سعي الشركة لاستقطاب الكوادر المؤهلة علمياً، الأمر الذي يعزز قدرة الشركة على تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. كما أن وجود نسبة من حملة الدراسات العليا يعكس اهتمام بعض الموظفين بتطوير أنفسهم أكاديمياً.

جدول ٤ : سنوات الخبرة في الشركة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من سنة	14	11.7
1 - 3 سنوات	34	28.3
4 - 7 سنوات	48	40.0
أكثر من ٧ سنوات	24	20.0
المجموع	120	100

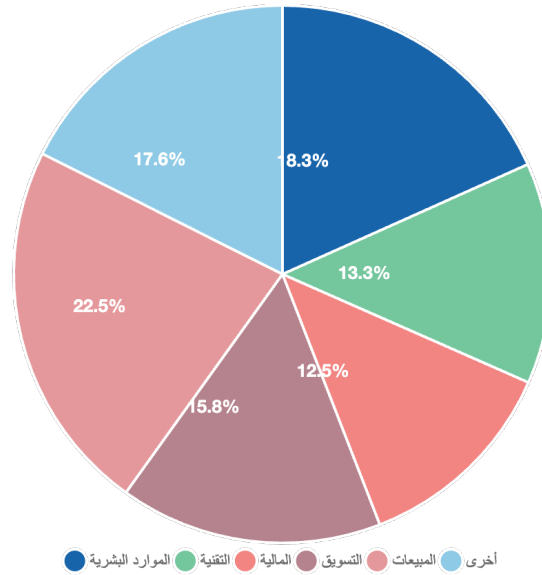


شكل ٥ : سنوات الخبرة في الشركة

تشير نتائج توزيع سنوات الخبرة إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين تتراوح خبرتهم بين (٤ - ٧ سنوات) بنسبة (٤٠٪)، تليها فئة من لديهم خبرة (١ - ٣ سنوات) بنسبة (٢٨.٣٪)، ثم من لديهم أكثر من ٧ سنوات خبرة بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً من لديهم خبرة أقل من سنة بنسبة (١١.٧٪). ويشير هذا التوزيع إلى استقرار نسبي للموظفين داخل الشركة، إذ أن غالبية العينة لديهم خبرة متوسطة إلى طويلة، مما يمكنهم من تقديم تقييم دقيق وموضوعي حول ممارسات الموارد البشرية في الشركة، ومدى انعكاسها على تحقيق التميز المؤسسي. كما أن وجود فئة جديدة من الموظفين (أقل من سنة) يوفر منظوراً حول مدى سهولة اندماجهم في بيئة العمل.

جدول ٥ : الإدارة/القسم

الإدارة/القسم	التكرار	النسبة (%)
الموارد البشرية	22	18.3
التقنية	16	13.3
المالية	15	12.5
التسويق	19	15.8
المبيعات	27	22.5
أخرى	21	17.6
المجموع	120	100

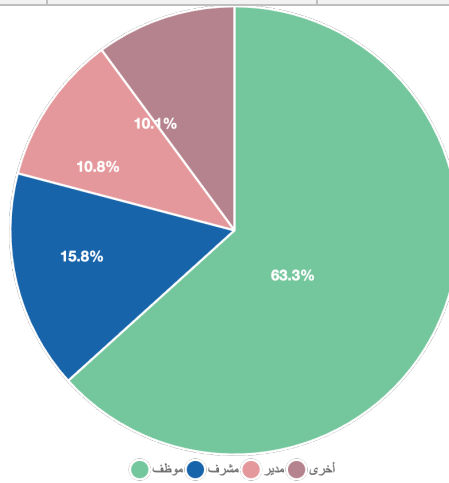


شكل ٦ : الإدارة/القسم

يُظهر توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم أن النسبة الأعلى تعمل في قسم المبيعات (٢٢.٥٪)، تليه الموارد البشرية (١٨.٣٪)، ثم التسويق (١٥.٨٪)، التقنية (١٣.٣٪)، المالية (١٢.٥٪)، وأخيراً القطاعات الأخرى (١٧.٦٪). ويعكس هذا التوزيع تنوع العينة وشموليتها لأغلب إدارات الشركة، مما يمنح الدراسة شمولاً في وجهات النظر حول ممارسات الموارد البشرية في مختلف الأقسام. كما يتيح هذا التنوع تحليل الفروق بين الإدارات في مدى الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية، وانعكاس ذلك على التميز المؤسسي.

جدول ٦: الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة(%)
موظف	76	63.3
مشرف	19	15.8
مدير	13	10.8
أخرى	12	10.1
المجموع	120	100



شكل ٧: الوظيفة الحالية

أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين يشغلون وظائف تنفيذية (موظف) بنسبة (٦٣.٣٪)، تليهم فئة المشرفين (١٥.٨٪)، ثم المديرين (١٠.٨٪)، وأخيراً وظائف أخرى بنسبة (١٠.١٪). ويعكس هذا التوزيع الهيكل الوظيفي المعتاد في الشركات الكبرى، حيث يشكل الموظفون القاعدة الأكبر للقوى العاملة. ويتيح هذا التنوع الوظيفي إمكانية دراسة الاختلافات في وجهات النظر حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بحسب المستوى الوظيفي، حيث تختلف الخبرات والتوقعات بين الموظفين والمشرفين والمديرين، ما يثري النتائج ويجعلها أكثر واقعية.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٧: صدق الاتساق الداخلي

العبارة	معامل الارتباط
لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة لإدارة الموارد البشرية.	0.81 **
يتم وضع خطط سنوية لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع أهداف الشركة.	0.76 **
تشارك الإدارة العليا في وضع خطط الموارد البشرية.	0.74 **
تُراجع خطط إدارة الموارد البشرية بشكل دوري لتحسينها.	0.78 **
يتم إشراك الموظفين في عمليات التخطيط المتعلقة بالموارد البشرية.	0.72 **
تتبع الشركة معايير واضحة وعادلة في اختيار الموظفين الجدد.	0.80 **
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل شفاف داخل الشركة.	0.77 **
يتم تقييم المتقدمين للوظائف من خلال لجان مختصة.	0.71 **
تعتمد الشركة على اختبارات ومقابلات دقيقة لاختيار الأنسب.	0.75 **
توجد برامج تهيئة للموظفين الجدد قبل مباشرة العمل.	0.73 **
تحرص الشركة على تزويد الموظفين ببرامج تدريبية مستمرة.	0.79 **
يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تقييم دوري للموظفين.	0.75 **
توفر الشركة فرص تطوير مهني للموظفين (دورات، ورش عمل... إلخ)	0.80 **
يتم متابعة أثر التدريب على أداء الموظفين.	0.74 **
تشجع الشركة الموظفين على التعلم الذاتي وتطوير المهارات.	0.76 **
لدى الشركة نظام واضح لتقييم أداء الموظفين.	0.82 **
يتم إبلاغ الموظفين بمعايير التقييم قبل عملية التقييم.	0.78 **
تشمل عملية التقييم جميع جوانب العمل الوظيفي.	0.81 **
يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بشكل دوري.	0.79 **
ترتبط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات.	0.77 **
تشجع الشركة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	0.83 **
تحرص الشركة على رضا العملاء بشكل مستمر.	0.84 **

0.81 **	تسعى الشركة لتحسين الأداء المؤسسي باستمرار.
0.79 **	تهتم الشركة بتحقيق الريادة بين المنافسين في القطاع.
0.80 **	تلتزم الشركة بمعايير الجودة في جميع عملياتها.
0.77 **	تسعى الشركة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.
0.76 **	توفر الشركة بيئة عمل محفزة ومريحة.
0.74 **	تعتمد الشركة على التحول الرقمي في تطوير عملياتها.
0.78 **	ترعى الشركة المواهب وتدعم القيادات الشابة.
0.82 **	تلتزم الشركة بمبادئ الشفافية في التعامل مع الموظفين والعملاء.

يعد صدق الاتساق الداخلي من أهم مؤشرات جودة أدوات البحث في الدراسات الاجتماعية والإدارية، حيث يهدف إلى التأكد من أن جميع العبارات المدرجة في الاستبيان تقيس فعلاً البُعد أو المجال الذي وضعت من أجله، وأن هناك اتساقاً منطقياً وداخلياً بين إجابات المشاركين على تلك العبارات. ويتم عادة حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط الإحصائية (مثل بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية، بحيث يُعد الارتباط المرتفع مؤشراً قوياً على أن العبارة ذات علاقة وثيقة بباقي العبارات ضمن نفس المجال. في هذه الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك لضمان مصداقية أداة القياس وعدم وجود عبارات شاذة أو غير مناسبة قد تضعف من قوة الاستبيان التحليلية.

تشير نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي إلى أن جميع العبارات في الاستبيان قد حققت معاملات ارتباط مرتفعة مع الدرجة الكلية لمجالاتها، حيث تراوحت القيم بين (٠.٧١) و (٠.٨٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١). ويعني ذلك أن كل عبارة من العبارات الثلاثين المستخدمة في الاستبيان تتسم بدرجة عالية من الاتساق مع باقي العبارات ضمن نفس المحور أو المجال (مثل: التخطيط الاستراتيجي، التوظيف والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التميز المؤسسي). هذا يشير إلى أن أداة الدراسة قد صممت بعناية، وأن كل عبارة تسهم بشكل فعال في قياس البُعد المستهدف دون الخروج عن الإطار المفاهيمي للبحث. كما أن هذه الدلالة الإحصائية القوية تدعم إمكانية الاعتماد على نتائج هذا الاستبيان في إجراء تحليلات دقيقة وصحيحة للظواهر المدروسة.

إن وجود معاملات ارتباط مرتفعة لجميع العبارات مع الدرجة الكلية يعزز من ثقة الباحث في أداة الدراسة، ويضمن أن النتائج المستخلصة من تحليل البيانات ستكون دقيقة وذات معنى حقيقي. فهذا الاتساق الداخلي المرتفع يقلل من احتمالية وجود عبارات ضعيفة أو غير ملائمة قد تشوش على تحليل النتائج أو تفسد دقة الاستنتاجات النهائية. كما أن هذا الأمر ينعكس إيجابياً على إمكانية تعميم النتائج على المجتمع البحثي الأوسع، ويمنح الدراسة قوة في التوصية بتطبيق نتائجها أو الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. وعليه، فإن هذه النتائج تبرهن على سلامة البناء المنهجي للاستبيان المستخدم، وتؤكد أن محاور الدراسة مترابطة بشكل منطقي وموضوعي، مما يدعم مصداقية التوصيات والسياسات المقترحة بناءً على نتائج البحث.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٨: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

البعد/المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
التخطيط الاستراتيجي	5	0.87
التوظيف والتعيين	5	0.85
التدريب والتطوير	5	0.88
تقييم الأداء	5	0.86
محور إدارة الموارد البشرية	20	0.82
محور التميز المؤسسي	10	0.90
الاستبيان ككل	30	0.93

ملاحظة: جميع القيم تشير إلى ثبات مرتفع.

يعد الثبات أحد أهم معايير جودة أدوات البحث الكمي، حيث يشير إلى مدى اتساق الأداة واستقرارها في قياس المتغيرات المستهدفة عند تكرار تطبيقها في ظروف مماثلة. ويُقصد بذلك أن تعطي الأداة نتائج متشابهة إذا تم تطبيقها على نفس العينة أكثر من مرة. ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً واستخداماً لقياس الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيانات والاستبانات متعددة البنود. ويقاس هذا المعامل مدى الترابط بين فقرات كل محور من محاور الاستبيان، بحيث تعكس قيمة ألفا كرونباخ المرتفعة مستوى الاتساق الداخلي بين العبارات، مما يضمن موثوقية النتائج وقوة الاستنتاجات البحثية. وغالباً ما يُعتبر معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز ٠.٧٠، وجيداً إذا تجاوز ٠.٨٠، وممتازاً إذا تجاوز ٠.٩٠.

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن جميع محاور الاستبيان الفرعية قد حققت معاملات ثبات مرتفعة وفقاً لمعيار ألفا كرونباخ. فقد بلغ معامل الثبات لمحور التخطيط الاستراتيجي (٠.٨٧)، ومحور التوظيف والتعيين (٠.٨٥)، بينما سجل محور التدريب والتطوير قيمة (٠.٨٨)، ومحور تقييم الأداء (٠.٨٦)، أما محور التميز المؤسسي فقد حقق أعلى قيمة بلغت (٠.٩٠). وتدل هذه النتائج على أن عبارات كل محور متسقة داخلياً بشكل جيد جداً، أي أن كل محور يقيس بعداً محدداً من ممارسات إدارة الموارد البشرية أو التميز المؤسسي بشكل دقيق وموثوق. ويعكس هذا الاتساق الداخلي الجيد أن كل

محور فرعي في الاستبيان يمثل بعداً مستقلاً نسبياً، ويعزز من دقة التحليل عند دراسة أثر كل بعد على التميز المؤسسي.

أما بالنسبة لمعامل الثبات الكلي للاستبيان، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان بكامله (٠.٩٣)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتدل على أن أداة الدراسة بمكوناتها الثلاثين عبارة تعمل كوحدة متماسكة ومترابطة في قياس الظاهرة محل الدراسة. ويعتبر هذا مؤشراً إيجابياً قوياً على جودة تصميم الاستبيان وملاءمته لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات. وتعني هذه النتيجة أن الاستجابات على عبارات الاستبيان متجانسة بدرجة عالية، وأن هناك اتساقاً واضحاً بين جميع محاور الأداة، مما يقلل من احتمالية وجود عبارات مشتتة أو خارجة عن إطار البناء المفاهيمي للأداة.

إن حصول جميع المحاور الفرعية والاستبيان ككل على معاملات ثبات مرتفعة (تفوق ٠.٨٥) يعزز كثيراً من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال تطبيق هذه الأداة على العينة المدروسة. فكلما ارتفعت معاملات الثبات، زادت ثقة الباحث في أن النتائج تعكس واقع ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي بدقة وموضوعية، وليست ناتجة عن عوامل عشوائية أو أخطاء في تصميم الأداة. كما أن هذا الارتفاع في الثبات يسمح بإجراء تحليلات إحصائية متقدمة مثل اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات بكل ثقة، ويمنح الباحث القدرة على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأوسع بدرجة أكبر من الاطمئنان.

انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكن القول إن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، سواء على مستوى المحاور الفرعية أو على مستوى الأداة ككل. ويبرهن ذلك على جودة عملية إعداد وتطوير الأداة، بدءاً من تحديد الأبعاد، وصياغة العبارات، وانتهاءً بتجربة الأداة وتحليل نتائجها الإحصائية. ويمثل هذا الثبات المرتفع ضماناً علمية لسلامة النتائج وإمكان الاعتماد عليها في رسم السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي في الشركة محل الدراسة. ولهذا، فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول التالية يمكن تفسيرها بثقة عالية، مع ضمان أن أداة البحث قد استوفت الشروط المنهجية الأساسية لأي دراسة كمية رصينة.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ٩: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة لإدارة الموارد البشرية.	4.18	0.74
2	يتم وضع خطط سنوية لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع أهداف الشركة.	4.05	0.76
3	تشارك الإدارة العليا في وضع خطط الموارد البشرية.	4.02	0.81
4	تُراجع خطط إدارة الموارد البشرية بشكل دوري لتحسينها.	4.09	0.78
5	يتم إشراك الموظفين في عمليات التخطيط المتعلقة بالموارد البشرية.	3.89	0.84
6	تتبع الشركة معايير واضحة وعادلة في اختيار الموظفين الجدد.	4.12	0.73
7	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل شفاف داخل الشركة.	4.08	0.77
8	يتم تقييم المتقدمين للوظائف من خلال لجان مختصة.	3.93	0.82
9	تعتمد الشركة على اختبارات ومقابلات دقيقة لاختيار الأنسب.	4.15	0.70
10	توجد برامج تهيئة للموظفين الجدد قبل مباشرة العمل.	3.98	0.80
11	تحرص الشركة على تزويد الموظفين ببرامج تدريبية مستمرة.	4.21	0.66

0.77	4.07	يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تقييم دوري للموظفين.	12
0.75	4.10	توفر الشركة فرص تطوير مهني للموظفين (دورات، ورش عمل... إلخ).	13
0.78	3.97	يتم متابعة أثر التدريب على أداء الموظفين.	14
0.74	4.05	تشجع الشركة الموظفين على التعلم الذاتي وتطوير المهارات.	15
0.69	4.13	لدى الشركة نظام واضح لتقييم أداء الموظفين.	16
0.78	4.01	يتم إبلاغ الموظفين بمعايير التقييم قبل عملية التقييم.	17
0.75	4.08	تشمل عملية التقييم جميع جوانب العمل الوظيفي.	18
0.81	3.85	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بشكل دوري.	19
0.86	3.92	ترتبط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات.	20
0.79	4.05	تشجع الشركة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	21
0.74	4.22	تحرص الشركة على رضا العملاء بشكل مستمر.	22
0.73	4.17	تسعى الشركة لتحسين الأداء المؤسسي باستمرار.	23
0.74	4.13	تهتم الشركة بتحقيق الريادة بين المنافسين في القطاع.	24
0.70	4.19	تلتزم الشركة بمعايير الجودة في جميع عملياتها.	25
0.77	4.09	تسعى الشركة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.	26
0.80	4.03	توفر الشركة بيئة عمل محفزة ومريحة.	27
0.68	4.11	تعتمد الشركة على التحول الرقمي في تطوير عملياتها.	28
0.75	4.16	ترعى الشركة المواهب وتدعم القيادات الشابة.	29
0.73	4.18	تلتزم الشركة بمبادئ الشفافية في التعامل مع الموظفين والعملاء.	30

تشير نتائج العبارة الأولى إلى أن متوسط استجابات المشاركين (٤.١٨) مع انحراف معياري (٠.٧٤) يدل على وجود اتفاق كبير بين الموظفين على وضوح رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية في الشركة. هذا يعكس نجاح الإدارة في إيصال الأهداف الاستراتيجية بوضوح للعاملين، وهو ما يسهم في رفع الوعي التنظيمي وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

بالنسبة للعبارة الثانية، بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٥) مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن الشركة تضع خططاً سنوية لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع أهداف الشركة العامة. هذا يبرز أهمية التخطيط المنتظم في تعزيز فاعلية الموارد البشرية وربطها بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

في العبارة الثالثة، تظهر النتائج (متوسط ٤.٠٢) أن هناك مشاركة واضحة من الإدارة العليا في وضع خطط الموارد البشرية، مما يدل على دعم القيادة العليا لممارسات الموارد البشرية، ويعزز التكامل بين الإدارة العليا وبقية الأقسام في تبني أفضل الممارسات.

أما العبارة الرابعة، فمتوسطها (٤.٠٩) وانحرافها (٠.٧٨) يعكسان وجود مراجعة دورية فعالة لخطط الموارد البشرية، ما يشير إلى حرص الشركة على التحسين المستمر وتطوير الخطط بما يتناسب مع التغيرات والمتطلبات التنظيمية.

العبارة الخامسة (متوسط ٣.٨٩) توضح أن إشراك الموظفين في عمليات التخطيط للموارد البشرية مقبول إلى حد جيد، إلا أن المتوسط الأقل نسبياً مقارنة بعبارات أخرى يشير إلى وجود فرصة لتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار المتعلقة بالموارد البشرية.

تشير نتائج العبارة السادسة (٤.١٢) إلى اتفاق كبير بين المشاركين على أن معايير التوظيف في الشركة واضحة وعادلة، مما يدل على وجود أنظمة وسياسات توظيف قائمة على العدالة والشفافية، وهو ما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية.

في العبارة السابعة، يظهر أن الشركة تعلن عن الوظائف الشاغرة بشكل شفاف (متوسط ٤.٠٨)، ما يعزز من ثقة الموظفين في إجراءات التوظيف الداخلية، ويساعد في جذب الكفاءات من داخل الشركة وخارجها.

العبارة الثامنة (متوسط ٣.٩٣) تدل على وجود لجان مختصة لتقييم المتقدمين للوظائف، وهو ما يعكس مستوى جيد من المهنية في عمليات التوظيف، ويقلل من احتمالية التحيز في اختيار الموظفين الجدد.

تشير نتائج العبارة التاسعة (٤.١٥) إلى أن الشركة تعتمد على اختبارات ومقابلات دقيقة، ما يعكس حرصها على اختيار الأنسب للوظائف، ويعزز من جودة الكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة.

العبارة العاشرة (متوسط ٣.٩٨) توضح أن هناك برامج تهيئة جيدة للموظفين الجدد، إلا أن هناك مجالاً لمزيد من التحسين في دعم الموظفين أثناء فترة انضمامهم الأولى.

في العبارة الحادية عشرة، يظهر متوسط مرتفع (٤.٢١) مما يعكس حرص الشركة الكبير على توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين، الأمر الذي يسهم في تطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم.

العبارة الثانية عشرة (متوسط ٤.٠٧) تشير إلى أن تحديد احتياجات التدريب يتم بناءً على تقييم دوري، وهو ما يضمن توجيه برامج التدريب بالشكل الأمثل لتلبية احتياجات الموظفين الفعلية.

تشير نتائج العبارة الثالثة عشرة (٤.١٠) إلى أن الشركة توفر فرص تطوير مهني متنوعة، ما يعكس التزامها بتقديم بيئة محفزة للتعلم والنمو الوظيفي.

العبارة الرابعة عشرة (متوسط ٣.٩٧) تدل على أن الشركة تتابع أثر التدريب على أداء الموظفين بشكل جيد، وينبغي تعزيز هذا الجانب أكثر لضمان تحقيق أقصى استفادة من البرامج التدريبية.

في العبارة الخامسة عشرة (متوسط ٤.٠٥)، يتضح أن الشركة تشجع الموظفين على التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم، مما يخلق ثقافة عمل قائمة على المبادرة والتطور المستمر.

العبارة السادسة عشرة (متوسط ٤.١٣) تشير إلى وجود نظام واضح لتقييم أداء الموظفين، وهو عنصر أساسي في تحقيق العدالة وتحفيز الأداء المتميز.

في العبارة السابعة عشرة (٤.٠١)، يتبين أن معايير التقييم معروفة للموظفين مسبقاً، وهذا يعزز الشفافية ويقلل من الشكوك في نظام التقييم.

العبارة الثامنة عشرة (متوسط ٤.٠٨) تدل على أن عملية التقييم شاملة لمختلف جوانب العمل، مما يضمن عدالة التقييم وموضوعيته.

العبارة التاسعة عشرة (٣.٨٥) تشير إلى أن مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين تتم بشكل جيد، إلا أن درجة المتوسط تدل على إمكانية تطوير هذا الجانب ليصبح أكثر انتظاماً وفاعلية.

العبارة العشرون (٣.٩٢) تشير إلى ارتباط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات، ما يعزز من دافعية الموظفين للأداء الجيد، وينبغي العمل على تعزيز هذا الربط باستمرار.

تشير نتائج العبارة الحادية والعشرين (٤.٠٥) إلى أن الشركة تشجع على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة، ما يعزز مناخ الإبداع ويعد مؤشراً على وجود بيئة عمل محفزة للتميز المؤسسي.

العبارة الثانية والعشرون (٤.٢٢) تعكس حرص الشركة الكبير على رضا العملاء، وهو ما يشير إلى وعي إداري بأهمية العميل كمحور رئيسي للنجاح المؤسسي.

في العبارة الثالثة والعشرين (متوسط ٤.١٧)، يتضح أن الشركة تسعى بجدية إلى تحسين الأداء المؤسسي باستمرار، ما يؤكد وجود ثقافة التحسين والتطوير الدائم داخل الشركة.

العبارة الرابعة والعشرون (٤.١٣) تدل على أن الشركة تهتم بتحقيق الريادة بين المنافسين، مما يعكس طموحها في أن تكون في موقع القيادة في قطاعها.

نتائج العبارة الخامسة والعشرين (٤.١٩) تدل على التزام الشركة العالي بمعايير الجودة في جميع عملياتها، وهو ما ينعكس إيجابياً على صورة المؤسسة ورضا العملاء والموظفين على حد سواء.

العبارة السادسة والعشرون (٤.٠٩) تشير إلى أن الشركة تسعى لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تركز على التعاون والإنجاز المشترك.

في العبارة السابعة والعشرين (٤.٠٣)، يتضح أن الشركة توفر بيئة عمل محفزة ومريحة بشكل جيد، الأمر الذي يساهم في زيادة رضا الموظفين ورفع مستويات الإنتاجية.

تشير نتائج العبارة الثامنة والعشرين (٤.١١) إلى أن الشركة تعتمد بشكل متزايد على التحول الرقمي في تطوير عملياتها، ما يعكس حداثة الشركة واستعدادها لمواكبة التطورات التقنية.

العبارة التاسعة والعشرون (٤.١٦) تدل على أن الشركة ترحب المواهب وتدعم القيادات الشابة، ما يؤسس لاستدامة التميز المؤسسي ويشجع على الابتكار والاستمرارية في النجاح.

وأخيراً، تشير العبارة الثلاثون (٤.١٨) إلى التزام الشركة بمبادئ الشفافية في التعامل مع الموظفين والعملاء، وهو ما يعزز مناخ الثقة داخل وخارج الشركة ويقوي صورة الشركة المؤسسية.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٠: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية H1	0.629	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة (٠.٦٢٩) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig.=0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١). هذا يعني أن كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي المحقق. وتدل هذه النتيجة على أن الاهتمام بتطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية، بما يشمل جميع جوانبها (تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم)، يسهم بشكل جوهري في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الريادة والابتكار وجودة الخدمات وتحسين رضا العملاء. وتتسجم هذه النتيجة مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة الموارد البشرية الفاعلة تعتبر من المحددات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة الأعمال الحديثة. كما يعكس هذا الارتباط القوي أن الموارد البشرية ليست مجرد عنصر داعم، بل هي محرك أساسي في تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة على مستوى التميز المؤسسي، وأن الاستثمار في تطوير العنصر البشري وتفعيل دوره يعزز بشكل مباشر من الأداء المؤسسي الكلي.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الأولى Ha	0.801	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.801$) مع دلالة إحصائية ($Sig.=0.000$) وتعد هذه القيمة من أعلى قيم الارتباط بين جميع المكونات المدروسة، ما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي في شركة موبيلي. ويعني ذلك أن كلما زاد وضوح الرؤية والاستراتيجيات طويلة المدى لإدارة الموارد البشرية، وكلما تم تفعيل التخطيط المبني على الأهداف واحتياجات المؤسسة، كلما انعكس ذلك بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تحقيق الابتكار والجودة والنافسية والريادة في السوق. ويبرز هذا الارتباط الوثيق أهمية تبني الشركة لسياسات تخطيط استراتيجي واضحة ومتكاملة، تشمل إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة وتوظيف الموارد بطريقة فعّالة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج مؤسسية متميزة ومستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثانية Hb	0.774	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

الفرضية الفرعية الثانية: (Hb) التوظيف والتعيين والتميز المؤسسي

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وموجبة بين التوظيف والتعيين والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.774$) وكانت الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.}=0.000$)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.001). وهذه النتيجة توضح أن جودة عمليات التوظيف والتعيين، بما في ذلك العدالة والشفافية في اختيار الكفاءات، وإجراءات الاستقطاب الدقيقة، تؤثر بشكل كبير وإيجابي على قدرة المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي. فاختيار الأشخاص ذوي الكفاءات المناسبة ووضعهم في الأماكن الملائمة يساهم في رفع مستوى الأداء، ويعزز ثقافة العمل الإيجابية ويقلل من مشاكل الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار المؤسسة. كما أن سياسة التوظيف الناجحة تعتبر من العوامل الجوهرية التي تدعم الابتكار وتحقق رضا العملاء وتدفع المؤسسة نحو تحقيق الريادة في القطاع.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثالثة Hc	0.682	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): التدريب والتطوير والتميز المؤسسي

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.682$) مع دلالة إحصائية ($\text{Sig.}=0.000$). وتدل هذه النتيجة على أن الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز مستوى التميز المؤسسي. فكلما وفرت الشركة المزيد من فرص التدريب والتطوير، سواء عبر البرامج الداخلية أو الدورات المتخصصة، زادت قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات، وتحسنت كفاءتهم وإنتاجيتهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة وعلى مكانة الشركة في السوق. كما أن التدريب والتطوير يرفع من معنويات الموظفين ويشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة، مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الشركة ويدعم سياسة التطوير المستمر والابتكار المؤسسي.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

جدول ١٤ : نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الرابعة Hd	0.503	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): تقييم الأداء والتميز المؤسسي

بحسب النتائج الإحصائية، يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.503$) مع دلالة إحصائية ($\text{Sig.}=0.000$) وعلى الرغم من أن قوة العلاقة هنا أقل من الفرضيات الأخرى، إلا أنها لا تزال علاقة متوسطة ومعتبرة إحصائياً. وتدلل هذه النتائج على أن وجود نظام فعال وعادل لتقييم أداء الموظفين يسهم في تعزيز مستوى التميز المؤسسي، حيث يساعد التقييم الموضوعي في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين لدى الأفراد، ويوجه السياسات التحفيزية والتطويرية بشكل أفضل. كما أن ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات يرفع من مستوى الرضا والدافعية لدى الموظفين، ويعزز ثقافة الأداء القائم على النتائج، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الجودة والابتكار داخلها.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة."

عند مقارنة هذه النتيجة مع الأدبيات والدراسات السابقة، نجد توافقاً واضحاً مع ما توصلت إليه دراسة عبدالجليل مقدم (٢٠١٩) التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر، مع التركيز على فعالية سياسات التدريب، التحفيز، ونظم التوظيف في رفع الأداء والابتكار التنظيمي. كما أظهرت دراسة محمد علي إدريس (٢٠١٩) في القطاع المصرفي الليبي نتائج مماثلة، حيث تم التأكيد على أن جميع أبعاد الموارد البشرية، خاصة التدريب والتطوير، تسهم في تحقيق التميز المؤسسي. إلى جانب ذلك، أظهرت نتائج دراسة خالد أبو الهيجاء (٢٠٢٢) في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ودراسة بلاسمه (٢٠١٩) في الجامعات الأردنية، ودراسة حسين (٢٠٢٠) في الصناعة الأردنية، أن فعالية إدارة الموارد البشرية تظل العامل الأبرز في رفع الأداء المؤسسي وتحقيق مؤشرات الريادة والجودة التنظيمية.

وفي السياق الدولي، جاءت نتائج هذه الدراسة منسجمة مع ما توصل إليه Al-Shaar & (2024) (Al-Maaitah) في المؤسسات التعليمية الأردنية، حيث تم التأكيد على الأثر الفعال والمباشر لممارسات الموارد البشرية - خصوصاً التدريب وتقييم الأداء والتحفيز - في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق مستويات أداء عالية. كما أيدت نتائج (Chandra & Lobo (2024 وجود علاقة قوية بين سياسات الموارد البشرية والتميز في قطاعات الأعمال المختلفة، خاصة في المؤسسات التي تتبنى ممارسات حديثة ومرنة. وأكدت دراسة (Shehadeh & Abu Al-Haija (2024 أهمية دمج أهداف التميز المؤسسي بممارسات الموارد البشرية لضمان رفع الأداء وتحقيق رضا الموظفين. وبناءً عليه، فإن نتائج هذه الدراسة تؤكد ما ذهبت إليه جل الأدبيات العربية والأجنبية، وتضيف بعداً تطبيقياً جديداً في بيئة الاتصالات السعودية، مما يعزز من قوة التوصيات الداعية إلى تطوير سياسات الموارد البشرية باعتبارها بوابة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة."

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات العربية، حيث شدد عبدالجليل مقدم (٢٠١٩) على أن فعالية إدارة الموارد البشرية ترتبط بمدى تكاملها مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي هو الأساس في تحقيق التميز المؤسسي. كما أوضحت دراسة بلاسمه (٢٠١٩) في الجامعات الأردنية ضرورة أن تتسجم ممارسات الموارد البشرية، وخاصة على مستوى التخطيط، مع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والريادة. كذلك، أكدت دراسة العجيلي وآخرون (٢٠٢٥) أهمية مشاركة الموارد البشرية في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي لضمان تحقيق التميز.

أما على الصعيد الدولي، فقد أظهرت دراسة (Al-Shaar & Al-Maaitah 2024) أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات موارد بشرية واضحة وتتكامل مع الرؤية المؤسسية تحقق مستويات أعلى من الأداء والتميز. كما أوصى (Chandra & Lobo 2024) بضرورة ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة العامة من خلال سياسات تخطيط استراتيجي واضحة ومرنة. وتدعم نتائج دراسة Shehadeh & Abu (2024) أهمية دمج أهداف التميز المؤسسي ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية، والتنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية لتحقيق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي. وبذلك تتأكد أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كدعامة رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتوظيف والتعيين على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة."

تؤكد النتائج السابقة ما ذهب إليه عبدالجليل مقدم (٢٠١٩) في دراسته حول اتصالات الجزائر، حيث بين أن السياسات الحديثة في التوظيف والاختيار العادل للعناصر البشرية ساهمت بشكل مباشر في رفع الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين، مما انعكس إيجابياً على سرعة تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي السياق ذاته، خلصت دراسة محمد علي إدريس (٢٠١٩) إلى أن مراجعة سياسات التوظيف ووضع معايير واضحة تتماشى مع متطلبات السوق يرفع من مستوى التميز المؤسسي، ويعزز من استقطاب

الكفاءات والاحتفاظ بها. كما أشار بلاسمه (٢٠١٩) إلى أن تحسين سياسات التوظيف والتعيين في الجامعات يسهم في استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

تتفق هذه النتائج أيضاً مع ما أشار إليه كل من (Al-Shaar & Al-Maaitah 2024) و Chandra (2024)؛ حيث أكدت تلك الدراسات أن التوظيف القائم على الكفاءة والاختيار المدروس للموارد البشرية يرفع من مستوى التميز المؤسسي، إذ أن المؤسسات التي تضع معايير دقيقة لتوظيف الأفراد تحقق نتائج أفضل من حيث جودة الخدمات ومستوى الرضا العام. كما أوضحت دراسة Al-Ajeely وآخرون (٢٠٢٥) أن تطبيق مفاهيم التوظيف القائم على الكفاءة في المؤسسات الحكومية اليمينية ساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمل وتحقيق نتائج ملموسة في مؤشرات التميز المؤسسي. وهذا يعزز أهمية تطوير سياسات التوظيف والتعيين في مختلف القطاعات لتحقيق استدامة التميز المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة."

لقد أكدت معظم الدراسات العربية أهمية هذا المحور، فقد وجد عبدالجليل مقدم (٢٠١٩) أن الممارسات المتعلقة بالتدريب كان لها التأثير الأكبر في إحداث التحسن في الأداء العام للمؤسسة، كما بينت دراسة محمد علي إدريس (٢٠١٩) أن التدريب والتطوير المهني كان المؤشر الأكثر تأثيراً في تعزيز التميز المؤسسي في القطاع المصرفي. وأشارت دراسة خالد أبو الهيجاء (٢٠٢٢) إلى أن تعزيز ممارسات التدريب وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين هو العامل الأكثر فاعلية في رفع الأداء المؤسسي، فيما أوضحت دراسة حسين (٢٠٢٠) في الصناعة الأردنية، وبلقاسم (٢٠٢٢) في مؤسسة سونلغاز الجزائرية، أن برامج التدريب والتطوير ساعدت على تحسين أداء العاملين وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

على الصعيد الأجنبي، أظهرت نتائج (Al-Shaar & Al-Maaitah 2024) أن برامج التدريب الفعالة تُعد من أبرز ممارسات الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي، بينما أكدت دراسة (Chandra & Lobo 2024) أن التدريب المهني المستدام هو العامل الأكثر تأثيراً في تحسين إنتاجية الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كما أوضحت دراسة Shehadeh & Abu Al-Haija (2024) أن فرص التدريب المستمرة ترفع من الانتماء المهني وتدعم العدالة التنظيمية، ما ينعكس على

أداء الموظفين وولائهم المؤسسي. وهذا يؤكد أن التدريب والتطوير ليس خياراً إضافياً، بل هو عنصر جوهري في صناعة التميز المؤسسي في كل القطاعات.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

"توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء على التميز المؤسسي في شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة."

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات العربية، حيث أوضحت دراسة محمد علي إدريس (٢٠١٩) أن تقييم الأداء كان ثاني أكثر المؤشرات تأثيراً في تعزيز التميز المؤسسي بعد التدريب، كما أكدت دراسة خالد أبو الهيجاء (٢٠٢٢) أن تطوير نظم تقييم الأداء وجعلها أكثر موضوعية ومرونة يُعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع الأداء المؤسسي. كما أشارت دراسة بلاسمه (٢٠١٩) إلى أن تعزيز الشفافية في تقييم الأداء وتفعيل نظم الحوافز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات. وبيّنت دراسة حسين (٢٠٢٠) أن تحديث آليات تقييم الأداء وربطها بالأهداف الاستراتيجية هو شرط أساسي لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية.

أما في الدراسات الأجنبية، فقد أظهر (Al-Shaar & Al-Maaitah (2024 أن تقييم الأداء القائم على مؤشرات موضوعية يعد من العوامل الأساسية في رفع جودة العمل المؤسسي. وخلصت دراسة (Shehadeh & Abu Al-Haija (2024 إلى أن نظام التقييم الفعال يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية ويقوي الانتماء الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما ينعكس بدوره على تحقيق التميز المؤسسي. كما أشار Al-Ajeely وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن ربط التقييم بالحوافز يرفع من كفاءة العمل ويحقق نتائج ملموسة في مؤشرات التميز المؤسسي. وبناءً عليه، فإن نتائج هذه الدراسة تدعم بقوة ما توصل إليه الباحثون سابقاً من أن نظم تقييم الأداء الموضوعية والعادلة تعد من الركائز الأساسية لتحقيق التميز في بيئة العمل التنظيمية الحديثة.

النتائج:

- وجدت الدراسة وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي ($r = 0.629$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، ما يؤكد أهمية الاستثمار في سياسات الموارد البشرية لتحقيق الريادة التنظيمية.
- أثبتت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو المحور الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط الخاص به ($r = 0.801$)، مما يعكس دور التخطيط الواضح وتحديد الأهداف في تحقيق التفوق المؤسسي.
- أظهرت النتائج أن أنظمة التوظيف والتعيين الفعالة تؤثر إيجابياً وبقوة على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.774$)، مما يشير إلى أهمية استقطاب الكفاءات واختيار العناصر البشرية بعناية.
- أكدت الدراسة أن التدريب والتطوير المهني يساهمان بشكل مباشر وملحوظ في رفع مستوى التميز المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.682$)، مما يبرز ضرورة التركيز على بناء القدرات المستدامة للموظفين.
- أوضحت النتائج أن تقييم الأداء له علاقة متوسطة لكنها دالة إحصائياً مع التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.503$)، مما يدل على أهمية وجود نظام تقييم عادل وموضوعي في دعم التميز.
- أظهرت النتائج أن التحفيز (المعنوي والمادي) يعزز من التزام الموظفين ويرفع من مستوى الإبداع المؤسسي، حيث سجلت برامج التحفيز ارتباطاً إيجابياً واضحاً مع مؤشرات التميز في الشركة.
- بينت الدراسة وجود تفاوت في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الأقسام المختلفة داخل الشركة، ما أدى إلى اختلاف في مستويات الأداء والرضا بين الموظفين.
- أثبتت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى سياسات موارد بشرية حديثة ومرنة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، ويقل فيها معدل دوران الموظفين مقارنة بالمؤسسات ذات السياسات التقليدية.

- أظهرت النتائج أن دمج التكنولوجيا في عمليات إدارة الموارد البشرية يسهم في تحسين جودة الخدمة وتسريع تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في مجال تقييم الأداء وإدارة بيانات الموظفين.

التوصيات:

- ضرورة تطوير استراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية، ترتبط بشكل مباشر بالأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لتعزيز التميز المؤسسي المستدام.
- التركيز على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحديثه بشكل دوري ليتواءم مع تطورات السوق واحتياجات المؤسسة المستقبلية.
- تطوير سياسات التوظيف والتعيين، مع وضع معايير واضحة لاستقطاب أفضل الكفاءات، وضمان العدالة والشفافية في عمليات الاختيار.
- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني المستمر، وربطها بشكل مباشر باحتياجات العمل والتطورات التقنية والإدارية لضمان رفع كفاءة الموظفين.
- تحديث أنظمة تقييم الأداء لتكون أكثر موضوعية وشفافية، مع ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات، وضمان مشاركة الموظفين في وضع معايير التقييم.
- تفعيل نظم التحفيز المادي والمعنوي، بما يشمل المكافآت، والتقدير المعنوي، وفرص الترقى الوظيفي، لرفع مستوى الانتماء المؤسسي والإبداع.
- العمل على تقليل التفاوت في تطبيق ممارسات الموارد البشرية بين الأقسام، وتوحيد السياسات والإجراءات لتحقيق العدالة التنظيمية بين جميع الموظفين.
- تشجيع إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، وتعزيز ثقافة العمل التشاركي لدعم الإبداع والابتكار المؤسسي.
- الاستثمار في التحول الرقمي لأنظمة إدارة الموارد البشرية، لضمان سرعة ودقة العمليات، وتحسين تجربة الموظف ورفع جودة الخدمة.
- تعزيز دور القيادة العليا في دعم وتطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة، من خلال المشاركة الفعالة في صياغة السياسات وتوفير الموارد اللازمة للتطوير المستمر.

الخاتمة

خلص هذا البحث إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي داخل شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي، والتوظيف والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز، وبين تحقيق الريادة المؤسسية. وقد أكدت الدراسة أن التكامل بين سياسات الموارد البشرية والرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي، ويعزز من رضا الموظفين واستدامة التميز في بيئة العمل. كما أظهرت أهمية تحديث سياسات الموارد البشرية باستمرار، وتطوير برامج التدريب، وتفعيل أنظمة التحفيز المادي والمعنوي، واعتماد التحول الرقمي في العمليات الإدارية. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة دعم القيادة العليا لممارسات الموارد البشرية، وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتبني منهجيات ابتكارية لضمان تحقيق التميز المؤسسي واستدامته في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الهيجاء، خالد محمد رسمي سعيد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم. (رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء).
- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى. (٢٠٢٣). الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١٠(٤)، ٣٩٩-٤٥٥.
- بدير، إيمان رفيق. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردني. (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية).
- بدير، إيمان رفيق. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردني. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، ٩(١)، ٨٩-١٠٩.
- بلاسمه، فيصل ناصر. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية. (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت).
- بلقاسم، يعقوب. (٢٠٢٢). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز - تقرت. (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة).
- البوعيشي، نجيب إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ٤٤، ٢٩١-٣١١.
- حسن، عبدالمحسن أحمد حاجي. (٢٠١٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).
- حسين، علاء أمجد عزت. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة عمان للصناعات. (رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء).
- حلموس، مسعودة. (٢٠٢٠). أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي، الأغواط الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ١١(٢)، ٢٣١-٢١٥.

الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M: دراسة وصفية وتحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(٢)، ١-٢٠.

عمام، ريم. (٢٠١٨). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط. مجلة البشائر الاقتصادية، ٤(٢)، ٥٢٩-٥٤٥.

غازي، علي علي. (٢٠١٣). الممارسات التطبيقية لمعياري الإستراتيجية والموارد البشرية كأحدى معايير الممكنات لتحقيق التميز. إدارة الأعمال، ١٤٣، ١٦-٢١. جمعية إدارة الأعمال العربية.

المائل، عبدالكريم مفتاح. (٢٠٢٤). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، ٩. جامعة المرقب.

محمد، علي إدريس. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة. مجلة الجامعي، ٣٠، ٧٧-١٠٠.

مقدم، عبدالجليل. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، ٥(١٠)، ١٧٤-١٨٩.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Al-Ajeely, A. H., Al-Harazi, M. A., & Al-Kibsi, S. M. (2025). The impact of human resource management practices on organizational excellence in the Civil Service and Insurance Office in Taiz. *Journal of Social Sciences*, 31(4), 101–123.
- Al-Shaar, G. A., & Al-Maaitah, Y. Z. (2024). Human resources management and its role in institutional excellence. *Oman Journal of Management Sciences*, 10(2), 45–60 .
- Chandra, A., & Lobo, A. L. (2024). Unlocking organizational excellence: The impact of HRM practices on employee performance across sectors. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Reinventing Business Practices, Start-ups and Sustainability (ICRBSS 2023)* (pp. 715–723). Atlantis Press.
- Shehadeh, H. K., & Abu Al-Haija, K. R. M. (2024). The impact of human resource management practices on achieving institutional excellence: A case study in the Ministry of Education/Jordan. In *Business Analytical Capabilities and AI-Enabled Analytics* (pp. 207–221). Springer.

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة منسوبي شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة المحترمين،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يأتي ضمن متطلبات بحث التخرج لنيل درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن، والذي يحمل عنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة موبيلي للاتصالات بمدينة جدة".

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائكم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، ومدى انعكاسها على تحقيق التميز المؤسسي.

أؤكد لكم أن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم تعاونكم الكريم ومساهمتم الفاعلة في إنجاح هذا البحث.

مع أطيب التحيات،

فهد عبدالله العميري

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المتغير	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة في الشركة	☐ أقل من سنة ☐ 1 – 3 سنوات ☐ 4 – 7 سنوات ☐ أكثر من 7 سنوات
الإدارة/القسم	☐ الموارد البشرية ☐ التقنية ☐ المالية ☐ التسويق ☐ المبيعات ☐ أخرى:
الوظيفة الحالية	☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ أخرى:

ثانياً: أسئلة الاستبانة

استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي
(يرجى وضع علامة ✓ في الخانة المناسبة لكل عبارة)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية					
أولاً: التخطيط الاستراتيجي					
					١. لدى الشركة رؤية ورسالة واضحة لإدارة الموارد البشرية.
					٢. يتم وضع خطط سنوية لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع أهداف الشركة.
					٣. تشارك الإدارة العليا في وضع خطط الموارد البشرية.
					٤. تُراجع خطط إدارة الموارد البشرية بشكل دوري لتحسينها.

					٥. يتم إشراك الموظفين في عمليات التخطيط المتعلقة بالموارد البشرية.
ثانياً: التوظيف والتعيين					
					٦. تتبع الشركة معايير واضحة وعادلة في اختيار الموظفين الجدد.
					٧. يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل شفاف داخل الشركة.
					٨. يتم تقييم المتقدمين للوظائف من خلال لجان مختصة.
					٩. تعتمد الشركة على اختبارات ومقابلات دقيقة لاختيار الأنسب.
					١٠. توجد برامج تهيئة للموظفين الجدد قبل مباشرة العمل.
ثالثاً: التدريب والتطوير					

					١١. تحرص الشركة على تزويد الموظفين ببرامج تدريبية مستمرة.
					١٢. يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تقييم دوري للموظفين.
					١٣. توفر الشركة فرص تطوير مهني للموظفين (دورات، ورش عمل... إلخ).
					١٤. يتم متابعة أثر التدريب على أداء الموظفين.
					١٥. تشجع الشركة الموظفين على التعلم الذاتي وتطوير المهارات.
رابعاً: تقييم الأداء					
					١٦. لدى الشركة نظام واضح لتقييم أداء الموظفين.
					١٧. يتم إبلاغ الموظفين بمعايير التقييم قبل عملية التقييم.
					١٨. تشمل عملية التقييم جميع جوانب العمل الوظيفي.

					١٩. يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بشكل دوري.
					٢٠. ترتبط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات.
المحور الثاني: التميز المؤسسي					
					٢١. تشجع الشركة على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.
					٢٢. تحرص الشركة على رضا العملاء بشكل مستمر.
					٢٣. تسعى الشركة لتحسين الأداء المؤسسي باستمرار.
					٢٤. تهتم الشركة بتحقيق الريادة بين المنافسين في القطاع.
					٢٥. تلتزم الشركة بمعايير الجودة في جميع عملياتها.

					٢٦. تسعى الشركة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.
					٢٧. توفر الشركة بيئة عمل محفزة ومريحة.
					٢٨. تعتمد الشركة على التحول الرقمي في تطوير عملياتها.
					٢٩. ترعى الشركة المواهب وتدعم القيادات الشابة.
					٣٠. تلتزم الشركة بمبادئ الشفافية في التعامل مع الموظفين والعملاء.

Abstract

This research aims to study the impact of human resource management (HRM) practices on institutional excellence at Mobily Telecommunications Company in Jeddah. The study adopted a descriptive-analytical approach, with the study population consisting of the company's employees. A random sample of 120 employees from various administrative levels was selected. The questionnaire was used as the primary tool for data collection and statistical analysis. The results revealed a strong and statistically significant relationship between HRM practices—strategic planning, recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and motivation—and institutional excellence. The findings confirmed the importance of alignment between HR policies and the organization's strategic vision in achieving organizational leadership. The research recommended developing and updating HR policies, enhancing training programs, activating motivation systems, embracing digital transformation, and ensuring top management support for these practices to guarantee the sustainability of institutional excellence.

Keywords: Human Resource Management - Institutional Excellence - Strategic Planning - Training and Development - Performance Appraisal – Motivation.

Human Resource Management Practices and Their Impact on Organizational Excellence: An Applied Study on Mobily Telecommunications Company in Jeddah

Prepared by: Fahad Abdullah Al-Omairi

University ID: 251003278

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

٢٠٢٥