

عنوان البحث

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 الثاني:

٢٠٢٥م / ١٤٤٧هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٦
أهمية الدراسة:	٦
أهداف الدراسة:	٨
تساؤلات الدراسة	٩
فروض الدراسة:	٩
الدراسات السابقة:	١٠
الدراسات العربية	١٠
الدراسات الاجنبية	١٥
التعقيب على الدراسات السابقة	١٨
المنطلقات النظرية للدراسة:	٢١
أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢٢
المنهجية وطرق البحث:	٢٤
منهج الدراسة	٢٤
مجتمع الدراسة	٢٤
عينة الدراسة	٢٥
طرق جمع البيانات	٢٥
الأساليب الإحصائية	٢٥
نموذج الدراسة:	٢٦
أدوات الدراسة:	٢٦
حدود الدراسة:	٢٧
المراجع:	٢٨
المراجع العربية	٢٨
المراجع الاجنبية	٣٠

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. (بلاسمه، 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 وتطرق 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، تحقق 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 تعبر الاهتمام الكافي لبناء رأس المال البشري وتطويره، مما يحدّ 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 يُساهم 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.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

١. مقدم، عبد الجليل. (٢٠١٩).

جاءت دراسة عبد الجليل 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 ميزات 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 وتراجع 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 وفعل 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 وتوفر 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.

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 استخدموا 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 موظفًا 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 بتفعيل 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.

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 تنميته 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:

يُلاحظ 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 تُظهر 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 وظفت 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 والتقييم، 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 يكسبها 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 تنفرد 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 تسهم 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

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 تُحدث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وتشدد 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 تُعد 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)

تُعد 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 أُطراً 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.

وتُعد 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 يُعزز 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)

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.

مجتمع الدراسة

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 الدراسة

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

طرق جمع 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.

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

→ المجموع: ٢٠ سؤالاً

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.

حدود الدراسة:

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.

المراجع:

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.
- بلاسمة، 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)، ٢١٥-٢٣١.

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)، ٢٠-٢١.

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 كإحدى 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.

- 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.