

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال

محمد عبد الرحمن محمد القحطاني

243001156

المشرف الثاني/

د. فائز علي جراد

مشرف أول /

د. الفيصل عبد الحميد محمد



بحث بعنوان

ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي

2025

Mid-Ocean University
College of Management
Master of Business Administration



Mohammed Abdulrahman Mohammed Al-Qahtani
243001156

First Supervisor /

Dr. Faisal Abdulhameed Mohammed,

Second Supervisor

Dr. Faiz Ali Jarad

Research Title:

**Human Resource Management Practices and Their Impact on
Achieving Institutional Excellence**

2025



بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) ¹

التوبة الآية (105)
صدق الله العظيم



¹ / قرآن كريم، سورة التوبة، الآية (105).

إهداء



إهداء بحثي هذا..

إلى أسرتي الكريمة ...

ثم إلى كل من وقف بجانبني في هذا العمل

لكي يطلع بهذه الصورة النهائية.

فلهم كل محبتي وإحترامي وتقديري.

(الباحث)



سُشْكْرَا وَتَقْدِيرَا

شكرا وعرفانا وامتنانا لجامعة ميد أوشن كلية الإدارة، إدارة أعمال.

كذلك يمتد شكري وامتناني الخالص

لمشرفي الأول. الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد لاهتمامه الجم

ومتابعته لي وتقديم الإرشاد وكل ما هو ممكن لديه من خبرات وفيرة،

حتى خرج هذا البحث وری النور.

واخص بالشكر مشرف الثاني د/ فائز علي جراد

لوقوفه بجانبني وتقديم النصح والإرشاد والتوجيه الدقيق.

وشكري وتقديري لوزارة البيئة والمياه والزراعة بالرياض لصبرهم وتفهمهم وتعاونهم المثمر.

فلهم كل شكري وتقديري،

فشكرا جزيلا لكل من ساهم في اخراج هذا البحث حتى خرج في صورته هذه

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، داخل وزارة البيئة والمياه والزراعة (بالرياض). حيث تركز الدراسة على ممارسات رئيسية تشمل:

(الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، نظم التعويض والمكافآت، المشاركة والاتصال، وثقافة العمل، بالإضافة إلى تطبيق موارد بشرية قائمة على البيانات). {HR Analytics}

تعتمد الدراسة على إطار نظري يجمع بين الموارد البشرية الاستراتيجية ونموذج التميز المؤسسي، وتستخدم منهجًا مزيجًا (كميًا ونوعيًا) لجمع البيانات من عينة من العاملين والمديرين.

توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة البيئة والمياه والزراعة، معرفة دور التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة.

استخدام الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة، حيث وزعت (102) استبانة للعاملين بالوحدات المختلفة بالوزارة، تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال والمجتمع والعاملين، كما يوجد دور لتدريب الموارد

البشرية بالحوافز والتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بوزارة البيئة والمياه والزراعة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، ويوصي الباحث باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات للعمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها، اقترح الباحث اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي.

تشير نتائج الدراسة المتوقعة إلى أن تبني ممارسات متكاملة ومستدامة لإدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في رفع جودة الأداء، تعزيز الابتكار، تحسين رضا العملاء، وزيادة الأداء المالي، مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، ممارسات الموارد البشرية، التميز المؤسسي، إدارة الأداء، التدريب والتطوير.

Abstract

The aim of this study is to explore the role of human resources management practices in achieving organizational excellence within the Ministry of Environment, Water, and Agriculture in Riyadh. The study focuses on key practices including: selection and recruitment, training and development, performance management, compensation and reward systems, employee participation and communication, work culture, in addition to data-driven human resource applications (HR Analytics).

The study is based on a theoretical framework that integrates strategic human resource management and the organizational excellence model. It employs a mixed-method approach (quantitative and qualitative) to collect data from a sample of employees and managers.

The study aims to clarify the extent to which selection and recruitment contribute to organizational excellence in the Ministry; identify the role of training and capacity development in achieving organizational distinction; reveal the role of performance evaluation in human resources management; and demonstrate the impact of compensation and incentives on achieving organizational excellence in the Ministry.

The researcher adopted the descriptive method along with a field study. A questionnaire was the main tool for data collection, using an appropriate purposive sample. A total of (102) questionnaires were distributed to employees in various units of the Ministry. Statistical packages (SPSS) were used for data analysis. The study reached several key findings, most notably: a statistically significant relationship exists between human resources management and organizational excellence; a statistically significant relationship exists between selection and recruitment and achieving organizational excellence in terms of business results, community outcomes, and employee outcomes.

The results also indicated that training, incentives, and compensation practices contribute to achieving organizational excellence in employee performance within the Ministry.

The study recommended raising awareness of the concept of excellence through seminars, conferences, and workshops, and emphasizing organizational culture as a means to enhance performance development. The researcher also recommended adopting effective methods to empower and prepare leaders to adapt to change, improving the performance measurement system to help teams assess their performance levels. Additionally, the researcher proposed conducting further future studies related to human resources practices and their impact on achieving organizational excellence.

The expected results of the study indicate that adopting integrated and sustainable human resources management practices significantly contributes to enhancing performance quality, promoting innovation, improving customer satisfaction, and increasing financial performance, thereby supporting the achievement of organizational excellence.

Keywords:

Human Resources Management, HR Practices, Organizational Excellence, Performance Management, Training and Development.

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم صفحة
1.	الآية	2
2.	الإهداء	3
3.	الشكر والتقدير	4
4.	ملخص البحث	5
5.	Abstract	7
6.	فهرس المحتويات	9
7.	فهرس الجداول	12
8.	فهرس الاشكال	13
الفصل الأول الإطار العام للدراسة		
9.	1. مقدمة	15
10.	1.1 أهداف عامة	16
11.	1-2 مشكلة الدراسة	18
12.	1-3 أهداف الدراسة	18
13.	1-4 أهمية الدراسة	18
14.	1-5 فرضيات الدراسة	19
15.	1-6 حدود الدراسة	19
16.	1-7 مصطلحات الدراسة	19
17.	1-8 التميز المؤسسي	19
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة		
18.	2. مقدمة	21
19.	1.2 المفاهيم الأساسية للدراسة	21

22	2.2 التعريف الإجرائي للدراسة	20.
23	3.2. التميز المؤسسي	21.
24	2. 3. 1. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي	22.
25	4. 2. الأطر النظرية	23.
25	2. 4. 1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)	24.
25	2. 4. 2. نظرية الموارد القائمة (RBV)	25.
25	2. 4. 3. نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM)	26.
26	2. 5. الدراسات السابقة	27.
27	2. 5. 1. الدراسات العربية	28.
38	2.5.2. الدراسات الأجنبية	29.
38	2. 6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	30.
39	2-7 إدارة الموارد البشرية	31.
39	2. 7. 1. الإطار المفاهيمي والفرضيات	32.
39	2. 7. 2. الإطار المفاهيمي والفرضيات	33.
39	2. 7. 3. ما هي الفرضيات البحثية	34.
39	2. 7. 4. أنواع الفرضيات	35.
39	2. 7. 5. شكل الفرضيات	36.
40	2. 7. 6. منهج البحث وتصميمه	37.
40	2. 7. 7. المجتمع والعينة	38.
41	2. 7. 8. أدوات جمع البيانات	39.
41	2. 7. 9. الاستبيان الإحصائي	40.
42	2. 8. إجراءات جمع البيانات	41.
42	2. 8. 1. أساليب التحليل الإحصائي	42.
42	2. 8. 2. النتائج المتوقعة	43.
43	2. 9. الإدارة الاستراتيجية	44.

45	2. 10. مفهوم القيادة الإستراتيجية	45.
47	2. 11. تطور الإدارة الاستراتيجية	46.
50	2. 12. أهمية القيادة الإستراتيجية	47.
52	2. 13. أنماط القيادة الإستراتيجية	48.
58	2. 14. مقومات القيادة الإستراتيجية	49.
58	2. 14. 1. الرؤية الإستراتيجية	50.
59	2. 14. 2. خصائص الرؤية الإستراتيجية	51.
67	2. 14. 3. البعد الاستراتيجي:	52.
الفصل الثالث دراسة الحالة (الاستبيان)		
100-79	3- الاستبيان	53.
الفصل الرابع المناقشة والنتائج والتوصيات		
101	4- المناقشة والتفسير	54.
101	4-1 أولاً: مناقشة النتائج	55.
102	4-2 ثانياً: تفسير النتائج	56.
102	4-3 نتائج الخلاصة العامة	57.
105	4-4 التوصيات	58.
106	4-5 ثانياً: التوصيات البحثية	59.
107	4-6 الخاتمة	60.
109	4-7 الملاحق	61.
112	4-8 المراجع والمصادر والدوريات	62.

فهرس الجداول

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	جدول رقم: رقم (2. 1): يوضح استخدام نظام EFQM	26
2	جدول رقم: (2.2): يوضح شكل الفرضيات.	40
3	جدول رقم: (3.2) يوضح الاختلاف بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي	48
4	جدول رقم (2. 4) يوضح مجموعة المعايير للتمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية	49
5	جدول رقم (4. 1) يوضح سنوات الخبرة	81
6	جدول رقم (4. 2) يوضح العمر	82
7	جدول رقم (4. 3) يوضح المؤهل العلمي	83
8	جدول رقم (4. 4) يوضح الجنس	84
9	جدول رقم (4. 5) يوضح، التوظيف والاختيار (1)	85
10	جدول رقم (4. 6) يوضح التوظيف والاختيار (2)	86
11	جدول رقم (4. 7) يوضح التوظيف والاختيار (3)	87
12	جدول رقم (4. 8) يوضح التدريب والتطوير (1)	88
13	جدول رقم (4. 9) يوضح التدريب والتطوير (2)	89
14	جدول رقم (4. 10) يوضح التدريب والتطوير (3)	90
15	جدول رقم (4. 11) يوضح إدارة الأداء (1)	91
16	جدول رقم (4. 12) يوضح إدارة الأداء (2)	92
17	جدول رقم (4. 13) يوضح إدارة الأداء (3)	93
18	جدول رقم (4. 14) يوضح نظم المكافآت والتعويضات (1)	94
19	جدول رقم (4. 15) يوضح نظم المكافآت والتعويضات (2)	95
20	جدول رقم (4. 16) يوضح المشاركة والتواصل (1)	96
21	جدول رقم (4. 17) يوضح المشاركة والتواصل (2)	97
22	جدول رقم (4. 18) يوضح ثقافة العمل: (1)	98
23	جدول رقم (4. 19) يوضح ثقافة العمل: (2)	99
24	جدول رقم (4. 20) يوضح استخدام الموارد البشرية القائمة على البيانات	100

فهرس الاشكال

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	شكل رقم: (2.1) يوضح شكل الإطار المفاهيمي	39
2	شكل رقم: (2.2) يوضح ناصر الرؤية الاستراتيجية وفقا لمنظور	61
3	شكل رقم: (3.2) أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين	74
4	شكل رقم (4. 1) يوضح سنوات الخبرة	81
5	شكل رقم (4. 2) يوضح العمر	82
6	شكل رقم (4. 3) يوضح المؤهل العلمي	83
7	شكل رقم (4. 4) يوضح الجنس	84
8	شكل رقم (4. 5) يوضح، التوظيف والاختيار (1)	85
9	شكل رقم (4. 6) يوضح التوظيف والاختيار (2)	86
10	شكل رقم (4. 7) يوضح التوظيف والاختيار (3)	87
11	شكل رقم (4. 8) يوضح التدريب والتطوير (1)	88
12	شكل رقم (4. 9) يوضح التدريب والتطوير (2)	89
13	شكل رقم (4. 10) يوضح التدريب والتطوير (3)	90
14	شكل رقم (4. 11) يوضح إدارة الأداء (1)	91
15	شكل رقم (4. 12) يوضح إدارة الأداء (2)	92
16	شكل رقم (4. 13) يوضح إدارة الأداء (3)	93
17	شكل رقم (4. 14) يوضح نظم المكافآت والتعويضات (1)	94
18	شكل رقم (4. 15) يوضح نظم المكافآت والتعويضات (2)	95
19	شكل رقم (4. 16) يوضح المشاركة والتواصل (1)	96
20	شكل رقم (4. 17) يوضح المشاركة والتواصل (2)	97
21	شكل رقم (4. 18) يوضح ثقافة العمل: (1)	98
22	شكل رقم (4. 19) يوضح ثقافة العمل: (2)	99
23	شكل رقم (4. 20) يوضح استخدام الموارد البشرية القائمة على البيانات	100

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية اليوم أكثر من مجرد وظيفة إدارية، فهي أصبحت عنصراً استراتيجياً أساسياً لنجاح المؤسسات في بيئة العمل التنافسية. ومع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال العالمية، تواجه المؤسسات العربية تحديات كبيرة تتعلق بالتحول الرقمي، وتطوير مهارات العاملين، وضمان استدامة الأداء المؤسسي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على الممارسات الحديثة مثل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، نظم التعويض، المشاركة، الثقافة المؤسسية، واستخدام التحليلات الرقمية. HR Analytics حيث تعد إدارة الموارد البشرية اليوم أكثر من مجرد وظيفة إدارية، فهي أصبحت عنصراً استراتيجياً أساسياً:

ومن أهم التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية¹:

تعريف إيفانسفيتش الذي اعتبر بأنها الإدارة الفعالة The Management Effective للعاملين في المنظمة) بمعنى يكون العاملون أكثر إنتاجية ورضاً، كما يعرفها (ديسلر Dessler) بأنها الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة للممارسة وظائفه أعلى أكمل وجه.

وتعريف البرتوطي الي عرف إدارة الموارد البشرية:

بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها،

¹/ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1 دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008م، ص 16.

وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: (الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع). ويمكن أن نقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي¹:

1.1 أهداف عامة:

وهي التي تبين الخطوط العريضة لما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ/ الأهداف التنظيمية:

إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين في مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، حيث ان إدارة الموارد البشرية تساعد المديرين في تحقيق أهداف المنظمة.

ب/ الأهداف الوظيفية:

لكي تتمكن الإدارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الافراد حيث ان الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تتم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

ج/ الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا سعي الى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئة التي تواجه المنظمة.

¹/ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003م، ص -25 26

د/ الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإهداء الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج، ان إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات والوظيفية لهم لا شكل يحتاج الى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

هـ/ أهداف فرعية:

وهي أهداف تتفرع عن جملة الأهداف العامة حيث أن كل هدف من الأهداف السابقة يتضمن جملة من الأهداف الفرعية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد الحوافز لدي القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين دميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة والتي تكفل الجو المناسب للإنتاج وعدم تعريض العمال لآية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف لخطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن لا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
- الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

1-2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية الموارد البشرية، تعاني بعض المؤسسات العربية من ضعف تطبيق ممارساتها الحديثة، ما يؤدي إلى انخفاض الأداء وصعوبة تحقيق التميز. المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة هي: كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات؟

1-3 أهداف الدراسة:

- تحديد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي.
- التعرف على الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي.
- اقتراح نموذج مقترح لتفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التميز.

1-4 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين العنصر البشري والنتائج التنظيمية، وتقدم إطاراً عملياً لتطبيق ممارسات الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات العربية لتحقيق التميز والابتكار.

1-5 فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي.

❖ الفرضيات الفرعية:

- التدريب والتطوير له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي.
- إدارة الأداء مرتبطة بشكل مباشر بمستوى التميز المؤسسي.
- نظم التعويض والمكافآت تعزز من الانتماء والتميز.
- الثقافة التنظيمية والمشاركة في العمل تؤثر على مستوى الابتكار والجودة.

1-6 حدود الدراسة:

زمانية: الفترة من 2025.

مكانية: وزارة البيئة والمياه والزراعة (بالرياض).

موضوعية: التركيز على ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي.

1-7 مصطلحات الدراسة:

❖ إدارة الموارد البشرية:

العمليات التي تهدف إلى استقطاب، تطوير، وتحفيز القوى العاملة لتحقيق أهداف المؤسسة. ممارسات الموارد البشرية: سياسات وأنشطة تشمل التدريب، الأداء، المكافآت، الثقافة المؤسسية، المشاركة، وتحليل البيانات.

1-8 التميز المؤسسي:

الأداء الفائق المستدام الناتج عن ممارسات قيادية وإدارية متقدمة، بما يحقق رضا العملاء والموظفين والمجتمع.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. مقدمة:

يشكل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تركز عليه الدراسة، إذ يوضح المفاهيم الأساسية لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ويستعرض أهم النظريات والنماذج التي فسرت العلاقة بينهما. كما يقدم هذا الفصل مراجعة شاملة لأبرز الدراسات السابقة في السياق العربي والعالمي، مع إبراز الدروس المستفادة.

1.2 المفاهيم الأساسية للدراسة:

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي للأنشطة والسياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة لاستقطاب الأفراد وتطويرهم وتنقيفهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، بهدف رفع مستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

تتمثل المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة في مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تعني السياسات والأنشطة الموجهة لاختيار العاملين وتطويرهم وتحفيزهم لرفع كفاءة أدائهم، ومفهوم التميز المؤسسي الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية. وتقوم الدراسة على تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي لبعض الممارسات التي يشملها المفهوم:

- **الاستقطاب والاختيار:** الأساليب المتبعة لجذب الموظفين الأكفاء وتعيينهم.
- **التدريب والتطوير:** أن الجهود الموجهة لرفع مهارات ومعارف العاملين.
- **تقييم الأداء:** قياس مستوى إنجاز الموظف وفق معايير واضحة.
- **نظام الحوافز والمكافآت:** كذلك تعزيز سائل الأداء وتحفيز العاملين.
- **إدارة المسار الوظيفي:** التخطيط والتطور المهني للموظف داخل المنظمة.

■ توفير إدارة بيئة العمل: وظروف عمل داعمة ومطورة ومحفزة.

2-2 التعريف الإجرائي للدراسة:

يقصد الباحث بممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة مجموعة الإجراءات الإدارية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) التي تقوم بها المؤسسة وتأثيرها على مستوى التميز المؤسسي وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أ/ الممارسات الأساسية:

الاختيار والتوظيف، ضمان اختيار الكفاءات المناسبة، التدريب والتطوير، رفع مهارات الموظفين، إدارة الأداء، لمتابعة وتقييم الإنجاز:

أشارت دراسة محمد علي إدريس (2022) – ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: ان أثر ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء) على التميز المؤسسي في مصرف الوحدة – فرع إجدابيا. النتائج أظهرت أن تحسين هذه الممارسات يسهم بشكل ملحوظ في رفع جودة الأداء وتطوير الخدمات المصرفية. مما يساعد ويسهم ويعزز في رفع الكفاءة والأداء لدى العاملين بالمؤسسة مما يرجع بأثر مفيد في رفع كفاءة وأداء الموظفين وتطويرهم كم حيث التدريب مما يؤدي الى تحسين إداء الأداء بالنسبة لهم. ان تطوير الاستثمار في العنصر يسهم ويطور بفاعلية وكفاءة عالية وتشير إلى أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل عاملاً استراتيجياً رئيسياً لتحقيق التميز المؤسسي¹.

ب/ تحليل بيانات الموارد البشرية: (HR Analytics) اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

مثال واقعي: بنك "الرياض" في السعودية يعتمد على تحليل بيانات الموارد البشرية لتحديد الموظفين الأكثر إنتاجية وإعادة توزيع المهام بما يعزز التميز المؤسسي.

3.2. التميز المؤسسي:

¹ محمد علي إدريس، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دار النشر: المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRS) في إصدارها رقم 72، عام 2022م.

التميز المؤسسي هو القدرة على تحقيق أداء مستدام يفوق توقعات العملاء ويحقق رضا الموظفين والمجتمع.

ونضرب بذلك نموذج قياس التميز EFQM Malcolm Baldrige، ISO 9001.

مؤشرات التميز:

جودة الأداء، الابتكار، رضا العملاء، الاستدامة المؤسسية. وزارة البيئة والمياه والزراعة اعتمدت نموذج EFQM لرفع جودة الخدمات وتحسين أداء الموظفين.

1- نظام: EFQM

هو اختصار لـ **European Foundation for Quality Management** "المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة". هو إطار إدارة وتقييم الأداء المؤسسي تم تطويره في أوروبا لمساعدة المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق التميز. الهدف منه هو تمكين المنظمات من تحليل نقاط قوتها وضعفها، وتطوير استراتيجيات فعّالة، وتحسين النتائج المستدامة.

2- مكونات نظام EFQ:

نظام EFQM يعتمد على نموذج التميز الذي يحتوي على محاور رئيسية:

1. المعطيات (Enablers):

تمثل ما تفعله المنظمة لتحقيق النتائج وتشمل:

- القيادة: (Leadership) كيف يقود القادة المنظمة ويخلقون بيئة دعم.
- الاستراتيجية: (Strategy) كيف تصنع المنظمة خططها وتطبقها.
- الأشخاص: (People) إدارة وتطوير الموظفين.
- الشراكات والموارد: (Partnerships & Resources) كيفية إدارة الموارد والعلاقات.

- العمليات، المنتجات والخدمات (Processes, Products & Services) كيفية تصميم وتنفيذ العمليات.

2. النتائج: (Results) تمثل ما تحققه المنظمة وتشمل:

- نتائج العملاء. (Customer Results)
- نتائج الموظفين. (People Results)
- نتائج المجتمع. (Society Results)
- النتائج الرئيسية للأداء. (Business Results)

3.

4. مبدأ EFQM:

النموذج يقوم على التحسين المستمر والتعلم التنظيمي، أي أن المنظمة تقيس الأداء، تتعرف على نقاط القوة والضعف، ثم تطور استراتيجيات لتحسين الأداء بشكل مستدام¹.

2. 3. 1. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات الموارد البشرية المتكاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، التدريب المستمر يرفع الإنتاجية، إدارة الأداء ترتبط بتحسين جودة العمل، المكافآت العادلة تزيد من ولاء الموظفين.

جدول رقم (2. 1): يوضح استخدام نظام EFQM:

استخدام نظام EFQM النتائج الموظفين	أثرها على التميز المؤسسي	الممارسة
برامج تدريبية في وزارة البيئة والمياه والزراعة	رفع الكفاءة والابتكار	التدريب والتطوير

¹/ فاطمة محمد إبراهيم الرخيص (2018) - أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز

استخدام نظام EFQM النتائج الموظفين	أثرها على التميز المؤسسي	الممارسة
تقييم دوري لموظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة	متابعة الإنجاز وتحسين الجودة	إدارة الأداء
نظام حوافز في وزارة البيئة والمياه والزراعة	زيادة الانتماء والرضا الوظيفي	المكافآت والتحفيز
مشاركة الموظفين في وزارة البيئة والمياه والزراعة	بيئة محفزة للابداع	الثقافة المؤسسية
استخدام التحليلات في وزارة البيئة والمياه والزراعة	دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي	HR Analytics

2-4 الأطر النظرية:

2-4-1 نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تؤكد أن الموظفين هم الأصل الاستراتيجي الأساسي للمنظمة، والاستثمار في تدريبهم وتطويرهم يزيد من قيمة المنظمة وقدرتها التنافسية.

2-4-2 نظرية الموارد القائمة (RBV):

توضح أن الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على الموارد الفريدة التي يصعب تقليدها، وأهمها الكفاءات البشرية.

2-4-3 نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM):

يركز على القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات، والنتائج. يوضح كيف يمكن للموارد البشرية المتميزة أن تحسن الأداء العام للمؤسسة.

2. 5. الدراسات السابقة:

2. 5. 1. الدراسات العربية:

دراسة الجهني: (2022) تطبيق ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية السعودية رفع رضا الموظفين بنسبة 35%.

دراسة علي: (2021) إدارة الأداء تؤثر إيجاباً على الكفاءة المؤسسية في القطاع الخاص المصري.

دراسة الصالح: (2020) ثقافة المشاركة في العمل زادت من قدرة المؤسسة على الابتكار بنسبة 30%.

2.5.2. الدراسات الأجنبية:

(1996) Becker & Gerhart ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية تزيد من الأداء المؤسسي عند دمجها مع أهداف المؤسسة.

(2017) Ulrich إدارات الموارد البشرية الفاعلة أصبحت شريكًا استراتيجيًا في صنع القرار داخل المؤسسات الكبرى.

(2020) Armstrong نظم التعويض والتحفيز تعزز الانتماء والتميز المؤسسي.

2-6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

توضيح العلاقة الجوهرية بين الممارسات والتميز.

إبراز أهمية البعد الثقافي والتنظيمي في نجاح تطبيق الممارسات.

دعم الدراسة الحالية بنماذج وأدلة تجريبية.

تقديم أمثلة تطبيقية على المؤسسات العربية.

2-7 إدارة الموارد البشرية:

تاريخ إدارة الموارد البشرية: وتطورها التاريخي وتطور إدارتها:

تاريخ الموارد البشرية يعكس رحلة تطور بدأت مع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، حين تطلبت المصانع إدارة أكثر تنظيمًا للعمال في ظل ظروف قاسية. شهدت الموارد البشرية تطورًا كبيرًا مع ظهور نظريات الإدارة العلمية في القرن التاسع عشر، ثم تطورت لتشمل الرعاية الاجتماعية، التوظيف الاستراتيجي، والتدريب، وصولًا إلى دورها المحوري اليوم كشريك استراتيجي يعزز التنافسية المؤسسية.

إليك تاريخ إدارة الموارد البشرية وتطوره على مر العصور، إدارة الموارد البشرية ليست وليدة العصر بل هي من أقدم الإدارات في التاريخ، فقد ازدادت الحاجة إليها مع انتشار المصانع وزيادة الصناعات التي وضعت العمال والموظفين في ظروف قاسية، فقد كان أصحاب العمل قديمًا ينظرون إلى العمال على أنهم آلات منتجة فقط وليسوا بشرًا.

من خلال هذا البحث سنتعرف على مؤسس الموارد البشرية والتطور التاريخي لهذا المجال مع توضيح مفهوم الموارد البشرية. وتطورت الموارد البشرية على مر العصور، وتاريخ الموارد البشرية يعود إلى نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، حيث بدأت الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيق نهج أكثر علمية في إدارة الموظفين بعد كثرة النزاعات بين المسؤولين والموظفين وقسوة ظروف العمل.

في البداية كانت الموارد البشرية تتمثل في إدارة الموظفين وتحسين كفاءتهم وتعزيز إنتاجيتهم، ومع تطور الصناعة والاقتصاد في نهاية القرن التاسع عشر دعت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

وفي القرن الماضي، بدأت فكرة إدارة الموارد البشرية في الظهور بشكل واضح في الشركات والمؤسسات، حين أسس الدكتور دوجلاس ماكجريغور مركزًا لتعليم إدارة الموارد البشرية عام 1960، وهو أول برنامج دراسي في هذا المجال.

ومنذ ذلك الحين، شهدت الموارد البشرية تطوراً هائلاً، حيث أصبحت تعنى بجميع جوانب العملية الإدارية المتعلقة بالموظفين في المنظمات والشركات، بما في ذلك التوظيف والتدريب والتطوير، والمكافآت، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتعتبر الموارد البشرية اليوم أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات في سوق العمل المتنافس.

حيث يسلط دور الموارد البشرية (HR) الضوء على مراحل تطور وما شهدته من وثبات كبيرة على مر العقود، مبيّناً النماذج المتغيرة في الإدارة التنظيمية. في عشرينيات القرن الماضي، ركزت الموارد البشرية في المقام الأول على تدابير الرعاية الاجتماعية، بهدف ضمان سلامة الموظفين داخل مكان العمل.

بحلول الأربعينيات من القرن العشرين كان ظهور أقسام مخصصة لشؤون الموظفين بمثابة تحول نحو الوظائف الإدارية مثل التوظيف والتدريب والامتثال.

وفي الآونة الأخيرة انصب التركيز على مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف العمل لإضافة قيمة ملموسة إلى الربحية التنظيمية. اليوم، برز شركاء أعمال الموارد البشرية (HRBPs) كمستشارين استراتيجيين، ويتعاونون بشكل وثيق مع القيادة لدفع المبادرات الشاملة التي تركز على الموظفين والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الشركة.

ويؤكد هذا التطور على الطبيعة الديناميكية للموارد البشرية، مسلطاً الضوء على دورها المحوري في تشكيل مستقبل سوق العمل.

أ/ من هو مؤسس الموارد البشرية؟

لا يمكن تحديد مؤسس واحد لتخصص الموارد البشرية، حيث إنه قد تطور عبر الزمن وشارك في هذا التطور عدة أشخاص ومدارس وأنظمة فكرية، ومن بين الأسماء البارزة التي ساهمت في تطور مجال الموارد البشرية ما يلي:

ب/ فريدريك تايلور:

عُرف بوضع نظرية إدارة العمل العلمية (Scientific Management) التي تنص على تحسين كفاءة العمال وتحليل وتحسين عمليات الإنتاج.

ج/ إلتون مايو:

قام بدراسة العلاقات الإنسانية في العمل والتركيز على دور العواطف والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين وتأثيرها على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

د/ أبراهام ما سلو:

قام بوضع نظرية الحاجات البشرية (Hierarchy of Needs) والتي تنص على أن الأفراد يحتاجون إلى تلبية حاجاتهم الأساسية قبل تحقيق الإنجازات والنجاح في العمل.

هـ/ دوجلاس ماكجريغور:

كان أول شخص يطلق مصطلح "إدارة الموارد البشرية"، وقام بتأسيس المركز الأمريكي للتعليم في إدارة الموارد البشرية والذي كان يعد أول برنامج دراسي في هذا المجال. ومن ثم، تطورت الموارد البشرية وأصبحت مجالاً متخصصاً يعتمد على مجموعة من النظريات والممارسات التي تتنوع من منظور لآخر.

التطور التاريخي للموارد البشرية:

تطورت الموارد البشرية على مر الزمان منذ بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر حتى يومنا هذا على عدة مراحل، وتتميز هذا التطور بظهور العديد من النظريات

والتقنيات التي كانت تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والشركات، وفيما يلي مراحل تطور الموارد البشرية:

1/ المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

بداية عصر الثورة الصناعية كانت في أواخر القرن الثامن عشر، وتميزت هذه الفترة ببداية تطور الصناعة والتكنولوجيا وتغيير كبير في طريقة العيش والعمل، بعد أن كانت الصناعات محصورة لطبقات معينة، وقد أدى ظهور الثورة الصناعية إلى تطور نظام الموارد البشرية في هذا العصر وظهور ما يلي:

- فئة جديدة من العمال منخفضي الدخل، حيث كانوا يعملون في المصانع والمناجم والمحاجر، وكانوا يتلقون أجورًا منخفضة مقابل ساعات طويلة من العمل.
- فئة مديري المصانع والمنشآت الصناعية، وكانوا يتحكمون في جميع جوانب الإنتاج، بدءًا من توظيف العمال وحتى إدارة العمليات الإنتاجية.
- كان للفنيين دور هام، حيث كانوا يعملون في تركيب المعدات، وصيانتها وإصلاحها.
- فئة العلماء والمخترعين حيث قادوا التطور التكنولوجي، وقاموا بتطوير آلات مبتكرة وسريعة، وأيضًا قاموا بدراسة العمليات الإنتاجية وتحسينها.

أصبح هناك توسع في استخدام الآلات وظهر مبدأ تخصيص وتقسيم العمل، وأصبح هناك أماكن مخصصة تجمع العمال كالمصانع، ولكن ذلك جعل العمال سلعة تُباع وتُشتري بعد الاعتماد على الآلات، وظهرت العديد من المشاكل خاصة المتعلقة بالجانب الإنساني.

2/ المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

عند ظهور حركة الإدارة العلمية عام 1890م بقيادة فردريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة وفرانك جيلبرث وهنري فايول، كانت الموارد البشرية تتمحور حول العمال والموظفين في المؤسسات الصناعية، حيث كانت الحركة العلمية تهتم بتحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وقد تطلب ذلك إعادة تصميم عمليات العمل وتقسيمها إلى مهام صغيرة ومتخصصة حسب مهارة كل عامل، وتحليل العمل بشكل دقيق لتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة، وتدريب العمال والموظفين على أساليب الإنتاج العلمية وتطبيقها بشكل صحيح. وتمكنت الحركة العلمية أيضًا من تطوير أساليب لقياس وتقييم أداء العمال والموظفين، وتحليل نتائج هذه القياسات لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

كما تطورت أساليب لتحديد المتطلبات الوظيفية واختيار الموظفين المناسبين للوظائف المختلفة، وذلك من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات وغيرها من الأساليب. وبشكل عام، كانت الموارد البشرية تتحول من مجرد قوة عاملة إلى مورد إنتاجي مهم يمكن تحسينه وتطويره باستخدام المبادئ العلمية المناسبة، وهذا ساعد في تطوير المؤسسات الصناعية وزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة.

3/ المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين انتشرت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وذلك نتيجة ظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يُعتقد أنها استغلت العمال لمصلحة رؤساء العمل. عملت هذه المنظمات على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وتحسين ظروف العمل، والحفاظ على حقوق العمال والموظفين، وتمثيلهم أمام أصحاب العمل والحكومات، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة قاعدة عامة للعمال لاسترداد حقوقهم.

كانت المنظمات العمالية تعمل على تطوير مهارات العمال وتدريبهم، وذلك لتحسين مستواهم المهني وزيادة فرص توظيفهم وتحسين رواتبهم، كما أنها كانت تقدم النصائح والاستشارات للعمال بشأن القضايا المتعلقة بالعمل، مثل الصحة والسلامة والضمان الاجتماعي.

ونجد هذه الجوانب ما زالت متأصلة في صميم اهتمام الموارد البشرية حتى يومنا هذا. فعلى سبيل المثال، أصبحت برامج صحة الموظفين تحظى باهتمام متزايد بين الشركات، مما يشير إلى التحول نحو نهج استباقي لصحة الموظفين.

فبدلاً من الاستجابة فقط للمشكلات الصحية عند ظهورها، تهدف هذه البرامج إلى الوقاية من الأمراض والحوادث من خلال تعزيز أنماط الحياة الصحية وتقديم الدعم لمواجهة التحديات اليومية. ومن خلال تحديد الحالات الطبية في وقت مبكر، يمكن للشركات التدخل بسرعة، مما يؤدي إلى علاج أكثر فعالية وخفض تكاليف الرعاية الصحية. تشمل هذه البرامج عادةً مكونات مختلفة، بما في ذلك ما يلي:

✓ إدارة التعامل مع الأمراض

✓ برامج مساعدة الموظفين

✓ برامج اللياقة البدنية

✓ تقييم المخاطر الصحية

✓ البرنامج الطبي في موقع العمل

✓ الملف الشخصي للأوضاع الحية

✓ الفحوصات/الرعاية الوقائية

✓ الإقلاع عن التدخين

✓ خدمات صحية عبر الهاتف

✓ إدارة الوزن

✓ التثقيف الصحي/ التواصل

✓ التوازن بين العمل والحياة

4/ المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

بداية الحرب العالمية الأولى أدت الحرب العالمية الأولى إلى التغيير السريع في تطوير إدارة شؤون الموظفين، وقد استخدمت طرق فعالة لاختبارهم قبل تعيينهم للتأكد من إمكاناتهم مثل اختبارات ألفا وبيتا. كانت الحرب تتطلب تجنيد عدد كبير من الجنود والمتطوعين للمشاركة في الحرب، وهذا جعل التوظيف والتدريب والإدارة من أهم المهام التي تعنى بها الموارد البشرية وقد كانت تعمل على تجنيد الجنود وتدريبهم، وتوفير الدعم اللوجستي اللازم، كما أنها عملت على تحسين ظروف العمل للجنود وتوفير الإمدادات اللازمة لهم، مثل الأغذية والملابس والمعدات. وفي هذه الفترة، شهدت الموارد البشرية تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وقد أنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان لتلبية احتياجاتهم.

وبدأت أقسام شؤون الموارد البشرية بالظهور في الشركات، حيث تركزت على تطوير سياسات التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والعلاقات العامة.

وفي عام 1920، أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدًا بشكل ملائم، حيث أنشئت العديد من إدارات الموارد البشرية، وقد ركزت على تحسين إدارة الموظفين والاستفادة القصوى من قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

5/ المرحلة الخامسة:

التطور التاريخي بين الحرب العالمية الأولى والثانية خلال فترة ما بين الحربين العالميتين، وقعت العديد من التغييرات في مجال الموارد البشرية: توسع الصناعة: شهدت الصناعة توسعًا كبيرًا خلال فترة ما بين الحربين العالميتين، وتزايدت الحاجة إلى العمالة الماهرة وغير الماهرة في هذا القطاع.

تغييرات في سوق العمل:

تغيرت وسائل التوظيف والتعاقد، وانتقلت الشركات من العمل بنظام العمالة الدائمة إلى نظام العمالة المؤقتة وعقود العمل المؤقتة.

تحسين شروط العمل: بعد الحرب العالمية الأولى، زادت الضغوط على الحكومات لتعزيز حقوق العمال، مثل تحديد ساعات العمل والأجور الدنيا.

تأثير الحرب العالمية الثانية: شهدت هذه الفترة نقصاً في القوى العاملة بسبب التجنيد في الحرب العالمية الثانية.

النساء في سوق العمل: نقصت العمالة الذكورية بسبب الحرب، فزاد عدد النساء العاملات في القطاعات التي كانت تقتصر على الرجال.

التوجه نحو التدريب والتعليم: وذلك لتحسين مستوى العمالة وتأهيلها للعمل في الصناعة المتزايدة والقطاعات الأخرى.

ظهرت فكرة الحماية الاجتماعية وحدث تطور في مجال العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو حيث أقر بمدى أهمية رضا العامل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

آخر مراحل تطور الموارد البشرية شهدت الموارد البشرية تحولات جذرية، وتطورات هائلة، ومن بين هذه التطورات:

بدأ العمل على تطوير مفهوم الموارد البشرية، والتفكير فيها كعامل أساسي في نجاح المؤسسات والشركات، وتحويلها من مجرد تكلفة إلى استثمار يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية.

تنوع وتعدد العمالة حيث بدأ استخدام النساء والأقليات العرقية والأجانب في العمل بشكل أوسع وأكثر انتشاراً.

بدأ الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، والعمل على تحديث نظم وأساليب تنظيم العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة وتطوير عمليات الإنتاج والخدمات.

شهدت المجالات الإدارية تطورًا كبيرًا، حيث تطورت العديد من مجالات إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تطوير قدرات العمالة وتحسين إدارتها.

العمل على تطوير مهارات العمالة وتدريبها وتطوير قدراتها، وذلك لتحقيق مزايا تنافسية ورفع جودة المنتجات والخدمات.

وهكذا أصبح دور محترفي الموارد البشرية محوريًا في المنظمات. ونرى ذلك جليًا فيما يورده منهج دورة محترف الموارد البشرية الذي يفيد بأن محترفي الموارد البشرية صاروا يضطلعون بأدوار متنوعة ضرورية للنجاح التنظيمي.

حيث نجد أن متخصصي الموارد البشرية بوصفهم شركاء استراتيجيين يقومون بمواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف العمل الشاملة، مما يضمن أن أنشطة إدارة المواهب تدعم النمو التنظيمي والقدرة التنافسية. وبصفتهم شركاء إداريين، يشرف متخصصو الموارد البشرية على البنية التحتية اللازمة للعمليات الفعالة، بدءًا من إدارة الرواتب والمزايا إلى الامتثال لقوانين ولوائح العمل.

وبوصفهم مشرفون على التغيير، فإنهم يقودون المبادرات الرامية إلى دفع التحول التنظيمي والتكيف مع ديناميكيات السوق المتطورة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل متخصصو الموارد البشرية كمناصرين للموظفين، مما يعزز بيئة عمل مواتية حيث يتسنى للموظفين أن يزدهروا ويساهموا بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة.

تسلط هذه الأدوار المتنوعة الضوء على الدور المحوري للموارد البشرية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتحفيز الابتكار، وتعظيم إمكانات الموظفين.

ما هو المقصود بالموارد البشرية؟

الموارد البشرية هي عبارة عن جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة أو الشركة، ويشمل قسم الموارد البشرية جميع الجوانب المتعلقة بإدارة العاملين بما في ذلك التوظيف والتدريب والتدقيق وتقييم الأداء وتطوير المهارات وصيانة العلاقات العاملة وإدارة الأجور والمزايا الاجتماعية، بالإضافة إلى إدارة العمليات الإدارية الأخرى المتعلقة بالموظفين.

ويهدف تخصص الموارد البشرية إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية والجودة في العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستفادة الأمثل من قدرات الموظفين وتطويرها. ويشمل ذلك أيضاً توفير بيئة عمل مُحفزة وصحية وآمنة للعاملين، وبالتالي زيادة حجم الميزة التنافسية للمؤسسة بمرور الوقت.

وبشكل عام، تعد إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسة مهما كان حجمها، وتعتبر مهمة مسؤولي القيادة والإدارة في الشركات والمؤسسات لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل، حيث تكمن أهمية شهادة محترف الموارد البشرية في أن الشركات والمؤسسات تأخذها بعين الاعتبار، ولها ثقل بالغ في المجال؛ فيكون لحاملها أفضلية كبيرة جداً عن أقرانه المتقدمين لشغل مختلف الوظائف في أقسام الموارد البشرية؛ وذلك نظراً لأن الشهادة تزود الدارس بالمبادئ والمهارات الأساسية التي يحتاجها ليضع قدمه باحترافية في سوق العمل، كما أن الامتحان اللازم للحصول على الشهادة صارم ويحافظ على أعلى معايير الانضباط والجودة، فيضفي عليه مصداقية كبيرة وموثوقية متينة.

تاريخ الموارد البشرية يعود إلى أواخر القرن الثامن عشر مع الثورة الصناعية، حيث بدأت المؤسسات بتطبيق أساليب أكثر علمية لإدارة الموظفين. في البداية، كان التركيز على تحسين الكفاءة والإنتاجية، ثم تطورت مع مرور الوقت لتشمل جوانب متنوعة مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والمكافآت. مع بداية القرن العشرين، تأثر المجال بحركات مثل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، ليصبح اليوم عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات.

الموارد البشرية الحديثة تتبنى استراتيجيات متكاملة تدعم النمو التنظيمي وتعزز بيئة عمل صحية ومُحفزة.

ختامًا، شهد تاريخ إدارة الموارد البشرية تطورًا كبيرًا على مر العصور منذ بدايات القرن التاسع عشر مع بداية الثورة الصناعية حتى وقتنا الحالي، وقد ساهم في تطوره العديد من الشخصيات البارزة مثل فريدريك تايلور.

1- التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج استثنائية ومستدامة تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، وذلك من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، والابتكار، والتحسين المستمر، وفق نماذج عالمية مثل (EFQM).

2- أبعاد التميز المؤسسي الأكثر استخدامًا:

- القيادة الفاعلة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة الموارد والشراكات.
- العمليات التشغيلية.
- نتائج الأداء (العملاء، العاملين، المجتمع، الأداء المالي).

3- التعريف الإجرائي للدراسة:

يقصد الباحث بالتميز المؤسسي هنا مدى قدرة المنظمة على تحسين أدائها وتحقيق نتائج عالية من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية بشكل فعال ومستدام.

4- العلاقة بين المفهومين:

تُظهر الأدبيات أن ممارسات الموارد البشرية تُعد أحد أهم وأميز المحركات الرئيسية في تحقيق التميز المؤسسي، إذ تساهم في:

- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- تعزيز جودة الأداء.
- دعم الابتكار والتطوير والتحسين المستمر.
- خلق بيئة عمل محفزة تؤدي إلى نتائج مميزة ومتميزة.

2. 7. 1. الإطار المفاهيمي والفرضيات

2. 7. 2. الإطار المفاهيمي: (Conceptual Framework) والفرضيات (Hypotheses):

هما عنصران أساسيان في أي بحث علمي، خصوصاً في الأبحاث الكمية. إليك شرحاً واضحاً ومبسّطاً:

أولاً: ما هو الإطار المفاهيمي؟

الإطار المفاهيمي هو خريطة توضح العلاقة بين المتغيرات التي يدرسها الباحث. يمثل النموذج الذهني الذي يبين كيف يفترض الباحث أن المتغيرات ترتبط ببعضها البعض.

أ. ماذا يتضمن الإطار المفاهيمي؟

المتغير المستقل: المتغير الذي يؤثر.

المتغير التابع: المتغير الذي يتأثر.

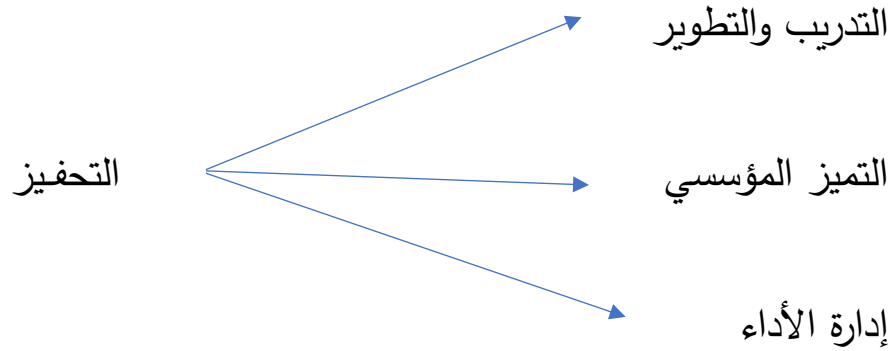
المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (إن وجدت)

طريقة تأثير كل متغير على الآخر (علاقة إيجابية/سلبية/مباشرة/غير مباشرة)

ب. شكل الإطار المفاهيمي:

عادة يكون على شكل مخطط أسهم تربط المتغيرات، مثل ما هو موضح أدناه:

شكل رقم (2-1): يوضح العلاقة بين التحفيز والمتغيرات وإدارة الأداء.



2. 7. 3. ما هي الفرضيات البحثية؟

الفرضيات هي توقعات علمية يضعها الباحث حول العلاقة بين المتغيرات، ويتم اختبارها إحصائياً.

2. 7. 4. أنواع الفرضيات:

فرضيات رئيسية: تربط المتغير المستقل بالتابع.

فرضيات فرعية: تربط كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع.

2. 7. 5. شكل الفرضيات:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي.

H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على التميز المؤسسي.

H3: التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي.

أو بصيغة عدمية (Null Hypothesis)

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي.

الفرق بينهما باختصار:

جدول رقم (2-2): يوضح شكل الفرضيات.

العنصر	الإطار المفاهيمي	الفرضيات
التعريف	خريطة العلاقات بين المتغيرات	توقعات قابلة للاختبار
الشكل	دائرة/سهم/مخطط	جمل نصية تصريحية
الهدف	توضيح منطق البحث	اختبار العلاقات إحصائيًا
الارتباط	عام وشامل	دقيق ومحدد

المصدر: إعداد الباحث.

2. 7. 6. منهج البحث وتصميمه:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع. ويهدف هذا المنهج إلى وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتحليل أثرها في تحقيق التميز المؤسسي.

كما يعتمد تصميم البحث على الدراسة الميدانية (Survey Design) باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة الموظفين.

2. 7. 7. المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بالرياض، الذين تتوفر فيهم معايير الانتماء إلى موضوع البحث.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية (وفق حجم الإدارات) لتمثيل المجتمع بشكل دقيق. ويتراوح حجم العينة بين (100-106) موظف بحسب حجم المؤسسة، بما يحقق متطلبات التحليل الإحصائي والانحدار المتعدد.

2. 7. 8. أدوات جمع البيانات:

اعتمد البحث على الاستبيان الإحصائي باعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

كما تم الرجوع إلى بعض المراجع النظرية والمصادر العلمية لدعم الجانب المفاهيمي وإعداد أداة البحث.

2. 7. 9. الاستبيان الإحصائي:

تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات الموظفين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي.

وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسية:

أ. البيانات الديموغرافية للمشاركين.

ب. ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشمل:

- الاختيار والتوظيف
- التدريب والتطوير
- إدارة الأداء
- نظم التعويضات والمكافآت
- المشاركة والاتصال
- ثقافة العمل
- ج. التميز المؤسسي ويقاس عبر:
 - القيادة
 - النتائج
 - العمليات
 - التحسين المستمر

تم التحقق من الصدق والثبات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل: معامل كرونباخ ألفا (Alpha 'Cronbachs) لثبات الأداة.

2. 8 إجراءات جمع البيانات:

شملت إجراءات جمع البيانات الخطوات التالية:

- الحصول على موافقة الجهة التي سيتم تطبيق الاستبيان فيها.
- توزيع الاستبيان ورقياً أو إلكترونياً على أفراد العينة.
- توضيح هدف الدراسة للمشاركين وضمان سرية إجاباتهم.
- جمع الاستبيانات بعد فترة زمنية مناسبة.
- تنقية البيانات واستبعاد الاستبيانات غير المكتملة.
- إدخال البيانات في برنامج Spss للتحليل الإحصائي.

2. 8. 1 أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك عبر الأساليب الآتية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات).
- اختبار صدق وثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الممارسات على التميز المؤسسي.
- اختبار T واختبار ANOVA للمقارنات بين المتغيرات الديموغرافية (إن لزم).
- اختبار الفرضيات باستخدام مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

2. 8. 2 النتائج المتوقعة:

يتوقع البحث أن يخلص إلى النتائج الآتية:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

أن التدريب والتطوير وإدارة الأداء هما أكثر الممارسات تأثيراً في التميز المؤسسي.

ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وجود فروق بين فئات الموظفين تعود إلى متغيرات ديموغرافية مثل الخبرة أو المؤهل.

2. 9. الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة وتعرف القيادة الإستراتيجية " أنها عملية تعزيز إمكانيات المؤسسة من

حيث الوجود الفريد والتميز من أجل تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين"¹.

وتعرف كذلك القيادة الإستراتيجية بأنها " قدرة القائد على التوجه الاستراتيجي بالقسم

وبناء رؤية حالمة وحشد كافة الموارد لتحقيق تلك الرؤية بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة للقسم"².

ان القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح المؤسسة او فشلها، والقيادة

الاستراتيجية هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما

أنهم مسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير

الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات فالقيادة الإستراتيجية توجد عندما يفكر الأفراد، يفعلون

ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة³.

وعرفت القيادة الإستراتيجية على أنها عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق

المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص

الموارد، التوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع من خلال محيط متقلب،

^{1/} ميهفان شريف يوسف، افين محمد الصالح، دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية: مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، اقليم كردستان العراق، 2017، ص 1243.

^{2/} أحمد أشرف السعيد، محمد هادي، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية، جامعة الازهر، الجزء، الاول، العدد 146، 2011، ص 24.

^{3/} محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص 38.

غير أكيد، معقد، غامض وحافل بالفرص والتهديدات¹. وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الاستقرار طويل المدى للمؤسسة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير² وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية هي تلك القيادة التي تحدد التصور الاستراتيجي للمؤسسة وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة مما يساعد على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة، وهي القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي³.
ترجع أهمية وتطوير الإدارة الاستراتيجية لعدة اعتبارات جوهرية منها المفاهيم والثقافة التنظيمية⁴:

^{1/} Terry Thomas and others, Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Learning Vol.29, No.2 ,2004, P.221

² Grras. T, IS, Unpublished Thesis Submitted to The Requirements for the Degree of Doctor of Field of Concentration: management, New Mexico State University ,2009, P.11

^{3/} محمد حسني العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 591 الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص59.

^{4/} مجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد ال سادس، الإصدار 72، أكتوبر، 2025م.

2. 10. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

إن ما يميز القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير مستغلة وصياغة رؤية مستقبلية مثالية لمؤسسته وامتلاكهم مهارات حسن التعبير ومعالجة انطباعات الآخرين والتحكم فيها، واستخدام وسائل مبتكرة غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف واستخدامهم قوة شخصيتهم للتأثير في التابعين.

تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت سنة 1984 من طرف وتشير نظرية المستوى الأعلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء Hambrick & Mason في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف، خبرة وقيم المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية¹، إن مصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية، حيث أن أهم دور للقائد الإستراتيجي سنة 1982 Kotler هو صياغة الإستراتيجية². أما القيادة الإستراتيجية كمفهوم ظهر أول مرة على يد سنة 1984 إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار Mintzberg سنة 1989 إلى بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية بعد ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية³، اختلف المفكرين الإداريين في تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يلي يتم سرد لمجموعة من التعاريف حيث يعرف كل من Tompoe & Macomollan، القيادة الإستراتيجية " أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي نتاج لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة إدارية كما أنها بديلا عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها⁴.

^{1/} Terry Thomas and others, Strategic Leadership of ethical behaviour in business, Academy of Management Executive, Vol.18, No.2, 2004, P.57

^{2 /} SOSIK & al, Making all The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executive in High-Tech Organization, Organizational Dynamics, Vol.34, No.1, 2005, P.48

^{3/} سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2001، ص 25.

^{4/} محمد حسين العيساوي، الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012، ص585.

بينما عرف كل من على التوقع، الرؤية، التفكير استراتيجيا والعمل بمشاركة الآخرين على تطبيق التغيرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد للمؤسسة¹ القيادة الإستراتيجية " أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه Crow يعرف طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح² في كتبهما " التسيير الاستراتيجي من التحليل Demert & Hafsi & Seguim وينظر كل من إلى التنفيذ" الصادر سنة 2008 إلى القيادة أنها نوع من القيادة تمارس من طرف مسيري المؤسسة بما تهتم بتكوين الإستراتيجية، تنفيذها والتطبيق اليومي لها، القيادة الإستراتيجية تهتم أولا بالمسيرين الذين يعتبرون المسؤولين الأساسيين عن إستراتيجية المؤسسة، تهتم بمختلف طرق الممارسات من أجل مساعدة المؤسسة على اختيار توجهات إستراتيجية متعلقة بإتباع المسارات المناسبة وتبني التنظيمات من أجل تموقع الإستراتيجية في المؤسسة³. وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها " قدرة الفرد على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي ستجعل مستقبل المؤسسة قابلا للنمو والتطور"⁴ القيادة الإستراتيجية " القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات والأفعال في Pisapia يعرف بيئات الغموض أو عدم التأكد"⁵

^{1/} Terry Thomas and others, Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Learning Vol.29, No.2, 2004, P.223

^{2/} بن بركة عبد الوهاب، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10.

^{3/} 4Htt p://www.enap.ca/CAPITALE (18/11/2016)

^{4/} محسن عثمان حسن، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد (06) 2017، ص40

^{5/} Pisapia John, The Strategic Leader New Tactics for A Globalizing World Information, publishing USA Vol.21, No.2, 2016, P.22

2. 11. تطور الإدارة الاستراتيجية:

1. الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية:

هناك عدة فروق جوهرية بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية فقد ميز عديد من المفكرين الإداريين بين القيادة الإستراتيجية والتقليدية وفق اهتماماتهم بعامل الزمن ونوع القضايا التي يهتمون بها ونمط التفكير المعتمد في تسيير مؤسساتهم، وقد ميز بين القائد الاستراتيجي والتقليدي من خلال¹.

أ) القائد الاستراتيجي دائرة اهتماماته بالمستقبل أكبر من اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.

ب) اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

ج) ان دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالوسائل².

2. كما فرق Vera & Crossa:

بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية من خلال:

- تركّز بحوث القيادة التقليدية على العلاقة بين القادة والتابعين، حيث درست هذه العلاقة من وجهات نظر) الصفات الشخصية للقائد، النظريات الضمنية للقيادة بالتركيز على المرؤوسين، نظرية التبادل... الخ) ، اما بحوث القيادة الإستراتيجية تركّز على تنفيذ العمل ليس فقط كنشاط روتيني ولكن كنشاط استراتيجي تقتصر ادوار القائد التقليدي على الأعمال اليومية، بينما القائد الاستراتيجي طويلة المدى وتتعلق بنمو مبيعات المؤسسة وأرباحها،

^{1/} محمد حسني العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، -591 الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 5.

^{2/} Vera, D., & Crossan, M., Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2, 2004, P.223

تطبيق التغيير، التحالفات الاستراتيجية. من خلال الجدول التالي نحاول تحديد نقاط الاختلاف بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

الجدول (2-3) يوضح الاختلاف بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط مستقبلية
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة وتحقيقه بالشكل المرغوب
يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي
بيروقراطي وروتيني	نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية
منفذ لخطط المؤسسة	العقل المدبر للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث: (اعتمادا على بحث)¹

ب) وهناك من المفكرين من حدد مجموعة من المعايير للتمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية وفقا للجدول التالي:

¹/ محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 4

جدول رقم (2. 4) يوضح مجموعة من المعايير للتمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

معايير	التمييز للقيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة والمواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المستندة على تحقيق التوازن والانسجام بين المؤسسة وبيئتها.
التركيز	تسعى إلى المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	تعتمد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية حسب ما يمتلكه القائد من خبرة ومهارة تقليدية	تعتمد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكامل لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل
القرارات	تتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة	تتبع الخبرات والمهارات التي يملكها وتوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة.
الثقافة التنظيمية	تتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقة أمام الأفكار الجديدة	تتبنى ثقافة تنظيمية متفتحة وتحترم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدراتها
التغيير	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة
مرونة العمل	يلتزم بإتباع التعليمات وإجراءات العمل	ييدي مرونة في إتباع التعليمات وإجراءات العمل
المنافسة	يعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية	يميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة الرائدة في عملها.

المصدر: محمد موسى الزعبي، 2010.

2. 12 أهمية القيادة الإستراتيجية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بغض النظر عن اختلاف نشاطاتها وأحجامها وطبيعة عملها إلى الاستمرار بالبقاء والنمو، فالمؤسسة الاقتصادية الناجحة هي التي تعتمد على قيادة إستراتيجية متميزة برؤيتها المستقبلية وقدرتها على قراءة الأحداث والمستجدات التي تكفل استمرارها ونموها، وإجمالاً يمكن القول بأن أهمية القيادة الإستراتيجية ترجع إلى¹:

1- دورها في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي داخل المؤسسة اذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ التنظيمي، وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمنظمة.

2- مساهمتها في بناء إستراتيجية تدعم لتحقيق للمؤسسة النجاح والنمو على المدى البعيد حيث اثبتت الدراسات أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أنشطتها وإنجاز أهدافها، في حين فقدان القيادة الإستراتيجية يجعل المؤسسة تفقد تركيزها على المدى الطويل.

3- القيادة الإستراتيجية تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتمثل حلقات الوصل بين الأفراد وبين خطط المؤسسة وتطوئها.

4- القيادة الإستراتيجية لها القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات أخرى لم تكن تتفاعل من قبل، وتعزز الالتزام وتمثل المؤسسة في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية.

5- تقدم القيادة الإستراتيجية الرؤية وتشكل الثقافة والعلاقات المتعددة وتبني علاقات على المستوى الوطني وتقوم بقيادة التغيير وقيادتها.

¹/ محسن عثمان حسان، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدربين في مصارف القطر 2017، ص 44، الخاص في مدينة اربيل، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد، 6.

ترجع أهمية القيادة الإستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على الفترات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية في ضوء المدركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية والثقافية التنظيمية والإبداع الفردي، فكلما ازدادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة ازاء احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المؤسسة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المؤسسة.

كما أن دعم قدرات المؤسسة على مواجهة التحديات لا يقتصر على الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فالقيادة الإستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمؤسسة ككل، من هذا المنطلق تحرض القيادة الإستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشاكل في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة بما يمنح المؤسسات القدرة على تجديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها.

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي للمتطلبات أو الحاجات المتقاطعة¹. وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في كونها:²

^{1/} صالح بن السعد المربع، ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 24

^{2/} بن بركة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 12

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

2. 13 أنماط القيادة الإستراتيجية:

يعتمد القادة الاستراتيجيون على مجموعة من القيادات من اجل تنفيذها وتحمل مسؤولياتهم والتي تختلف من قائد لآخر من مؤسسة لأخرى ومن مهمة لأخرى، ومن هذه القيادات نجد القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الرؤيوية، سنحاول تحديد مفاهيم ومعالم كل قيادة من هذه القيادات.

أ. القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، وذلك عام 1978 حيث تركز القيادة التحويلية على، James McGregor من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتماداً على تبادل الفريق، التعويض، استخدام الإدارة بالاستثناء¹، أكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية أكثر فعالية، إنتاجية، إرضاء للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة والاحترام²، للقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي التحفيز الإلهامي: (القدرة

^{1/} Vera, D., & Crossan, M.Op.cit, P.224

^{2/} Waldman, D.A., Berson, Y., & Keller, R.T., Leadership & Organizational Learning, The Leadership Quarterly, Vol. 20.,2009, P.53

على التحفيز طبيعياً وجذب عواطف الآخرين)، إيجاد تحدي لدى الموظفين، تقديم التشجيع والسماح بالاستقلالية، (التأثير المثالي) القدرة على اكتساب احترام الآخرين، يحاول القائد أن يرسم لنفسه دوراً نموذجياً، (الاعتبارات الفردية) القدرة على دعم الحاجات الفردية للمرؤوسين، يعامل القائد الموظفين على أنهم عناصر ضرورية في المؤسسة، (والتحفيز الفكري) القدرة على تحفيز رغبات التابعين. وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، يحاول القائد تحفيز الموظفين فكرياً ليصبحوا (مبدعين)¹.

القيادة حسب هذه المقاربة ليست مساراً وليست سلوكاً وليست بموقف وإنما عبارة عن تحول ينشأ من الفرد والذي يساعده على التجديد، وإيجاد مصدر طاقة لتجديد وإيجاد مصدر طاقة حديث ودائم من أجل الوصول إلى ما لديه.²

ب/ تعريف القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية " هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال Burns يعرف تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة " 3 وتعرف القيادة التحويلية بالقادة الذين يلهمون المرؤوسين يتخلوا عن مصالحهم الذاتية لصالح المؤسسة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على الهام واستشارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة القيادة التحويلية بأنها ³ " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب Congest ويعرف إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً

¹/Lyons, J.B., & Schneider, T.R, The Effect of Leadership Style on Stress Outcomes, The Leadership Quarterly, Vol. 20,2009, P.740

²/ طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 155.

³/ سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 28.

وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة" 1 القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة Roberts ويعرف بالأفراد ومهماتهم وادوارهم، وتعمل على تجديد التزاماتهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد. العامة" إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف²:

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة وتبادل الرؤى المستقبلية.

- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير.

- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.

- خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في العمل.

- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته

ج/ عناصر القيادة التحويلية³: وهي Four I'S :

من أربعة عناصر أطلق عليها Bass تتكون سلوكيات القيادة التحويلية عند:

1- التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية:

يسلك القادة وفق لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة. ويتمثل جوهر التأثير الكاريزمي في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها المثل الأعلى يتحدى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أن يكونوا محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين⁴.

^{1/} حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 233.

^{2/} سناء محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

^{3/} طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 162.

^{4/} محمد بديع حامد بن نويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 27.

ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بالتصرفات ذات طابع أخلاقي.¹

2- الحفز الإلهامي:

ويشير إلى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتوصيل الرؤية المستقبلية لهم، ويعمل الحفز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين. كما يظهر القائد الإلهامي حماساً وتفاؤلاً، وتشمل سلوكيات الحفز الإلهامي على التوجه بالفعل أو التصرف وبناء الثقة والطموح في المعتقدات التي تقود التابعين إلى الالتزام والمشاركة والولاء والاستعداد لبذل مجهود إضافي كما يسعى القائد إلى إمداد التابعين بمؤثرات عاطفية نحو تحقيق الأهداف.²

3- الاستمالة أو المحاكاة الذهنية:

وتعني قدرة القائد على مساعدة مرؤوسيه في إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها عن طريق التحفيز الذهني، وامتلاك العقلانية وامتلاك فن حل المشاكل. فالقادة التحويلين يحفزون إتباعهم على المبادرة والإبداع والابتكار، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الأفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.³

^{1/} هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007، ص 128.

^{2/} احمد عبد السلام سليم، اختيار فعالية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، الإسكندرية، 2006، ص 100

^{3/} هاني عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، اثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 15، 2008، ص 135.

4- الاعتبار الفردي:¹

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها، ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.

5- القيادة التبادلية:

يعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تقتقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم. ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال إلى أبعاد القيادة الإجرائية رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات. (Vera & Crossa) وأشار والمتمثلة في:

6- المكافئة المشروطة:

وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والموظف، التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين.

7- الإدارة بالاستثناءات:

وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب، ويفرق بين نوعين من الإدارة بالاستثناء: الإدارة بالاستثناء الإيجابي وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. بينما

¹ / محمد كريم حسني سعيد خلف، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 44.

نمط الإدارة بالاستثناء السلبي فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف.

8- القيادة الرؤيوية:

هناك من يعتبر القادة التحويليين والكاريزميين من أنواع القيادة الرؤيوية، إذ يرى القادة الرؤيويون ما وراء الواقع الحالم، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديرة بالثقة، ويولدون أفكارا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال البناء عن الحاضر¹. وتشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية، ذات مصداقية وجذابة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية معينة، ويمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفعالية أكثر إلى تابعيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى، ومن أكبر مشاكل النظرة الرؤيوية أن العمل في هذا المجال ذا طبيعة قصصية.

وتشمل القيادة الرؤيوية مكونين هما الإدراك والعاطفة، بحيث إن مكون الإدراك يركز على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، ويؤثر هذا المكون على توجيه المعلومات واستخدامها، وهذا بدوره يؤثر على التعلم. بينما يرتبط مكون العاطفة مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات، ويشكل المكون العاطفي للرؤية أساس التحفيز، والالتزام والتطبيق².

2. 14. مقومات القيادة الإستراتيجية:

من خلال الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية حاول الباحث تحديد أهم مقومات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، مهارات الاتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير.

^{1/} عبودي محمد، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، طبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 97.

^{2/} Elenkov, D.S., Judgeg, W., & Wright, P. Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An multi-cluster comparative study, Strategic Management Journal, Vol. 26.p

2. 14. 1. الرؤية الإستراتيجية:

عند صياغة الإستراتيجية يتطلب من القادة الإداريين قدرا كبيرا من الدقة في التوقع للأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثمة توفير ضمانات الاستمرار والنمو والمؤسسة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها، وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور وعليه يمكن سرد مجموعة من التعاريف للرؤية الإستراتيجية كما يلي: (تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما تريد أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات)¹ وتعرف كذلك الرؤية الإستراتيجية بأنها " تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة، وفقا للرؤية الإستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس، كما هي الآن بل على ما تكون عليه في المستقبل"² وتعرف كذلك الرؤية " الصورة الذهنية للمنظمة لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية" وتعرف كذلك " الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد والمنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل"³ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرؤية الإستراتيجية تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وإمكانات غير متاحة حاليا.

2. 14. 2. خصائص الرؤية الإستراتيجية:

تركز كثير من الدراسات الإدارية على أهمية وجود رؤية إستراتيجية رسمية للمؤسسة، وقد اثبتت البحوث انه يمكن لبيان الرؤية الإستراتيجية تحسين الأداء التنظيمي والأداء

^{1/} نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الادارة الاستراتيجية، الإسكندرية، 2006، ص 54

^{2/} احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والادارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص 54

^{3/} عبد الكريم ابو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، الامارات العربية، 2003، ص 34

الفردية أيضاً، ولكن لا يمكن أن يتم ذلك إلا في حال كون بيان الرؤية قد تم إعداده بطريقة صحيحة وفعالة وفي هذه الحالة يجب أن تكون الرؤية تحتوي على بعض الخصائص أهمها:¹

أ- التركيز على المستقبل:

فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.

ب- الوضوح:

فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة.

ج- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:

لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

د- الطموح والتحدى:

من سمات الرؤية المثالية ان تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وان يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

هـ- القدرة على الإلهام:

يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهام حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمؤسسة.

¹/ عايدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006، ص 27

ي- الثبات النسبي والاستقرارية:

بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها كقدرتها على التوجيه والإرشاد.

ن- التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة:

يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها، فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.

ك- عناصر الرؤية الإستراتيجية:

تتميز عناصر الرؤية بمحدوديتها على خلاف الرسالة وعادة ما تتكون من عنصرين رئيسين هما:¹

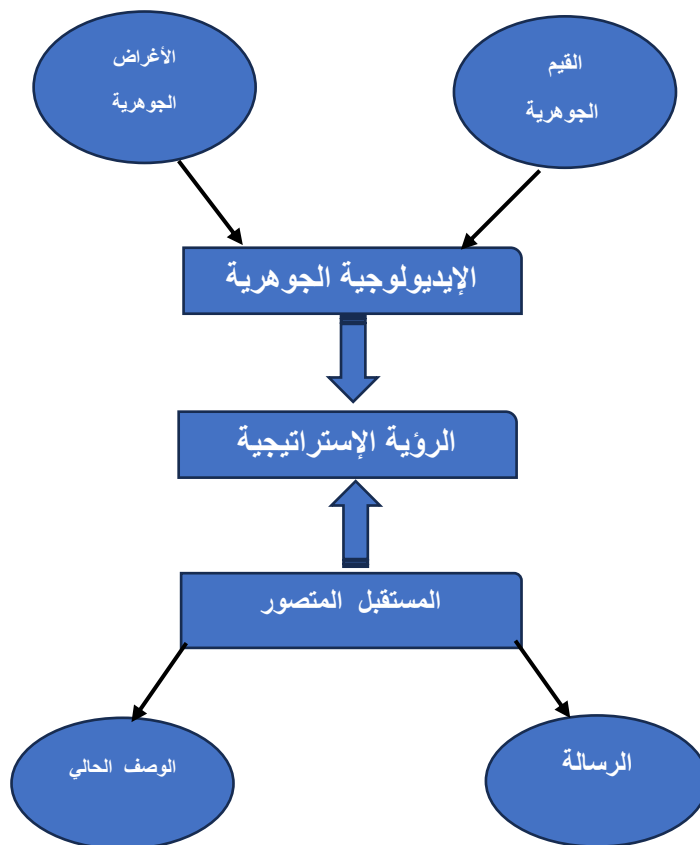
1- الأيديولوجية الجوهرية: والتي تعبر عن الهوية الذاتية للمنظمة والتي لا تتغير مهما تغيرت ظروف البيئة الخارجية، والمتمثلة في كل من القيم الجوهرية مثل الجودة العالية والابتكار والإبداع والتكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية والغرض الجوهري والمتمثل في السبب المتصور والمثالي لوجود المؤسسة للإشارة فالغرض يختلف عن الهدف الاستراتيجي فالهدف يمكن تحقيقه بينما الغرض لا يمكن اشباعه.

2- المستقبل المتصور: وهو ما تطمح أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ويمثل كل من رسالة المؤسسة والوصف الحي أي ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة بعد تحقيق رسالتها. ويمكن التعبير عن عناصر الرؤية الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:²

¹ صالح عبد الله رشيد، احسان دهش غلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 175

² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة. دكتوراه غير منشورة، الجزائر، 2012، ص 64.

الشكل (2-2): عناصر الرؤية الاستراتيجية وفقا لمنظور Callins & Parras



المصدر: السعيد قاسمي: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

3- مهارات الاتصال:

إن الاتصال يعتبر أحد مقومات القيادة الإستراتيجية، وعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرارات، حيث إن المعلومات والبيانات دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو في أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل:

- الرؤية الإستراتيجية
- الإيديولوجية الجوهرية
- القيم الجوهرية الأغراض الجوهرية
- المستقبل المتصور
- الرسالة الوصف الحالي

معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال¹

أ- مفهوم الاتصال:

إن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المؤسسة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها. وبما أن عملية الاتصال الإداري تتضمن تبادلا للمعلومات والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين.

¹ / السعيد قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

على اختلاف مستوياتهم فإنها تؤدي دورا مهما وحيويا في العملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة، حيث نجد أن كل الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة الإداريين سواء كانت تخطيط أو تنظيم أو قيادة أو توجيه أو رقابة، إنما تمارس من خلال عملية الاتصال إلى الكلمة اللاتينية COMMUNICATION ويرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الإنجليزية يذيع أو COMMUNICARE التي تعني المشترك وفعلها COMMON ومعناه COMMUNIS. يشيع أما لغويا فان قاموس اكسفورد فيعرفه بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات"¹ أما اصطلاحا من وجهة نظر علماء النفس والإدارة المهتمين باكتساب السلوك والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير وعلى هذا فان الاتصال عبارة عن " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر "

وهناك من الباحثين من يركز على العملية العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في الاتصال، ومن ضمن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر وإضافة المعلومات والاختصار، حيث الاتصال هو " استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".² Skinner

ب- عناصر عملية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارا ت أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر. وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة مجموعة والمتداخلة. والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال

¹/ فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة: نظرياته- وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 15

²/ احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 8.

الأفكار والمعلومات بين الأفراد. والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:

أ- **المرسل:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة. ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراساتها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمة وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها، يحدد أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي مهارات الاتصال (الكتابة، القراءة، الاستماع، القدرة على التفكير)¹.

ب- **الرسالة:** يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن أفكار وراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير منطوقة، أو هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال مثل الكلمات، والحركات، والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

ج- **الوسيلة:** هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات الاتصال ونقل المعرفة. وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبير وتأثيرا وفعالية على المستقبل، مراعاة معرفة واتجاهاته وسلوكه. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات

¹/ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 8

الشخصية، الاجتماعات، الندوات، والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كتقارير والمذكرات، المجالات، المنشورات الدورية، اللوائح وإجراءات العمل، وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم، كالإشاعات، المناقشات، أثناء فترات الراحة¹.

المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، يقوم بحل رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

هـ - التغذية العكسية: وهي رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة² من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربعة طرق لرد على التغذية العكسية فقد يكون ايجابيا او سلبيا، وقد تكون داخلية تتبع من إحساس المرسل بفعالية الرسالة وتأثيرها وقد تكون خارجية تبع من المتلقين لها، وقد تكون فورية أو مؤجلة، ويمكن أن تكون حرة تصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد تكون مقيدة أي يقوم المستقبل ببناءً على ما تلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها³.

و - بيئة الاتصال:

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان فلا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيق أو يحذف أو يشوش على عملية الاتصال.

¹/ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

²/ سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005، ص 36

³/ حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص 45

د - إيصال الرؤية إلى الأفراد:

يجب التأكد من أن أكبر عدد من الأفراد يفهمون ويتقبلون الرؤيا من خلال نقلها بصورة متكررة وقوية وجعلها جزءا من كل عمل يتم القيام به، واستخدامها بصورة يومية لحل المشكلات وصنع القرارات حتى تبقى جاهزة في أذهان الأفراد وبالتالي الاستجابة لها. كما يفضل استخدام جميع الفرص المناسبة وقنوات الاتصال المتاحة لنقل الرؤيا سواء في البريد الإلكتروني أو الاجتماعات أو المناقشات. كذلك جعل الأقوال مقرونة بالأفعال، فمن المهم أن يطلع الأفراد على نوع السلوك المطلوب أن يقوموا به من خلال تصرفات المديرين والقادة في فريق التغيير. والمطلوب إذن أن يتم:

- التحدث باستمرار عن رؤية التغيير، "نحن سنصبح أسرع من أي منظمة أخرى تعمل في الصناعة في خدمة العميل وإشباع حاجاته."
- التوجه في الاتصال نحو مخاطبة اهتمامات الأفراد والتطرق للقلق الذي قد يشعرون به بشكل صادق وصريح.
- تطبيق الرؤيا في جميع مجالات العمل - بدءا من تدريب الأفراد إلى مراجعة الأداء¹.

هـ - تمكين الأفراد والتخلص من العقبات:

إن التخلص قدر الإمكان من أكبر عدد من العقبات وإطلاق العنان للأفراد ليقوموا بأفضل عمل لهم يتطلب القيام بعدة تصرفات، منها تمكين الأفراد من القيام بالتغيرات في المجالات المطلوبة منهم، وتوزيع الميزانية على المبادرات والنشاطات الجديدة، والاستفادة من وقت الاجتماعات للتحدث عن الرؤيا، وتغيير طريقة تنظيم العمل بوضع الأفراد في الأمكنة المناسبة التي تحتاج لجهودهم. كذلك الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير إذا وجدت، والهيكل التنظيمي وهيكل الموارد، والمسؤوليات المطلوبة لتقديم القيمة للعميل في منتجات وخدمات المنظمة. وباختصار، العمل على التخلص من العقبات التي قد تقف في

¹/ ميرفت الطرايبيشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 29.

طريق التغيير لتجنب الإحباط لدى الأفراد المقتنعين بالتغيير والذين لا يملكون الوقت والمال والمساعدة والدعم المطلوب لإحداث التغيير. وقد يكون من الصعب التخلص من جميع العقبات لكن لا بد من التعامل مع العقبات الكبرى التي تعيق عملية التغيير. والمطلوب إذن:

- تحديد وتعيين قادة التغيير ليقوموا بدورهم الأساسي في إيجاد التغيير.
- مراجعة الهيكل التنظيمي وطرق وصف الأعمال ونظم الأداء والمكافآت للتأكد من أنها تتسجم مع الرؤيا.
- تقدير الأفراد ومكافأتهم للقيام بعملية التغيير.
- تحديد الأفراد المقاومين للتغيير ومساعدتهم في التعرف على ما يرون ضرورة القيام به.
- القيام بالتصرفات السريعة من أجل التخلص من العقبات الإنسانية والمادية¹.

2. 14. 3. البعد الاستراتيجي:

إذ تشكل القوى العاملة المحرك الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية.

1/ التكلفة:

تشكل أجور وتعويضات العاملين الجزء الأكبر من نفقات المنظمات، ما يجعل الاستثمار فيهم ضرورة .

2/ الحاجة للتخصص:

تطلبت إدارة الموارد البشرية تأهيل متخصصا في مجالات التخطيط والتدريب والتصنيف. الاستفادة المثلى ينظر الأفراد كموارد يجب استثمارها وتحفيزها وإشراكها في صنع القرار .

¹/ ETHIER, Stéphane. Épistémologie de l'intuition. Épistémologie: science, organization et société, HEC Montréal 2, mai 2014, p.1-19. Disponible

الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

1/ الاستقطاب والتعيين:

يعد الاستقطاب والتعيين أولى وظائف الموارد البشرية وأكثرها تأثيراً في فعالية المنظمة. إذ تُعرف هذه العملية بأنها مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات من داخل المنظمة وخارجها، ثم اختيار الأنسب لشغل الوظائف.

2/ المصادر الداخلية:

كالترقيات، النقل الوظيفي، مخزون المهارات، والإعلانات الداخلية. هذه الوسائل تعزز الروح المعنوية وتزيد الانتماء.

3/ المصادر الخارجية:

تشمل الإعلان في الصحف والدوريات، التقديم المباشر، النقابات العمالية، المنظمات المهنية، والمؤتمرات.

4/ أساليب الاستقطاب:

الإعلان عن الوظائف، الاستعانة بمستقطبين محترفين، أو دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: (السالم، 2000).

5/ الاختيار والتعيين¹:

يتم عبر مراحل تبدأ بالفرز الأولي، ثم الاختيار المشروط (الفحوصات الطبية)، وأخيراً التعيين النهائي ويهدف التعيين إلى مواءمة حاجات المنظمة مع حاجات الأفراد، في إطار العدالة والالتزام بالقوانين. (Collins & Clark, 2003)²

¹ / المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6 - الإصدار 72، ت: نوفمبر، 2019م ت: 20 أكتوبر 2025م
International Journal of Research and Studies Publishing (IJRSP)

² / المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6 الإصدار 72، أكتوبر، 2025م ISSN: 2709-7064

6/ التدريب والتطوير:

يُعد التدريب والتطوير أحد أهم الأنشطة الإدارية، إذ يهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات جديدة، وتطوير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يعزز الأداء الفردي والمؤسسي

7/ المفهوم:

عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى إحداث تغيير معرفي وسلوكي ومهاري، بما يمكن الافراد من التكيف مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

8/ الأهمية للفرد:

يزود العاملين بمهارات جديدة، يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويعزز فرصهم في الترقية .

9/ الأهمية للمنظمة:

يعالج أوجه القصور في الاداء، يرفع الولاء المؤسسي، ويحقق المواءمة بين الفرد والعمل والمنظمة

10/ الأنواع:

تدريب داخلي: (داخل المنظمة)

تدريب خارجي: (عن طريق جهات متخصصة)

- تدريب قبل الخدمة للمتقنين الجدد.
- تدريب أثناء الخدمة لتطوير القدرات الحالية .
- ويعتبر التدريب استثماراً استراتيجياً يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة

1. تقييم الأداء :

يُعرف تقييم الاداء بأنه العملية المنهجية لقياس مدى تحقيق الموظف الاهداف التنظيمية وفق معايير محددة مسبقاً.

2. الأهداف:

تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء.

تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية.

تعزيز العدالة في الترقيات والمكافآت.

وضع خطط تدريبية مناسبة.

3. الأساليب:

تشمل الملاحظة المباشرة، المقابلات الدورية، المقاييس الكمية الإنتاجية، الغياب

(والتقييم 360 درجة) .

4. الأهمية:

يوفر التقييم تغذية راجعة للموظفين، يساعد على تحفيزهم، ويوجههم نحو تحقيق

أهداف المنظمة. إذًا، تقييم الأداء ليس مجرد قياس للمخرجات، بل أداة استراتيجية لتحسين

الأداء المستقبلي وضمان التميز المؤسسي .

5. التحفيز:

يمثل التحفيز أحد الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في توجيه

سلوك الافراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة إنتاجيتهم.

6. الحوافز المادية:

مثل الرواتب، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الترقيات المالية، وتحسين ظروف

العمل.

خصائص إدارة الموارد البشرية الحديثة:

استراتيجية: ترتبط مباشرة بأهداف المنظمة.

شمولية: تشمل جميع مراحل حياة الموظف المهنية.

قياس الأداء: تعتمد على مؤشرات واضحة لقياس النتائج.

ثقافة العمل: بناء بيئة إيجابية ومحفزة لأداء العاملين:

يتم تصنيف الأداء إلى خمسة عناصر: التخطيط، المراقبة، التطوير، التصنيف والمكافأة.

1/ مرحلة التخطيط:

تعني تحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتحديد المهام والجدول الزمنية لإنجاز الأهداف.

2/ مرحلة المراقبة:

هي المرحلة التي يتم فيها النظر في الأهداف لمعرفة كيفية نجاح الشخص في القيام والوفاء بها، وتعني فيلس الاداء بشكل مستمر وتقديم ملاحظات مستمرة للعاملين ومجموعات العمل حول تقدمهم نحو تحقيق أهدافهم، حيث توفر المراقبة المستمرة الفرصة للتحقق من مدى تلبية العاملين لمعايير محددة سلفا وإجراء تغييرات على المعايير غير الواقعية أو الإشكالية.

3/ مرحلة التطوير:

خلال هذه المرحلة من المفترض أن يقوم العاملين بتحسين في الأداء الضعيف الذي تم رؤيته خلال الإطار الزمني الذي كان يعمل فيه المنظمة، حيث أن أوجه القصور في الاداء تصبح واضحة خلال تخطيط ومراقبة العمل ويمكن معالجتها.

4/ مرحلة التصنيف:

هي تلخيص لأداء ي ومقارنة الأداء العامل وتكون مفيدة للنظر في الاداء مع مرور الوقت أو بين مختلف العاملين، ولا بد أن تحتاج المنظمات إلى معرفة من هم العمال الذين يتمتعون بأفضل أداء في نهاية الدورة إلى مرحلة المكافأة، ويتم تصميم هذه المرحلة المكافأة والتعرف على السلوك المتميز¹.

1/ Elnaga, A. and Imran, A. (2013) " The Effect of Training on Employee Performance", European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4, pp. 137-142.

5/ إدارة أداء العاملين:

لقد اقترح (Fletcher) أن اللبنة الرئيسية في نظام إدارة الأداء هي:

- تطوير مهمة المنظمة وأهدافها.
- تعزيز التواصل داخل المنظمة بحيث لا يدرك العاملون الأهداف وخطة العمل فحسب، بل ويمكنهم المساهمة في صياغتها.
- توضيح المسؤوليات الفردية.
- تعريف وقياس الأداء الفردي.
- تنفيذ استراتيجيات مكافأة مناسبة.
- تطوير الموظفين لتحسين الأداء وتقديمهم الوظيفي أكثر في المستقبل¹.

6/ قياس أداء العاملين:

أن تقييم الأداء بحسب هو النظام الذي يتم من خلاله مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

ويتم القياس والتقييم باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان:

- العناصر.
- ومعدلات الأداء.

أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين:

- جودة العمل...
- الأهداف والإنجازات المستهدفة...
- مستوى الإنتاجية...

- المبادرة والتحفيز...
- العمل الجماعي ومهارات القيادة...
- القدرة على حل المشكلات...
- مهارات الاتصال الكتابي واللفظي

هي عملية منتظمة تتطوي على مراجعة أداء الموظف في أثناء العمل، وبالتالي يستطيع صاحب العمل قياس مدى نجاح الموظف من خلال مقارنة أدائه الفعلي بما هو متوقع منه. ومعايير تقييم الموظفين تتضمن عدة عناصر أساسية تهدف إلى قياس الأداء وتحسين الإنتاجية. من بين هذه المعايير، جودة العمل التي تعكس الأداء اليومي للموظف، بالإضافة إلى الأهداف والإنجازات المستهدفة التي تقيم قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة. كما تُعتبر مستويات الإنتاجية، والمبادرة والتحفيز من العوامل المهمة، حيث تبرز أهمية تحفيز الذات والقدرة على العمل بشكل جماعي، إلى جانب مهارات القيادة. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر مهارات حل المشكلات والاتصال الفعال، سواء الكتابي أو اللفظي، من العناصر الحاسمة في تقييم الموظف. كما تلعب التغذية المرتدة والتقييم الذاتي دوراً في فهم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين. وتشمل المعايير الأخرى المعرفة الوظيفية، الحضور والالتزام بالمواعيد، القدرة على التكيف، والتنظيم. تعتبر هذه المعايير ضرورية لتحديد الأهداف وتحسين أداء الموظفين بما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة¹.

¹/ لين بطرني، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص نفي إدارة الأعمال، 2021م

شكل رقم: (2-3): أنواع معايير قياس وتقييم أداء العاملين



المصدر: لين بطرني، ص 36.

أ/ العناصر:

وتشمل الصفات والمميزات والعناصر التي يجب ان تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، والعناصر نوعان:

ب/ عناصر ملموسة:

وهي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى المواظبة على عمله، فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل بالتالي الحكم على مدى دقته وإتقانه بشكل صحيح.

ج/ عناصر غير ملموسة:

وهنا يجد المقيم صعوبة في عناصر القياس نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ورؤيتها والحكم عليها ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، والتعاون.

د/ معدلات أداء العاملين:

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقيم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته العمل من حيث الجودة والكمية خلال في فتره زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.¹

ولمعدلات الأداء أنواع يمكن شرحها فيما يلي:

- المعدلات الكمية:

وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فتره زمنية محددة مثلا لنا الأشياء أو العناصر الكمية "ذات قيمة ملموسة".

- المعدلات النوعية:

وبموجبها يتم تحديد الجودة والدقة والإتقان... الخ، والتي يجب على الفرد ان يصل إليها في إنتاجه وغالبا ما تحدد بنسب معينة من الأخطاء أثناء الإنتاج وبعدد الإنتاج المعيب، وهي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية "ذات قيمة غير ملموسة".

¹/ الشاويش، مصطي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، (2002).

- المعدلات الكمية النوعية:

وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فتره زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان¹ والجدير بالذكر أن هناك عدة طرق يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد، ويختلف القائمون على الأداء في اتباعهم لطرق التقييم المناسبة، وذلك بحسب عدة اعتبارات يمكن أن تعود لحجم المؤسسة، وطبيعة الأعمال، واعتبارات أخرى.

- أثر التدريب على أداء العاملين:

لا يمكن لأي شركة الحصول على عوائد أعلى دون استخدام مواردها البشرية على أفضل وجه، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا عندما تكون الشركة قادرة على تلبية الاحتياجات المتعلقة بوظيفة موظفيها في الوقت المناسب، وبناء استراتيجية تدريب جيدة تقابل الاحتياجات التدريبية المطلوبة حالياً ومستقبلاً هو الطريق الوحيد لبناء مستوى الكفاءة المطلوبة لأداء الأعمال بشكل جيد وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

وقد تمت الإشارة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي في العديد من الأبحاث السابقة وغيرها، كما تناولت العديد من الأبحاث أيضاً فكرة إنتاجية العامل حيث بينت حقيقة أن الموظفين الراضين عن عملهم سيكون أداء عملهم أعلى، وبالتالي هم الموظفين الحريصين على الاحتفاظ بوظائفهم، مقارنة بالأشخاص غير الراضين عن وظائفهم. علاوة على ذلك، أن الموظفين إذا لم يكونوا راضين يزداد معدل دورانهم وبالتالي يؤدي انخفاض رغبتهم في إظهار الأداء الجيد، وبالتالي فإن أداء الموظفين أعلى عند العمال السعداء والراضين، والإدارة تجد أنه من السهل تحفيز أصحاب الأداء العالي على تحقيق أهداف ثابتة.

¹ /عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل. (2005)،

ويمكن أن يكون الموظف راضيا فقط عندما يشعر بأنه مؤهل لأداء وظائفه، وهو ما يتحقق من خلال تعين قيمة للمعرفة كمصدر لاكتساب ميزة تنافسية في برامج تدريب أفضل، حيث يجب على المنظمة بناء نظام يضمن التعلم المستمر، والطريقة الفعالة للقيام بذلك هيئة التدريب. كما أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف الأداء القوى العاملة المدربة جيدا بنية تنافسية واكتساب ميزة السوق.

أن برامج التدريب والتطوير، باعتبارها واحدة من الممارسات الحيوية لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا على جودة معرفة العمال ومهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تؤدي إلى ارتفاع أداء الوظيفة كما أن سد الفجوة في الأداء يحتاج إلى ذي صلة من تنفيذ تدخل تدريبي من أجل تطوير مهارات وقدرات خاصة للعمال وتعزيز أداء الموظفين، حيث قام بتوضيح المفهوم من خلال توضيح أن التدريب يسهل على المنظمة الاعتراف بأن عمالها لا يؤدون أداءً، جيدا بالتالي يجب صياغة معرفتهم ومهاراتهم ومواقفهم لاحتياجات الشركة، فقد تكون هناك أسباب مختلفة لضعف الأداء وقد لا يشعرون الموظفون، مثلا بدافع لاستخدام كفاءاتهم، أو قد لا يكونون واثقين بما فيه الكفاية من قدراتهم، أو قد يواجهون ضعفا في جميع جوانب العمل والحياة. يجب النظر في الجوانب المذكورة من قبل الشركة أثناء اختيار التدخل التدريبي الأنسب، مما يساعد المؤسسة على حل جميع المشكلات وتعزيز مستوى تحفيز الموظفين للمشاركة وتلبية توقعات الشركة من خلال إظهار الأداء المطلوب. فإن التعلم من خلال التدريب يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال زيادة أداء تحقيق الموظفين لأهداف الشركة، بالإضافة إلى أن تنفيذ برامج التدريب كحل لتغطية مشكلات الأداء مثل سد الفجوة بين المعيار والأداء الفعلي هو وسيلة فعالة لتحسين أداء الموظفين.

ملخص الفصل:

يظهر من هذا الفصل أن الموارد البشرية هي حجر الزاوية للتميز المؤسسي. وأن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها، بتقييم الأداء وتطويره، وتحفيزهم ثقافياً ومادياً، ومعنوياً، وتحليل البيانات بدقة متناهية، لتحقيق أداء متميزاً ومستداماً. مما يساهم في الاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير وتحسين أداة إدارة الأداء، وتطوير نظم التعويضات والمكافآت، كما يشجع على المشاركة والاتصال، وتطوير ثقافة العمل البيئي لدى الوزارات والمؤسسات العامة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

3- الاستبيان

1/ سنوات الخبرة:

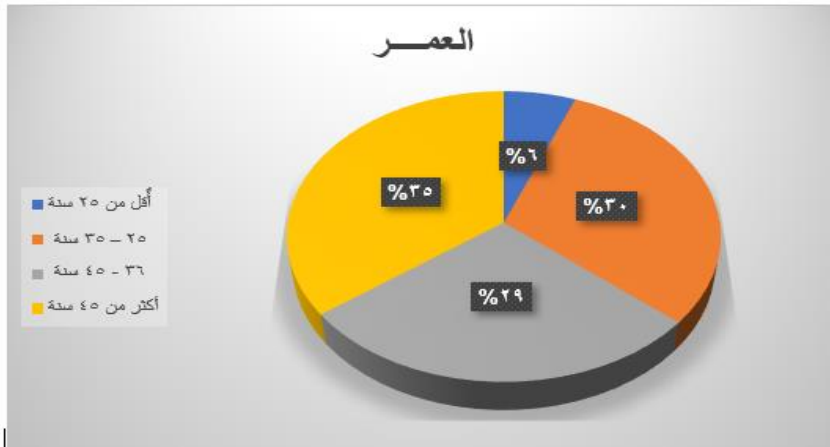
الوصف	العدد	النسبة
أقل من 3 سنوات	14	13.7 %
من 3 - 5 سنوات	9	8.8 %
من 6 - 10 سنوات	10	9.8 %
أكثر من 10 سنوات	69	67.6 %
المجموع	102	100 %



يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يمتلكون سنوات خبرة تتجاوز عشر سنوات، حيث بلغت نسبتهم 67.6%، وهي أعلى نسبة بين الفئات. وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسة على كوادر ذات خبرات ممتدة، الأمر الذي يعزز جودة استجاباتهم ودقة أحكامهم حول قضايا تقييم الأداء والتحسين المستمر. في المقابل، بلغت نسبة ذوي الخبرة الأقل من ثلاث سنوات 13.7% فقط، بينما بلغت نسبة العاملين من 3 إلى 5 سنوات 8.8%، بينما بلغت نسبة العاملين من 6 إلى 10 سنوات 9.8%، مما يعكس تدرجاً في مستويات الخبرة واستقراراً وظيفياً داخل المؤسسة.

2/ العمر:

الوصف	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	6	5.9 %
25 - 35 سنة	31	30.4 %
36 - 45 سنة	29	28.4 %
أكثر من 45 سنة	36	35.3 %
المجموع	102	100 %

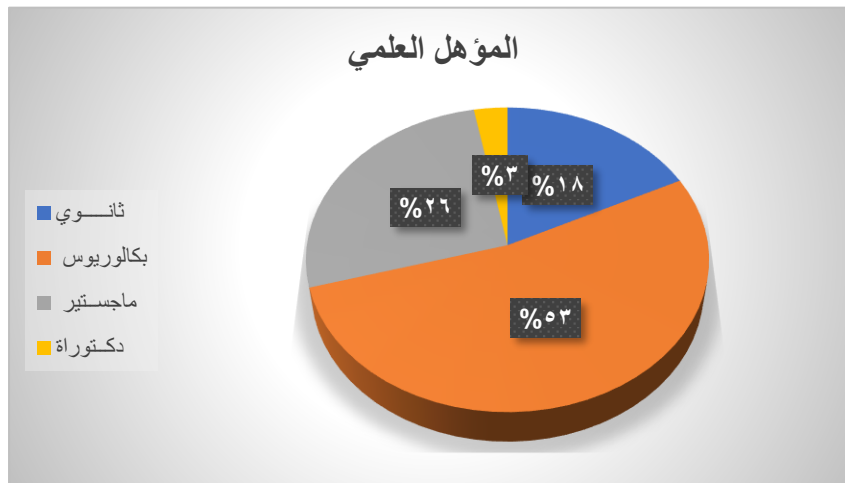


يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئات العمرية لأفراد العينة تتوزع بصورة تعكس توازناً ونضجاً مهنيّاً، حيث بلغت أعلى نسبة لفئة أكثر من 45 سنة بواقع 35.3%، تليها فئة 25-35 سنة بنسبة 30.4%، ثم فئة 36-45 سنة بنسبة 28.4%. بينما جاءت فئة أقل من 25 سنة بنسبة 5.9%، وهي النسبة الأقل بين الفئات. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية تمتلك خبرات عملية ونضجاً مهنيّاً كافياً، مما يعزز دقة وموثوقية تقييماتهم للمتغيرات محل الدراسة وخاصة ما يتعلق باستراتيجيات تقييم الأداء والتحسين المستمر.

وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي جيد، يساهم في رفع مستوى الدقة والمصادقية في استجاباتهم فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة، وعلى رأسها تقييم الأداء والتحسين المستمر.

3/ المؤهل العلمي:

الوصف	العدد	النسبة
ثانوي	18	17.6%
بكالوريوس	54	52.9%
ماجستير	27	26.5%
دكتوراة	3	2.9%
المجموع	102	100%



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي لأفراد العينة يتوزع بشكل يعكس مستوى جيداً من التأهيل الأكاديمي داخل المؤسسة. حيث تمثل فئة حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بواقع 52.9 %، مما يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يمتلكون تأهيلاً جامعياً يؤهلهم لفهم وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر.

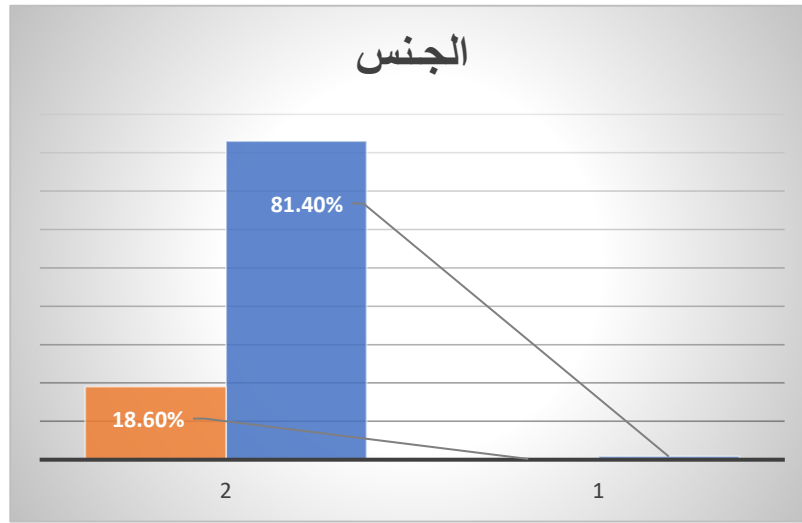
كما تظهر فئة الماجستير بنسبة 26.5 %، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود فئة ذات تأهيل علمي متقدم، الأمر الذي يعزز من جودة البيانات ومن مستوى الإدراك العلمي لدى أفراد العينة.

أما فئة الثانوي فقد بلغت 17.6 %، وهي فئة ذات وزن متوسط، بينما شكّلت فئة الدكتوراة النسبة الأقل بواقع 2.9 %، وهو أمر طبيعي في أغلب المؤسسات.

وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي جيد، يساهم في رفع مستوى الدقة والمصداقية في استجاباتهم فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة، وعلى رأسها تقييم الأداء والتحسين المستمر.

4/ الجنس:

النسبة	العدد	الوصف
81.4%	83	ذكر
18.6%	19	أنثى
100%	102	المجموع



يتضح من خلال الجدول أن توزيع الجنس بين أفراد العينة يُظهر هيمنة واضحة لفئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 81.4%، مقابل 18.6%، للإناث. مما يعكس التركيبة الفعلية للقوى العاملة، ويُعد مؤشراً يدعم موثوقية النتائج دون أن يؤثر على دقة تقييمات المتغيرات محل الدراسة. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة العامة للقوى العاملة في العديد من المؤسسات، خاصة في القطاعات التي يغلب عليها الطابع الفني أو الإداري الذكوري. وتشير هذه الأرقام إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور، مما قد ينعكس على طبيعة الخبرات المهنية ومستوى التفاعل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية. ورغم انخفاض نسبة الإناث، إلا أن وجودهن يعزز التنوع في وجهات النظر داخل الدراسة. وبشكل عام، فإن هذا التوزيع لا يؤثر سلباً على مصداقية البيانات، بل يعكس الواقع الفعلي لتركيب القوى العاملة داخل المؤسسة.

ب. أسئلة ممارسات إدارة الموارد البشرية

1/ التوظيف والاختيار:

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تم تعييني في الوظيفة بما يتوافق مع مؤهلاتي	48	25	14	10	4
النسبة	%47.5	%24.8	%13.9	%9.9	%4
المجموع	101				



يتضح من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة حول مدى توافق التعيين مع المؤهلات العلمية جاءت موزعة بطريقة تعكس تنوعاً في اتجاهات الرأي. فقد شكّلت فئة المحايدين النسبة الأكبر بواقع 13.9%، مما يشير إلى أن جزءاً كبيراً من العاملين لا يمتلك موقفاً حاسماً تجاه مدى مطابقة عملية التوظيف لمؤهلات، كما أظهرت النتائج أن نسبة الموافقين بلغت 47.5%، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 9.9%، وهي نسبة مقارنة، مما يعكس وجود درجة من التباين في الرضا عن آلية التوظيف. أما نسبة الموافقين بشدة فقد بلغت 24.8%، مقابل 4%، لمن هم غير موافقين بشدة. ويشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة لديها قدر مقبول من الالتزام بتعيين الموظفين وفق مؤهلاتهم، إلا أن وجود نسب معتبرة من عدم الموافقة والحياد يدل على إمكانية وجود فجوات في إجراءات التوظيف أو معايير المفاضلة، مما يستدعي مراجعة السياسات لضمان توافق أكبر بين المؤهلات ومتطلبات الوظيفة.

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إجراءات التوظيف شفافة وعادلة.	40	12	29	17	3
النسبة	39.6%	11.9%	28.7%	16.8%	3%
المجموع	101				



يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو شفافية وعدالة إجراءات التوظيف جاءت مائلة نحو الجانب الإيجابي. فقد شكّلت فئة الموافقين النسبة الأكبر بواقع 39.6%، وهو ما يشير إلى أن جزءًا كبيرًا من العاملين يرى أن إجراءات التوظيف داخل المؤسسة تتمتع بدرجة مقبولة من العدالة والوضوح. كما جاءت فئة المحايدين في المرتبة الثانية بنسبة 28.7%، وهي نسبة تعكس وجود شريحة غير قليلة من الموظفين لا تتبنى موقفًا واضحًا تجاه شفافية الإجراءات، مما قد يشير إلى نقص في التواصل أو عدم وضوح كامل في بعض مراحل التوظيف.

أما فئة غير الموافقين فقد بلغت 16.8%، مقابل 3% فقط لفئة غير الموافقين بشدة، وهي نسب منخفضة مقارنة بالفئات المؤيدة، مما يدل على أن الاعتراضات على عدالة التوظيف محدودة نسبيًا. وفي المقابل، بلغت نسبة الموافقين بشدة 11.9%، وهي نسبة تدعم التوجه الإيجابي العام نحو إجراءات التوظيف.

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة يرون أن إجراءات التوظيف بالمؤسسة تتسم بدرجة جيدة من الشفافية والعدالة، حيث جاءت أعلى نسبة ضمن فئة الموافقين، بينما شكّلت فئة الراضين نسبة محدودة. ومع ذلك، فإن ارتفاع نسبة المحايدين يشير إلى أهمية تعزيز وضوح سياسات وإجراءات التوظيف لضمان إدراك أوسع لمستوى العدالة داخل المؤسسة.

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تتوافق مهاراتي مع متطلبات الوظيفة.	42	36	15	7	1
النسبة	%41.6	%35.6	%14.9	%6.9	%1
المجموع	101				



يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو مدى توافق مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة جاءت إيجابية بشكل واضح. فقد شكّلت فئة الموافقين النسبة الأكبر بواقع 41.6%، مما يدل على أن معظم العاملين يشعرون بوجود انسجام بين مهاراتهم وبين طبيعة الأعمال الموكلة إليهم داخل المؤسسة.

كما جاءت فئة الموافقين بشدة بنسبة 35.6%، وهي نسبة مرتفعة تعزز الانطباع العام بأن عملية المواءمة بين المهارات ومتطلبات الوظيفة تتم بشكل جيد. وبذلك، فإن مجموع الفئتين المؤيديتين يمثل أكثر من ثلاثة أرباع أفراد العينة تقريباً، وهو مؤشر قوي على كفاءة عملية التوظيف أو التدريب الداخلي.

في المقابل، شكّلت فئة المحايدین نسبة 14.9%، وهي نسبة معقولة تشير إلى وجود فئة غير متأكدة من قوة التوافق، ربما بسبب طبيعة المهام أو تعدد الأدوار الوظيفية. أما فئتا غير الموافقين وغير الموافقين بشدة فقد بلغتاً معاً 7.9% فقط، وهي نسبة منخفضة تعكس محدودية الشعور بعدم التوافق بين المهارات والوظائف.

تُظهر نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤكدون وجود توافق واضح بين مهاراتهم ومتطلبات وظائفهم، حيث جاءت النسب الأعلى ضمن فئتي الموافقة والموافقة الشديدة، مما يعكس نجاح المؤسسة في مواءمة المهارات مع المهام الوظيفية. وتبدو نسب عدم الموافقة محدودة، وهو ما يعزز مستوى الكفاءة في توزيع الأدوار داخل المؤسسة.

2/ التدريب والتطوير:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
5	12	22	20	42	تتوفر برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.
% 5	%11.9	%21.8	%19.8	%41.6	النسبة
101					المجموع



يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو توفر برامج التدريب والتطوير جاءت إيجابية إلى حد كبير. فقد شكّلت فئة الموافقين النسبة الأكبر بواقع 41.6%، تليها فئة الموافقين بشدة بنسبة 19.8%، وهو ما يدل على أن معظم العاملين يرون أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تطوير مهاراتهم.

أما فئة المحايدون فقد بلغت 21.8%، مما يشير إلى وجود شريحة من الموظفين لم تتخذ موقفًا محددًا تجاه جودة أو كفاية البرامج التدريبية، وربما يعكس ذلك تفاوت التجارب الفردية أو التفاعل مع البرامج المختلفة وبالمقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 11.9% وغير الموافقين بشدة 5%، وهي نسب منخفضة نسبيًا مقارنة بالفئات المؤيدة، مما يشير إلى أن الاعتراضات على توفر البرامج التدريبية محدودة، ولكنها تشير إلى وجود مجال للتحسين والتطوير.

بشكل عام، تعكس النتائج أن المؤسسة تحرص على توفير برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى مهارات الموظفين، إلا أن بعض الشواغل أو حالات الحياد تستدعي تقييم البرامج بشكل دوري لضمان شموليتها وفعاليتها.

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة يرون توفر برامج تدريبية فعالة لتطوير مهاراتهم، حيث جاءت أعلى النسب ضمن فئتي الموافقة والموافقة الشديدة، بينما شكّلت نسب عدم الموافقة والحياد نسبة محدودة. وتشير هذه النتائج إلى أهمية استمرار تقييم وتحسين البرامج التدريبية لضمان شموليتها وفعاليتها لجميع الموظفين.

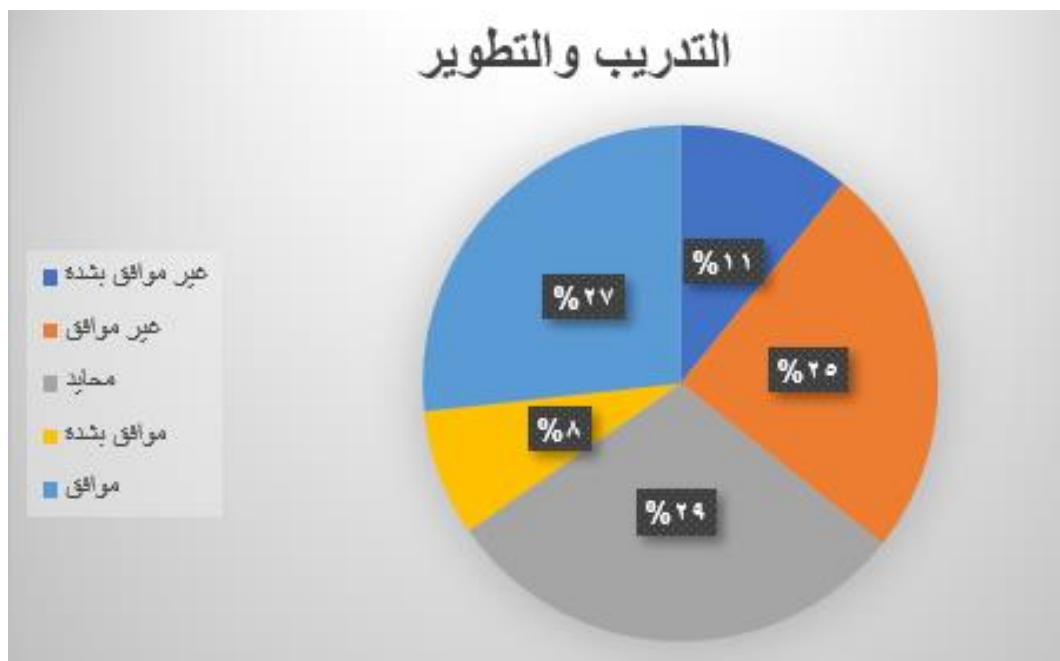
العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تسهم البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي.	47	23	21	5	5
النسبة	%46.5	%22.8	%20.8	%5	%5
المجموع	101				



يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو تأثير البرامج التدريبية على أدائهم الوظيفي جاءت إيجابية بشكل واضح. فقد شكّلت فئة الموافقين النسبة الأكبر بواقع 46.5%، تليها فئة الموافقين بشدة بنسبة 22.8%، وهو ما يدل على أن غالبية الموظفين يشعرون بأن البرامج التدريبية تسهم فعلياً في رفع مستوى أدائهم وكفاءتهم الوظيفية. أما فئة المحايدون فقد بلغت 20.8%، وهي نسبة معقولة تشير إلى وجود شريحة لم تتأكد بعد من تأثير البرامج على أدائهم، وربما يعكس ذلك تفاوت خبراتهم مع البرامج التدريبية أو اختلاف محتوى البرامج التي استفادوا منها. وبالمقابل، بلغت نسب فئتي غير الموافقين و غير الموافقين بشدة 5% لكل منهما، وهي نسب منخفضة جداً، مما يشير إلى محدودية الشكوى أو الاعتراض على فاعلية البرامج التدريبية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسة تلعب دوراً ملموساً في تحسين أداء الموظفين، مع وجود فرصة لتعزيز الوعي لدى الفئة المحايدة حول فوائد البرامج التدريبية.

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية تسهم بشكل فعال في تحسين أدائهم الوظيفي، حيث جاءت أعلى النسب ضمن فئتي الموافقة والموافقة الشديدة، بينما كانت نسب عدم الموافقة محدودة جداً، مما يؤكد أهمية استمرار تقديم البرامج التدريبية وتعزيز الوعي بفوائدها لجميع الموظفين.

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم تقييم فعالية التدريب بشكل دوري.	27	8	30	25	11
النسبة	%26.7	%7.9	%29.7	%24.8	%10.9
المجموع	101				



من الجدول أعلاه يتضح أنه قد بلغت نسبة الموافقة موافق %26.7، وموافق بشدة %7.9، وهي نسبة متوسطة إلى منخفضة نسبياً، ما يشير إلى أن أقل من نصف الموظفين يرون أن نظام تقييم الأداء واضح. نسبة عدم الموافقة غير موافق %24.8 وغير موافق بشدة بلغت %10.9، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شعور بعدم وضوح النظام لدى شريحة من العاملين. نسبة المحايد بلغت %29.7، وهي نسبة عالية نسبياً، تدل على تردد أو عدم فهم كافي لكيفية عمل النظام بين الموظفين.

تشير النتائج إلى ضعف وضوح نظام تقييم الأداء في ذهن الموظفين، ما قد يؤثر على قبولهم وفعالية التقييم. ويوصى بـ: تعزيز الشفافية في آليات تقييم الأداء وتوضيح المعايير. توفير تدريب وإرشاد للموظفين حول كيفية عمل النظام. مشاركة الموظفين في تطوير عناصر التقييم لزيادة المصداقية والقبول.

3/ إدارة الأداء

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
هناك نظام واضح لتقييم الأداء .	29	13	32	18	9
النسبة	%28.7	%12.9	%31.7	%17.8	%8.9
المجموع	101				

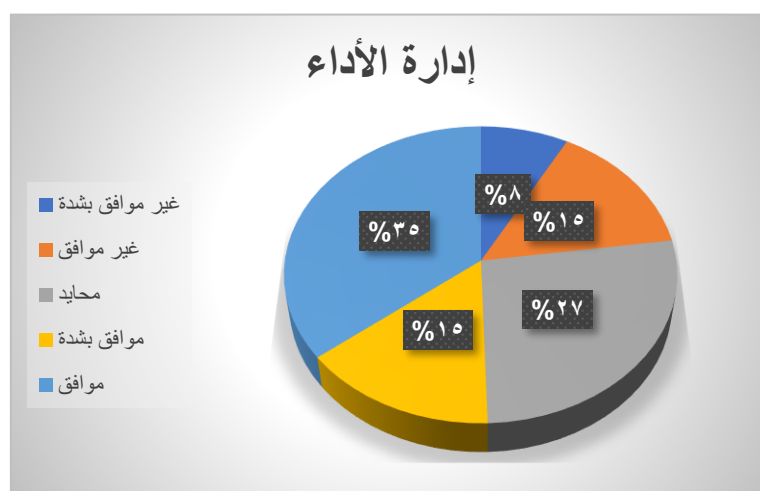


من الجدول أعلاه يتضح أنه قد بلغت نسبة الموافقة موافق %28.7 وموافق بشدة %12.9، وهي نسبة متوسطة إلى منخفضة نسبياً، ما يشير إلى أن أقل من نصف الموظفين يرون أن نظام تقييم الأداء واضح.

نسبة عدم الموافقة غير موافق %17.8، وغير موافق بشدة بلغت %8.9، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شعور بعدم وضوح النظام لدى شريحة من العاملين. نسبة المحايد بلغت %31.7، وهي نسبة عالية نسبياً، تدل على تردد أو عدم فهم كافي لكيفية عمل النظام بين الموظفين.

تشير النتائج إلى ضعف وضوح نظام تقييم الأداء في ذهن الموظفين، ما قد يؤثر على قبولهم وفاعلية التقييم. ويوصى بتعزيز الشفافية في آليات تقييم الأداء وتوضيح المعايير. توفير تدريب وإرشاد للموظفين حول كيفية عمل النظام. مشاركة الموظفين في تطوير عناصر التقييم لزيادة المصداقية والقبول.

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يعكس تقييم الأداء لإنجازاتي ومساهمي الفعلية	36	15	27	15	8
النسبة	%35.6	%14.9	%26.7	%14.9	%7.9
المجموع	101				



بلغت نسبة الموافقة موافق 35.6% موافق بشدة 14.9%، وهي نسبة متوسطة تشير إلى أن حوالي نصف المشاركين فقط يرون أن تقييم الأداء يعكس إنجازاتهم الحقيقية.

نسبة عدم الموافقة غير موافق 15%، وغير موافق بشدة بلغت 8%، وهي نسبة ملموسة تعكس وجود عدم رضا لدى شريحة معتبرة من الموظفين حول دقة وموضوعية التقييم.

نسبة المحايد بلغت 26.7%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ما يدل على حالة من عدم اليقين أو الغموض لدى العديد من الموظفين بخصوص مدى عدالة وواقعية التقييم.

تشير النتائج إلى أن مصداقية تقييم الأداء ما تزال متوسطة من وجهة نظر العاملين، مع وجود فجوة بين التقييم الفعلي وإنجازات الموظفين من حيث العدالة والدقة. تطوير معايير تقييم أكثر وضوحاً وموضوعية. تعزيز مشاركة الموظف في عملية التقييم، تقديم تغذية راجعة تفصيلية مدعومة بالأدلة والنتائج الميدانية.

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم يساعدني على تحسين أدائي.	47	22	16	8	8
النسبة	%46.5	%21.8	%15.8	%7.9	%7.9
المجموع	101				



من الجدول أعلاه يتضح أنه قد بلغت نسبة الموافقة موافق %46.5 + موافق بشدة %21.8، وهي نسبة مرتفعة تعكس قناعة غالبية العاملين بدور التقييم في تحسين أدائهم الوظيفي.

نسبة عدم الموافقة غير موافق %8 وغير موافق بشدة بلغت %8، وهي نسبة محدودة تشير إلى أن فئة صغيرة فقط لا ترى فائدة واضحة من التقييم الحالي.

نسبة المحايد بلغت %15.8، وهي نسبة متوسطة تعكس وجود بعض التردد أو الحاجة لمزيد من الوضوح حول آليات التقييم وفائدته العملية.

تُظهر النتائج أن نظام التقييم يُسهم بدرجة جيدة في تحسين أداء العاملين، ما يدل على فاعلية مقبولة لعمليات التقييم المتبعة.

4/ نظام المكافآت والتعويضات:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
13	19	30	13	26	أجد أن المكافآت والحوافز عادلة ومرتبطة بالأداء.
%12.9	%18.8	%29.7	%12.9	%25.7	النسبة
101					المجموع



من الجدول أعلاه يتضح أنه قد بلغت نسبة الموافقة موافق 25.7%، وموافق بشدة 12.9%، فقط وهي نسبة منخفضة نسبياً، تشير إلى أن أقل من نصف أفراد العينة مقتنعون بعدالة نظام المكافآت وربطه بالأداء. نسبة عدم الموافقة غير موافق 18.8% وغير موافق بشدة بلغت 12.9%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، وتعكس وجود شعور واضح لدى شريحة معتبرة من العاملين بعدم الرضا عن عدالة الحوافز. نسبة المحايد وصلت إلى 29.7%، وهي نسبة عالية، ما يدل على غياب الوضوح أو عدم اكتمال الصورة لدى كثير من الموظفين حول آلية توزيع المكافآت ومعايير ربطها بالأداء. تشير النتائج إلى ضعف الثقة في عدالة نظام المكافآت والحوافز وربطه بالأداء، مع وجود تنذب واضح في آراء العاملين. ويوصى بتحسين شفافية معايير تقييم الأداء وربطها بالمكافآت. وتوضيح سياسات الحوافز وآليات تطبيقها. وتطوير نظام حوافز أكثر عدالة ووضوحاً يعزز الشعور بالإنصاف والتحفيز لدى الموظفين.

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
برامج الحوافز تشجع على الأداء الجيد.	37	40	10	9	5
النسبة	%36.6	%39.6	%9.9	%8.9	%5
المجموع	101				

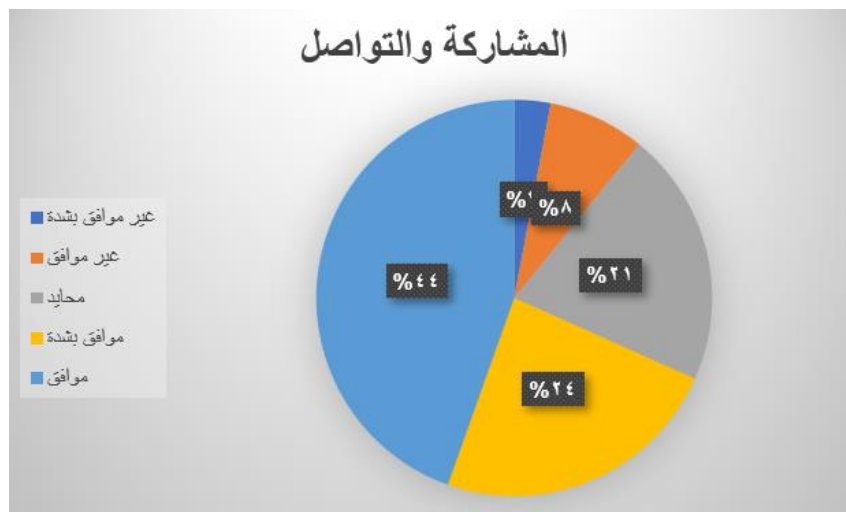


من الجدول أعلاه فقد بلغت نسبة الموافقة موافق 36.6% وموافق بشدة 39.6%، وهي نسبة مرتفعة جدًا، ما يدل على وجود إجماع واضح حول الدور الإيجابي لبرامج الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي. نسبة عدم الموافقة غير موافق 8.9% وغير موافق بشدة بلغت 5%، وهي نسبة منخفضة نسبيًا وتشير إلى محدودية الاعتراض على فعالية هذه البرامج. نسبة المحايد بلغت 9.9%، وهي نسبة ضعيفة، ما يعكس وضوح الرؤية لدى غالبية المشاركين تجاه أثر الحوافز.

تؤكد النتائج أن برامج الحوافز تُعد عاملاً محفزاً فعالاً في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، وتدعم توجه المنظمة نحو الاستمرار في تطوير أنظمة المكافآت وربطها بمستويات الإنجاز، مع ضرورة مراجعة آراء الأقلية غير المؤيدة لمعالجة أي جوانب قصور محتملة.

5/ المشاركة والتواصل:

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	45	24	21	8	3
النسبة	%44.6	%23.8	%20.8	%7.9	%3
المجموع	101				



يتضح من الجدول أعلاه بلغت نسبة الموافقة موافق %44.6 وموافق بشدة %23.8، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن غالبية أفراد العينة يشعرون بمشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات داخل العمل. بلغت نسبة عدم الموافقة غير موافق %7.9 وغير موافق بشدة %3 فقط، وهي نسبة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى محدودية الشعور بالإقصاء عن المشاركة.

نسبة المحايد بلغت %20.8، وهي نسبة متوسطة، قد تعكس تذبذباً في مستوى المشاركة أو تفاوتاً بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية.

تعكس النتائج وجود مستوى جيد من المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين، الأمر الذي يدعم توجه الإدارة نحو إشراك الموظفين وتعزيز الشعور بالتمكين الوظيفي. ومع ذلك، فإن نسبة المحايد تستدعي مزيداً من الجهود لزيادة وضوح سياسات المشاركة وتوسيع نطاق إشراك جميع الموظفين بصورة متوازنة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
6	16	30	14	35	يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين الموظفين والإدارة
%5.9	%15.8	%29.7	%13.9	%34.7	النسبة
101					المجموع



نلاحظ في الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام نحو العبارة يميل إلى الإيجابية المعتدلة؛ حيث بلغت نسبة الموافقين (34.7%) والموافقين بشدة (13.9%)، ليصل مجموع التأييد إلى 48.6%، من إجمالي المستجيبين، وهو ما يعكس أن ما يقارب نصف أفراد العينة يرون وجود مستوى مقبول من فعالية تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

في المقابل، بلغت نسبة المحايدين 29.7%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما قد يشير إلى عدم وضوح قنوات الاتصال أو تفاوت فاعلية التواصل بين الإدارات المختلفة.

أما الاتجاه السلبي فقد بلغ 21.7% (5.9% غير موافق بشدة، و15.8% غير موافق)، وهو ما يدل على وجود شريحة لا بأس بها ترى أن آليات تبادل المعلومات لا تزال تعاني من بعض القصور.

تعكس النتائج أن فعالية تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارة تُعد في مستوى متوسط، مع وجود نسب ملحوظة من الحياد والرفض، مما يستدعي تعزيز نظم الاتصال الإداري، وتطوير قنوات التواصل الداخلي لتحقيق تدفق معلومات أكثر كفاءة وشفافية داخل المؤسسة.

6/ ثقافة العمل

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أعمل في بيئة تحفز على الإبداع والتعاون.	34	14	32	15	6
النسبة	%33.7	%13.9	%31.7	%14.9	%5.9
المجموع	101				



تشير نتائج الجدول إلى وجود اتجاه إيجابي متوسط نحو العبارة؛ إذ بلغت نسبة الموافقين (33.7) %، والموافقين بشدة (13.9) %، بما مجموعه 47.6%، من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يعكس أن ما يقارب نصف المستجيبين يرون أن بيئة العمل لديهم تسهم في دعم الإبداع وتعزيز روح التعاون. في المقابل، بلغت نسبة المحايدون 31.7%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما قد يدل على وجود تباين في التجارب الوظيفية بين العاملين أو عدم وضوح الممارسات التحفيزية بشكل موحد في جميع الأقسام. أما الاتجاه السلبي فقد بلغ 20.8%، (5.9% غير موافق بشدة، و14.9% غير موافق)، وهي نسبة ليست ضئيلة، وتشير إلى أن شريحة من العاملين لا ترى أن بيئة العمل الحالية داعمة للإبداع أو التعاون بالشكل المطلوب.

تعكس النتائج أن بيئة العمل تحفز على الإبداع والتعاون بدرجة متوسطة، مع ملاحظة ارتفاع مستوى الحياد والرفض، الأمر الذي يستدعي تعزيز السياسات والممارسات التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي، ونشر ثقافة المشاركة والتواصل الإيجابي داخل المؤسسة.

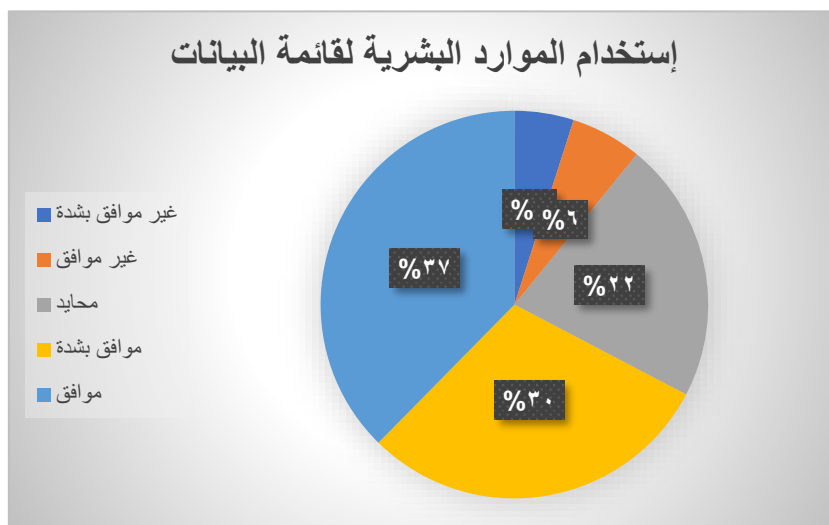
العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثقافة المنظمة تشجع على الالتزام والانضباط.	45	21	17	12	6
النسبة	%44.6	%20.8	%16.8	%11.9	%5.9
المجموع	101				



توضح نتائج الجدول أن غالبية أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارة؛ إذ بلغت نسبة الموافقين 44.6%، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 20.8%، ليصل مجموع التأييد إلى 65.4%، ن إجمالي المستجيبين، وهو ما يعكس تصورًا إيجابيًا واضحًا لدور ثقافة المنظمة في ترسيخ قيم الالتزام والانضباط بين العاملين. في المقابل، أبدى 16.8% من أفراد العينة موقفًا حياديًا، ما قد يشير إلى تفاوت في إدراك أثر ثقافة المنظمة بين الموظفين، أو عدم وضوح بعض مظاهرها التطبيقية في بيئة العمل اليومية. أما الاتجاه المعارض فقد شكّل نسبة 17.8% (5.9% غير موافق بشدة، و11.9% غير موافق)، وهي نسبة متوسطة نسبيًا تستدعي الانتباه إلى وجود شريحة من العاملين قد لا ترى أن الثقافة التنظيمية الحالية تسهم بالقدر الكافي في تعزيز الانضباط. تدل النتائج على أن ثقافة المنظمة تسهم بشكل عام في دعم الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، إلا أن وجود نسبة ملحوظة من الحياد والمعارضة يشير إلى الحاجة لمزيد من الجهود لتعزيز القيم التنظيمية ونشرها بصورة أكثر فاعلية بين جميع العاملين.

7/ استخدام الموارد البشرية القائمة على البيانات (HR Analytics)

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أنظمة الموارد البشرية الرقمية تسهل عملي وتوفر معلومات دقيقة.	38	30	22	6	5
النسبة	37.6%	29.7%	21.8	5.9%	5%
المجموع	101				

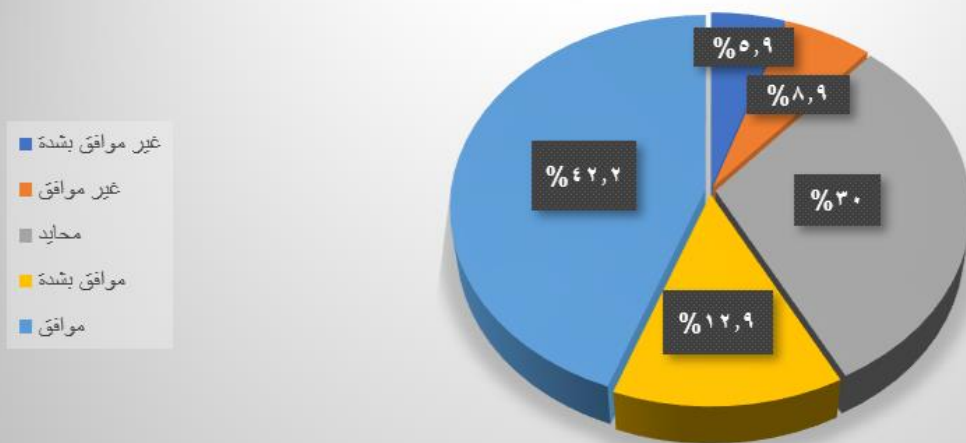


تشير نتائج الجدول إلى أن اتجاه أفراد العينة يميل عمومًا نحو تأييد العبارة؛ إذ بلغت نسبة الموافقين 37.6%، والموافقين بشدة 29.7%، بما مجموعه 67.3%، من إجمالي المستجيبين، وهو ما يعكس اقتناعًا ملحوظًا بدور الأنظمة الرقمية للموارد البشرية في تسهيل أداء العمل وتحسين دقة المعلومات. في المقابل، أظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة نسبيًا من المحايدين بلغت 21.8%، ما قد يدل على أن شريحة معتبرة من العاملين لم تختبر فوائد هذه الأنظمة بشكل كافٍ، أو أن درجة الاستفادة منها تختلف بين الإدارات والأقسام. أما الاتجاه السلبي فقد بلغ مجموعه 10.9%، 5% غير موافق بشدة، و5.9% غير موافق، وهي نسبة محدودة تشير إلى أن المعارضة لا تزال ضمن نطاق ضيق مقارنة بالاتجاه المؤيد العام.

تعكس النتائج أن أنظمة الموارد البشرية الرقمية تُعد عاملًا مساعدًا مهمًا في تسهيل العمل وتوفير معلومات دقيقة داخل المؤسسة، مع الإشارة إلى ضرورة تعزيز التدريب والتوعية بكيفية استخدام هذه الأنظمة، بهدف تقليل الحياذ ورفع مستوى القناعة العامة بفعاليتها.

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم استخدام البيانات لتحسين القرارات الإدارية.	43	13	30	6	5
النسبة	%42.6	%12.9	%29.7	%8.9	%5.9
المجموع	101				

إستخدام الموارد البشرية لقائمة البيانات



تشير نتائج الاستبانة إلى أن غالبية أفراد العينة يتفقون مع هذه العبارة؛ إذ بلغت نسبة الموافقين %42.6، بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة %12.9، أي أن نسبة التأييد الكلي وصلت إلى %67.3، من إجمالي المبحوثين، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو الإقرار بأهمية استخدام البيانات في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. في المقابل، بلغت نسبة من اتخذوا موقفًا حياديًا %29.7، مما قد يشير إلى وجود فئة لم تتضح لديها ممارسات استخدام البيانات بصورة مباشرة أو لم تلمس أثرها بشكل فعلي في بيئة العمل. أما فئة غير الموافقين فبلغت نسبتهم مجتمعين %14.8، %8.9 غير موافق بشدة، و%5.9 غير موافق، وهي نسبة منخفضة نسبيًا تؤكد أن مستوى الرفض محدود ولا يؤثر على الاتجاه العام المؤيد للعبارة.

تدل النتائج على أن استخدام البيانات في تحسين القرارات الإدارية يُعد ممارسة معترفًا بها على نطاق واسع داخل المؤسسة محل الدراسة، مع وجود مساحة لتعزيز الوعي العملي والتطبيقي لدى الفئة المحايدة بما يرسخ ثقافة القرار المبني على البيانات بشكل أوسع.

الفصل الرابع

المناقشة

والنتائج والتوصيات

الفصل الرابع

المناقشة والنتائج والتوصيات

4- المناقشة والتفسير:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائياً بين أغلب الممارسات المدروسة وبين مستوى التميز المؤسسي. وفيما يلي مناقشة وتفسير لهذه النتائج:

4-1 أولاً: مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج أن ممارسات التوظيف والاختيار تلعب دوراً مهماً في تعزيز التميز المؤسسي، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أهمية استقطاب الكفاءات المناسبة لضمان جودة الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن التدريب والتطوير كان لهما تأثير واضح، مما يعكس الدور المباشر لرفع قدرات العاملين في تحسين الإنتاجية والابتكار، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في ذات المجال.

كما بينت نتائج الدراسة أن إدارة الأداء ونظم التعويضات والمكافآت ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز المؤسسي، مما يعني أن وضوح التقييم وتكافؤ المكافآت يساهمان في رفع مستوى الالتزام الوظيفي والدافعية، وهو ما أكدته العديد من الأطر النظرية والسلوك التنظيمي. وفي المقابل، قد تفسر بعض النتائج الأقل قوة في بعض الممارسات بوجود عوامل تنظيمية داخل المؤسسة، مثل مدى جاهزية الثقافة المؤسسية أو محدودية الاستثمارات في الموارد البشرية.

4-2 ثانيًا: تفسير النتائج:

عند تفسير العلاقات الإحصائية، يتضح أن التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية يعني أن تحسين جودة هذه الممارسات يؤدي إلى زيادة ملموسة في مستوى التميز المؤسسي. فالقيمة المرتفعة لمعاملات الارتباط أو التأثير تشير إلى أن كل تحسين في التوظيف، أو رفع جودة التدريب، أو زيادة فعالية إدارة الأداء، ينعكس مباشرة على قدرة المؤسسة في تحقيق مستويات أعلى من الجودة والابتكار والمرونة.

ويفسر هذا التأثير بأن الموظفين الذين يتم اختيارهم بطريقة علمية ويحصلون على تدريب مستمر ويتم تقييمهم بعدالة، يكونون أكثر قدرة على الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية؛ مما يعزز القدرة التنافسية والتميز في الخدمات والعمليات.

4-3 نتائج الخلاصة العامة:

تُظهر نتائج الدراسة بوضوح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إجراءات تشغيلية روتينية أو وظائف داعمة داخل المؤسسة، بل هي محرك استراتيجي رئيسي يسهم في تعزيز التميز المؤسسي ورفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة. وقد كشفت البيانات التحليلية أن جميع الممارسات المدروسة -بدرجات متفاوتة- تمارس تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على التميز المؤسسي.

أكدت النتائج أن ممارسات التوظيف والاختيار القائمة على الجدارة والمعايير العلمية تسهم في جذب الكفاءات المناسبة، مما ينعكس على جودة العمل والابتكار التنظيمي. وثانيًا، أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب والتطوير يمثلان محركًا أساسيًا لرفع مهارات العاملين وتعزيز جاهزيتهم لمتطلبات العمل، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق مستويات أعلى من الجودة.

كما أثبتت النتائج أن أنظمة إدارة الأداء الواضحة والعادلة تعمل على تعزيز الشفافية وتحفز الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ ارتبطت هذه الأنظمة ارتباطًا قويًا

بمؤشرات التميز. إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن نظم التعويضات والمكافآت العادلة والمرتبطة بالأداء تُعد من أكثر الممارسات تأثيراً في رفع الدافعية وتحسين السلوك الوظيفي، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إنتاجية ومستقرة.

وفي جانب آخر، أوضحت النتائج أن تعزيز الاتصال الداخلي والمشاركة يساهم في تقليل مشكلات العمل، ويرفع مستوى الانتماء المؤسسي، ويدعم ثقافة العمل القائمة على التعاون والمسؤولية المشتركة. كما أظهرت النتائج أن ثقافة العمل الداعمة تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة تحفز الإبداع والابتكار، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس تأثيراً محدوداً أو منفصلاً، بل يُعد تأثيراً تراكمياً ومتشابكاً، حيث تعمل هذه الممارسات مجتمعة على بناء بيئة عمل متكاملة قادرة على تحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي. كما تؤكد النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات متقدمة لإدارة الموارد البشرية -مثل استخدام التحليلات الرقمية HR Analytics والاعتماد على البيانات- تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات دقيقة تسهم في تطوير رأس المال البشري ورفع جودة الأداء.

وبشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة أن التميز المؤسسي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تطوير الموارد البشرية، إذ يُعد العامل البشري أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الاستدامة والتحسين المستمر.

4-4 التوصيات

أولاً: التوصيات العملية للمؤسسات:

استنادًا إلى نتائج الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، توصي الدراسة المؤسسات بالتركيز على الجوانب التالية:

تحسين عمليات التوظيف والاختيار:

اعتماد معايير دقيقة للموظفين الجدد، تركز على الكفاءة والمهارات المطلوبة. استخدام أدوات تقييم علمية مثل المقابلات السلوكية والاختبارات المهنية لضمان اختيار الكفاءات الأكثر ملاءمة لثقافة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

تطوير برامج التدريب والتطوير:

تصميم برامج تدريبية مستمرة تلبي احتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية. الربط بين التدريب وأهداف التميز المؤسسي، بحيث يسهم التدريب في تحسين الأداء الفعلي ورفع القدرة على الابتكار.

تعزيز نظم إدارة الأداء:

تطبيق أنظمة تقييم أداء واضحة وعادلة، تحدد مؤشرات قابلة للقياس. ربط نتائج التقييم بالمكافآت والتقدير لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

تفعيل أنظمة التعويضات والمكافآت:

التأكد من عدالة المكافآت وارتباطها بالأداء الفعلي للموظف. تقديم حوافز مالية وغير مالية تشجع على الابتكار والمبادرة وتحافظ على ولاء الموظفين.

تعزيز المشاركة والاتصال الداخلي:

تشجيع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز الانتماء المؤسسي.

تحسين قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والخبرات بين الإدارات المختلفة.

بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز:

غرس قيم الإبداع والابتكار والتعاون داخل بيئة العمل.

تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات تحسين مستمرة، ومكافأتهم عند المساهمة في تحقيق أهداف التميز.

استخدام التكنولوجيا والبيانات:

الاستفادة من أدوات التحليل الرقمي HR Analytics لتقييم أداء الموظفين واحتياجات التدريب والتطوير.

اتخاذ القرارات الإدارية استنادًا إلى بيانات دقيقة لدعم التميز المؤسسي وتحقيق أهداف استراتيجية.

4-5 ثانيًا: التوصيات البحثية:

لتطوير المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، توصي الدراسة الباحثين المستقبليين بما يلي:

دراسة تأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية:

تقييم مدى تأثير استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.

استكشاف أثر الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الكبيرة على تحسين أداء الموظفين.

بحث دور القيادة في تعزيز التميز:

دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة (التحويلية، التشاركية، الموقفية) وممارسات الموارد البشرية.

تحليل مدى تأثير القيادة على فعالية الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي.

مقارنة بين القطاعات المختلفة:

إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة أو بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة لفهم الفروقات في أثر ممارسات الموارد البشرية.

التركيز على ممارسات محددة:

دراسة تأثير التدريب المتخصص، إدارة الأداء المبنية على الكفاءات، والمكافآت غير المالية على التميز المؤسسي.

البحوث الطولية: (Longitudinal Studies)

متابعة أثر ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي عبر فترة زمنية طويلة لملاحظة التأثيرات المتراكمة والتغيرات الديناميكية في الأداء.

استخدام أدوات قياس جديدة:

تطوير أدوات تقييم دقيقة لقياس التميز المؤسسي وفاعلية ممارسات الموارد البشرية بما يتوافق مع خصوصية كل مؤسسة وقطاع عمل.

خلاصة التوصيات:

تؤكد التوصيات أن الاستثمار في الموارد البشرية ليس خيارًا إداريًا فحسب، بل هو استراتيجية رئيسية لتعزيز القدرة التنافسية والتميز المؤسسي. كما تشجع على دمج الممارسات الإدارية الحديثة مع استخدام البيانات والتكنولوجيا، وتعزيز البحث العلمي المستقبلي لفهم أعمق للعلاقات بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

4-6 الخاتمة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي، فهي ليست مجرد إجراءات إدارية روتينية، بل أدوات استراتيجية تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي، رفع كفاءة العمليات، ودعم الابتكار داخل المؤسسات. أظهرت الدراسة أن جميع الممارسات المدروسة من التوظيف والاختيار، مرورًا بالتدريب والتطوير، إدارة الأداء، نظم التعويض والمكافآت، وصولاً إلى تعزيز المشاركة والاتصال وثقافة العمل تسهم بشكل إيجابي ودال إحصائيًا في بناء مؤسسة متميزة قادرة على المنافسة والاستدامة.

كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد، إذ أن الموظفين المؤهلين والمدرّبين جيدًا والمحفّزين بنظم عادلة يمثلون الركيزة الأساسية لرفع مستوى التميز المؤسسي. وتظهر النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على البيانات والتحليلات في إدارة الموارد البشرية تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات دقيقة تعزز من كفاءتها ومرونتها وقدرتها على الابتكار.

وتشير الدراسة أيضًا إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية الداعمة، إذ إن تعزيز المشاركة الداخلية، وتحسين الاتصال بين الإدارات، وغرس قيم التعاون والإبداع داخل المؤسسة، يعزز من فعالية جميع ممارسات الموارد البشرية ويحقق نتائج ملموسة على صعيد الأداء العام.

وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة على أهمية ربط السياسات الإدارية للمؤسسات بممارسات الموارد البشرية الحديثة واعتبارها جزءًا من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، مع التركيز على التطوير المستمر والتقييم الدوري لضمان ملاءمة هذه الممارسات للأهداف المؤسسية. كما تشجع الدراسة على مواصلة البحث العلمي في هذا المجال لاستكشاف

ممارسات جديدة، وتقييم أثر التكنولوجيا والتحول الرقمي على الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

وفي الختام، يمكن القول إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب تضافر الجهود بين الإدارة، الموارد البشرية، والثقافة المؤسسية، بحيث تشكل جميعها منظومة متكاملة تعمل على رفع جودة الأداء، الابتكار، والاستدامة داخل المؤسسة، مؤكدةً أن رأس المال البشري هو أهم الأصول الاستراتيجية لتحقيق أهداف أي منظمة.

4-7 الملاحق:

الاستبيان

هذا الاستبيان يهدف إلى جمع معلومات دقيقة وموضوعية حول [ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي]. الغرض من هذا الاستبيان هو فهم [آراء، سلوكيات، تقييمات المشاركين] بهدف استخدام النتائج في [البحث العلمي، الدراسة الأكاديمية، تطوير السياسات، إلخ].

نود التأكيد على أن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدام المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتكم صادقة ودقيقة ستساعدنا بشكل كبير في الوصول إلى نتائج موثوقة.

نموذج استبيان لممارسات إدارة الموارد البشرية مع اقتراح تحليل إحصائي للبيانات. سأنقسمها إلى ثلاثة أجزاء:

(1) البيانات العامة، (2) ممارسات الموارد البشرية، (3) الأسلوب التحليلي الإحصائي.

أولاً: أسئلة الاستبيان

أ. البيانات الديموغرافية للموظف:

1. الجنس:

○ ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

○ ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة

☐ 36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة في المؤسسة:

○ ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات

☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الاستبيان

هذا الاستبيان يهدف إلى جمع معلومات دقيقة وموضوعية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، الغرض من هذا الاستبيان هو فهم (آراء، سلوكيات، تقييمات المشاركين) بهدف استخدام النتائج في [البحث العلمي، الدراسة الأكاديمية، تطوير السياسات].

نود التأكيد على أن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدام المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتكم صادقة ودقيقة ستساعدنا بشكل كبير في الوصول إلى نتائج موثوقة. نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستظل سرية تمامًا ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نموذج استبيان لممارسات إدارة الموارد البشرية مع اقتراح تحليل إحصائي للبيانات قسمت إلى 3 أجزاء: (1) البيانات العامة، (2) ممارسات الموارد البشرية، (3) الأسلوب التحليلي الإحصائي.

أولاً: أسئلة الاستبيان

أ. البيانات الديموغرافية للموظف:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 35 سنة ☐ 36 - 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة في المؤسسة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3 - 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ب. أسئلة ممارسات إدارة الموارد البشرية .:

1/ التوظيف والاختيار:

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تم تعييني في الوظيفة بما يتوافق مع مؤهلاتي					
2	إجراءات التوظيف شفافة وعادلة.					
3	تتوافق مهاراتي مع متطلبات الوظيفة .					

2/ التدريب والتطوير:

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.					
2	تسهم البرامج التدريبية في تحسين أدائي الوظيفي.					
3	يتم تقييم فعالية التدريب بشكل دوري.					

3/ إدارة الأداء :

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك نظام واضح لتقييم الأداء .					
2	يعكس تقييم الأداء انجازاتي ومساهماتي الفعلية .					
3	التقييم يساعدني على تحسين أدائي.					

4/ نظم المكافآت والتعويضات:

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أجد أن المكافآت والحوافز عادلة ومرتبطة بالأداء .					
2	برامج الحوافز تشجع على الأداء الجيد.					

5/ المشاركة والتواصل:

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
2	يتم تبادل المعلومات بشكل فعال بين الموظفين والإدارة.					

6/ ثقافة العمل

	م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1		أعمل في بيئة تحفز على الإبداع والتعاون.					
2		ثقافة المنظمة تشجع على الالتزام والانضباط.					

7/ استخدام الموارد البشرية القائمة على البيانات (HR Analytics)

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم استخدام البيانات لتحسين القرارات الإدارية.					
2	أنظمة الموارد البشرية الرقمية تسهل عملي وتوفر معلومات دقيقة.					

ع

4-8 المراجع والمصادر والدوريات:

القرآن كريم

1. كاتب القرآن كريم، سورة التوبة، الآية (105).
2. بن بريكة عبد الوهاب، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10.
3. أحمد أشرف السعيد، محمد هادي، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة التربية، جامعة الازهر، الجزء، الاول، العدد 146، 2011، ص 24.
4. احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والادارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص 54.
5. احمد عبد السلام سليم، اختيار فعالية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، الإسكندرية، 2006، ص 100.
6. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 8.
7. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1 دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008م، ص 16.
8. بن بريكة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 12.
9. حسن عماد مكاي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص 45.
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 233.
11. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة. دكتوراه غير منشورة، الجزائر، 2012، ص 64.
12. سلمى قتيبة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2001، ص 25.
13. سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، 2005، ص 36.
14. سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 28.
15. الشاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، (2002).
16. صالح بن السعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2008، ص 24.

17. صالح عبد الله رشيد، احسان دهش غلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 175
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003م، ص 25- 26
19. طاهر محسن الغالبي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 155
20. عايدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006، ص 27
21. عبد الكريم ابو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، الامارات العربية، 2003، ص 34
22. عبودي محمد، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، طبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 97
23. عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل. (2005).
24. فاطمة محمد إبراهيم الرخيص (2018) - أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي. E.F.Q.M.
25. فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة: نظرياته- وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 15
26. لين بطرني، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص نفي إدارة الأعمال، 2021م
27. محسن عثمان حسان، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطا 2017، ص 44، الخاص في مدينة اربيل، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد، 6.
28. محسن عثمان حسن، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد (06) 2017، ص 40
29. محمد بديع حامد بن نويلي العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 27.
30. محمد حسني العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 591 الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 59.
31. محمد حسني العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، -591 الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 5.
32. محمد حسين العيساوي، الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012، ص 585.

33. محمد علي إدريس، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دار النشر: المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRS) في إصدارها رقم 72، عام 2022م.
34. محمد كريم حسني سعيد خلف، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 44.
35. محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص 38.
36. ميرفت الطرايشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 29.
37. ميهفان شريف يوسف، افين محمد الصالح، دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية: مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، اقليم كردستان العراق، 2017، ص 1243.
38. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 8.
39. نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الادارة الاستراتيجية، الإسكندرية، 2006، ص 54.
40. هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 67، العراق، 2007، ص 128.
41. هاني عبد الوهاب عبد الإمام، عمار يوسف ضجر، إثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 15، 2008، ص 135.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. 4Htt p://www.enap.ca/CAPITALE (18/11/2016)
2. Elenkov, D.S, Judgeg, W., & Wright, P. Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An. multi-cluster comparative study, Strategic Management Journal, Vol. 26.p
3. Elnaga, A. and Imran, A. (2013)" The Effect of Training on Employee Performance", European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4, pp. 137-142.
4. ETHIER, Stéphane. Épistémologie de l'intuition. Épistémologie: science, organization et société, HEC Montréal 2, mai 2014, p.1-19. Disponible
5. Grras. T, IS, Unpublished Thesis Submitted to The Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration: management, New Mexico State University ,2009, P.11
6. International Journal for Scientific Research, London Vol (3), No (5),2024 <https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n5p1> E-ISSN 2755-3418
7. Lyons, J.B., & Schneider, T.R, The Effect of Leadership Style on Stress Outcomes, The Leadership Quarterly, Vol. 20,2009, P.740
8. Pisapia John, The Strategic Leader New Tactics for A Globalizing World Information, publishing USA Vol.21, No.2 ,2016, P.22

9. SOSIK & al, Making all The Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executive in High-Tech Organization, Organizational Dynamics, Vol.34, No.1, 2005, P.48
10. Terry Thomas and others, Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Learning Vol.29, No.2 ,2004, P.223
11. Terry Thomas and others, Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Learning Vol.29, No.2 ,2004, P.221
12. Terry Thomas and others, Strategic Leadership of ethical behaviour in business, Academy of Management Executive, Vol.18, No.2 ,2004, P.57
13. Vera, D., & Crossan, M., Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2 ,2004, P.223
14. Vera, D., & Crossan, M.Op.cit, P.224
15. Waldman, D.A., Berson, Y., & Keller, R.T., Leadership & Organizational Learning, The Leadership Quarterly, Vol. 20.,2009, P.53

المجلات والدوريات:

1. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6 - الإصدار 72، ت: نوفمبر، 2019م ت: 20 أكتوبر 2025م. International Journal of Research and Studies Publishing (IJRSP).
2. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6 الإصدار 72، أكتوبر، 2025م. ISSN: 27097064.
3. مجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد ال سادس، الإصدار 72، أكتوبر، 2025م.