

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

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

مشروع تخرج

إعداد

منار عطا الله امان احمد

232000638

عمر عبد العزيز سليمان الفريح

232001458

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024م/1445هـ

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

لقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العامل الأساسي لزيادة الإنتاج، وزيادة أهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز الموظفين، وإشباع احتياجاتهم، ولأن نجاح وفشل جميع المنظمات يعتمد على العنصر البشري، بالإضافة إلى النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات الموظفين يشكل جزء كبير من نفقاتها ولذلك فإن الاستثمار الأفضل يجب أن يتوجه إلى الموظفين الأفراد والاستفادة من الموارد البشرية، حيث أن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها، وحسن استغلالها، والمحافظة عليها، والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولذلك لابد من اعتماد منهج إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وتلبية احتياجاتها. (محمد، 2019)

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من عدة عمليات احداها عملية ترشيح وتوظيف القوى العاملة للمنظومة ويتضمن بداخل هذه العملية تعويض الموظفين ووضع السياسات المتعلقة بهم وتطويرهم بالاستراتيجيات المطلوبة. في السابق كان يتخلص دور إدارة الموارد البشرية على نطاق محدود في معالجة كشوف المرتبات والتأكد من ملئ النماذج بشكل صحيح مما يتيح لها دورًا أكثر شمولية في مؤسسات اليوم كدور اداري، استراتيجي وتطويري. حيث تتفق المراجع على نقاط رئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات. تتلخص في الأقسام التالية التوظيف، تطوير سياسات العمل، إدارة التعويضات والمزايا، قوانين مكان العمل، التدريب والتطوير، سياسات التوظيف، حماية العمال، التواصل الناجح مع الموظفين، القوى الخارجية المؤثرة المنظمة. (Dr. Nagwa Abdallah Mhmuod, 2020)

ولتحقيق النجاح بتطبيق هذه النقاط الأساسية لابد من توفر مهارات رئيسية للمدير الناجح أو مدير الموارد البشرية (HR) للتعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف. حيث ان المعرفة لابد ان يتم تطبيقها بطريقة استراتيجية مع المهارات اللازمة لتطوير وضمان نجاح المنظمة. مهارة التنظيم والترتيب تعتبر من المهارات المحورية المهمة لدى مدير ادارة الموارد البشرية حيث ان إدارة الرواتب، المزايا ومهن الموظفين لابد من وجودها كملفات منظمة ومرتبعة يعتبر أمراً ضرورياً للنجاح في أي وظيفة حيث انها تعد من مهارات الكمبيوتر وإدارة الوقت الجيدة. (Kristen B.2012)

ولأن الوقت مهم جداً في إدارة الموارد البشرية فالقدرة على تعدد المهام تعتبر من المهارات المطلوبة والمهمة أيضاً لدى مدير ادارة الموارد البشرية اي ان مدير الموارد البشرية يتخلل عمله اليومي التعامل مع مشاكل الموظفين وشكاويهم وبالتزامن مع ذلك يضع الشروط والمعايير لقبول موظفين جدد في المنظومة على عكس اغلب المناصب الإدارية الأخرى حيث انها تركز فقط على مهمة واحدة أو جزء واحد من المهمة بالعمل، حيث تعدد المهام أمر لا بد من توفره في مدير ادارة الموارد البشرية (Kristen B.2012)

وتعد العقلية الإستراتيجية مهارة أساسية مهمة أيضاً. حيث ان مدير ادارة الموارد البشرية يمتلك تلك العقلية حيث تمكنه من التخطيط مسبقاً والنظر في المستقبل البعيد الذي يمكن أن يؤثر على البيئة التي يعمل فيها، ليس هذا فقط بل يمكنه أيضاً فهم كيفية تناسب الموارد البشرية مع بيئة العمل واعطاء صورة أكبر لمستقبل المنظمة او الشركة (Kristen B.2012)

وبحسب (Al-Juhani, 2021) دور مدير ادارة الموارد البشرية يمتد لما بعد مرحلة التوظيف واستقرار الموظف بحيث يتم السعي ليس فقط لنجاح المشروع او المنظمة بل لاستمرار هذا النجاح سواء بالجهات الحكومية او الجهات الخاصة حيث يتم يتميز هؤلاء الموظفين و توفير لهم المزايا التنافسية الدائمة لتعزيز قدرتهم على الابداع وهو ما يعرف بالتميز المؤسسي حيث انه يعتمد على فكرة كيفية تحقيق النتائج المرغوبة متضمنا جميع الاطراف داخل او خارج المنظمة في اطار المعرفة الكاملة لرأس المال والقوى العاملة وقدرتهم على الابداع والاداء المستمر.

وتتفرد المنظمة التي تؤمن بمفهوم التميز المؤسسي عن غيرها من المؤسسات في عصر المزايا التنافسية المقدمة في مجال العمل بتعزيز نشاط افرادها وتقوية انجازاتهم لضمان تقديم خدمات تفوق التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به فالهدف الرئيسي للتميز المؤسسي هو توقع احتياجات المشروع او العملاء وتلبية هذه الاحتياجات بالموارد البشرية الموجودة بالمنظمة بتوازن ونتائج مرغوبة لكافة اصحاب المصلحة حيث ان تنمية قدرات الافراد وتشجيعهم نحو الابداع والتميز هو من اساسيات القائد المتميز وهو ما يعرف بالتميز القيادي.

(سليم, 2020)

ممارسة إدارة الموارد البشرية للتميز المؤسسي يتحقق بتنمية الموارد البشرية وهي من أهم الأمور الإدارية وتكون بالأنشطة التي تزيد من فعالية وإنتاجية الموظفين بالمنظومة وتوفير الأساليب والوسائل كالتدريب، التطوير والتحفيز اللازم لتعكس اهتمام الإدارة ودعمهم بالقدر الكافي لإتمام مهامهم بنجاح مما يؤدي الى استقرار الموظف وزيادة كفاءته بالعمل.

(Arbab & Abaker, 2018)

1.2 مشكلة البحث:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تؤثر على عمل المنظمة، خاصة مع التطور الذي تشهده المنظمات لقد توسعت وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحولت من إدارة وظيفية إلى إدارة تنفيذية، حيث أصبحت تؤثر الآن على جميع الإدارات داخل المنظمة، تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من سيطرتها على العنصر الأكثر أهمية في المنظمة وهو العنصر البشري، ودور هذا العنصر في رفع إنتاجية المنظمة وقيمتها السوقية. (محمد، 2019)

كما أن للتميز المؤسسي أثر إيجابي على مستوى أداء المنظمات، على أن يكون هذا التميز نتيجة ممارسات إدارة الموارد البشرية ولذلك فإن هذه الممارسات ال تؤثر على التميز المؤسسي فحسب، بل تؤثر أيضا على العديد من المتغيرات الإدارية مثل الإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام بين الموظفين. (الليمون، 2018)

وفي دراسة هدفت الى اظهار أبعاد جودة البيئة الوظيفية المتمثلة في (بيئة العمل المادية والاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) حيث تم توزيع استبانة لجميع العاملين في الشركة واكدت نتائج الاستبيان عن وجود علاقة ذات نتائج احصائية بين ابعاد جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي وضرورة العمل على تطوير الموظف والاداء الفردي لتحقيق المزايا والنجاح للمؤسسة والمشروع وفي مؤسسات القطاع العام السوداني اجريت الدراسة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي.

(Dr. Nagwa Abdallah Mhmuod, 2020)

أظهرت النتائج أدله قوية بالتأثير الكبير على التميز التنظيمي حيث ان أبعاد إدارة الموارد البشري (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الاختيار والتدريب والتنمية والأجور والرواتب والحوافز والمزايا والأداء) كان لها تأثير كبير على التميز التنظيمي في السودان في منظمات القطاع العام.

(Arbab & Abaker, 2018)

ومن خلال هذه المؤشرات المهمة والتوصيات بضرورة تكثيف الدراسات للنهوض بهذا القطاع وتحفيز الابداع للقوى العاملة وخلق بيئة ومعرفة الأثر للتطوير لبلوغ الريادة والتميز وتحقيق النجاح للمشاريع والشركات

ستعمل هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في القطاع الخاص في مدينة الرياض لمعرفة حجم التأثير الناتج على أداء الموظفين ونجاح.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض؟

1,3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وتحقيق التميز المؤسسي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية

بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض الأهمية العملية.

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

1,4 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي :

التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض
- التعرف على درجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي الخدمي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض
-التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بتطبيق ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
تساؤلات الدراسة :تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية :

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

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

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

فرضيات الدراسة :لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها(تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية • :الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركات القطاع الخاص بالرياض • .

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

الدراسة	(محمد, 2019)
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع اجدابيا.
المنهجية	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط- استقطاب- تدريب – تحفيز) المتغير التابع: تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (الخدمي -القيادي) لتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (24) مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل. حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة. وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية
نتائج الدراسة	تبين ان هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي بمقدار (0.588) وذلك تفسيره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (34) وأن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات بمقدار (0.036) وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (13%) وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها :وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة وتقديم الخدمة بالمصرف ,كما توصلت الدراسة أيضا الى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف . واتضح أيضا أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع ويتم ذلك حسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية، وكذلك حظي التدريب في المصرف على مستوى مرتفع مع الحرص على تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم قبل البدء فيها ,كما تبين من الدراسة ان مستوى التحفيز مرتفع حيث يمنح الموظفون حوافز ومكافأة بناء على معايير موضوعة .
الدراسة	عبد الحميد، (2019)

اهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على اثر ممارسات إدارة التنوع على التميز المؤسسي في المنظمات الاهلية بقطاع غزة
المنهجية	المتغير المستقل: ممارسات إدارة التنوع المتغير التابع: التميز المؤسسي بإبعاده (التميز القيادي -البشري – الخدمي) قد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة واجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين في قسم الموارد البشرية -الإدارة العليا داخل المنظمات الاهلية بالقطاع غزة ,وتم استخدام العينة العشوائية ,فيما تمثل مجتمع الدراسة من المدراء في المنظمة الاهلية -قطاع غزة ,وقد بلغت عينة الدراسة نحو (184) موظفا.
نتائج الدراسة	قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: - وجود موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة في مجال إدارة التنوع ككل داخل المنظمات الأهلية -قطاع غزة بوزن نسبي 65,22%، حيث جاءت الأبعاد الداخلية بوزن نسبي 63,81%، والأبعاد الخارجية بوزن نسبي 62,13 %، والأبعاد التنظيمية بوزن نسبي 68,74% ، والبرامج التدريبية لتأهيل وتنمية القدرات بوزن نسبي 66,19% وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية بوزن نسبي 67,87% وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أبعاد ممارسة إدارة التنوع والتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لواقع إدارة التنوع على التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة .قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها: - جعل التنوع والتعددية الثقافية طبيعة وميزة داخل المنظمة على كل المستويات، وعلى الإدارة العليا عدم التميز بين الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية، وكذلك الاهتمام بتقديم برامج عمل مرنة للموظفين؛ لتنمية قدراتهم العملية. - اهتمام الإدارة العليا بنشر ثقافة التميز المؤسسي وتسهيل عملية التغيير التنظيمي في المنظمة، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز في المنظمات الأهلية.
الدراسة	بلاسمه، (2019)
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب والتحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ،التميز في تقديم الخدمة)في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال

المنهجية	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتحفيز) المتغير التابع: تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) تحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بأعداد استبانة شملت (38) فقرة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة والتي شملت جميع الموظفين في دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات والبالغ عددها (75) موظفا وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعدها "تخطيط الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي" وبعد "تدريب الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي"، وعدم وجود أثر لبعدها "استقطاب الموارد البشرية" في التميز المؤسسي وبعد "الاختيار والتعيين للموارد البشرية" في "التميز المؤسسي". ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين مع الجامعات الأردنية الرسمية في منطقة الشمال بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة والمتغيرة، وضرورة إشراك كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي
الدراسة	مقدم (2019)
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعدها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والتميز) المؤسسي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر وحدة بشار
المنهجية	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعدها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز والتميز) المتغير التابع: التميز المؤسسي لإتمام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من 30 سؤال موزع على أربعة محاور (spss19) وتم دراسة هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي)
نتائج الدراسة	تم التوصل إلى جملة من النتائج أوضحت العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإبعاده من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى، ويظهر الأثر الأهم في التحفيز وأضعفها في التخطيط.
الدراسة	الليمون، (2018)

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية	اهداف الدراسة
المتغير المستقل: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر -ممارسة بناء فرق العمل المتنوعة - ممارسة بناء ثقافة تنظيمية - تتقبل التنوع -ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية -ممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) المتغير التابع: تحقيق الريادة بأبعادها (الإبداع -الابتكار-التفرد -المخاطرة) لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة؛ لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من جميع الرتب الأكاديمية الآتية: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومدرس في الجامعات الرسمية الأردنية 7433 البالغ عددهم ووزعت الاستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية تناسبية 400	المنهجية
قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، قد جاءت بدرجة متوسطة؛ وإن تصورات المبحوثين نحو تحقيق الريادة بأبعادها، قد جاءت بدرجة متوسطة كذلك؛ وكما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في الجامعات الرسمية الأردنية. وتوصي الدراسة ضرورة تفعيل دور الجامعة للاستفادة من مزايا تنوع الموارد البشرية الإيجابية بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية المهام، من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تنمي المهارات الريادية. والعمل على تأسيس هذه البرامج، لما فيها من دور في تعزيز القدرات لدى أعضاء هيئة التدريس، وأن تتيح الجامعة لهم الفرصة لتأدية بعض الأعمال عن بعد وفقا لطبيعة أعمالهم، مع مراعاة المرأة الأكاديمية عند وضع أوقات البرامج الدراسية للقيام بواجباتها الأسرية بما يتوافق	نتائج الدراسة

	مع مهامها الأكاديمية
الدراسة	سنكري، (2023)
أهداف الدراسة	يهدف البحث إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل -الأجر والتعويضات) ومدى تطبيقها في الإدارة المركزية بجامعة تشرين وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين وإلى توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع رضا العاملين. كما هدف البحث إلى لفت الانتباه إلى أهمية رضا العاملين في العمل ورفع سوية المؤسسة وأدائها
منهجية الدراسة	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل-الأجر والتعويضات) المتغير التابع: رضا العاملين من أجل تحقيق أهداف البحث طور الباحثة استبانة من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، وهي 57 استبانة يتم تحليل الاستبانات SPSS باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام عدد من التحاليل
نتائج الدراسة	تلخصت الدراسة إلى عدة نتيجة مفادها أن إشراك جميع العاملين في الإدارة المركزية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم كان بالمستوى المطلوب. كما يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين. وخلص البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على إشراك جميع العاملين بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم. وإيجاد قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين وتعزيز اهتمام الجامعة بأهمية شهادة الأيزو والمتعلق بتدريب الموظفين
الدراسة	ابن نافييه (2022 ،

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في وزارة المالية القطرية
منهجية الدراسة	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات) المتغير التابع: تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة المالية القطرية بواقع (500) موظف من جميع المستويات الإدارية العليا، والوسطى،
نتائج الدراسة	الدراسة قد قدمت عدد من التوصيات من أبرزها الاستمرار في التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه وزارة المالية القطرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لما له من أهمية ودور مؤثر في تحقيق التميز التنظيمي، ومواكبة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كاستخدام نظم تخطيط موارد المنشآت
الدراسة	أبو شريعة 2021
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت قطاع غزة
منهجية الدراسة	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قد اعتمد الباحثان لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل وقد تم استخدام برنامج (spss) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة للنتائج التالية: اهتمام العاملين في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة ببعد الاختيار بدرجة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي وجود موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة على مجال الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في محافظات غزة، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي . وأوصت الدراسة ضرورة أن تتصف عملية الاختيار بالشركة المزودة لخدمة الإنترنت بالنزاهة والشفافية والتي تضمن عدالة الاختيار بحث تعدد على كفاءة المتقدم للوظيفة

	بعيدا عن التحيز الشخصي، أهمية أن تسلك الشركة طرق إبداعية وابتكارية لدراسة سلوك المستهلك وتلبية احتياجاتهم.
الدراسة	Akhter,2013
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى البحث في تكافؤ نظامي EEM,EFQM نموذج التميز الأوروبي، وإدارة الجودة الشاملة TQM.
منهجية الدراسة	المتغير المستقل: EEM,EFQM تكافؤ نظامي نموذج التميز الأوروبي المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة TQM EEM استخدمت المنهج التجريبي على الشركات التي كأداة إدارة تستخدم TQM بشكل غير مباشر
نتائج الدراسة	وننتج عن الدراسة أن EEM,TQM على الرغم من أنهما غير متماثلتين ولا يوجد دليل تجريبي يوضح تكافؤ الأنظمة، إلا أنهما يتبعان مسارا EEM سيكون لها 19 احتمالات كبيرة في أن تكون شركة TQM، مشابهاً، ويمكن توقع أن الشركة ذات الدرجات العالية في بالإضافة إلى ذلك يوفر كلا النظامين وسيلة لتحسين الأداء وفقاً للنتائج التي تم قياسها بواسطة EE
الدراسة	Nasser., Khaled ,2013
أهداف الدراسة	العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الممارسات والأداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة العلاقة في هذه المستشفيات وتهدف هذه الدراسة الى تحديد حالة ممارسات ادارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلى أم لا وأيضا دراسة الإثار المترتبة على ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن وتشمل الممارسات (التخطيط – الاختيار-التدريب-الأداء تقييم-التحفيز-التعويض والتوظيف)
منهجية الدراسة	المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط –الاختيار -التدريب-تقييم الأداء- التحفيز التعويض-التوظيف). المتغير التابع الأداء التنظيمي حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل

الارتباط والانحدار	
نتائج الدراسة	اثبتت النتائج أن ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وان المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وأن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف على الرغم من أن ممارسات ادارة الموارد البشرية عامل أساس ي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وأن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في اقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء ويجب أن يولوا اهتماما أيضا في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

-المنطلقات النظرية للدراسة.

يتناول البحث الحالي في الإطار النظري لمتغيري الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

ممارسات إدارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الإدارات التي تركز وتعتمد عليها المنظمات والشركات لأهميتها لما تقدمه من تواصل دائم بين المسؤولين والمنظومة والموظفين وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

تمهيدا لمفهوم إدارة الموارد البشرية حيث انها وظيفة مهمة واساسية في المنظمات حيث انها تعمل من خلال استراتيجيات من الممارسات والعمليات تتوافق مع منظور المنظومة لتحقيق رسالتها ونجاحها والجهود المتمثلة في تحقيق التوازن بين المصالح الشاملة للموظفين ورؤية المنظمة او الشركة.

حيث ان التعريف الحديث لأداراه الموارد البشرية هو استراتيجيه التعامل مع القوى العاملة والتخطيط الشامل على مستوى المنظومة لتحقيق بين اهداف ورؤية المنظمة والافراد العاملين حيث ان القوى العاملة هم أصل من أصول المنظمة ولا بد من الاستثمار بهم حيث انهم أساس الشركة

أهداف ادارة الموارد البشرية :

تتلخص اهداف إدارة الموارد البشرية على هدفين رئيسيين في إطار تحقيق اهداف المنظومة الا وهي الكفاءة والعدالة حيث ان الكفاءة تدرس العلاقة بين الإنتاجية بالإضافة الى الأداء مقارن بمخل العمليات وقيمتها اما في دراسة العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية العاملة فهو ما يسمى بالعدالة وهو ما يؤدي الى تحقيق رؤية المنظوم بالنهاية إذا تم رعايته في أمور التوظيف والعلوات والحوافز للقوى العاملة يمكن أن تتمحور أهداف إدارة الموارد البشرية على وجود تجانس قوى العمل للمنظومة بوجود خصائص مشتركة فالتجانس يسهم في رفع كفاءة وإنتاج الموظفين وبالتالي رفع كفاءة وفعالية المنظمة على المدى البعيد وتحقيق النجاح لها (Dr. Nagwa Abdallah Mhmuod, 2020)

والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية قد نقلها من وظيفة تقليدية: وظيفة تقليدية يقتصر دورها على القيام باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم وصرف الأجور الى وظيفة استراتيجية أكثر شمولية لتوفير الكفاءات المتخصصة وبالتالي تم تطوير الوظائف المقدمة من المنظومات لجعلها تساهم أكثر في تطوير خدمة المجتمع والقطاعات المستقطبة لتتماشى مع تحديات البيئة المختلفة

ولتعزيز جودة الموارد البشرية وتحسين ادائها وبالتالي تحسين فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها لابد من تطبيق الممارسات الحديثة حيث إن الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية تحقق الانتاجية الاعلى للمنظومة ويتم تحقيق هذه الهدف من خلال تكوين إدارة موارد بشرية بتفكير استراتيجي حديث كاستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية واستراتيجية تعويض ومكافئة العاملين .

وقد تشترك إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى بوظيفة أساسية وهي الإدارة والتنظيم والتخطيط وتودية القوى العاملة وتخصيص الموارد. بينما تختلف بالإدارة التخصصية بحيث يتم التركيز على الموارد البشرية وتخطيطها وممارستها والحفاظ على الموارد وتطويرها وغيرها. والممارسات الإدارية لا غنى عنها لإنجاز الممارسات التخصصية لتحقيق التوازن بين الإدارات بالمنظومة.(Dr. Nagwa Abdallah Mhmuod, 2020)

التمييز المؤسسي:

هي الجهود والقرارات التي تبذل بالجهات الحكومية والخاصة للقوى العاملة من إدارة الموارد البشرية بحيث انه يوصف كفكر اداري وفلسفي ناجح واستراتيجي يهدف لتحقيق نتائج ذات كفاءة عالية ومميزة للمنظومة عن طريق اشباع كافة الأطراف سواء القوى العاملة، المسؤولين بالمنظمة او المجتمع بطريقة إبداعية والمحافظة على هذه الطريقة على المدى الطويل والمستمر.

وتتفرد المنظومة المطبقة للتمييز المؤسسي عن باقي المنظومات بانها تتميز وتستغل الفرص الحاسمة بفكر وخطط استراتيجية مسبقة ورؤية مشتركة بين القوى العاملة المبدعة والمنظومة والمجتمع والحرص على أدائها حيث ان الأداء يصبح اقوى ومتميز ومنظم بحيث ان إدارة الموارد البشرية الناجحة لابد من ان توازن بين ما تصدره من قرارات وما تعتمد من تميز. أي ان التميز هو محصله ما بذله القوى العاملة من مجهود ابداعي ومتميز ساهم في تحسين وتطوير الخدمة عن أدائها المعتاد (Anwar & Abdullah, 2021)

أنواع التميز المؤسسي

1- هناك ثلاث أنواع أساسية للتمييز المطبق من إدارة الموارد البشرية: التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة والتميز البشري.

تنمية قدرات القوى العاملة من خلال القيادة العليا والمسؤولين من أجل إرشادهم وقيادتهم نحو التميز من خلال الأفكار المتجددة والاستراتيجية بتشجيع المنافسة الحميدة بين افراد المنظومة للتوصل لأفكار إبداعية جديدة هو ما يعرف ب التميز

القيادي: القيادة العليا بينما التميز بتقديم الخدمة والتميز البشري: يكون المسئول عن التجديد والابتكار والوسيط المتعلم في المنظمة فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

-المنهجية وطرق البحث.

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

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

–المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على تأثير رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تطوير وسائل التسويق الرقمي للمشاريع والبرامج الوطنية في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة بالتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هم

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

•القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية

يلي كما Statistical Package for Social Sciences -SPSS

–أولا: أساليب الإحصاء الوصفي: Measures Statistic Descriptive والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

–التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.

–النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.

–المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

–الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

–معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.

–الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

–ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.

– للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. Kolmogorov Smnnov

– تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
– مجالات الدراسة:

– العينة: مجتمع الدراسة هذا سيكون جميع موظفي القطاع الخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية. بناءً على استبيان تمت إدارته ذاتياً سيتم إجراء تصميم دراسة مقطعية على جميع موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية المشاركين بالاستبيان من 10 مارس إلى 25 أبريل
– التوزيع المقترح وفق الخطة الزمنية.

سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيان عبر الإنترنت في الفترة 10 مارس إلى 25 أبريل 2024، حيث سيتم خلاله إرسال استبيان النسخة العربية إلى عن طريق برنامج التواصل الاجتماعي (الواتس اب) الخاص بهم. وسيتم تسجيل أول 300 مشاركاً في الدراسة. يستمر تلقي رسائل الردود للنسخة العربية حتى تاريخ 25 أبريل 2024
وسوف يتم تحليل البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 22
معايير الشمول: موظفي القطاع الخاص، من سكان مدينة الرياض
معايير الاستبعاد: جميع الطلاب، جميع موظفي القطاع الحكومي أو العاطلين عن الوظائف
حدود الدراسة :

الحدود المكانية: تم اختيار موظفين القطاع الخاص بمدينة الرياض
الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي 1445 هـ – 2024 م
الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي على موظفي القطاع الخاص في مدينة الرياض

متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة: تعرف بأنها المتغيرات التي تعمل على إحداث تغير ما في الواقع أو الظاهرة المراد دراستها، وتظهر آثاره ونتائجه على المتغيرات التابعة، ويمكن للباحث التحكم فيه،
وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية الملخصة ب (التوظيف والاختيار، الأجور والمرتبات وتقييم الأداء)

بينما المتغير التابع التي ستستعى الدراسة للكشف عن تأثير التغيرات المستقلة هو التميز المؤسسي والذي يتكون من التميز القيادي، تميز الرؤوسين، الهيكل التنظيمي، التميز الثقافي
الموافقة الأخلاقية:

قبل توزيع الاستبيان، سيتم شرح مقدمة مختصرة للمشاركين بالإضافة إلى الحصول على الموافقة الالكترونية قبل بدء الاستبيان من كل مشارك.

1 أسباب اختيار الموضوع:

•دوافع ذاتية:

– الاهتمام الشخصي بالموضوع نتيجة لتجارب شخصية أو خلفية شخصية قد تكون لديك، مما يجعلك متحمساً لاستكشافه بشكل أعمق.

– يكون لديك رغبة في تحقيق نجاح منه في مجال معين، واختيار موضوع متناسب مع هذا الهدف قد

يكون محفزا لك.

—رغبة في الاسهام في إحداث تأثير ايجابي في مجتمعك أو في المجتمع بشكل عام، وقد تكون البحث في موضوع يعزز الفهم ويحل مشكلة معينة هو وسيلة لتحقيق ذلك.

•دوافع موضوعية:

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

-Hafsa, Sh, Namrah, A & Shahzad, G. (2015). Impact of human resources management practices on employees performance, COMSARs institute of information technology, Lahore, Pakistan. Middle East Journal of scientific research, 23(2), 329-33

-Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of Higher Learning in Kenya. International Journal of Business Administration, 2(4), 189

– Nasser I. Safe, Khaled S. Sartawl. (2013). Relationship between human resources management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals, Philadelphia University. European Journal of Business and Management, 5(22)

– Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A. (2013). HRM practices and its impact on employee performance: a study of the cement industry in Bangladesh. Global Disclosure of Economics and Business, 2(2), 125

-(n.d.). *Human Resource Management*. Open Text Book of Hong Kong.

https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf

-Kristen B. Frasch, David Shadovitz, and Jared Shelly, “There’s No Whining in HR,” Human Resource Executive Online, June 30, 2009, accessed September 24, 2010, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=227738167>

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة (2020, November 30). سليم. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 2(6), 205–237. <https://doi.org/10.32996/jhss.2020.2.6.23>

-Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018, December). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGNIZATIONS. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9–21. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.01>

-Dr. Nagwa Abdallah Mhmuod. (2020, April 29). The quality of the work environment on achieving the organization excellence Case of Sudanese Thermal Power Generating Company: أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*. 4(4). <https://doi.org/10.26389/ajsrp.n240819>

-Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., & Booth, A. (2010, October). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*, 14(51). <https://doi.org/10.3310/hta14510>

-Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>

-Al-Juhani, A. B. A. (2021, October 1). Institutional excellence in Saudi universities in light of the criteria of the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) - Tabuk University as a model -. *Educational Research and Innovation Journal*, 1(3), 89–141. <https://doi.org/10.21608/erji.2021.203988>

-Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A. (2013). HRM practices and its impact on employee performance: a study of the cement industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 2(2), 125

ابن نايفه، حمد عبد الهادي، (2020)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي في وزارة المالية القطرية، (رسالة الماجستير)، جامعة عمان الاهلية، كلية الاعمال، الأردن.

- سنكري، سهى شفيق، (2023)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، جامعة تشرين، مج45، ع1، سوريا.
- مقدم، عبدالجليل،(2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر وحدة بشار"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المركز الجامعي بلجاح بوشعيب عين تموشنت، مج5، ع10، الجزائر.
- بلاسمه، فيصل ناصر،(2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال"، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.
- أبو شريعة، عامر سليمان،(2021)، وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمة الانترنت في المحافظات الجنوبية"،مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسبية بن علي الشلف،كلية العلوم التجارية وعلوم التيسير،مج7، ع. 7.
- الليمون، عوده عطية،(2018)، ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات "دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- محمد، علي إدريس،(2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا، مجلة الجامعي، النقابة العامة لاعضاء هيئة التدريس الجامعي، ع30.