

عنوان المشروع
ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة المجال سيد الخدمات - الدمام

اسم الطالب	الرقم الجامعي
حسين علي حبيب غلاب	2021205726

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى	تسلسل
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
3	المقدمة	١,١
4	مشكلة الدراسة	١,٢
4	فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
4	فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
4	أهمية الدراسة	١,٣
4	على المستوى النظري	١,٣,١
4	على المستوى التطبيقي	١,٣,٢
4	أسئلة الدراسة	١,٤
4	أهداف الدراسة	١,٥
5	فرضيات الدراسة	١,٦
5	نموذج الدراسة	١,٧
8	منهجية الدراسة	١,٨
8	الدراسة الميدانية	١,٩
8	مخطط المشروع المقترح	١,١٠
9	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
9	المقدمة	٢,١
11	المتغير المستقل	٢,٢
11	المتغير التابع	٢,٣
11	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٤
12	الخاتمة	٢,٥
12	قائمة المراجع	-

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة المجال سيد الخدمات في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من ٤٠ موظف وتم تحليلها من خلال برنامج SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات داخل الشركة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين و للتدريب والتطوير والتقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة. وأوصت الدراسة بعدد من النقاط أهمها مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل ، ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل الشركة خاصة بمهارات العاملين الحالية ، وأنشطة تدريب وتقييم العاملين ، الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين ، الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز ، زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغير المستمر ، نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.

المقدمة:

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة ، حيث أصبحت الآن معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي ، مما يضغط بقوة على القيادات الإدارية لبذل الجهود بغاية تحقيق النجاح وإحراز التقدم من خلال الاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال استخدام العمليات الخاصة بالموارد البشرية ، وتدور ممارسات إدارة الموارد الأفضل للموارد البشرية ، كما يعتبر أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية هو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للأكفاء من العاملين حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الطرق.

تعتبر الشركات الخدمية لاعب رئيسي في النمو الاقتصادي والتوظيف وتساهم في الاقتصاديات ذات الدخل المرتفع ، تمثل الشركات الخدمية عادة أكثر من ٦٠٪ من العمالة وتساهم بنسبة ٥٠٪ في الناتج المحلي الإجمالي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠١٥) ، إلى جانب كونها محركات للتوظيف والنمو الاقتصادي ، فإن الشركات الخدمية هي أيضاً تعد من مراكز الابتكار لأنها تولد باستمرار وفرة من الأفكار الجديدة. ونتيجة للأهمية المتزايدة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد ، تتخذ حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز مبادرات لتشجيع وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة تهدف المبادرة المالية من قبل الحكومة إلى النظر في سبل دعم الشركات في العديد من المتغيرات المالية والاجتماعية التي تركز على الدور الحتمي للمؤسسات في تحفيز وتنمية الاقتصادات حول العالم.

مشكلة الدراسة:

تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة ، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه الشركات والمؤسسات بشكل عام والصغيرة والمتوسطة منها بشكل خاص ، ولكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين في تلك المنظمات والمؤسسات على كافة المستويات التنظيمية والإدارية ، يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة ، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل لتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي ساهمت بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة. ولأن معظم الشركات حالياً تستخدم التكنولوجيا الحديثة ، أصبحت الآن بحاجة أيضاً إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر ، لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية ، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنظمات الأخرى الأكبر منها حجماً ، وهو ما يتطلب منها التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي. انطلاقاً مما سبق قمنا بصياغة إشكالية بحثنا في السؤال التالي:

ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة:

- على المستوى النظري
 - توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تحقيق التميز المؤسسي.
 - توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة.
 - إعادة النظر في الممارسات الحالية بإدارة الموارد البشرية داخل الشركة.
 - تعزيز وصول الشركة لمرحلة التميز مما يتيح لها فرص أفضل للمنافسة مع الشركات الأخرى.
- على المستوى التطبيقي
 - النتائج تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية لتحقيق الوصول لرؤيا المجموعة "ريادة إقليمية بمعايير عالمية".
 - أثر كل إستراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.
 - معرفة هل استراتيجيات الموارد البشرية وحدها من تؤثر في تحقيق التميز أم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة لا تقل أهمية عن الإستراتيجيات السابقة وجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار.
 - وضع خطة لتفعيل الدور الحالي لإدارة الموارد البشرية في الشركة.

أسئلة الدراسة:

- من خلال طرحنا لإشكالية البحث الرئيسية يتضح لنا عدة تساؤلات فرعية هي:
- هل لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل للتدريب والتطوير دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل لتعويضات العاملين دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي ؟
- هل لتقييم أداء العاملين والموظفين دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- اكتشاف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية والتي سيجرى اختبارها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر على إستراتيجية الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد أثر على التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد أثر على التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد أثر على تقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي.

نموذج الدراسة:

⑤ إدارة الموارد البشرية

من الناحية العملية والوظيفية تجمع معظم التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط المتعلق بالعنصر البشري في المنظمة بغض النظر عن المصطلح المستخدم سواء كان إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. وتجتمع كل التعاريف أن إدارة الموارد البشرية وظيفتها الجوهرية تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، بهدف تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال المنفعة المشتركة بينهما ، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تعدها تلك الإدارة ، وتهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية (عقيلي، ٢٠٠٥).

أن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وأن أهداف المنظمة في إطار مواردها البشرية غالباً ما تنطوي على هدفين رئيسيين هما الكفاءة والعدالة ، والكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقة بين مدخلات عملياتها الإنتاجية ومخرجاتها وتحقيق كفاءة الأداء، فكلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات في الجانب الخاص بالعدالة فإن ذلك يتوافق على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ، وكلما تم رعاية العدالة في أمور التوظيف والعلاوات والترقية كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وفي إطار هذين الهدفين الأساسيين للمنظمة يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

١. قوى عمل متجانسة ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
٢. قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج والخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
٣. قوى عمل فعالة أي ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
٤. قوة عمل مستقرة: أن ازدياد حركة دوران العمل تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وكلما مكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب كلما ساهم ذلك في قوى المنظمة وفعاليتها.
٥. التعامل مع الأزمات والمواقف الصحيحة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضماناً لأن تتفق هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
٦. تنمية قدرات الأفراد.
٧. ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم.

٨. ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر من خلال جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة متوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

٩. تحقيق الانتماء والولاء: أن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة إنتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم فإن ذلك سيؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (الفارس، ٢٠٠٥). ويرى (العزاوي، وجواد، ٢٠١٠) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية هي:

١. الممارسات الاختصاصية وهي الممارسات التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص ، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة ، وخصائص سوق العمل ، وكفاءة ومهارة العاملين فيها ، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:
 - تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - التوظيف ويشمل:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
- تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.
- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٢. الممارسات الإدارية وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

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

الاستقطاب والتعيين

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد، أما وظيفة الاختيار والتعيين فتهدف إلى المقارنة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء المناسب منهم. أورد (كولينز وكلارك، ٢٠٠٣) أن المقصود في الاختيار هو انتقاء الشخص المناسب من بين مجموعة الأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة ، في حين يعرف التعيين بأنه وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب ، بحيث تتماشى شروط الوظيفة مع مؤهلات وكفاءة هذا الشخص.

التدريب والتطوير

وضح (فلاشوس، ٢٠٠٥) ان استخدام الجهود التدريبية بشكل متكامل بهدف بناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة وإعلاء مستوى فعاليتهم وإعدادهم إعداداً جيداً ، يعكس بدوره على

إمكاناتهم في تنفيذ المهام بشكل فعال ، وتطوير معلوماتهم وقدراتهم واتجاهاتهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

أورد (عساف، معترز عبد القادر، ٢٠٠٨) أن لضمان كفاءة وفعالية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

تقييم الأداء

أن التقييم في حد ذاته ليس هدفاً مرجو التحقيق إنما الهدف يكمن في تحفيز الأفراد ، وإيقاظ الإيجابية في نفوسهم ، ودفعهم إلى تطوير أدائهم نحو الأفضل ، وهذا سيساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. كما أن التقييم يعتبر بمثابة تغذية راجعة حول أداء العاملين ، وهذا بإمكانه دعم القرارات المستقبلية المتعلقة بالأفراد (بلوط، ٢٠٠٢). عرف (جواد، ٢٠٠٢) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح. أما معايير تقييم الأداء فتعرف بأنها المستويات التي يكون الأداء فيها مقبول ومرضي للإدارة ، من حيث كمية الإنتاج والزمن المستغرق والجودة. ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى موضوعية تتعلق بالوظيفة نفسها ، أو سلوكية تتعلق بالموظف. كما أوضح خصائص المعايير الجيدة بأنها يجب أن تكون متصفة بسهولة الاستخدام والتميز والصدق والثبات.

التعويضات

تلعب التعويضات ومنها الرواتب والأجور دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات ، فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء ، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. ويعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة من الموضوعات الهامة التي لاقت ومازالت تلقى اهتماماً كبيراً من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة ، وسواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

٥. التميز المؤسسي

يعرف (شانج يانج، ٢٠٠٩) التميز المؤسسي بأنه بذل أفراد المؤسسة كل ما في وسعهم من أجل تحقيق احتياجاتهم والتوقعات المستقبلية التي يهدفون إليها ، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تصب في مجال تحقيقهم لأهدافهم ، في ظل المنافسة العامة والتطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

إما استدامة التميز فهي استمرارية المؤسسة في تقديم خدماتها رغم الظروف الإقليمية والعالمية المعقدة ، والمنافسة المتزايدة ، والتطورات الهائلة المحيطة. ونذكر هنا بعض المبادئ الأساسية التي تقود لذلك التميز المؤسسي:

١. الاهتمام والتصويب نحو النتائج إن التميز يأتي عندما يصبح بمقدور المؤسسة تحقيق كافة النتائج التي تسعد المهتمين بأمرها ، ويمكن الوصول إلى هذا التميز عن طريق التعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للعاملين والمعنيين بالمؤسسة ، ومراجعة السياسة والاستراتيجية المتبعة ، وتحليل الخبرات السابقة ، ووضع أهداف جديدة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

٢. التركيز على خدمة المتعاملين مع المؤسسة إن المؤسسات المتميزة تحرص على التعرف على احتياجات المتعاملين معها ، وتفهم متطلباتهم بشكل مستمر حتى تحظى بالرضا الشامل وتتدرج المؤسسة في الحكم على جودتها وتميزها ، فتنتقل من مقدمي الخدمة إلى متلقيها ، لتحصل على الحكم النهائي على مستوى أدائها ، فتحسن من الخطأ وتتحدى العوائق.

٣. القيادة والثبات على الأهداف: إن المؤسسة التي تهدف التميز تقوم بتحديد مسارها المستقبلي ، وذلك عن طريق صياغة رؤيتها بشكل واضح ، تعبر فيه عن نفسها وهدفها ، ومن ثم تنشر هذه الرؤيا

على نطاق واسع لتحظى بمتابعين ينضمون إليها ، وعادة ما يحرص القادة على وضع قيمهم وضوابطهم وثقافة التميز التي يعبرون عنها في سلوكهم الشخصي حتى يكونوا قدوة لغيرهم.

٤. تنمية العاملين وإشراكهم تحرص المؤسسات على تنمية موظفيها وتدريبهم ، كي ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي وكفاءتهم ، إذ أن مستوى أدائها يقاس بمستوى أداء موظفيها كما وتدرك المؤسسات أهمية الموارد المعرفية في تحقيق التميز المستدام ، لذلك فهي تحدد متطلباتها الحالية والمستقبلية ، وتعين الموظفين ذوي المهارات المطلوبة ، وترفع من مستوى أدائهم لتحقيق أهدافها.

٥. التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر: إن المعرفة والتعلم هما من يستطيعان خلق الإبداع ، كما أن التطوير المستمر هو من يقود للتغيير ويحقق التميز المؤسسي. لذلك فإن المؤسسات تحرص على التعلم من تجاربها ، لنقل الفائدة للعاملين فيها وتسمع منهم الرأي والفكرة ، الأمر الذي من شأنه تحقيق التميز.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة (موضوع الدراسة) ، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي طرح حولها ، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها ، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

الدراسة الميدانية:

كانت الطريقة المستخدمة للدراسة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة احتوى الاستبيان على ستة وثلاثون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع والجنس والخبرة والمؤهل الدراسي.

تم قياس كل منها على مقياس ليكرت "الخماسي"، أي من خمس درجات تتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" للإشارة إلى المعدل الذي يشعر به أفراد العينة. أعطيت القيمة (١) تصنيفاً نوعياً "لا أوافق بشدة" وأعطيت القيمة (٥) تصنيفاً نوعياً "أوافق بشدة" بحيث يمثل متوسط الإجابات لكل عبارة درجة رضا أعضاء العينة عن سؤال عندما يرتفع هذا المتوسط إلى الاقتراب (٥) تكون درجة رضا المستجيبين "عالية جداً" ، وعلى العكس من ذلك حيث ينخفض هذا المتوسط إلى الاقتراب (١) تكون درجة رضا المستجيبين منخفضة جداً أو غير موجودة".

مخطط المشروع المقترح:

١. ضرورة وجود قاعدة بيانات داخلية خاصة بمهارات العاملين الحالية وأنشطة تدريب وتقييم العاملين والتخطيط للاحتياجات المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين.
٢. الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز.
٣. تعزيز اهتمام الشركة بالتوجه لمعرفة وتطبيق برامج الجودة الخاصة المتعلقة بتدريب العاملين.
٤. تعريف الشركة بأهمية إقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العاملين بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
٥. زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر.
٦. نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.

الدراسات السابقة:

⊙ الدراسات العربية

دراسة (محمد نور، ٢٠٢٠)، بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التميز المؤسسي.
الهدف من هذا البحث هو معرفة تأثير مكونات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. تم تطبيق الدراسة على المنظمات الصناعية في المدينة الصناعية في شمال الأردن. تم استخدام المنهج الكمي لتحقيق الأهداف. تم استخدام استبيان لجمع البيانات. يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول مصمم لجمع البيانات الديموغرافية، والجزء الثاني مصمم لجمع المعلومات حول SHRM التوظيف والتدريب والتطوير الوظيفي)، والجزء الأخير مصمم لجمع المعلومات حول التميز التنظيمي. تمت دراسة عينة عشوائية بسيطة من ١٢٠ مديري مؤسسة أظهرت النتائج أن أداة جمع البيانات كانت موثوقة. وأظهرت النتائج أن التدريب كان يحظى باهتمام كبير من قبل المديرين للوصول إلى التميز، يليه التطوير التنظيمي، ثم التطوير الوظيفي، وكان أقل تقييم للتوظيف تؤثر مكونات SHRM على مكونات التميز التنظيمي (رضا العملاء، ونشر التكنولوجيا، وجودة المنتج، والقدرة التنافسية) ($p < 0.05$). كان التوظيف هو أكبر مساهم في التميز التنظيمي المرتبط بنشر التكنولوجيا وجودة المنتج والقدرة التنافسية، لكن رضا العملاء تأثر بالتطوير والتطوير الوظيفي.

أوصت الدراسة بأن تربط المنظمة استراتيجية SHRM بأنشطة المنظمة الأخرى التي تؤدي إلى التميز مع تركيز عملية التوظيف لأنها تؤثر على منتجات المنظمات.

دراسة (علاء، حسين، ٢٠٢٠) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة في الأردن.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي لدى شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة، بالإضافة إلى معرفة مدى اهتمام الشركة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاهتمام في تحقيق التميز المؤسسي تكونت الدراسة من مجموعة من المتغيرات، إذ تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل، وقد تم قياسه من خلال أربعة أبعاد وهي الاختبار التدريب والتطوير، نظام التعويض، وفرص النمو الوظيفي، والمتغير التابع يمثل التميز المؤسسي.

وقد صممت استبانة تناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة أفراد العينة، ووزعت الاستبانة على جميع موظفي شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٢٠) موظفًا من مختلف الأقسام والمسميات الوظيفية، واستخدم المنهج البحث الكمي الاستعراضي في الدراسة، وقد اعتمد الباحث من خلاله على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في IBM-SPSS-AMOS ٢٥,٠ واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر إيجابي وقوي لتحديد الاختيار على التميز المؤسسي، والتدريب والتطوير على التميز المؤسسي، وكذلك الأمر لمتغيري فرص النمو الوظيفي ونظام التعويض. وتوصي الدراسة يجب على الهيئة الإدارية لشركات الأدوية إبلاغ موظفيها بأنهم سيكافئون مقابل كل هدف من أهداف الأداء والتميز حتى يعرف كل موظف ما يتوقعه مقابل العمل على جميع مستويات التميز المؤسسي.

يجب أن تضمن الهيئة الإدارية للشركة الصيدلانية أن الفوائد تتوافق مع متطلبات وتفضيلات الموظفين علاوة على ذلك، يجب على إدارة الشركة الصيدلانية أيضًا فتح إمكانيات لفصول التدريب التخصصي في قدراتها الإدارية المتعددة للموظفين غير التقنيين الذين سيصبحون امتيازًا مؤسسيًا كبيراً.

دراسة (فاطمة، إبراهيم، ٢٠١٩)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M ، بالمنظمات دراسة تحليلية وصفية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات وبالاكتفاء على المنهج الوصفي التحليلي النظري، تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M.، علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد نحو تطبيق هذا النموذج. من أهم ما اقترحت الدراسة تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية واختصاصاتها التنظيمية بشكل مناسب لطبيعة التميز المؤسسي والربط بين مهام وأدوار الأفراد ومواصفات التميز المؤسسي.

دراسة الصوالحة ٢٠١٩، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ودراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم استبيان معد لغرض جمع البيانات من المبحوثين لتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). اشتملت الدراسة على العاملين في المناصب القيادية في شركات الأدوية الأردنية، وزعت (١٩٥) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استيفاء ١٨٥ استبانة (٩٥٪). أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥ > a) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب التعويض إدارة الأداء على تحقيق التميز المؤسسي القيادة الموظفين الهيكل الثقافة) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى (٠.٠٥ > a) من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويض) على التميز التنظيمي (القيادة، العمال، الهيكل، الثقافة) أوصت الدراسة : بالاهتمام بالموارد البشرية من حيث التطوير والتدريب وإنشاء نظام عادل للحوافز والمكافآت يشجع الموظفين على التميز والاستماع إلى وحل مشاكل الموظفين وتحسين جودة بيئة العمل.

٥ الدراسات الأجنبية

دراسة (كوفاز، ٢٠٢١) بعنوان : أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية في إقليم كردستان العراق. كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الرئيسية التي تنطوي عليها إدارة الموارد البشرية والتي لها هذا التأثير. أخيراً، يهدف البحث إلى إظهار التوصيات أو الاستراتيجيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية قيد المراجعة والتي يمكن أن تعزز أو تحسن أداء المؤسسات الحكومية، لا سيما في إقليم كردستان العراق.

استخدم الباحث أسلوب البحث الكمي المستخدم لتحليل الدراسة الحالية كان حجم العينة المختارة لهذه الدراسة ٢٤٠ مستجيباً. وكشفت النتائج عن رفض جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة التي تنص على أن "اللامركزية ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي" وبالتالي، استنتج أن اللامركزية لها علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي.

يوصي الباحث بأن يرتبط الأداء التنظيمي و / أو إنتاجية العمل بشكل إيجابي بخصائص مختلفة لأنظمة إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء وبرامج التدريب والممارسات المبتكرة والمزايا والتعويضات.

دراسة (كيم، ٢٠١٦)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد كومستاتس لتكنولوجيا المعلومات في باكستان).

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم " ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء

الموظف، تم إعداد استبيان تالف من ٣١ عنصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على اساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج. وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة، إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائياً في أداء الموظف، وباختصار، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط إيجابياً مع أداء الموظفين.

أوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصاً " أداء الموظف، وينبغي مراجعة وإصلاح وتحديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض، وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطى أهمية للتدريب والاختبار والتعويض والتحفيز.

دراسة (موس، ٢٠١٣)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة على مصانع الإسمنت في بنغلاديش).

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في مصانع الإسمنت في بنغلاديش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا للعينة تألف من ١٦٠ من الموظفين من سبع شركات أسمنت المدرجة في بورصة دكا المالية.

أظهرت النتائج أن التدريب التنموية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في مصانع الإسمنت في بنغلاديش والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الإسمنت في بنغلاديش. أوصى الباحث، أنه يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة مبتكرة وجديدة، وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وينبغي أن تنفذ تقنيات تقييم الأداء الجديدة مثل ٣٦٠ والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر.

المتغير المستقل:

إدارة الموارد البشرية وهي عملية تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتوجيههم وتطوير إمكانياتهم وتقييم أدائهم.

المتغير التابع:

التميز المؤسسي وهو حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المتميزة.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

١. توجد علاقة ذات دلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز بتقديم الخدمة.
٤. يعتبر التميز المؤسسي أحد الأدوات التي وضعتها المؤسسة الأوربية للجودة ويتضمن مجموعة من الأبعاد أهمها التميز القيادي وتميز بتقديم الخدمة وتميز العمال المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية.
٥. تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على توجيهات الأداء البشري كما أنها تؤثر في جوانب مختلفة لذلك الأداء ودور الأفراد سواء كان ذلك من ناحية الشخصية أو السلوكية مما يحقق التميز المؤسسي.

الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي تم الوصول إلى أن الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص ، وكذلك القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة لتحقيق أفضل فرص التميز. ويعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وتميز المؤسسات من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وحظي بدراسات عديدة على المستوى العالمي والعربي.

قائمة المراجع:

٥ المراجع العربية

- بلوط، حسين إبراهيم إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار الجامعة اللبنانية للنشر، ٢٠٠٢.
- نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، ٢٠١٠.
- عقلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥.
- الفارس، سليمان، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٥.
- عساف، معتر عبد القادر التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية ٢٠٠٨.
- محمد، نور، أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التميز المؤسسي، المجلة العربية للإدارة المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، يونيو، ٢٠٢٠.
- علاء حسين، ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان، الأردن، ٢٠٢٠. جواد، شوقي ناجي، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام عمان المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨.
- فاطمة، إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأهمية متغير في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات دراسة تحليلية وصفية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق، عمان، ٢٠١٩.
- الصوالحة، جواد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١١) العدد ٢٠١٩، ٥٢ - ٦٦.

⊙ المراجع الأجنبية

- Chang Yang, Chien & Yeh-Yun Lin, Carol, (2009), "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 9, September: 1965-1984.
- Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), "Strategic human Resource Practices. Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, 740-751.
- Kim, Jungin, (2016), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", Public Administration Review.
- Kuvaas, Bård, (2021), "An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes", Journal of Management Studies, Vol. 45, No.1: 125.
- Musa, Pinar and Tulay, Girard, (2013), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", SAM Advanced Management Journal.
- Vlachos, Ilias P., (2009), "The effects of human resource practices on firm growth", International Journal of Business Science and Applied Management.