

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم
بالأحساء في المملكة العربية السعودية)

**Human Resource Management Practices and Their Impact on Achieving Organizational
Excellence (An Applied Study on the General Administration of Education in Al-Ahsa,
Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد:

الدكتور/ ماهر بن صالح بن عبدالرحمن البوحنه

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

Email: m.albohnyah@hotmail.com

الدكتور/ إبراهيم محمد محمد الرجاي

بروفيسور في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: mwbedo@gmail.com

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

Email: country.manager@smart-learn.org

الملخص:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز استثمارها في رأس المال البشري، باعتباره المورد الأكثر أهمية في بيئة العمل الحديثة. وانطلاقاً من ذلك، استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي بشقيه القيادي والخدمي، بالتطبيق على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (243) موظفاً وموظفة. وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت معامل الارتباط، والانحدار المتعدد، واختبارات الدلالة. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة كان لها أثر إيجابي ومعنوي في تحقيق التميز المؤسسي، حيث فسرت ما نسبته (81%) من التباين في مستوى التميز. كما أوضحت النتائج أن التدريب والتطوير جاء في مقدمة الممارسات من حيث التأثير، يليه التحفيز والاستقطاب، بينما كان تقييم الأداء الأقل تأثيراً نسبياً. وتدل هذه النتائج على أن تطوير قدرات العاملين وتوفير بيئة عمل داعمة تشكّلان عاملاً محورياً في تعزيز جودة الخدمات التعليمية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الأدبيات الدولية التي تؤكد أن الاستثمار في المورد البشري يمثل مدخلاً أساسياً للتميز والاستدامة التنافسية. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية تراعي الخصوصية

التنظيمية للقطاع التعليمي، مع التركيز على التدريب المستمر، وتطوير نظم الحوافز، وتعزيز عدالة تقييم الأداء. كما تقترح الدراسة التوسع في الأبحاث المستقبلية لمقارنة هذه النتائج بقطاعات أخرى حكومية وخاصة، واستخدام مناهج تحليلية أكثر تقدماً مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لتأكيد قوة العلاقات التفسيرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز.

Human Resource Management Practices and Their Impact on Achieving Organizational Excellence (An Applied Study on the General Administration of Education in Al-Ahsa, Kingdom of Saudi Arabia)

Dr. Maher Saleh Abdulrahman Albohnyah

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University,
Malaysia

Dr. Muhammad Hafeez Bin Zkaria

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University,
Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsi

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

Abstract:

Contemporary organizations strive to achieve organizational excellence by developing their managerial practices and investing in human capital, which is considered the most critical resource in today's dynamic work environment. Building on this perspective, the present study examined the impact of Human Resource Management (HRM) practices recruitment, training and development, performance appraisal, and motivation on organizational excellence, specifically leadership and service excellence, within the General Directorate of Education in Al-Ahsa, Saudi Arabia. A descriptive-analytical approach was employed, and data were collected through a structured questionnaire administered to a sample of 243 employees. Data analysis was conducted using SPSS, applying correlation analysis, multiple regression, and tests of statistical significance. The findings revealed that HRM practices collectively exerted a significant positive effect on organizational excellence, explaining 81% of the variance in the dependent variable. Among the individual practices, training and development emerged as the most influential, followed by motivation and recruitment, while performance appraisal showed a comparatively weaker effect.

These results emphasize that enhancing employees' capabilities and providing supportive work environments are key drivers for improving service quality and ensuring organizational effectiveness in the education sector. The study's results are consistent with international literature, particularly the Resource-Based View (RBV), which highlights human resources as a source of sustainable competitive advantage. In light of these findings, the study recommends adopting integrated HRM strategies tailored to the specific needs of the education sector, with a stronger focus on continuous training, fair and diverse incentive systems, and more transparent performance appraisal mechanisms.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Excellence, Recruitment, Training and Development, Performance Appraisal, Motivation.

1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات المعاصرة وتزايد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية، برزت الحاجة إلى التكيف والاستجابة السريعة لضمان البقاء والتميز (Hubbard, 2014). ويُعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة في جودة الأداء، ما جعل تنمية الموارد البشرية وتوجيه التكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات، باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، لاسيما في مجالات المعرفة والاتصال.

شهدت العقود الماضية تطوراً في أدوات الإدارة لمواجهة تحديات البيئة، وأصبحت ممارسات الموارد البشرية أداة محورية للتعامل مع التغيير. إذ إن التنافسية تفرض على المنظمات مواكبة التطورات وتطوير الموارد والعمليات لتحقيق استدامة استراتيجية (رشيد، 2001). وفي السعودية، أدى التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي إلى ضرورة تطوير مكونات المؤسسات إدارياً وبشرياً لضمان البقاء، وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بناء قيادة قادرة على صياغة أهداف استراتيجية وتحليل البيئة وقياس الكفاءة، إضافة إلى المحافظة على المورد البشري وتنميته لتحقيق التميز في تقديم الخدمات (عساف وآخرون، 2008). فهي وظيفة محورية لتحقيق المراكز التنافسية والنمو وخدمة العملاء (السعدي، 2018). ويستدعي ذلك توافقاً بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى في المنظمة لضمان التكامل وتحقيق الأهداف (Bratton & Gold, 2017).

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير المعارف والمهارات، وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة الإيجابية، إضافة إلى معالجة مشكلات العمل بروى مستقبلية تعزز أداء العاملين (السعدي، 2018). وتُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمات، إذ إن تنميتها تعني بالضرورة تنمية المنظمة ككل. لكن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية تفرض تحديات جديدة تستلزم حلولاً إبداعية ومهارات واسعة للتكيف (Wood & Wall, 2002). كما أن العنصر البشري هو المحرك الرئيس للتطورات التنظيمية، ما جعل تنميته مدخلاً أساسياً للتنمية الإدارية وأداة للتكيف مع المتغيرات، من خلال بناء كوادر تتمتع بالقدرات الفكرية والعلمية

والإبداعية (درويش، 2013). لذلك أصبح لزاماً على المنظمات اعتماد المرونة واللامركزية وتوظيف الموارد البشرية الموهوبة لإحداث التغيير المطلوب، وتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، بما ينعكس على الإنتاجية والنجاح المؤسسي (شوكت وآخرون، 2015). ومن ثم، فإن إدارة الموارد البشرية الحديثة تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي عبر السرعة والابتكار والمرونة، وهو ما منحها دوراً استراتيجياً في رفع كفاءة المنظمات وفعاليتها (رشيد، 2001).

1.1. مشكلة الدراسة:

رغم الأهمية المحورية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، فإن ضعف الممارسات الإدارية المرتبطة بها - مثل الاستقطاب غير الموضوعي، قصور التدريب، ضعف العدالة في الحوافز وتقييم الأداء - يؤدي إلى تدني الدافعية والإبداع والانتماء، مما ينعكس سلباً على قدرة الإدارة العامة للتعليم بالأحساء على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل تنافسية متغيرة. ومن هنا تبرز المشكلة البحثية المتمثلة في دراسة الدور الفعّال لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، تحاول الدراسة الإجابة على سؤال البحث الرئيسي: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء؟،

وينبثق من خلال السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية؟

- ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء؟
- ما هو واقع التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء؟
- هل يؤثر الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء؟
- هل لبرامج التدريب تأثير واضح على تحقيق التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء؟
- هل للتحفيز تأثير على تحقيق التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء؟
- هل يؤثر تقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء؟

2.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهمية هذه العمليات ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- تحديد عمليات إدارة أداء العاملين في الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة.
- التعرف على مدى أهمية التركيز على العامل البشري في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي أهداف المنظمة.

3.1. أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تبرز أهمية الدراسة العلمية في تناولها العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، من خلال إبراز دور إدارة الأداء البشري في تنمية رأس المال البشري وتعزيز الولاء الوظيفي. كما تساهم في إثراء الأدبيات وتفتح المجال لدراسات لاحقة حول ممارسات الموارد البشرية.

- **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية في مساعدة الإدارة العامة للتعليم بالأحساء على تطوير ممارسات الموارد البشرية بما يعزز الأداء المؤسسي. كما تقدم نتائج تسهم في تحديد الأولويات، وصياغة خطط عملية لرفع الكفاءة وتحقيق رضا الموظفين وضمان استمرارية النجاح.

4.1. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5.1. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مجموعة من العاملين والموظفين داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** الجانب العملي والتطبيقي لما أعده الباحث، والذي بدأ بالزيارات الأولية وجمع المعلومات حول مجتمع الدراسة والبحث، ومدة توزيع الاستبيان واسترجاعها، والتي امتدت تقريباً اعتباراً من العام الدراسي الأكاديمي 2025/2024م.
- **الحدود البشرية:** المقصود بهم مجموعة العاملين الذين التي تم استهدافهم من خلال الدراسة داخل إدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. مدخل إلى إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة الحديثة، إذ تركز على العنصر البشري باعتباره المورد الأثمن في أي منظمة، والمؤثر المباشر في الإنتاجية والأداء (رشيد، 2001). فالمنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها دون وجود كوادر بشرية مؤهلة

قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية. (Hubbard, 2014) وقد أصبح تنمية رأس المال البشري وتعزيز مهاراته ركيزة أساسية للمنظمات الساعية للتميز المؤسسي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة (دوماي، 2016).

1.1.2. مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

اختلف الباحثون في تعريف الموارد البشرية وإدارتها، إلا أن أغلبهم يجمع على أنها مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري داخل المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والتعيين والتدريب، مروراً بالتحفيز وتقييم الأداء، وصولاً إلى المحافظة على الكفاءات وتطويرها. (Wood & Wall, 2002)

- عرفها (إدوين، 1984) بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف الفرد والتنظيم".
- فيما أشار (الهييتي، 2000) إلى أنها: "مجموعة الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من القوى العاملة وتنميتها وتحفيزها بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية".
- بينما أكد (عثمان، 2015) على أن إدارة الموارد البشرية تمثل "استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متكاملة تتوافق مع رسالة المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها".

2.1.2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية تعكس تطور الفكر الإداري:

1. الثورة الصناعية (القرن 18): ظهور الآلات والمصانع الكبرى وما رافقها من ظروف عمل قاسية، مما أبرز الحاجة لتحسين أوضاع العمال.
2. الحركات العمالية: نشوء النقابات واتحادات العمال للدفاع عن حقوقهم في الأجور وساعات العمل.
3. الإدارة العلمية (تايلور): تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال عبر مبادئ دراسة الحركة والوقت، والاختيار والتدريب، ونظم الأجور التحفيزية.
4. علم النفس الصناعي: التركيز على تحليل العمل، تطوير الاختبارات النفسية، وقياس المتطلبات الجسدية والذهنية (Jackson, 2003).
5. العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثورن): إبراز أثر الاهتمام بالعاملين والأنماط الإشرافية والخدمات المقدمة في تحسين الإنتاجية.
6. إدارة الأفراد: بداية ظهور أنشطة التوظيف، التدريب، الأجور، والخدمات الاجتماعية.
7. إدارة الموارد البشرية الحديثة: التحول من إدارة الأفراد التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المرتبطة بالتنمية والابتكار.

3.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى شقين أساسيين:

- **الكفاءة:** تحقيق أفضل عائد من خلال العلاقة بين مدخلات ومخرجات العمليات الإنتاجية، وضمان إنتاجية عالية.
- **العدالة:** مراعاة مبدأ المساواة في التوظيف والترقيات والعلاوات، بما يؤدي إلى رضا العاملين.
- ومن أبرز الأهداف التفصيلية:
- تكوين قوة عمل متجانسة وفعالة ومنتجة.
- تخفيض معدلات دوران العمل والغياب.
- تنمية قدرات الأفراد وإعدادهم للمستقبل.
- ضمان الولاء والانتماء عبر تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفاهية العاملين.

4.1.2. أهمية الموارد البشرية

ترجع أهمية الموارد البشرية لعدة اعتبارات جوهرية:

- **البعد الاستراتيجي:** إذ تشكل القوى العاملة المحرك الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية (رشيد، 2001).
- **التكلفة:** تشكل أجور وتعويضات العاملين الجزء الأكبر من نفقات المنظمات، ما يجعل الاستثمار فيهم ضرورة.
- **الحاجة للتخصص:** تطلبت إدارة الموارد البشرية تأهيلاً متخصصاً في مجالات التخطيط والتدريب والتصنيف.
- **الاستفادة المثلى:** ينظر للأفراد كموارد يجب استثمارها وتحفيزها وإشراكها في صنع القرار.

5.1.2. الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية**1. الاستقطاب والتعيين**

يُعد 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 (سلمان، 2008).

- **المصادر الداخلية:** كالترقيات، النقل الوظيفي، مخزون المهارات، والإعلانات الداخلية. هذه الوسائل تعزز الروح المعنوية وتزيد الانتماء (حنفي، 2010).
- **المصادر الخارجية:** تشمل الإعلان في الصحف والدوريات، التقديم المباشر، النقابات العمالية، المنظمات المهنية، والمؤتمرات (الهيتمي، 2005).
- **أساليب الاستقطاب:** الإعلان عن الوظائف، الاستعانة بمستقطبين محترفين، أو دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة (السالم وآخرون، 2000).
- **الاختيار والتعيين:** يتم عبر مراحل تبدأ بالفرز الأولي، ثم الاختيار المشروط (الفحوصات الطبية)، وأخيراً التعيين النهائي (عباس، 2006). ويهدف التعيين إلى مواءمة حاجات المنظمة مع حاجات الأفراد، في إطار العدالة والالتزام بالقوانين (Collins & Clark, 2003).

2. 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 (الأخرس، 2003).

- المفهوم: عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى إحداث تغيير معرفي وسلوكي ومهاري، بما يمكن الأفراد من التكيف مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية (حجازي، 2013).
- الأهمية للفرد: يزود العاملين بمهارات جديدة، يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويعزز فرصهم في الترقية.
- الأهمية للمنظمة: يعالج أوجه القصور في الأداء، يرفع الولاء المؤسسي، ويحقق المواءمة بين الفرد والعمل والمنظمة.
- الأنواع:

- تدريب داخلي (داخل المنظمة).
- تدريب خارجي (عن طريق جهات متخصصة).
- تدريب قبل الخدمة للمتدربين الجدد.
- تدريب أثناء الخدمة لتطوير القدرات الحالية.
- ويُعتبر التدريب استثمارًا استراتيجيًا يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة (عبدالفتاح، 2001).

3. تقييم الأداء

يُعرف تقييم الأداء بأنه العملية المنهجية لقياس مدى تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية وفق معايير محددة مسبقًا (الهيتمي، 1999).

• الأهداف:

- تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء.
- تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية.
- تعزيز العدالة في الترقيات والمكافآت.
- وضع خطط تدريبية مناسبة.
- الأساليب: تشمل الملاحظة المباشرة، المقابلات الدورية، المقاييس الكمية (الإنتاجية، الغياب)، والتقييم 360 درجة.
- الأهمية: يوفر التقييم تغذية راجعة للموظفين، يساعد على تحفيزهم، ويوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. إذاً، تقييم الأداء ليس مجرد قياس للمخرجات، بل أداة استراتيجية لتحسين الأداء المستقبلي وضمان التميز المؤسسي.

4. التحفيز

يمثل التحفيز أحد الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتهم (ناصر، 2011).

- الحوافز المادية: مثل الرواتب، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الترقيات المالية، وتحسين ظروف العمل.

• الحوافز المعنوية: مثل التقدير المعنوي، منح الأوسمة وشهادات التقدير، نشر أسماء المتميزين، تكريم المبدعين، وإشراك العاملين في القرارات (الغالب، 2009).

• أهمية التحفيز:

– رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.

– تقليل معدل الغياب والدوران الوظيفي.

– تعزيز الإبداع وروح المبادرة.

ويؤكد الباحثون أن غياب الحوافز العادلة والمتنوعة يؤدي إلى ضعف الدافعية وارتفاع مستويات التسبب وعدم الانتماء (عساف وآخرون، 2008).

2.2. التميز المؤسسي

يُعدّ التميز المؤسسي من المفاهيم المحورية في تطوير المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، إذ يركز على تحقيق التفوق في الجوانب التنظيمية والبشرية من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، وزيادة القيمة المضافة، وتحقيق الاستدامة، ودعم الابتكار والتحسين المستمر (Dols, 2018). ويقوم هذا المفهوم على الابتكار في ركائز أساسية تشمل القيادة، والاستراتيجية، والعمليات، وإدارة الموارد البشرية، بما يضمن تفوق المؤسسة في مجالات عملها مقارنة بالمنافسين (Bonaccorsi et al., 2017; Valasek, 2018).

ويرى عدد من الباحثين أن التميز المؤسسي لا يقتصر على تحقيق نتائج استثنائية في فترة زمنية محدودة، بل هو عملية مستمرة لتجديد وتطوير الأداء، واكتشاف قدرات العاملين وتوظيف رأس المال الفكري والبشري في صياغة استراتيجيات فعالة تتجاوز تعقيدات البيئة الداخلية والخارجية (Edgeman, 2018; Suarez et al., 2017). كما يشمل التميز المؤسسي تحسين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية، وتطوير مخرجاتها وفق معايير تنافسية، مع إحداث فرق نوعي في دور الموارد البشرية وأدائها بما يميز المؤسسة عن غيرها.

كذلك يرتبط التميز المؤسسي بزيادة الإنتاجية وحسن توظيف المدخلات البشرية والمادية، ورفع كفاءة العمليات والإجراءات، إلى جانب تعزيز مهارات الاتصال والقدرة على مواجهة تحديات العمل وتحسين جودة الأداء الوظيفي (Meles et al., 2016; Ghani et al., 2016). ومن هذا المنطلق، يمثل التميز المؤسسي حصيلاً للجهود الفكرية والسلوكية والعملية التي يمارسها الأفراد بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، ويعبر عن قدرة المنظمة على الارتقاء بفاعلية أدائها الكلي، ودعم استقلالية التفكير، وتشجيع الابتكار، وتبني التغيير دون خوف (Dogan & Anil, 2016).

3.2. الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات العربية

دراسة المائل والتوينسي (2024): بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات

إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة المكون من 40 موظفاً، واستخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية. أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.84)، بينما كان مستوى التميز المؤسسي متوسطاً بمتوسط حسابي (3.27)، كما تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستوى المرتفع لممارسات الموارد البشرية، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على التدريب لتعزيز فرص تحقيق التميز.

دراسة سليم (2020): بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر - محافظة الجيزة" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك في جامعة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج تمتع الجامعة بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية القيادة أو تقديم الخدمة، كما أثبتت وجود علاقات تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الحديثة للموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي.

دراسة محمد (2019): بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع أجديبا" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة - فرع أجديبا. ركزت الدراسة على أبعاد ممارسات الموارد البشرية مثل تخطيط واستقطاب وتدريب الموارد البشرية، باعتبارها المتغير المستقل، مقابل التميز المؤسسي كمتغير تابع. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في مجال القيادة وتقديم الخدمة، وارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية، بينما كان مستوى تكامل التخطيط متوسطاً.

دراسة المقدم (2019): بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار" استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) والتميز المؤسسي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر/وحدة بشار. اعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من 30 سؤالاً موزعة على ستة محاور، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS19. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث كان التحفيز أكثر الأبعاد تأثيراً، في حين كان التخطيط الأقل تأثيراً.

دراسة السعدي (2018): بعنوان "مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية" ناقشت هذه الدراسة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي والاقتصادي، وأبرزت أهمية التحول من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الاستراتيجية التي تركز على النمو والابتكار وخدمة العملاء. وأكدت أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة مساندة، بل أصبحت محركاً رئيسياً لتحقيق التميز المؤسسي ودعم القدرة التنافسية.

2.3.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2024): بعنوان Role of HRM practices in organization performance. تناولت هذه الدراسة الدور المتنامي لإدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة وأهميتها لجميع أنواع المؤسسات. هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، حيث أكدت غالبية الأبحاث وجود ارتباط إيجابي بينهما. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية شاملة شملت تحليل 40 ورقة بحثية مرتبة زمنياً، مع عرض نتائج كل دراسة على حدة. سعت الدراسة إلى الإجابة عن سؤال رئيسي يتمثل في: ما الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها؟ وأظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية الفعالة (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز) تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، كما طرحت الدراسة عدداً من القضايا البحثية التي يمكن أن تفيد الباحثين في تطوير دراسات مستقبلية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Miranda (2020 بعنوان The impact of human resource management practices of the managers on perceived organizational performance—A study on Ceylon Fisheries Corporation in Sri Lanka. هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية للمديرين على الأداء التنظيمي المتصور، ولذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان، حيث استجاب للمسح موظفون من الفئة الإدارية في مؤسسة مصايد الأسماك السيلانية في سريلانكا، بلغ عددهم الإجمالي ١٢٣ موظفاً، ولقد أثبتت هذه الدراسة أن HRMP المختارة مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة المكافآت لها تأثير كبير على الملوثات العضوية الثابتة في سياق مركبات الكربون الكلورية فلورية في سري لانك، كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنهج المقطعي، تم الحصول على النتائج من الدراسة الاستقصائية بما يلائم الباحث مع النهج الكمي، لقد وجد أن CFC قد عززت أدائها إلى درجة أعلى من خلال التركيز بشكل أكبر على إجراءات التوظيف والاختيار المناسبة، وتنفيذ برامج تدريب وتطوير شاملة، وغيرها، ولقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام الباحثين المستقبليين أن يأخذوا بعين الاعتبار المتغيرات المعتدلة أو الوسيطة مثل ثقافة المنظمة، ومناخ المنظمة والقيادة، وسوق العمل، وعامل التحفيز، والبيئة التنظيمية.

- دراسة (Jarwan, (2020 بعنوان The impact of human resources management practices on turnover intention through intrinsic motivation: Evidence from the Jordanian hospitality industry. هدفت هذه الدراسة إلى سد الفجوة في أدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية و TI للموظفين، بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات التجريبية سلطت الورقة الحالية الضوء من الناحية النظرية على أن الموظف IM قد يتوسط في الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و TL الموظف. توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتكون من المكافآت وتقييم الأداء والإدارة المهنية والاختيار والتدريب لها آثار كبيرة في تطوير الالتزام التنظيمي للموظفين.

دراسة (Salih, (2020 بعنوان The impact of green human resources management practices on organizational excellence: An empirical study. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك، إقليم كردستان تم استخدام الأساليب الوصفية والتحليلية في هذه الدراسة، واعتبرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها التوظيف والاختيار الأخضر،

وإدارة المكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والإدارة المهنية الخضراء متغيرات مستقلة واعتبر التميز التنظيمي متغيراً تابعاً لهذه الدراسة تم الحصول على البيانات الأولية المستخدمة في هذه الدراسة من استبيان منظم تم توزيعه لفحص موظفي الجامعة. تم جمع وتحليل ثلاثة وسبعين استبياناً صالحاً، أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات GHRM والتميز التنظيمي، الإدارة المهنية لها أقوى علاقة بالتميز التنظيمي ومعامل ارتباطها ٠.٣٩١. تقييم الأداء له أدنى قيمة بين المتغيرات المستقلة ولكن الارتباط موجب.

3.3.2. أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

- **موضوع البحث:** مثل أغلب الدراسات السابقة (سليم 2020؛ محمد 2019؛ مقدم 2019؛ Arokiasamy et al., 2024؛ Miranda 2020)، تركز دراستك على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) والأداء أو التميز المؤسسي.
- **المنهجية:** اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً (SPSS) للتحقق من الفرضيات.
- **نتائج عامة:** جميع الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز أو الأداء المؤسسي.

4.3.2. أوجه الاختلاف في الدراسة الحالية

جدول (1) أوجه الاختلاف في الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

العنصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مجال التطبيق	معظم الدراسات العربية ركزت على الجامعات (سليم 2020) أو المؤسسات المصرفية (محمد 2019) أو الشركات (مقدم 2019)، والدراسات الأجنبية تناولت قطاعات متنوعة (شركات، منظمات حكومية، مؤسسات خضراء).	ركزت على قطاع التعليم الحكومي ممثلاً في الإدارة العامة للتعليم بالأحساء، وهو قطاع حيوي قليل التداول بالدراسات التطبيقية العربية.
البيئة الجغرافية	تنوعت بين الجزائر، ليبيا، الأردن، مصر، وسريلانكا.	المملكة العربية السعودية في بيئة تعليمية حكومية، ما يمنحها خصوصية مرتبطة برؤية المملكة 2030.
العينة وحجم البيانات	غالبية الدراسات اعتمدت عينات صغيرة (40-150 فرداً).	اعتمدت على 243 استبانة صالحة من أصل 289 موظفاً، وهو حجم كبير يعزز موثوقية النتائج وقوة التعميم.
التحليل الإحصائي	ركزت غالبية الدراسات على الارتباط والانحدار البسيط.	استخدمت مجموعة متقدمة من الاختبارات (معامل كرونباخ ألفا للثبات، ANOVA، معامل الانحدار المتعدد، Kolmogorov-Smirnov مع تفسير يربط النتائج بنظرية الموارد القائمة على الموارد (RBV)).

المتغيرات	تناولت بعض الدراسات بعداً أو بعدين (مثل التحفيز أو التدريب فقط)، بينما دمجت أخرى أكثر من ثلاثة أبعاد.	تناولت أربعة أبعاد متكاملة (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز) واختبرت أثرها مجتمعة وفردية على شقين للتميز (القيادي والخدمي).
نسبة التفسير	تراوحت نسب التفسير في الدراسات السابقة بين 30-60%.	فسّرت الممارسات مجتمعة 81% من التباين في التميز المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج الإحصائي.
الإضافة العلمية	بعض الدراسات اقتصر على التوصيات العامة.	قدّمت توصيات عملية موجهة لقطاع التعليم (مثل تطوير سياسات التحفيز، آليات تقييم الأداء، التدريب المستمر)، إضافة إلى اقتراحات مستقبلية تشمل إدخال متغيرات وسيطة (الرضا الوظيفي، التحول الرقمي) واستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

3. منهجية الدراسة:

1.3. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للبحوث الإنسانية والتنظيمية، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل مكوناتها، فضلاً عن اختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد تم الاستناد إلى هذا المنهج بهدف تحديد واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء، وذلك من خلال صياغة فرضيات رئيسة وفرعية واختبارها ميدانياً للوصول إلى استنتاجات علمية تساهم في تفسير الظاهرة وتطويرها.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء، والبالغ عددهم (24,700) فرداً. ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لكامل المجتمع بسبب قيود الوقت والميزانية، لجأ الباحث إلى استخدام العينة الملائمة لتمثيل المجتمع الأصلي. وقد بلغ حجم العينة (289) مبحوثاً، وجرى توزيع الاستبانة عليهم كاملة. وبعد استرداد (264) استبانة، استُبعد منها (21) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد النهائي (243) استبانة صالحة، تمثل ما نسبته (92.05%) من الاستبانات المستردة، وهو ما يُعد معدل استجابة مرتفعاً يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها.

3.3. أداة الدراسة:

المقابلات الشخصية: اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية بهدف الحصول على إجابات مباشرة من عينة الدراسة. وقد أجريت عدة زيارات ميدانية للمنظمات محل الدراسة لتعريف المشاركين بأهمية البحث وتوضيح أهدافه، فضلاً عن تشجيعهم على التفاعل وتقديم بيانات دقيقة تساهم في دعم النتائج.

الملاحظة: استخدم الباحث الملاحظة العلمية كأداة مساندة، حيث قام بتسجيل ورصد السلوكيات والمتغيرات داخل بيئة العمل بصورة منهجية ومنظمة، وقد ساعدت الملاحظة على تعزيز فهم الظاهرة قيد الدراسة، ومقارنة البيانات الميدانية المتحصلة مع ما تم جمعه بالاستبانة.

الاستبانة: تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة في الدراسة، وقد صممت لتغطية المتغيرات المستقلة والتابعة. وتكونت من (30) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء:

1. البيانات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة).
2. المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز) بواقع (20) فقرة.
3. المتغير التابع: التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) بواقع (10) فقرات.
4. مقياس الاستجابة: اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي الذي تراوحت درجته بين (1) "لا أوافق بشدة" و(5) "أوافق بشدة"، بما يسمح بتقدير اتجاهات المستجيبين نحو فقرات الاستبانة بدقة.

4.3. صدق أداة الدراسة وثباتها

وفقاً لـ (Sekran, 2013)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. **الصدق الظاهري والمحتوى:** بالاستعانة بمصادر علمية متنوعة (أبحاث، أطروحات، مقالات) لتطوير بنود الاستبانة.
2. **التحكيم الأكاديمي:** حيث عُرضت الاستبانة على محكمين أكاديميين بجامعة لينكولن ومتخصصين في إدارة الأعمال، وأُجريت التعديلات اللازمة لضمان شمولها ودقتها.

الثبات أو الموثوقية (Reliability)

لقياس ثبات الأداة، استُخدم معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي. وبلغت القيمة الكلية (0.947)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على موثوقية عالية. كما تراوحت معاملات الثبات لكل محور بين (0.912) للاستقطاب والتعيين و(0.972) للتميز المؤسسي، متجاوزة الحد الأدنى المقبول (0.60).

الملاءمة (Suitability)

للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، أُجري اختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي. وأظهرت النتائج أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ($\text{Sig.} > 0.05$)، مما يؤكد صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي ودعم اختبار الفرضيات.

5.3. المعالجة الإحصائية:

- تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS بهدف اختبار الفرضيات ودعم أهداف الدراسة وشملت الأساليب:
- اختبار (Kolmogorov - Smirnov): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
 - معامل (Cronbach Alpha): للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
 - معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة.
 - معمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression): لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وذلك بهدف التحقق من الفرضيات الرئيسية والفرعية. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، يليها تحليل وصفي لمتغيرات البحث، ثم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار واختبار ANOVA. والغاية من هذا التحليل هي التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) على التميز المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء.

1.4. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

Variable	Category	Frequency (n)	Percentage (%)
Gender	ذكر	177	72.8
	أنثى	66	27.2
Age	أقل من 35 عامًا	18	7.4
	عالمًا 36-46	75	30.9
	أكثر من 46 عامًا	150	61.7
Educational Level	ثانوية عامة	50	20.6
	دبلوم	26	10.7
	بكالوريوس	138	56.8
	ماجستير/دكتوراه	29	11.9
Work Experience	أقل من 5 سنوات	28	11.5
	سنوات 5-10	12	4.9
	عالمًا 11-15	33	13.6
	أكثر من 15 عامًا	170	70.0
Total		243	100.0

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (72.8%)، مما يعكس واقع التركيبة الوظيفية في القطاع محل الدراسة. كما يتبين أن الشريحة العمرية الأكبر تمثلت في فئة أكثر من 46 سنة بنسبة (61.7%)، وهو ما يشير إلى اعتماد الإدارة على الكوادر الأكثر خبرة. أما من حيث المستوى التعليمي، فإن حملة درجة البكالوريوس كانوا الفئة الأكثر بروزاً بنسبة (56.8%)، وهو ما يعكس السمة الغالبة لمؤهلات العاملين. وفيما يتعلق بالخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج أن حوالي (70%) من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة، وهو ما يمنح الدراسة مصداقية أكبر كونها تستند إلى آراء موظفين ذوي خبرة ومعرفة واسعة بسياق العمل.

2.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الرئيسة، من أجل التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

الجدول (3): ملخص الإحصاءات الوصفية لأبعاد الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الاستقطاب والتعيين	4.00	0.877	مرتفع
التدريب والتطوير	4.01	0.86	مرتفع
تقييم الأداء	3.92	0.92	مرتفع
التحفيز	3.65	1.12	متوسط
التميز المؤسسي	3.99	1.05	مرتفع

يتضح من الجدول أن غالبية الأبعاد الرئيسة جاءت بمستوى مرتفع؛ حيث حصل كل من الاستقطاب والتعيين (4.00)، التدريب والتطوير (4.01)، تقييم الأداء (3.92)، والتميز المؤسسي (3.99) على متوسطات حسابية عالية، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية هذه الممارسات في دعم الأداء المؤسسي.

في المقابل، جاء بعد التحفيز بمستوى متوسط (3.65)، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.12)، وهو ما يشير إلى تباين في رضا المستجيبين حول سياسات الحوافز، ويؤكد الحاجة إلى تطوير هذا الجانب بما يحقق تكامله مع بقية الممارسات.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.4 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من أجل معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (4) مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الرئيسية الأولى)

Correlations

	التميز المؤسسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية
Pearson Correlation	التميز المؤسسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	1.000	.900
	.900	1.000
Sig. (1-tailed)	التميز المؤسسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	.	.000
	.000	.
N	التميز المؤسسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	243	243
	243	243

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمته (0.90) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الرئيسية الأولى)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.900 ^a	.810	.809	.38805	.810	1024.304	1	241	.000

a. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة (R=0.900)، بقيمة معامل تحديد (R²=0.810)، وقيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square= 0.809) ويعنى هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (81%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي.

جدول (6) معاملات الانحدار المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة (t) - (الفرضية الرئيسية الأولى)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	.475	.113		4.215	.000		
ممارسات إدارة الموارد البشرية	.902	.028	.900	32.005	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدارات المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (t) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم البيانات (Variance Inflation Factor (VIF) ومعاملات التسامح.

$$VIF=1/Tolerance$$

والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات، حيث كانت معاملات التضخم أقل من (9).

كما أن نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

• **النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين الاستقطاب والتعيين على التميز المؤسسي بالتطبيق داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

أظهرت مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين التميز المؤسسي وبين الاستقطاب والتعيين، حيث بلغت قيمته (0.806) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الأولى (H01-1))

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.806 ^a	.650	.648	.52621	.650	447.089	1	241	.000

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب والتعيين

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.806$)، بقيمة معامل تحديد ($R^2=0.650$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted\ R\ Square = 0.648$) ويعني هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (65%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي.

جدول (8) معاملات الانحدار المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة (t) - (الفرضية الفرعية الأولى)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.726	.158		4.594	.000		
الاستقطاب والتعيين	.815	.039	.806	21.144	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدارات المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (t) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم البيانات (VIF) Variance Inflation Factor ومعاملات التسامح.

$$VIF=1/Tolerance$$

والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات، حيث كانت معاملات التضخم أقل من (9).

نتائج ANOVA أظهرت أن قيمة (Sig.) أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي.

- النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر التدريب والتطوير على التميز المؤسسي بالتطبيق داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

أوضحت مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين التدريب والتطوير وبين التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمته (0.852) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثانية)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.581 ^a	.338	.332	.54873	.338	57.710	1	105	.000

a. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.581$)، بقيمة معامل تحديد ($R^2=0.338$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0.332$) ويعني هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (33.8%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي.

جدول (10) معاملات الانحدار المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة (t) - (الفرضية الفرعية الثانية (H01-2))

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.462	.143		3.229	.001		
التدريب والتطوير	.880	.035	.852	25.246	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدارات المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (t) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم البيانات Variance Inflation Factor (VIF) ومعاملات التسامح.

$$VIF=1/Tolerance$$

والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات، حيث كانت معاملات التضخم أقل من (9).

كما أن نتائج ANOVA أظهرت أن قيمة (Sig.) أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي.

- **النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ($\alpha \leq$)

3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين تقييم الأداء على التميز المؤسسي بالتطبيق داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

أوضحت مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين تقييم الأداء وبين التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمته (0.858) بدلالة أقل من (0.00) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثالثة)

Model					Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.319 ^a	.102	.094	.63916	.102	12.819	1	105	.001

a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.319$)، بقيمة معامل تحديد ($R^2=0.102$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0.094$) ويعني هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (10.2%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي.

جدول (12) معاملات الانحدار المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة (t) - (الفرضية الفرعية الثالثة)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.750	.128		5.848	.000		
تقييم الأداء	.826	.032	.858	25.943	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدارات المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (t) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم البيانات (Variance Inflation Factor (VIF) ومعاملات التسامح.

$$VIF=1/\text{Tolerance}$$

والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات، حيث كانت معاملات التضخم أقل من (9).

جدول (13) نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الثالثة)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	140.292	1	140.292	673.034	.000 ^b
Residual	50.236	241	.208		
Total	190.528	242			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي.

• النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين التحفيز على التميز المؤسسي بالتطبيق داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

أوضحت نتائج مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين التميز المؤسسي وبين الاستقطاب والتعيين، حيث بلغت قيمته (0.855) بدلالة أقل من (0.05) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (14) معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الأولى (H01-1))

Model					Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.855 ^a	.731	.729	.46152	.731	653.489	1	241	.000

a. Predictors: (Constant), التحفيز

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.855$)، بقيمة معامل تحديد ($R^2=0.731$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square}=0.729$) ويعنى هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (73.1%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي.

جدول (15) معاملات الانحدار المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة (t) - (الفرضية الفرعية الأولى)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.512	.101		14.921	.000		
التحفيز	.679	.027	.855	25.563	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدارات المعيارية والغير معيارية والخطأ المعياري وقيمة اختبار (t) مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (الدالة الإحصائية) وقيمة معاملات تضخم البيانات (VIF) Variance Inflation Factor ومعاملات التسامح.

$$VIF=1/Tolerance$$

والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات، حيث كانت معاملات التضخم أقل من (9).

نتائج ANOVA أظهرت أن قيمة (Sig.) أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي.

• **النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) داخل الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5. الخاتمة:

ركزت الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. واستند التحليل إلى البيانات المستخلصة من الاستبانة الميدانية، بما أتاح اختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد أظهرت النتائج تفسيرات نظرية وتطبيقية مهمة، وأسهمت في تكوين رؤية علمية مدعومة بالأدلة الإحصائية. وفي ضوء هذه النتائج، برزت مجموعة من التوصيات العملية والدراسات المستقبلية المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي بصورة مستدامة.

6. النتائج:

- أكدت الدراسة أن المورد البشري يمثل المحرك الرئيس لتحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار الموارد الأخرى بكفاءة.
- تبين أن الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين تعزز الولاء والانتماء والدافعية، وتزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل.

- أظهرت النتائج أن التدريب المستمر والتكوين يرفع مستوى الالتزام بالسلم الإداري ويعزز التفاني في العمل.
- بينت التحليلات أن نجاح المنظمة يرتبط بوجود علاقات قائمة على التعاون والاحترام والمشاورة بما يعزز الرضا والمسؤولية.
- أوضحت النتائج التطبيقية أن ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) تؤثر إيجابياً وبدرجة معنوية في التميز المؤسسي القيادي والخدمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- أظهرت البيانات أن الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء كان لها أثر مرتفع، بينما التحفيز جاء بأثر متوسط نسبياً، ما يعكس الحاجة إلى تطوير سياسات الحوافز.
- أكدت النماذج الإحصائية أن هذه الممارسات مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في التميز المؤسسي، مما يبرز أهميتها الاستراتيجية في تعزيز الأداء والاستدامة التنافسية.

7. التوصيات:

- الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، مع وضع سياسات عمل مرنة وتطويرها بشكل مستمر.
- تحسين عمليات الاستقطاب عبر مراجعة التحليل الوظيفي دورياً، وتوظيف آليات دقيقة وشفافة في اختيار المرشحين، مع تقديم معلومات وافية للمتقدمين.
- تعزيز التدريب والتطوير من خلال مراجعة البرامج التدريبية بانتظام، وتوفير تدريب داخلي وخارجي يلبي احتياجات الموظفين، مع إشراكهم في اختيار البرامج المناسبة.
- تطوير نظم التحفيز عبر تطبيق استراتيجيات عادلة ومتنوعة للمكافآت المادية والمعنوية، مع مراعاة الفروق الفردية في القدرات والدوافع.
- تحسين تقييم الأداء باعتماد معايير واضحة وقابلة للقياس، والاستفادة من نظم التقييم الإلكترونية، وتفعيل آليات التغذية الراجعة لزيادة ثقة الموظفين.
- دعم التميز المؤسسي من خلال التركيز على الابتكار، وتشجيع الأفكار الريادية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية والخدمات.
- تمكين القيادات بالاعتماد في الترقيات على الكفاءة وتقييم الأداء بدلاً من الأقدمية، مع دعم مشاركة العنصر النسائي في المناصب القيادية.
- تعزيز بيئة العمل عبر نشر ثقافة التعاون، واللامركزية في اتخاذ القرار، والاهتمام بمناخ تنظيمي قائم على العدالة والمساواة.
- تشجيع الإبداع والابتكار من خلال توفير مناخ عمل يشجع المخاطرة المحسوبة، وتقديم حوافز مجزية للأداء المتميز.
- تطوير نظم الاتصال باستخدام التكنولوجيا الحديثة في المراسلات الإدارية وأرشفة البيانات لضمان سرعة ودقة الإنجاز.

8. مقترحات مستقبلية:

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات تعليمية أخرى (كالجامعات والمؤسسات التدريبية) لإمكانية المقارنة والتعميم.

- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة لقياس اختلاف أثر ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي.
- إدخال متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لتفسير العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- دراسة دور المتغيرات المعدلة (مثل العمر، الخبرة، النوع الاجتماعي) في التأثير على قوة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- الاستعانة بمنهج إحصائية أكثر تقدماً مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لتعزيز دقة النتائج والتحقق من قوة العلاقات السببية.
- التوسع في الدراسات الميدانية الطولية (Longitudinal Studies) لقياس الأثر عبر الزمن بدلاً من الدراسات المقطعية (Cross-sectional).
- استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية (Digital HR) والتميز المؤسسي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

9. المراجع:

1.1. المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية* (الطبعة الأولى). الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الأخرس، ريم. (2003). *تدريب الموارد البشرية*. مركز دراسات إدارة النظم الصحية، وزارة الصحة، سوريا.
- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالب، طاهر محسن منصور. (2009). *إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم. (2000). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان، الأردن: دار مكتبة حامد.
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل.
- حنفي، فوزية. (2015). الحوافز وجودة الأداء. *التنمية الإدارية*، 32. (149)
- حجازي، إسماعيل، ومعاليم، سعاد. (2013). *تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات*. عمان: دار أسامة.
- رشيد، مازن فارس. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
- سلمان، زيد منير. (2008). *إدارة اختيار الموظفين*. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- سليم، نجوى وفائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر – محافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 2. (6)
- عبد الوهاب، علي. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة، جمهورية مصر العربية: مكتبة عين شمس.

- المائل، عبدالكريم مفتاح، والتوينسي، تغريد العجيلي علي. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة. *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي*، 9، 272.252-
- مؤيد، سعيد السالم. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- محمد، علي إدريس. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع أجدابيا. *مجلة الجامعي*، (30).
- معتز، عبد القادر عساف. (2008). *التميز في إدارة الموارد البشرية: موسوعة التميز الإداري* (الجزء السابع). منشورات اتحاد المصارف العربية.
- مقدم، عبد الجليل، & عدنان، خولة. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. *مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون*، 5(10)، 189.17-
- ماهر، صابر درويش، & الشمري، إبراهيم راشد. (2013). تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة لآراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (82)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- ناصر، قاسمي. (2011). *دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل*. ديوان المطبوعات الجامعية.
- عثمان، هدى محمد أحمد. (2015). أثر الحوافز على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية - القطاع الحكومي (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- السعدي، محمد. (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 28(7)، 8.22

2.9. المراجع الأجنبية:

- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2024). Role of HRM practices in organization performance. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>
- Bonaccorsi, A., Heller-Schuh, P., Cirillo, T., & Hassan, S. U. (2017). The solitude of stars: An analysis of the distributed excellence model of European universities. *Journal of Informetrics*, 11(2), 435–454. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.02.001>
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

- Chuang, C., Jackson, S., & Jiang, Y. (2003). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524–554. <https://doi.org/10.1177/0149206312471385>
- Collins, C., & Clark, K. 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*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.2307/30040665>
- Dols, J. D., Diana, B. M., Holly, A. D., Karen, L. W., & Maria, M. C. (2018). Nurse-managed health centers: Measures of excellence. *The Journal for Nurse Practitioners*, 14(8), 613–619. <https://doi.org/10.1016/j.nurpra.2018.05.009>
- Dong, Z., & Zhang, O. (2016). Accumulated social capital, institutional quality and economic performance: Evidence from China. *Economic Systems*, 40(2), 206–219. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2015.10.001>
- Edgeman, R. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1321–1338. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2016-0243>
- Ghani, N. M. A., Nor, S. N., Muhamad, Y., & Norliza, S. B. (2016). Leader's personality traits and employees' job performance in public sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 46–51. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30091-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30091-5)
- Hubbard, G. (2014). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18, 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.557>
- Jarwan, A. (2020). The impact of human resources management practices on turnover intention through intrinsic motivation: Evidence from the Jordanian hospitality industry. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 14(3).
- Meles, A. M., Porzio, C., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2016). The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks' performance: Evidence from the U.S. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2016.04.003>

- Miranda, N. (2020). The impact of human resource management practices of the managers on perceived organizational performance—A study on Ceylon Fisheries Corporation in Sri Lanka. *Open Access Library Journal*, 7, 1–15. <https://doi.org/10.4236/oalib.1106679>
- Salih, D. Q. M. (2020). The impact of green human resources management practices on organizational excellence: An empirical study. *Management and Economics Research Journal*, 6(3). <https://doi.org/10.18639/MERJ.2020.1001>
- Suarez, E. S., Cespedes, A. M., Rodriguez, J. L., & Pacheco, R. P. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.05.002>
- Valasek, J. (2018). Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation. *Journal of Public Economics*, 168, 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.09.001>
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2002). Human resource management and business performance. In P. B. Warr (Ed.), *Psychology at work* (pp. 241–266). Harmondsworth, United Kingdom: Penguin.

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2025) (الدكتور/ ماهر بن صالح بن عبدالرحمن البوحنيه، الدكتور/ إبراهيم محمد محمد
الرجاوي، الدكتور/ محمد أنس شمسي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0
International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v6.72.7