

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية
(دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض)

**The Impact of Human Resource Management Practices in Achieving Organizational
Excellence in the Kingdom of Saudi Arabia (a Field Study on a Group of SMEs in
City of Riyadh)**

إعداد: الدكتور/ خالد بن محمد الدجنة

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: Kalid_dj_77@hotmail.com

الدكتور/ ابهيحيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون/ فرنسا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 127 موظفاً وتم تحليلها من خلال برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإستقطاب والتعيين و للتدريب والتطوير ولتقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة بعدد من النقاط أهمها: مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل، ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة بمهارات العاملين الحالية؛ وأنشطة تدريب وتقييم العاملين، الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين،

الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز، زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها واعطائها بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر، نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي.

The Impact of Human Resource Management Practices in Achieving Organizational Excellence in the Kingdom of Saudi Arabia (a Field Study on a Group of SMEs in City of Riyadh)

Dr. Khalid Bin Mohammed Aldujnah

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Kalid_dj_77@hotmail.com

Dr. Abhijit Ghosh

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

The study aimed to identify the impact of human resource management practices in achieving institutional excellence in the Kingdom of Saudi Arabia by applying it to a group of small and medium companies in the city of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia, indicating the extent to which human resource management practices contribute to achieving institutional excellence, and indicating proposals that ensure the success of activating management practices Human resources in small and medium companies. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire to collect information from the study sample consisting of 127 employees. It was analyzed through the SPSS program, and the study reached a number of results,

the most important of which are: The level of importance of polarization, appointment, training and development, performance evaluation and compensation within the group of small and medium companies under study from the point of view of the study sample is high, There is a statistically significant effect of the recruitment and recruitment strategy, training and development, and employee performance evaluation in achieving institutional excellence in small and medium-sized companies in the Kingdom of Saudi Arabia. There is no statistically significant effect of compensation in achieving institutional excellence in small and medium-sized companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended a number of points, the most important of which are: Reviewing the training plans and programs that have been implemented to ensure their effectiveness and their compatibility with the needs and requirements of work, Training and evaluation activities for workers, paying attention to the material and moral motivation of workers, keenness to achieve justice among employees by avoiding discrimination and bias, increasing interest in human resources management practices, developing them and giving them a strategic dimension that meets the needs of human resources and the organization in a work environment that is characterized by continuous change, spreading a culture of excellence Institutional and holding seminars and courses on the importance of institutional excellence and how to raise its level and encourage employees to creativity and continuous improvement..

Keywords: Human Resources, Human Resources Management Practices, Institutional Excellence.

1. المقدمة:

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

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

تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة هي لاعب رئيسي في النمو الاقتصادي والتوظيف في الاقتصاد العالمي. في الاقتصاديات ذات الدخل المرتفع، تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة عادة أكثر من 60% من العمالة وتساهم بنسبة 50% في الناتج المحلي الإجمالي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2015)، إلى جانب كونها محركات للتوظيف والنمو الاقتصادي، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة هي أيضاً تعد من مراكز الابتكار لأنها تولد باستمرار وفرة من الأفكار الجديدة. ونتيجة للأهمية المتزايدة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد، تتخذ حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز مبادرات لتشجيع وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تهدف المبادرة المالية من قبل الحكومة إلى النظر في سبل دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في العديد من المتغيرات المالية والاجتماعية التي تركز على الدور الحتمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحفيز وتنمية الاقتصادات حول العالم.

1.1. مشكلة الدراسة:

تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه الشركات والمؤسسات بشكل عام والصغيرة والمتوسطة منها بشكل خاص، ولكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين في تلك المنظمات والمؤسسات على كافة المستويات التنظيمية والإدارية، يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل لتحقيق التميز من خلال موارد البشرية التي ساهمت بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة.

ولأن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة حالياً تستخدم التكنولوجيا الحديثة، أصبحت الآن بحاجة أيضاً إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر، لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنظمات الأخرى الأكبر منها حجماً، وهو ما يتطلب منها التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي. **إنطلاقاً مما سبق قمنا بصياغة إشكالية بحثنا في السؤال التالي:**

• ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية؟ من خلال طرحنا

إشكالية البحث الرئيسية يتضح لنا عدة تساؤلات فرعية هي:

- هل لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- هل للتدريب والتطوير دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- هل لتعويضات العاملين دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- هل لتقييم أداء العاملين والموظفين دور أو أثر في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

2.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- شغف وتعلق الباحث بدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- إثراء المكتبة العلمية.

3.1. أهمية الدراسة:

- توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تحقيق التميز المؤسسي.
- توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- نتائج الدراسة قد تساهم في إعادة النظر في الممارسات الحالية بإدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- نتائج الدراسة تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية لتحقيق الوصول لرؤيا المجموعة "ريادة إقليمية بمعايير عالمية".
- تعطي نتائج الدراسة أثر كل إستراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.
- معرفة هل استراتيجيات الموارد البشرية وحدها من تؤثر في تحقيق التميز أم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة لا تقل أهمية عن الإستراتيجيات السابقة وجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار.
- قد تساهم الدراسة في وضع خطة لتفعيل الدور الحالي لإدارة الموارد البشرية.
- تعزيز الاقتصاد السعودي من خلال وصول شركاته بمرحلة التميز مما يتيح له فرص أفضل للمنافسة العالمية.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للبحث في أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

4.1. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية، والتي سيجرى اختبارها في الفصل الرابع:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. إدارة الموارد البشرية

من الناحية العملية والوظيفية تجمع معظم التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط المتعلق بالعنصر البشري في المنظمة بغض النظر عن المصطلح المستخدم سواء كان إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. وتجمع كل التعاريف أن إدارة الموارد البشرية وظيفتها الجوهرية تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، بهدف تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال المنفعة المشتركة بينهما، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تعدها تلك الإدارة، وتهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية (عقيلي، 2005).

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

1. قوى عمل متجانسة: ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.

2. قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج والخدمات المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
3. قوى عمل فعالة: أي ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
4. قوة عمل مستقرة: أن ازدياد حركة دوران العمل تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وكما يمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب كلما ساهم ذلك في قوى المنظمة وفعاليتها.
5. التعامل مع الازمات والمواقف الصحيحة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضماناً لأن تتفق هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
6. تنمية قدرات الأفراد.
7. ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم
8. ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر من خلال جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة متوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.
9. تحقيق الانتماء والولاء: أن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة إنتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي وكما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم فإن ذلك سيؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (الفارس، 2005). ويرى (العزاوي، وجواد، 2010) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية، هي:

1. **الممارسات الإختصاصية:** وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.

- التوظيف ويشمل:

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

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

1.1.2. الاستقطاب والتعيين:

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد، أما وظيفة الاختيار والتعيين فتهدف إلى المقارنة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء المناسب منهم.

أورد (كولينز وكلاارك، 2003) أن المقصود في الاختيار هو انتقاء الشخص المناسب من بين مجموعة الأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة، في حين يعرف التعيين بأنه وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بحيث تتماشى شروط الوظيفة مع مؤهلات وكفاءة هذا الشخص.

2.1.2. التدريب والتطوير:

وضح (فلاشوس، 2005) ان استخدام الجهود التدريبية بشكل متكامل بهدف بناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة واعلاء مستوى فعاليتهم واعدادهم إعدادا جيدا، يعكس بدوره على امكاناتهم في تنفيذ المهام بشكل فعال، وتطوير معلوماتهم وقدراتهم واتجاهاتهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

أورد (عساف، معترز عبد القادر، 2008) ان لضمان كفاءة وفاعلية التدريب، من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

3.1.2. تقييم الأداء:

أن التقييم في حد ذاته ليس هدفاً مرجو التحقيق، إنما الهدف يكمن في تحفيز الأفراد، وإيقاظ الإيجابية في نفوسهم، ودفعهم إلى تطوير أدائهم نحو الأفضل، وهذا سيساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. كما أن التقييم يعتبر بمثابة تغذية راجعة حول أداء العاملين، وهذا بإمكانه دعم القرارات المستقبلية المتعلقة بالأفراد (بلوط، 2002). عرف (جواد، 2002) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح. أما معايير تقييم الأداء فتعرف بأنها المستويات التي يكون الأداء فيها مقبول ومرضي للإدارة، من حيث كمية الإنتاج والزمن المستغرق والجودة. ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى موضوعية تتعلق بالوظيفة نفسها، أو سلوكية تتعلق بالموظف. كما أوضح خصائص المعايير الجيدة بأنها يجب ان تكون متصفة بسهولة الاستخدام والتميز والصدق والثبات

4.1.2. التعويضات:

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

2.2. التميز المؤسسي:

يعرف (شانج يانج، 2009)، التميز المؤسسي بأنه بذل أفراد المؤسسة كل ما في وسعهم من أجل تحقيق احتياجاتهم والتوقعات المستقبلية التي يهدفون إليها، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تصب في مجال تحقيقهم لإهدافهم، في ظل المنافسة العامة والتطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

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

- 1. الاهتمام والتصويب نحو النتائج:** إن التميز يأتي عندما يصبح بمقدور المؤسسة تحقيق كافة النتائج التي تسعد الميتمين بأمرها، ويمكن الوصول إلى هذا التميز عن طريق التعرف على الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية للعاملين والمعنيين بالمؤسسة، ومراجعة السياسة والاستراتيجية المتبعة، وتحليل الخبرات السابقة، ووضع أهداف جديدة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 2. التركيز على خدمة المتعاملين مع المؤسسة:** إن المؤسسات المتميزة تحرص على التعرف على احتياجات المتعاملين معها، وتفهم متطلباتهم بشكل مستمر، حتى تحظى بالرضا الشامل. وتندرج المؤسسة في الحكم على جودتها وتميزها، فتنتقل من مقدمي الخدمة إلى متلقيها، لتحصل على الحكم النهائي على مستوى أدائها، فتحسن من الخطأ وتتحدى العوائق.
- 3. القيادة والثبات على الأهداف:** إن المؤسسة التي تهدف التميز، تقوم بتحديد مسارها المستقبلي، وذلك عن طريق صياغة رؤيتها بشكل واضح، تعبر فيه عن نفسها وهدفها، ومن ثم تنشر هذه الرؤيا على نطاق واسع لتحتضن بمتابعين ينضمون إليها، وعادة ما يحرص القادة على وضع قيمهم وضوابطهم وثقافة التميز التي يعبرون عنها في سلوكهم الشخصي حتى يكونوا قدوة لغيرهم.
- 4. تنمية العاملين وإشراكهم:** تحرص المؤسسات على تنمية موظفيها وتدريبهم، كي ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي وكفائتهم، إذ أن مستوى ادائها يقاس بمستوى أداء موظفيها. كما وتدرك المؤسسات أهمية الموارد المعرفية في تحقيق التميز المستدام، لذلك فهي تحدد متطلباتها الحالية والمستقبلية، وتعين الموظفين ذوي المهارات المطلوبة، وترفع من مستوى أدائهم لتحقيق أهدافها.
- 5. التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر:** إن المعرفة والتعلم هما من يستطيعان خلق الإبداع، كما أن التطوير المستمر هو من يقود للتغيير ويحقق التميز المؤسسي. لذلك فإن المؤسسات تحرص على التعلم من تجاربها، لنقل الفائدة للعاملين فيها وتسمع منهم الرأي والفكرة، الأمر الذي من شأنه تحقيق التميز.

3. الدراسات السابقة:**1.3. الدراسات العربية:**

دراسة (محمد، نور، 2020)، بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التميز المؤسسي.

الهدف من هذا البحث هو معرفة تأثير مكونات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. تم تطبيق الدراسة على المنظمات الصناعية في المدينة الصناعية في شمال الأردن. تم استخدام المنهج الكمي لتحقيق الأهداف. تم استخدام استبيان لجمع البيانات. يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول مصمم لجمع البيانات الديموغرافية، والجزء الثاني مصمم لجمع المعلومات حول SHRM (التوظيف والتدريب والتطوير والتطوير الوظيفي)، والجزء الأخير مصمم لجمع المعلومات حول التميز التنظيمي. تمت دراسة عينة عشوائية بسيطة من 120 مديري مؤسسة. أظهرت النتائج أن أداة جمع البيانات كانت موثوقة. وأظهرت النتائج أن التدريب كان يحظى باهتمام كبير من قبل المديرين للوصول إلى التميز، يليه التطوير التنظيمي، ثم التطوير الوظيفي، وكان أقل تقييم للتوظيف. تؤثر مكونات SHRM على مكونات التميز التنظيمي (رضا العملاء، ونشر التكنولوجيا، وجودة المنتج، والقدرة التنافسية) ($p < 0.05$). كان التوظيف هو أكبر مساهم في التميز التنظيمي المرتبط بنشر التكنولوجيا وجودة المنتج والقدرة التنافسية، لكن رضا العملاء تأثر بالتطوير والتطوير الوظيفي.

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

دراسة (علاء، حسين، 2020)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة في الأردن.

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

وقد صُممت إستبانة تناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة أفراد العينة، ووزعت الاستبانة على جميع موظفي شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (220) موظفًا من مختلف الأقسام والمسلمات الوظيفية، واستُخدم المنهج البحث الكمي الاستعراضي في الدراسة، وقد اعتمد الباحث من خلاله على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في IBM-SPSS-AMOS 25.0 واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها، وجود أثر إيجابي وقوي لتحديد الاختيار على التميز المؤسسي، والتدريب والتطوير على التميز المؤسسي، وكذلك الأمر لمتغيري فرص النمو الوظيفي ونظام التعويض. وتوصي الدراسة

يجب على الهيئة الإدارية لشركات الأدوية إبلاغ موظفيها بأنهم سيكافنون مقابل كل هدف من أهداف الأداء والتميز حتى يعرف كل موظف ما يتوقعه مقابل العمل على جميع مستويات التميز المؤسسي.

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

دراسة (فاطمة، إبراهيم، 2019)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية وصفية.

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

دراسة (الصوالحة، 2019)، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ودراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم استبيان معد لغرض جمع البيانات من المبحوثين لتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). اشتملت الدراسة على العاملين في المناصب القيادية في شركات الأدوية الأردنية، وزعت (195) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استيفاء 185 استبانة (95%). أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التعويض، إدارة الأداء) على تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموظفين، الهيكل، الثقافة). لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويض) على التميز التنظيمي (القيادة، العمال، الهيكل، الثقافة)

أوصت الدراسة: بالاهتمام بالموارد البشرية من حيث التطوير والتدريب وإنشاء نظام عادل للحوافز والمكافآت يشجع الموظفين على التميز والاستماع إلى وحل مشاكل الموظفين وتحسين جودة بيئة العمل.

2.3. الدراسات الأجنبية:

دراسة (كوفاز، 2021)، بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

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

استخدم الباحث أسلوب البحث الكمي المستخدم لتحليل الدراسة الحالية. كان حجم العينة المختارة لهذه الدراسة 240 مستجيباً. وكشفت النتائج عن رفض جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة التي تنص على أن "اللامركزية ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي" وبالتالي، استنتج أن اللامركزية لها علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي.

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

دراسة (كيم، 2016)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد كومستاس لتكنولوجيا المعلومات في باكستان).

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم " ممارسات الموارد البشرية " وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف، تم إعداد استبيان تالف من 31 عنصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على اساس هذه المتغيرات من أجل ايجاد علاقة وربطها مع النتائج.

وتوصلت الدراسة استناداً إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائماً الأهم في أي منظمة، إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغييرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد ان يلعب دوراً حاسماً ومهماً في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصادياً وإحصائياً في أداء الموظف، وباختصار، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط إيجابياً مع أداء الموظفين.

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

دراسة (موس، 2013)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين) دراسة على مصانع الإسمنت في بنغلاديش).

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في مصانع الاسمنت في بنغلاديش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا للعينة تألف من 160 من الموظفين من سبع شركات أسمنت المدرجة في بورصة دكا المالية.

أظهرت النتائج أن التدريب والتنمية واثابة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في مصانع الاسمنت في بنغلاديش والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الاسمنت في بنغلاديش.

أوصى الباحث، أنه يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة مبتكرة وجديدة، وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وينبغي أن تنفذ تقنيات تقييم الأداء الجديدة مثل 360 والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر

4. منهجية الدراسة

1.1.4. منهج الدراسة:

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

2.4. مصادر البيانات:

1.2.4. البيانات الأولية:

المصادر الأولية للبيانات هي معلومات مباشرة. تم إنشاء البيانات من قبل الباحث لغرض هذه الدراسة. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات. لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

2.2.4. البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضا استخراج بعض البيانات من خلال الميزانيات الثانوية والمنشورات والتعاميم الموجودة ضمن ثلاثة عشر شركة صغيرة ومتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وعددها ثلاثة عشر شركة صغيرة ومتوسطة بمدينة الرياض داخل المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (507 موظف)، بين فني وإداري ومشرف ومدير، ونظرا لعدم قدرة الباحث على تغطية مجتمع الدراسة بالكامل بسبب كبر حجمه وعدم انتظام دوام الموظفين نظرا لنظام الورديات، وضيق الوقت المسموح للباحث، سيقوم الباحث باختيار عينة عشوائية بنسبة 25% من هذه المجتمع بحيث تمثل مجتمع الدراسة فبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 127 مبحوثا وتم توزيع الاستبيان على المبحوثين. تم استرداد 124 استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (110) أي بنسبة (88.70%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترده.

4.4. أداة الدراسة:

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

تم قياس كل منها على مقياس ليكرت "الخماسي"، أي من خمس درجات تتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" للإشارة إلى المعدل الذي يشعر به أفراد العينة. أعطيت القيمة (1) تصنيفاً نوعياً "لا أوافق بشدة" وأعطيت القيمة (5) تصنيفاً نوعياً "أوافق بشدة" بحيث يمثل متوسط الإجابات لكل عبارة درجة رضا أعضاء العينة عن سؤال. عندما يرتفع هذا المتوسط إلى الاقتراب (5)، تكون درجة رضا المستجيبين "عالية جداً"، وعلى العكس من ذلك، حيث ينخفض هذا المتوسط إلى الاقتراب (1)، تكون درجة رضا المستجيبين "منخفضة جداً أو غير موجودة".

5.4. اختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها:

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال دراسته للمعلومات المتوفرة في الإطار النظري واستنتاجه للأسئلة التي يحتاج الموظف إلى ان يبدي رأيه فيها لكي تنتفع منها إدارة الموارد البشرية في شركته محل الدراسة، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين ومن ثم تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

وقام الباحث بقياس ثبات الاستبيان حيث يقصد بثبات الاستبيان (أداة الدراسة) وهي أن يعطي نفس النتائج تقريبا في حال تكرار تقديمه ضمن نفس الشروط في فترات زمنية مختلفة، يعبر عن الثبات إحصائياً من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا والذي تتراوح قيمته عموماً بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما زادت قيمة المعامل و اقتربت من الواحد دل ذلك على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع والعكس صحيح، وعلى العموم تشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة 0.6، استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 1- معامل ثبات كرونباخ الفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	6

جدول 2- معامل ثبات كرونباخ الفا لكل محور من محاور الدراسة

م	المتغير	معامل كرونباخ الفا
1	الاستقطاب والتعيين	.778
2	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.883
3		.828
4		.811
5		.810
6	تميز القيادة	.787
	تميز الخدمة	
	الإجمالي	.908

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت 0.908 هي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتنفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.65).

5. تحليل بيانات الدراسة

1.5. المحور الأول – ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1.1.5. الإستقطاب والتعيين:

جدول 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري – الاستقطاب والتعيين

		Mean	Std. Deviation	t	Importance	Paragraph Order
1	The Human Resources Department analyzes the company's current and future human resource needs according to a plan.	4.15	.85	21.662*	1	High
2	The human resource department is the one who determines the procedures necessary for the company to obtain the necessary personnel in a timely manner.	3.81	.91	14.246*	5	High
3	Vacancies are announced with full transparency, enabling job applicants to identify them in a timely manner.	3.87	.80	17.440*	3	High
4	The Human Resources Department attracts people with skills and experience to fill various positions within the company.	3.76	.89	13.560*	6	High
5	The results of the candidates' tests are used in the comparison between them.	3.96	.79	19.442*	2	High
6	The recruitment process is based on the personal interview.	3.83	.74	17.989*	4	High
Mean		3.90	.83			

من خلال الجدول في الأعلى، نلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير الاستقطاب والتعيين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76,4.15).

2.1.5. التدريب والتطوير:

جدول 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري – التدريب والتطوير

		Mean	Std. Deviation	t	Importance	Paragraph Order
1	To achieve the company's strategic goals, annual plans are drawn up for employee training.	3.84	.83	16.116*	3	High
2	The company deducts part of its budget for the training and development of employees.	3.62	.87	11.380*	4	Medium
3	The Human Resources Department determines the training programs appropriate and appropriate training and development programs for employees	3.87	.83	16.597*	1	High
4	The company seeks to have training within the workplace and on time.	3.87	.85	16.227*	1	High
5	The Human Resources Department conducts an evaluation process for the training	3.44	1.00	7.008*	6	Medium

	program after its completion.					
6	The distinguished are motivated after the completion of the training program.	3.59	.90	10.431*	5	Medium
Mean		3.70	.88			

من خلال الجدول في الأعلى، نلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أهمية متغير عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير التدريب والتطوير داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44,3.87).

3.1.5. تقييم الأداء:

جدول 5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - تقييم الأداء

		Mean	Std. Deviation	t	Importance	Paragraph Order
1	The company evaluates the performance of all its divisions.	3.64	.98	10.501*	4	High
2	Management depends on modern methods of measuring performance levels.	3.85	.90	15.012*	1	Medium
3	The company has a database for the performance of its employees.	3.75	.74	16.297*	2	High
4	The employees are informed of the results of their performance appraisal to know the strengths and weaknesses.	3.44	.94	7.529*	6	Medium

5	The employees are satisfied with the results of the performance appraisal.	3.63	.93	10.770*	5	Medium
6	The company is satisfied with the evaluation results of its employees.	3.75	.97	12.232*	2	High
Mean		3.68	.91			

من خلال الجدول في الأعلى، نلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أهمية متغير عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم الأداء حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير تقييم الأداء داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44,3.85).

4.1.5. التعويضات:

جدول 6- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري – التعويضات

		Mean	Std. Deviation	t	Importance	Paragraph Order
1	The human resource department designs the pay structure based on the results of job evaluation in the company.	3.83	.94	14.076*	5	High
2	Wages and salaries represent the real compensation for the efforts made by the workers.	3.91	.86	16.790*	3	High
3	Benefits are granted to employees according to the effort expended	3.84	.84	15.859*	4	High

4	Compensation is awarded to those who deserve it fairly	3.76	.90	13.341*	6	High
5	Employees feel satisfied with the compensation granted to them	4.10	.83	21.001*	1	High
6	The company is interested in modernizing the compensation system based on the requirements of the competitive environment.	4.09	.87	19.832*	2	High
Mean		3.92	.88			

من خلال الجدول في الأعلى، نلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أهمية متغير عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتعويضات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير التعويضات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76,4.10).

2.5. المحور الثاني – التميز المؤسسي:

1.2.5. تميز القيادة:

جدول 7- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري – تميز القيادة

		Mean	Std. Deviation	t	Importance	Paragraph Order
1	The company's management is keen to adopt strategic objectives in response to customer requirements.	3.94	.80	18.772*	1	High
2	The company's management seeks to gain competitive	3.52	1.00	8.280*	3	High

	advantage.					
3	The company's senior management undertakes planning to determine its future needs.	3.39	.89	6.915*	5	High
4	The company adheres to standards of leadership excellence compared to competitors.	3.30	1.22	3.976*	2	High
5	The administration encourages the adoption of pioneering and original ideas.	3.45	.92	7.802*	4	High
Mean		3.52	.97			

من خلال الجدول في الأعلى، نلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أهمية متغير عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتميز القيادة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير تميز القيادة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.39,3.94).

2.2.5. تميز تقديم الخدمة:

جدول 8 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - تميز القيادة

		Mean	Std. Deviation	t	Importance	Paragraph Order
1	The company constantly seeks out the opinions of its customers to identify their needs.	3.77	.86	14.320*	4	High
2	Service delivery is subject to a	4.02	.68	23.815*	1	High

	continuous process of improvement.					
3	Services are provided by means of modern technology.	3.95	.85	17.857*	2	High
4	The company gives priority to examining and resolving customer problems.	3.60	.99	9.630*	5	Medium
5	The company strives for customer gain and satisfaction.	3.82	1.03	12.581*	3	High
Mean		3.83	.88			

من خلال الجدول في الأعلى، نلاحظ وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية؛ حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أهمية متغير عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتميز تقديم الخدمة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير تميز تقديم الخدمة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60, 4.02).

3.5. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.5. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول 9 - نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى

Model	R	R ²	F	df	Sig.*	β	t	Sig.*	
Organizational Excellence	.741	.550	60.279	5	0.000	Constant	.152	.633	.527
						Polarization & Recruitment	.078	1.231	.219

				247		Training and Development	.217	3.126	0.002
				252		Performance Appraisal	.258	4.134	0.000
						Compensation	.086	1.357	0.176
				5		Constant	.149	.514	.607
						Polarization & Recruitment	.154	2.001	.046
Leadership Excellence	.681	.464	42.696	247	0.000	Training and Development	.234	2.777	0.005
				252		Performance Appraisal	.232	3.064	0.002
						Compensation	.188	2.447	0.015
				5		Constant	.453	.1674	.095
						Polarization & Recruitment	.002	.031	.974
Excellence in service	.697	.486	46.754	247	0.000	Training and Development	.200	2.554	0.011
				252		Performance Appraisal	.285	4.033	0.000
						Compensation	.016	.224	0.822

يوضح الجدول في الأعلى، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة،

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.741) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.550)؛ أي أن ما قيمته (0.550) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي وهو ناتج عن التغير في مستوى ممارسات الموارد البشرية.

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.078) للاستقطاب والتعيين؛ و(0.217) للتدريب والتطوير؛ و(0.258) لتقييم الاداء؛ و(0.086) للتعويضات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي داخل الشركات محل الدراسة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (60.279) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

كما يوضح الجدول أيضا أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من حيث التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي من حيث التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

1.1.3.5. الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول 10- نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط - الفرضية الفرعية الأولى

Model	R	R ²	F	Sig.*	df	β	t	Sig.*	
					1				
						Constant	1.602	6.255	0.000
Organizational Excellence	.372	.138	40.256	0.000	251				
					252	Polarization & Recruitment	.492	6.345	0.000

يوضح الجدول في الأعلى نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط، لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الارتباط R (0.372) عند مستوى دلالي أقل من (0.05).

بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.138)؛ أي أن ما قيمته (0.138) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.492). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.492). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (40.256) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

2.1.3.5. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول 11- نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط - الفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R ²	F	Sig.*	df	β	t	Sig.*	
					1				
						Constant	1.310	5.816	0.000
Organizational Excellence	.531	.282	98.735	0.000	251				
					252	Training and Development	.597	9.937	0.000

يوضح الجدول في الأعلى نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط، لتأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الارتباط R (0.531) عند مستوى دلالي أقل من (0.05).

بينما بلغ معامل التحديد R^2 (0.282). أي أن ما قيمته (0.282) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الاهتمام بالتدريب والتطوير؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.597). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.597). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (98.735) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

3.1.3.5. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول 12- نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط - الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R ²	F	Sig.*	df	β	t	Sig.*	
					1				
Organizational Excellence	.396	.157	46.629	0.000	251	Constant	1.807	7.119	0.000
					252	Compensation	.437	6.829	0.000

يوضح الجدول في الأعلى نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط، لتأثير التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الارتباط R (0.396) عند مستوى دلالي أقل من (0.05).

بينما بلغ معامل التحديد R² (0.157) أي أن ما قيمته (0.157) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الاهتمام بالتعويضات؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.437) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتعويضات يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.437). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (46.629) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

4.1.3.5. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

جدول 13- نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط - الفرضية الفرعية الرابعة

Model	R	R ²	F	Sig.*	df	β	t	Sig.*	
					1				
Organizational Excellence	.547	.299	107.012	0.000	251	Constant	1.505	7.606	0.000

Performance	0.000	10.345	.548	252
Appraisal				

يوضح الجدول في الأعلى نتائج تحليل معامل الانحدار البسيط، لتأثير لتقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل الارتباط $R(0.547)$ عند مستوى دلالي أقل من (0.05) .

بينما بلغ معامل التحديد $R^2(0.299)$ أي أن ما قيمته (0.299) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في الاهتمام بتقييم أداء العاملين والموظفين؛ كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.548)$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم أداء العاملين والموظفين يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.548) . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (107.012) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية؛ وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

6. نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التدريب والتطوير داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- أثبتت النتائج أن مستوى أهمية تقييم الأداء داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- وأخيرا، أشارت النتائج الخاصة بالدراسة بأن مستوى أهمية التعويضات داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإستقطاب والتعيين وللتدريب والتطوير ولتقييم أداء العاملين والموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

1.6. توصيات الدراسة:

- ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة بمهارات العاملين الحالية؛ وأنشطة تدريب وتقييم العاملين والتخطيط للإحتياجات المستقبلية مع الأخذ بعين الإعتبار آراء العاملين.
- الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز

- تعزيز اهتمام الشركات الصغيرة والمتوسطة بالتوجه بمعرفة وتطبيق برامج الجودة خاصة المتعلقة بتدريب العاملين.
- تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة بأهمية إقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العاملين بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
- زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها واعطائها بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر.
- نشر ثقافة التميز المؤسسي وعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر.

7. المراجع

1.7. المراجع العربية:

- بلوط، حسين إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار الجامعة اللبنانية للنشر، 2002.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية" دار اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2010.
- عقلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
- الفارس، سليمان، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2005.
- عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008.
- محمد، نور، أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التميز المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول، يونيو، 2020.
- علاء، حسين، ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة شركة عمان للصناعات الدوائية المحدودة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية عمان، الاردن، 2020.
- جواد، شوقي ناجي، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- فاطمة، إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأهمية متغير في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية وصفية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق، عمان، 2019.
- الصوالحة، جواد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11) العدد 2: 52 - 66، 2019.

2.7. المراجع الأجنبية:

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

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.43.6