

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسسي

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

إعداد

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

ديسمبر / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه " **عبد المحسن أحمد حاجي حسن** " أفوض جامعة الشرق الأوسط

بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية

بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: **عبد المحسن أحمد حاجي حسن**

التوقيع:

التاريخ: **5 / 12 / 2010 م**

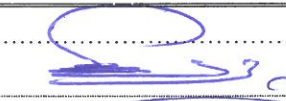

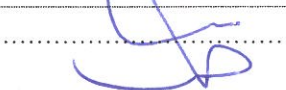
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسسي : دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

وأجيزت بتاريخ 0 / 12 / 2010 م

| التوقيع | أعضاء لجنة المناقشة |
|---|--|
|  | رئيساً الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي |
|  | مشرفاً الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي |
|  | عضواً خارجياً الدكتور بلال السكارنه |

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين .
لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزوي المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

ويود الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الحلقة النقاشية وهم: الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي والدكتور بلال السكارنه لما قدموه لي من مساعدة في بلورة مقترح الرسالة.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة، وإظهارها بصورتها النهائية.
وفي الختام لايفوت الباحث إن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر .

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

الإهداء

إلى

وطني الغالي الكويت الحبيب

والى والديّ حباً وحناناً

وإلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً

وإلى كل من ساعدني في إنجاز البحث

أهدي هذا الجهد العلمي

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| ب | تفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | شكر وتقدير |
| هـ | الإهداء |
| و | قائمة المحتويات |
| ط | قائمة الجداول |
| ك | قائمة الأشكال |
| ل | قائمة الملاحق |
| م | الملخص باللغة العربية |
| س | الملخص باللغة الإنجليزية |
| 1 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 2 | (1-1): المقدمة |
| 4 | (2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها |
| 5 | (3-1): أهمية الدراسة |
| 6 | (4-1): أهداف الدراسة |
| 7 | (5-1): فرضيات الدراسة |
| 8 | (6-1): حدود الدراسة |
| 9 | (7-1): محددات الدراسة |
| 9 | (8-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة |

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| 12 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 13 | (1-2) : المقدمة |
| 15 | (2-2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية |
| 39 | (3-2) : التميز المؤسسي |
| 46 | (4-2) : شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية |
| 47 | (5-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية |
| 59 | (6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| 60 | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات |
| 61 | (1-3) : المقدمة |
| 61 | (2-3) : منهج الدراسة |
| 61 | (3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها |
| 62 | (4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة |
| 64 | (5-3) : أنموذج الدراسة |
| 65 | (6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات |
| 66 | (7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة |
| 67 | (8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها |

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| 69 | الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات |
| 70 | (1-4): المقدمة |
| 71 | (2-4): تحليل نتائج الدراسة |
| 85 | (3-4): اختبار فرضيات الدراسة |
| 105 | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات |
| 106 | (1-5): النتائج |
| 109 | (2-5): الاستنتاجات |
| 110 | (3-5): التوصيات |
| 112 | قائمة المراجع |
| 113 | أولاً: المراجع العربية |
| 119 | ثانياً: المراجع الأجنبية |
| 123 | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع | رقم الفصل / رقم الجدول |
|--------|---|------------------------|
| 32 | طرق التقييم التقليدية والحديثة | 1-2 |
| 63 | وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة | 1-3 |
| 86 | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا) | 2-3 |
| 71 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستقطاب والتعيين | 1-4 |
| 73 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتدريب والتطوير | 2-4 |
| 75 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتقييم الأداء | 3-4 |
| 77 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات | 4-4 |
| 79 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للصحة والسلامة المهنية | 5-4 |
| 81 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي | 6-4 |
| 83 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز بتقديم الخدمة | 7-4 |
| 86 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 8-4 |
| 89 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 9-4 |

قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع | رقم الفصل / رقم الجدول |
|--------|--|------------------------|
| 90 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 10- 4 |
| 92 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 11- 4 |
| 93 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 12- 4 |
| 95 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 13- 4 |
| 97 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 14- 4 |
| 98 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 15- 4 |
| 100 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 16- 4 |
| 101 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 17- 4 |
| 103 | نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية | 18- 4 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الموضوع | رقم الفصل / رقم الشكل |
|--------|----------------------------------|-----------------------|
| 23 | مصادر الحصول على الموارد البشرية | 1-2 |
| 64 | أنموذج الدراسة | 1-3 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | الموضوع | رقم الملحق |
|--------|--------------------------|------------|
| 124 | قائمة بأسماء المحكمين | 1 |
| 125 | أداة الدراسة (الاستبانة) | 2 |

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

إعداد

عبد المحسن أحمد حاجي حسن

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
5. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.
2. السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

ABSTRACT

Human Resource Management Practices and their impact in
Achieving Organizational Excellence
An Applied Study in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications

Prepared by

Abdul Musen A GH H Hasan

Supervisor

Prof. Dr.

Najim Abdullah AL-Azawi

This study aimed to investigate the impact of human resource management practices on achieving organizational excellence in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications.

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (40) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted from (253) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression. The main conclusions of the study are:

1. There is significant impact to recruitment and selection on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
2. There is significant impact to training and development on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
3. There is significant impact to performance appraisal on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
4. There is significant impact to compensation on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).
5. There is significant impact to health and safety on achieving organizational excellence (leadership excellence; service provider excellence) in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications at level (0.05).

The main recommendations of the study are:

1. Promote interest in Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications in ISO 10015 that related to staff training.
2. Constantly sought by the senior management of Kuwait Zain Company for Cellular Telecommunications to achieve a good competitive position.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهمية الدراسة
- (4 - 1) : أهداف الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة. كل ذلك كان نتيجة العولمة. وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهري كيف يمكن لمنظمات الأعمال المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل؟

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2001: 15-16).

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة واثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية.

من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها

فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في ادارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى ادخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (عقيلي، 2006: 67).

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين. وأن الاستفادة من الموارد البشرية، إذ إن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها (برنوطي، 2004: 13).

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام اجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم ادائها.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال موارد البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (عبد الوهاب، 2006: 13). ولأن المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية ومنها شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي.

استناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة

السؤال الرئيسي التالي:

"هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؟"

يشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:

أولاً: هل هناك أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي

؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية؟

ثانياً: هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز

بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية؟

ثالثاً: هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة

المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ؟

رابعاً: هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة

المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ؟

خامساً: هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛

التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
2. توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
3. أهمية نتائج الدراسة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

(1 - 4) : أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى

اختبارها:

الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية

للاتصالات الخلوية؛ يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

(1 - 6) : حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية من الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا)

الحدود المكانية: شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من 2010/5/30 ولغاية 2010/9/30.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية على ما أورده (DeNisi & Griffin, 2001 ؛ DeCenzo & Robbins, 2005 ؛ Collins & Clark, 2003) ؛ (Dissler, 2003) وهي (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية). أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Musa & Tulay, 2008: 29-45) وهي التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

(1 - 7) : محددات الدراسة

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

- 1.** صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لانشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسابرة والمتابعة من قبل الباحث لهم لإكمال متطلبات تعبئة الاستبانة.
- 2.** الصعوبة في الحصول على دراسات التي تطرقت لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

(1 - 8) : التعريفات الإجرائية

- إدارة الموارد البشرية:** مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية (أبو دولة، وصالحية، 2005: 86).
- الاستقطاب والتعيين:** النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته (الطائي، وآخرون، 2006: 186) ؛ (درة ؛ والصباغ، 2008: 245).
- التدريب والتطوير:** بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (عقيلي، 2006: 437 – 438).

تقييم الأداء: تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء ام مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته (Armstrong, 2006: 517).

التعويضات: مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة (عقيلي، 2006: 493 – 494).

الصحة والسلامة المهنية: مجموعة النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث (عباس، 2006: 304).

التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001). وسيتم قياسها من خلال التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة.

التميز القيادي: القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها (Musa & Tulay, 2008: 32).

التميز بتقديم الخدمة: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها

المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات

المتعاملين (إدريس، والغالبي، 2009).

ويتفق الباحث مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة

الحالية والتي سيعتمدها في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 - 2) : المقدمة

(2 - 2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية

(3 - 2) : التميز المؤسسي

(4 - 2) : شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

(5 - 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(6 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث الممارسات المضافة على الممارسات التقليدية. وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها Taylor أول نواة لهذه الممارسات وفق مبادئ هذه المدرسة (Haines, 2010: 229).

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لـ Mayo وزملائه لتضيف ممارسات أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل بـ (Huselid, 1995: 636):

1. علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.

2. السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر، برزت الحاجة إلى الممارسات التالية (Edralin, 2010: 26):

1. تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.

2. إدارة التوتر في العمل.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، يلي

متطلبات ممارسات الموارد البشرية (Theotokas & Progoulaki, 2010: 576). وهذه الممارسات تتمثل بـ (Collins & Clark, 2003 ؛ DeCenzo & Robbins, 2005 ؛ DeNisi & Griffin, 2001 ؛ Dissler, 2003) :

1. الاستقطاب والتعيين، والتي تتضمن الحصول على الموارد البشرية واختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. التدريب والتطوير، عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
3. تقييم الأداء، وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كميًا ومنها ما يكون نوعيًا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.
4. التعويضات، والمتمثلة بتحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع المقابل الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين. بالإضافة إلى المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.
5. الصحة والسلامة المهنية، وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

(2 - 2) : ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل..... الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضا الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، 2000: 13).

ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها، وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي إلا أن تهتم جيدا بالموارد البشرية ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة العمالية.

وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى و ذلك من واقع قوائم

الممارسات المطلوبة، يجري تحليل كل ممارسة على حدة. يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وتعد وظيفة التحليل الوظيفي حجر الأساس أيضا لباقي الوظائف الأخرى التي لا تقل أهمية عنها ولكنها بمثابة معيار يستخدم لعملية التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، وهي أيضا معيار لتحديد الأجور والمكافآت والمنافع و ذلك كله سعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

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 تبعا لفسفة 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.

ويؤكد (السالم، وحرشوش، 2002: 28) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي انشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.

(2-2-1) : الاستقطاب والتعيين

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (DeNisi & Griffin, 2001: 125).

يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الافراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة (الخرابشه، 1996: 78). ويشير (السالم، وصالح، 2002: 66) بأن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ويقصد بالاستقطاب أيضا أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي، 2003: 76).

يعرف (السلطان، 2001: 117) الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف. وعرفها (عبد الباقي، 2001: 155) بأنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناساً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

ويحدد (السالم، وصالح، 2002: 67) أهمية الاستقطاب بما يلي:

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

3. إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

إن تحقيق مبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص أو المساواة في عملية الاختيار كما تنادي بذلك معظم الأنظمة أو القوانين أو كتابات المفكرين المتخصصين في هذا المجال، تستدعي الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال عدة وسائل كالتلفاز والراديو والمجلات المتخصصة الخ وذلك لزيادة فرص التزود بالموظفين والإداريين الأكفاء القادرين على تطوير الأعمال من خلال الأفكار المبدعة فعندما يتم توسيع قاعدة الاستقطاب بمصادر داخليّة وخارجية تكون النتيجة الحصول على الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف المتوفرة (مرتجي، 1993: 56).

وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق مايلي(الصيرفي، 2003: 77):

1. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

2. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

3. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

4. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

5. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

لقد أشار (الطائي، وآخرون، 2006: 112) إلى أن سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر، هي: المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها. إذ إن الاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا، منها: إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق تنابع حالات الترقية؛ وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي؛ ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة.

ويحدد (DeNisi & Griffin, 2005: 189) المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، بالآتي: الترقية من الداخل؛ النقل؛ الاعلان الداخلي؛ الموظفين السابقين؛ قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة، الاستقطاب من خلال العاملين.

المصدر الخارجي: هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة. ومن مزايا المصدر الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية الآتي: إتاحة فرصة التقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً ؛ وإقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة ؛ وأقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

ويؤكد (الهييتي، 2005: 87) على أن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، وتتمثل في:

1. الإعلان (وسائل الإعلام): وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة ، ومن المفترض مراعاة المصدقية في الإعلان واتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية، واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.

2. طالبو العمل: إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.

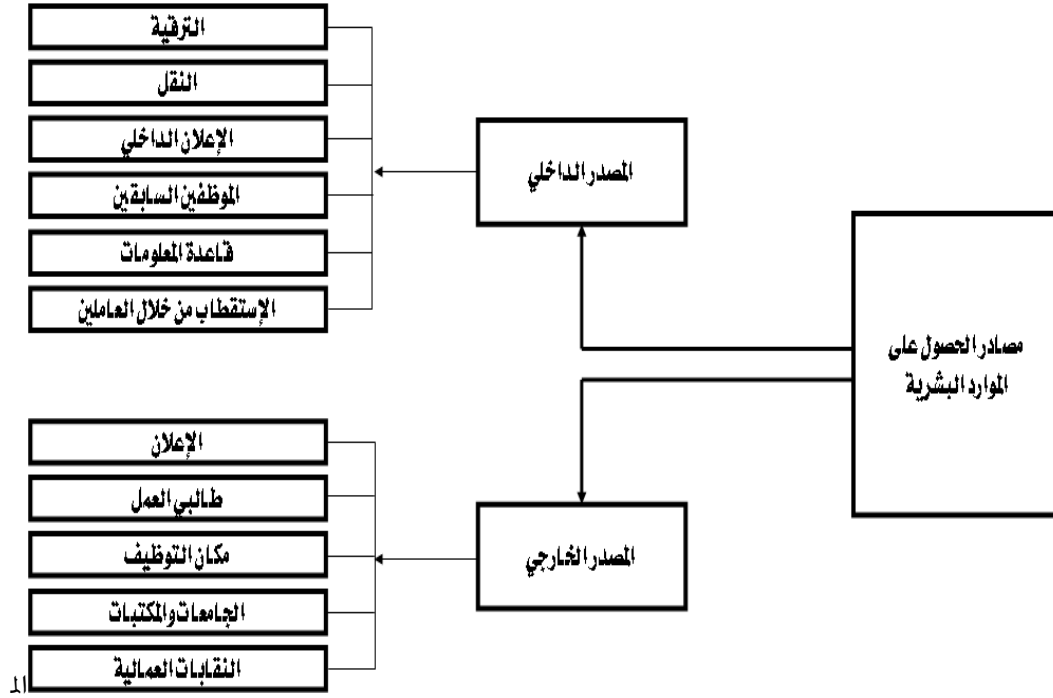
3. مكاتب التوظيف: ويتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة. وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

4. الجامعات والكليات ومراكز التدريب: تعد الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدرا لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهتمها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والمتقدمون من الخريجين المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقبات للعمل.

5. النقابات العمالية: تقوم النقابات العمالية بذلك خدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، فتحت المنظمات للاتصال بها عند الحاجة، فتعلن عن الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.

ويبين الشكل (2 - 1) مصادر الحصول على الموارد البشرية.

شكل (2 - 1): مصادر الحصول على الموارد البشرية



صدر: الطائي، وآخرون ، (2006) ، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان: الاردن.

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات، وهي الاستقطاب الالكتروني. حيث بين (درة، والصباغ، 2008: 220) أن الاستقطاب الالكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت. وهو ما فتح المجال أمام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم، ومن مختلف أنحاء العالم. ويؤكد (Greiner, 2003: 7-20) أن للاستقطاب الالكتروني العديد من الفوائد، هي:

1. اختصار الوقت في التوظيف.
2. انخفاض تكاليف التوظيف.
3. انتشار أوسع للمنظمات.
4. الانتشار الواسع للباحثين عن العمل.
5. أحدث أدوات التصفية.
6. فرص تسويق للمنظمات.
7. أدوات إدارة مميزة.
8. يفتح المجال للسرية.
9. يفتح المجال للمبادرة.
10. يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية.

ويؤكد (هاشم، 1996: 74) أن مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضا فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد من انتهازاها ليتعرف كل منهما على الآخر، حيث إن عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبراته ومؤهلاته وقدراته تضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائماً، وتقلل من تعرضه للإصابات، وأن عملية إلحاق الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية.

هذا وتساهم إجراءات الاختيار المتعدد مثل المقابلة الأولية، وطلب الاستخدام، والتحري عن الخبرات السابقة والفحص الطبي، في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم، أو الذين يكون معدل دورانهم عالياً بالنسبة للمنظمة، وفي مساعدة

القائمين على إجراءات الاختيار والتنوب الصحيح والسليم لسلوك العاملين في المستقبل (أبو شيخة، 2001: 99).

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية (السالم، وحرشوش، 2002: 87):

1. إصدار قرار التعيين، حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.

2. التهيئة المبدئية، وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة، وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر. وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4. تثبيت الموظف وتمكينه، فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأً أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين

وقدرات الشخص وأمانته، بل على مدى منحه الصلاحيات الكافية لاداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

ويؤكد (الطائي، وآخرون، 2006: 217) أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني للتعيين.

من هنا، تعد عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الوظائف التي تتاط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً، وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

(2-2-2) : التدريب والتطوير

عرفه (تيوباي، 2003: 12) أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم. وأشار إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة (شحادة، 2000: 51).

ويرى (ويلز، 2005: 40) التدريب بأنه نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس. وحدد (المدهون، 2005: 85) بأن الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كماً ونوعاً.

وحدد (شحادة، 2000: 52) أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية، ومنها:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة.
- يؤدي توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

- يطور الدافعية لأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ويرى (العزاوي، 2006) أن هناك العديد من نظريات التدريب، وهي:

1) **النظريات السلوكية**، إذ إن أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.

2) **النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية)**، إذ إن أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية.

3) **النظريات الإنسانية الكلية**، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية و مترابطة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية الفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

4) **نظريات تعليم الكبار**، إذ إن أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسميات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية أن يأخذوها في نظر الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج.

5) **نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية**، إذ إن أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات و الشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

وبين (ويلز، 2005: 46) أن عملية التدريب بحاجة إلى أن يحضر لها تحضيراً جيداً، وهذا من عوامل نجاح تنفيذ الخطة التدريبية، لذا من المفترض التعرف على خطوات عملية التدريب بشكل شامل وعام.

(2-2-3) : تقييم الاداء

عرف (العتيبي، 2002: 36) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وعرفه (السلم، وصالح، 2002: 102) تقييم الأداء أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً.

وفي تعريف آخر فأشير إلى إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدمياتهم أو حديثي التعيين (شحاذاة، 2000: 76). وحدد (المدهون، 2005: 152) تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. وبين (القحطاني، 2007: 45) بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل ، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كما ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف.

وحدد (الجيوسي، 2005: 77) أن أهمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الحيوية جدا

للمنظمات حيث تكمن أهميتها في:

1. رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

2. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.
3. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
4. استمرار الرقابة والإشراف.
5. تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وحدد (السالم، وصالح، 2002: 103) أهداف تقييم الأداء، يمكن تقسيمها إلى:

1. على مستوى المنظمة، وتتمثل في:
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
2. على مستوى المديرين، وتتمثل في:
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
 - تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
3. على مستوى المرؤوسين، وتتمثل في:
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن عناصر هذا النظام، تتمثل بـ (مصطفى، 2005: 334):

1. تحديد أهداف المنظمة، حيث أن الأهداف العامة للمنظمة هي قبة جهود الإدارة والعاملين، وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهـم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.
2. تحديد أهداف تقييم الأداء، أن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.
3. تحديد مجالات التقييم: من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد.
4. تحديد معايير تقييم الأداء وهي، معيار الجودة، كمية الإنجاز في الوقت المحدد، التكلفة والسلوك.
5. تحديد أنسب طرق التقييم من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها بما يضمن تقييماً سليماً.
6. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.
7. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المتعددة.
8. تقييم وتقويم التقييم من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويحدد (شحاذاة، 2000: 78) يمكن حصر الوسائل إلى مجموعتين من الوسائل لعملية تقييم الأداء، تتمثل الأولى في الطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمديرين، أما الوسيلة الأخرى في الطرق الحديثة التي هدفها هو تقليل درجة الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم. وكما هو موضح بالجدول (2 - 1).

جدول (2 - 1): طرق التقييم التقليدية والحديثة

| طرق التقييم الحديثة | طرق التقييم التقليدية |
|---------------------------------|-------------------------|
| مقياس التدرج على الأساس السلوكي | طريقة الترتيب البسيط |
| مقياس الملاحظات السلوكية | طريقة المقارنة المزدوجة |
| الإدارة بالأهداف | طريقة التدرج |
| مراكز التقييم | طريقة التدرج البياني |
| | طريقة قوائم المراجعة |
| | طريقة الاختيار الإجباري |
| | طريقة المواقف الحرجة |
| | طريقة المقالة |

المصدر: من إعداد الباحث.

(2-2-4): التعويضات

حددت (برنوطي، 2004: 261) أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه

بثلاث وسائل رئيسية، هي:

- الأجور و/ أو الرواتب التي تمنحها، لهم عن جهد محدد يؤديه.
- امتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها.
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه.

وبينت (عباس، 2006: 226 - 227) أن الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم تحتل أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة ، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع، ولغرض تصميم أنظمة أجور ورواتب فاعلة تحقق أهداف العاملين والأهداف التنظيمية لا بد من الموازنة بين البدائل الاستراتيجية التالية (Hugessen, 1996):

1. **العدالة الداخلية والعدالة الخارجية**، إذ تمثل العدالة في الدفع شعور العامل بالمساواة أو العدالة ، العدالة الداخلية التي تشير إلى تصور العامل بأن مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف، وأن مستوى الأجور المدفوعة لوظيفته يتناسب مع قيمتها. أما العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل بها مساويا للأجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلة في المنظمات الأخرى.

2. **الدفع الثابت والدفع المتغير**، تسعى المنظمات إلى المفاضلة بين نظامي الدفع الثابت الذي يشير إلى دفع الأجور والرواتب بمبالغ شهرية أو أسبوعية أو يومية بحيث تكون هذه المبالغ ثابتة، أما نظام الدفع المتغير فتشير إلى الأجور والرواتب وفقا لبعض المعايير المؤثرة على مقدار ما يتسلمه العامل، فقد يكون معيار الأداء واحداً من هذه المعايير، ولذلك كلما ارتفع الأداء أو انخفض يتغير المبلغ المستلم كرواتب وأجور ارتفاعا وانخفاضا على التوالي .

3. **الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل**، إذ إن أغلب الأنظمة التقليدية يكون الدفع فيها وفق طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلا من تحديد الأجور والرواتب وفق كفاءة الأفراد أو ما يمتلكون من معرفة ومهارات بعكس الطرق الحديثة التي يكون الدفع على أساس المهارة

والمعرفة حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار المواهب والمعرفة والمهارة التي يطبقها العاملون عند أدائهم لوظائفهم ، إذ بزيادة الأعباء والمسؤوليات المنجزة بنجاح .

ويرى (Wasile, 1996: 10-24) أن سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة للعاملين تزداد هذه التعويضات في حالة ارتباط العاملين في المنظمة بنقابات، إذ إن النقابة تفرض على المنظمة الأخذ بالمؤشرات الاقتصادية كالتغير في المستوى الأسعار، يُضاف إلى ذلك فإن النقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماسك الجماعي كما وأن النقابات تؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد ذات أهمية للعاملين وفق رغباتهم واحتياجاتهم.

(2-2-5) : الصحة والسلامة المهنية

يرى (الطائي، وآخرون، 2006: 447) أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي. أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد. كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السلامة والصحية Safety & Healthy Environment بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الإصابة بأمراض، وبيئة عمل صحية، تضمن خلوها من الأمراض (Akaner, 2003: 23).

ويؤكد (Cabral, 2000: 87) أن المنظمات التي تعتمد المنظور الواسع في إدارة أعمالها تهتم بتوفير بيئة آمنة وصحية لمواجهة أوجه التهديد التي يمكن أن يتعرض لها الفرد وتنعكس في عمله، والناجمة عن حوادث أو أمراض بدنية أو نفسية تصيبه أو عن تغيرات

تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية يمكن أن تهدد قدراته على الاحتفاظ بعمله، فتولد له التوتر والقلق.

ويشير (DeNisi & Griffin, 2005: 486 - 588) إلى أن السلامة المهنية تتمثل في:

1. المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية والقوى العاملة من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.

2. حماية مقومات الإنتاج المادية وذلك من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع نتيجة حوادث العمل باتخاذ كل التدابير الوقائية.

3. توفير الاحتياطات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر.

4. رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد الحد من حوادث العمل وتقليل الإجازات المرضية.

لهذا أكد (Reese, 2008: 106) أن توفير بيئة آمنة وصحية يعد مهماً، للأسباب

التالية:

1. التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.

2. تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة، فأثر أية إصابة لا ينحصر بمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضاً.

3. تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن

الحوادث والإصابات مصدراً مهماً لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل، بل إن هذه الخسائر قد تكون من الأهمية، بحيث تحتاج الكثير من المنظمات

إعداد إحصاءات دورية لإعداد الحوادث وتكاليفها.

4. تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث واصابات العمل، فهي تسبب إهداراً للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية، لذلك، نجد الدول المتقدمة جميعاً تهتم برصد هذه الحوادث وتقدير أثرها على الإنتاجية عموماً، كما تحتفظ بإحصائيات وإعداد تقديرات عن تكاليفها وتأثيرها على كل من الإنتاجية وموارد الدولة/والنظام الصحي.

ويذكر (Seaver & O'Mahony, 1999: 85) أن هناك العديد من العناصر والأجزاء

من المفترض توافرها في برامج الصحة والسلامة المهنية الجيد، وهي:

1. سياسة واضحة في طريقة معالجة التهديدات لأمن العاملين، حيث يمكن للمنظمة أن تعتمد إحدى سياستين، لكل منهما تأثيراتها على مضمون برنامجها: فقد تتبنى سياسة وقائية، وهذا يقتضي اتخاذ إجراءات تمنع حدوث الإصابات، أو قد تعتمد سياسة علاجية، أي سياسة تهتم فقط بتعويض من يتعرضون لإصابة. ومن الواضح أن السياسة الوقائية تركز على خلق بيئة خالية من مصادر التهديد لصحة وأمن العاملين، أما العلاجية فتهمل ذلك، وتكتفي بتعويض من تعرضوا لأذى.

2. سياسة حول سعة التغطية والحماية من التهديدات، تختلف المنظمات في سعة الخدمات الوقائية التي قد تقدمها، وهذه قد تتراوح من حصر التغطية بأقل ما يمكن، وهذه تعني تنفيذ ما تنص عليه القوانين والتشريعات، وكحد أعلى، حماية شاملة من المخاطر بأنواعها، الطبيعية، والمهنية، والاقتصادية، وهذه تشمل:

• حماية من الإصابات المرضية (البدنية والنفسية)، وهي حماية للإصابات التي تحدث مباشرة بسبب العمل نفسه أو بشكل غير مباشر ولأسباب أخرى، بل إن بعض المنظمات تهتم حالياً بتقديم خدمات وقائية وعلاجية لمعالجة المشاكل النفسية (كمعالجة التوتر الناجم عن العمل

وغيره، وأيضاً تقديم المساعدة للمدمنين على الكحول أو المخدرات أو غيره... باعتبارها جميعاً أحداثاً تنعكس على العمل وتحتاج المنظمة إلى أن تقدم الرعاية والخدمات التي يحتاجها العاملون لتجاوزها.

• حماية من حوادث العمل بأنواعها، وهذه تختلف باختلاف نوع النشاط.

• حماية من الأخطار الاقتصادية والمهنية، أي الحماية من البطالة وفقدان الوظيفة، خاصة فقدان الناجم عن التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية، فبعض المنظمات توسع تغطيتها الحمائية لتشمل إعادة تأهيل العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب تغييرات في التكنولوجية التي تجريها، أو بسبب تغييرات تنظيمية كأن تتوقف عن إنتاج وتتوسع في آخر، وتلغي فروعاً ودوائر وتتوسع في أخرى... الخ.

3. **تحديد طريقة تصميم وإدارة برنامج السلامة المهنية**، يمكن للمنظمة أن تنفرد بوضع البرنامج وتحديد تفاصيله وإدارته، أو أن تسند ذلك إلى لجان مشتركة من الإدارة والعاملين، يحددون تفاصيل البرنامج ويشتركون في تنفيذه وإدارته. وتمثل اللجان المشتركة الأسلوب المفضل لمنظمة تهتم بتوفير رعاية شاملة، وفي هذه الحالة، يمكنها أن تترك التفاصيل إلى العاملين ليحددوا المجالات المشمولة في ضوء أولوياتهم وحاجاتهم.

4. **توفير وسائل تحقيق السلامة.**

5. **تدريب العاملين على السلوك السليم**، وهنا لا بد من تدريب العمال الذين يمكن أن تعرضهم لمصادر تهديد، إذ يمكن تقليل المخاطر (الحوادث والأمراض) بالتدريب الجيد للعاملين بحيث يؤدون عملهم، ويستخدمون وسائل الوقائية، بشكل يحميهم منها. فإذا كان عامل معين يؤدي عمله بطريقة تزيد من احتمال تعرضه لحادث، يمكنها تقليل هذه الاحتمالات بتدريبه ليؤديه بطريقة تجنبه المخاطر، وإذا كان بعض من يتعاملون مع أجهزة خطيرة لا

يرتدون المواد الواقية الضرورية، يمكن معالجة ذلك بتدريب يغير سلوكهم. وهذا يتطلب تحديد مجالات التدريب والأشخاص الذين يحتاجونه.

6. إعداد خطط طوارئ وإصدار تعليمات سلامة، أي إصدار التعليمات الضرورية للوقائية من الحوادث والإصابات، وكذلك لمعالجة الأحداث التي تحصل، وإذا كان هناك احتمال حصول حوادث وإصابات خطيرة ومتعددة. كما بالنسبة لمنظمة معرضة لاحتمال الانفجار أو الحريق أو انتشار وباء أو تسرب سموم...إلخ، فهي تحتاج إلى خطط لكل من هذه الأحداث الطارئة، تبين كيفية معالجة الموقف ومسؤوليات الأطراف المختلفة في كل موقف.

7. القيام بنشاط توعية وإعلام، أي القيام بنشاطات توعية وإعلام تعرف العاملين على سبل تجنب التهديدات، وقد يشمل ذلك تقديم محاضرات، وتوزيع مواد إعلامية، ووضع لافتات في أماكن مختلفة، إلى غير ذلك من وسائل تذكّر العاملين بضرورة وكيفية حماية أنفسهم من الحوادث والإصابات.

8. القيام بالتفتيش الدوري، وهو عنصر أساسي في أي برنامج للسلامة المهنية والتفتيش الدوري لمواقع العمل المختلفة يعني التأكد من التزام الجميع بالتعليمات وشروط السلامة.

9. جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها، يتم جمع المعلومات لتقدير أحجام وأنواع وتكاليف الإصابات. بل إن هذا النشاط يعدّ نشاطاً أساسياً لأيّة منظمة تتعامل مع أنشطة خطيرة وتكثر فيها الإصابات.

(2 - 3) : التميز المؤسسي

التميز عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 227 :2008)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة او المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007: 114). والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز ، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي ، 2001: 12).

ويرى الباحث أنه على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج ، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف ، وإدارة العمليات ، وإشراك

الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Aldallal, 2005: 27)، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء، ويؤكد (Zairi, 2005: 1) إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات ويشير (جواد، والخرشة، 2008: 8) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في الكل اقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، 2007: 11)، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، 2006: 30)، فالتميز يمثل الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009: 6).

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق

تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (عبد الفتاح، 2004: 116)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق، وآخرون، 2008: 6)، ويؤكد (Standen, 2004: 4) أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة (التيجاني، 2007: 12).

تشكل المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها " The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة الى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقود الماضية، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Harrington, 2008: 56)، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز ما يلي:

1. القيادة وثبات الغاية Leadership & Constancy of Purpose: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2. التميز المستمد من المتعاملين Customer Driven Excellence: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3. التوجه الاستراتيجي "Stategic Orientation": جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4. التعلم والتحسين المستمر Continuous Learning & Improvement: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5. التركيز على الأفراد People Focus: مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6. تطوير الشركات Partnership Development: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء

الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم ، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7. الإدارة بالحقائق Management By Fact: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبيةً لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8. توجيه النتائج Results Orientation: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

9. المسؤولية الاجتماعية Public Responsibility: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة (Porter & Tanner, 2004: 6-7) تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

ويطرح (Peters & Weterman, 2004: 13-15) عوامل التميز المؤسسي من خلال

تحديد خصائص وسمات "62" من المنظمات الامريكية المتميزة فكانت على النحو التالي:

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

4. الانتاجة من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

5. الاهتمام بقيم المنظمة.

6. الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.

7. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.

8. رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

(2-3-1): التميز القيادي

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه

القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini,2005).

(2-3-2): التميز بتقديم الخدمة

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي؛ وآخرون، 2008: 43 - 54).

وحدد (Hughes, 2003: 22) أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

(2 - 4) : شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

منذ تأسيسها عام 1983، لعبت زين الكويت دوراً كبيراً في المجتمع الكويتي عبر سلسلة مبادرات هدفت إلى رد الجميع إلى هذا المجتمع ودعم قضاياها الاجتماعية الملحة وهو ما ساهم في جعل "زين" رمزاً من رموزاً برامج المسؤولية الاجتماعية في الكويت والمنطقة. وبعد الانتقال إلى الهوية التجارية الجديدة في سبتمبر 2007، تبنت زين إستراتيجية واضحة لبرامج المسؤولية الاجتماعية شملت احتياجات قطاعات التربية والصحة والبيئة والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها من القطاعات الاجتماعية المختلفة. وساهمت هذه الإستراتيجية المثمرة، والتي يتم تنفيذها من خلال قناتين أساسيتين هما التبرعات الخيرية والرعايات التجارية، في جعل زين مثلاً يتبع في هذا الإطار وفي فوز الشركة لاحقاً بجائزة المسؤولية الاجتماعية لدورها الريادي والتميز في حماية البيئة ونشر الوعي البيئي عبر مبادرات سباقية وفريدة. ومن مبادرات شركة زين الكويتية أنها استقبلت شركة زين الكويت في مايو 2008 شباباً وشابات المركز البحرينى للحراك الدولى، وهي مؤسسة خيرية بشؤون المعوقين ذهنيًا وجسديًا. وأعدت شركة زين برنامجاً سياحياً وترفيهياً متميزاً للزيارة التي استمرت أربعة أيام جال فيها أفراد الوفد المؤلف في 14 شاباً وشابة بإعاقات مختلفة تتنوع بين جسدية وذهنية، و

11 مرافقاً وإدارياً على المرافق السياحية المختلفة في الكويت. وفي إطار مساهمتها الدائمة والريادية في رعاية الأنشطة البيئية بمختلف أنواعها، قررت زين تقديم رعايه حصرية لفريق الغوص الكويتي بالجمعية الكويتية لحامية البيئة وذلك في عمليات إنقاذ البيئة البحرية الكويتية وتؤسس هذه الرعاية بداية لشراكة بين فريق الغوص الكويتي وشركة زين التي طالما حرصت على إطلاق المشاريع والمبادرات البيئية المتميزة والتي نالت عنها جائزة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - قطاع الاتصالات في بداية العام.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

- دراسة عبد الجليل (1992) بعنوان "السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية". هدفت إلى وصف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية ومقارنته بالأفكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تمهيداً لتقويم الواقع المصري. تكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وممارساتها. تكونت عينة الدراسة من (12) شركة، و(20) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كليات التجارة بالجامعات المصرية. و(20) من الخبراء الاستشاريين في مجال إداة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث كان ذلك تعبيراً في رغبة مستقبلية من معظم

فئات العينة حوالي (92%) على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ذو أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الأعمال. بالإضافة إلى أن تقارب اتجاهات فئات العينة، وآرائهم وأفكارهم يعتبر دليلاً على التفاؤل بأن يستمر تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتنمية كل منها لارتباطهما على أي صورة بفاعلية المنظمات. والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنه نشاط مساعد لباقي أنشطة المنظمة قد أصبح ماضياً حيث ينظر إليها الآن على أنها نشاط رئيسي، وضروري لصحة المنظمة، وبقائها واستمرارها.

- دراسة الناطور (2000) بعنوان " تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية

لاتجاهات العاملين". هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها - مدى دقتها - مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع الأردني. وتوصلت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة. وأن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية - المعنية بتخطيط القوى العاملة - لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً. وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي) الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

- دراسة الجريري (2001) بعنوان "أثر استراتيجية اختيار الافراد العاملين في تحقيق المزايا

التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية". هدفت إلى بيان أثر التوافق بين

الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا

التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد

البشرية، مع استراتيجية الاختيار (الداخلي – الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية

المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداء العاملين. تكونت عينة الدراسة من (57) شخصاً

من مختلف المراكز الوظيفية، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداةً لجمع البيانات والمعلومات،

وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها:

1. أن المصارف عينة الدراسة تتبنى الاستراتيجية المنقبة التي تركز على اختراعات وتحسين

المنتجات والفرص السوقية بدرجة أكبر من الاستراتيجية المدافعة والتي تركز على السوق

الحالي من خلال التركيز على تخفيض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات.

2. أن استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين

الاستراتيجية المحللة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالإنتاج والتسويق،

والمستجيبة والتي لا تركز على التخطيط المسبق بل كرد فعل آلي.

3. تؤثر الأثر بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الاختيار، في تحقيق المزايا التنافسية.

4. تؤثر الأثر بين استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار في تحقيق

المزايا التنافسية.

- دراسة الكبيسي (2001) بعنوان "الأثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد

البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق". هدفت إلى تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث، وبيان الأثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث وأثر تلك الأثر في تحقيق الميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (218) شخصاً بين عضو مجلس إدارة وموظفين في مواقع مختلفة، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها: أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و (المدافعة). وأن هناك أثراً بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

- دراسة أبو زيد (2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص:

دراسة ميدانية مقارنة". هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً في القطاع العام، و (50) مديراً من القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية هي ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام. ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين. وأن هناك أثر ارتباط إيجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

- دراسة بقلة (2004) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني:

دراسة ميدانية. هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم اتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك إلى معرفة مدى الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات، باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إدارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص. وأن هناك ربطاً وتكاملاً ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين. وأن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في

منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلا أن بعضاً من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفر والدقة والاستخدام. ووجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص. وأن لدى مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين اتجاهات إيجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال.

- دراسة أبودولة وصالحية (2005) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد

البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية". هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأن (30.9%) من منظمات القطاع العام و 17.5% في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية. وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية. وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية. وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

- دراسة صيام (2007) بعنوان " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز

الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ". هدفت إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة. تكونت عينة الدراسة من 168 ضابط شرطة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري الذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

- **دراسة حسن (2009) بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة**

التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية". هدفت إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج والبالغ عددهم (80). وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

- **دراسة الرسول، وكاظم (2009) بعنوان "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة**

القادسية". هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال

يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها، وهناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، فضلاً عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم. أن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها. أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا بأن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعايير الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعية لذا يتوجب الاهتمام بها وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال، وبينت النتائج أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً .

(ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Collins & Clark, 2003) بعنوان " Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage". هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات. تكونت عينة الدراسة من (72) شركة ذات التكنولوجيا العالية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم،

وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

- **دراسة** (Siu Chow, 2008) **بعنوان** " An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems ". هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من (248) فرداً من الشركات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

- **دراسة** (Kuvaas, 2008) **بعنوان** " An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes ". هدفت إلى اختبار كيف أن جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين تؤثر على العلاقة بين إدراك العاملين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العاملين. تكونت عينة الدراسة من (593) عاملاً من (64) بنكاً محلياً في النرويج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

- **دراسة** (Chen & Huang, 2009) **بعنوان** " Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity ". هدفت إلى اختبار دور قدرة إدارة المعرفة في علاقة ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (146) شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وقدرة إدارة المعرفة والأداء الإبداعي.

- **دراسة** (Vlachos, 2009) **بعنوان** " The effects of human resource practices on firm

growth". هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الامن الوظيفي.

- **دراسة** (Peris-Ortiz, 2009) **بعنوان** " An analytical model for human resource

management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship". هدفت إلى تطوير نموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية كمكمن بعوائد التنظيمية. وقد قامت الدراسة باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة تطوير نموذج تحليلي بالاستناد إلى العرض النظري السابق حول إدارة الموارد البشرية.

- **دراسة** (Chang Yang & Yeh-Yun Lin, 2009) **بعنوان** " Does intellectual capital

mediate the relationship between HRM and Organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan". هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة الرعاية

الصحية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك أثراً لرأس المال الفكري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

- **دراسة (Kim, 2010) بعنوان " Strategic Human Resource Practices: Introducing**

"Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector". هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي. وهذه العوامل هي الرواتب؛ والمنافع؛ والفرص؛ والقواعد التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً يعملون في NASP-III. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسستهم.

- **دراسة (Edralin, 2010) بعنوان " Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the**

"Philippines". هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والإختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

(2 - 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

• **من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض

الدول الأوروبية وبعضها الآخر في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

• **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت

تهدف إلى بيان واقع ممارسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

• **من حيث منهج الدراسة:** يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها

تأخذ وجهة نظر العاملين من المستويات الإدارية الدنيا في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

• **من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:** تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات

الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية وقياسها على ما أورده (Collins & Clark, 2003) ؛

DeGenzo & Robbins, 2005 ؛ DeNisi & Griffin, 2001 ؛ Dissler, 2003) وهي (الاستقطاب

والتعيين؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية). أما ما

يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Musa & Tulay, 2008: 29-45) وهي

التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1 - 3) : المقدمة

(2 - 3) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4 - 3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5 - 3) : أنموذج الدراسة

(6 - 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7 - 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية والبالغ عددهم (2800). أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (10%) وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (280). وقد تم توزيع (280) استبانة، تم استرداد

(268) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (253) أي بنسبة (94.4%) من المسترد.

(3 - 4) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

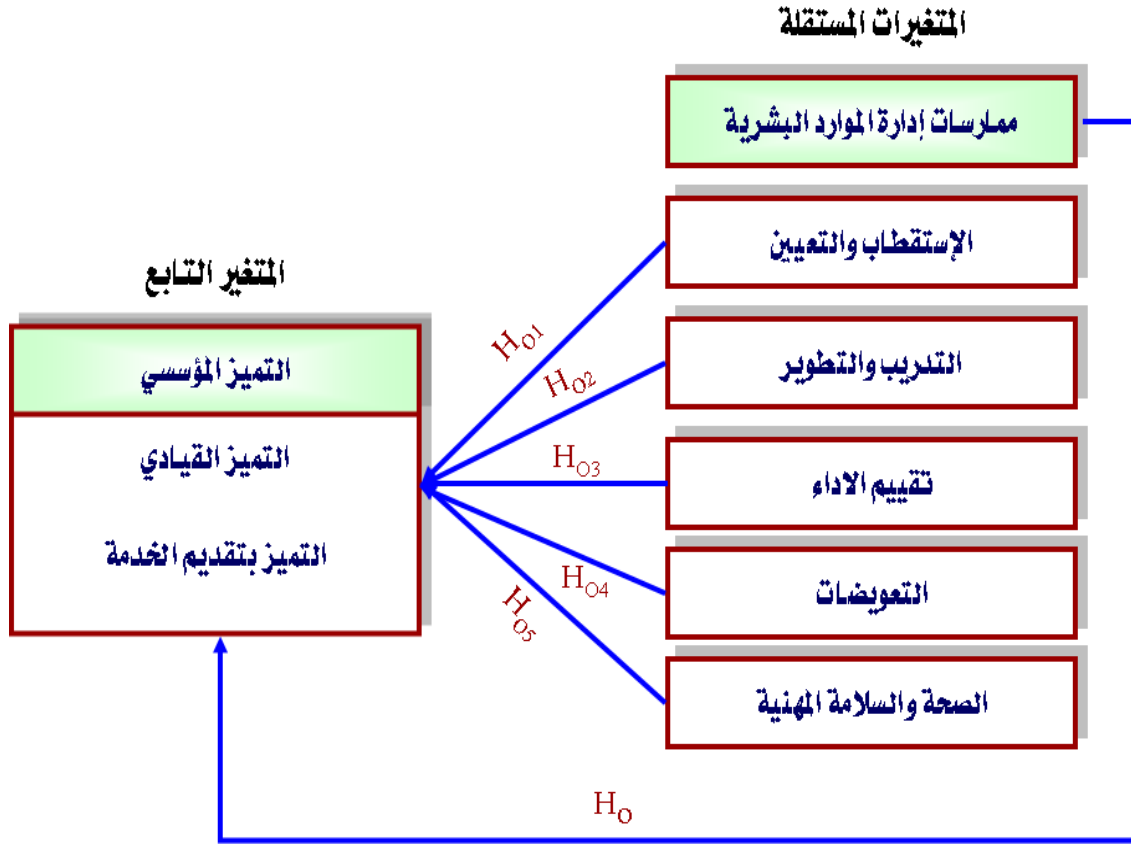
يوضح الجدول (3 - 1) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ الجنس؛ المستوى التعليمي؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع الاتصالات الخلوية).

يشير الجدول (3 - 1) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 91% من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من أقل من 31 سنة ولغاية 50 سنة، والنسبة المتبقية هم ممن تزيد أعمارهم عن 51 سنة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 57% هم من الذكور وما نسبته 43% هم من الإناث. وبينت النتائج أن نسبة حملة درجة البكالوريوس والدبلوم العالي بلغت 76%، فيما تبين أن ما نسبته 24% هم من حملة درجات الماجستير والدكتوراه. وأشارت النتائج إن 39% من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية والمالية، وأن 42% هم من المتخصصين بالعلوم الهندسية، وأن 19% هم من المختصين باختصاصات أخرى. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فقد أظهرت النتائج أن 30% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل. وأن 32% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، وأن 16% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 11 إلى 15 سنة، وأن 22% هم ممن تزيد سنوات خدمتهم عن 16 سنة.

جدول (3-1): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------|-------------------------------------|-----------------------|---------|--------------------|
| 1 | العمر | أقل من 31 سنة | 107 | 42 |
| | | من 31 — 40 سنة | 65 | 26 |
| | | من 41 — 50 سنة | 58 | 23 |
| | | من 51 — 60 سنة | 12 | 5 |
| | | 61 فأكثر سنة | 11 | 4 |
| 2 | الجنس | ذكور | 144 | 57 |
| | | إناث | 109 | 43 |
| 3 | المستوى التعليمي | بكالوريوس | 189 | 75 |
| | | دبلوم عالٍ | 3 | 1 |
| | | ماجستير | 45 | 18 |
| | | دكتوراه | 16 | 6 |
| 4 | التخصص العلمي | علوم إدارية ومالية | 99 | 39 |
| | | علوم هندسية | 107 | 42 |
| | | أخرى | 47 | 19 |
| 5 | عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية | 5 سنوات فأقل | 76 | 30 |
| | | من 6 سنوات — 10 سنوات | 80 | 32 |
| | | من 11 — 15 سنة | 41 | 16 |
| | | 16 سنة فأكثر | 56 | 22 |

(3 - 5) : أنموذج الدراسة



الشكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

من أعداد الباحث

(3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

1. المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال استبانته صممت خصيصا لهذا الغرض، وبالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص ممارسات الموارد البشرية وقياسها من أمثال (Collins & Clark, 2003 ؛ DeCenzo & Robbins, 2005 ؛ DeNisi ؛ Griffin, 2001 ؛ & Dissler, 2003) وهي (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية). أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Musa & Tulay, 2008) وهي التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. إذ وجه المقياس إلى جميع الموظفين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وقد روعي في تصميم المقياس تحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة الفقرات تحت كل بعد، حيث كانت جميع الفقرات ذات النهايات المغلقة.

وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) **القسم الأول**: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6)

فقرات. وهي (العمر؛ الجنس؛ المستوى التعليمي؛ التخصص العلمي؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع الاتصالات الخلوية).

(ثانياً) **القسم الثاني**: تضمن متغيرات ممارسات الموارد البشرية عبر خمسة أبعاد رئيسية

لقياسها وهي الاستقطاب والتعيين؛ والتدريب والتطوير؛ وتقييم الأداء؛ والتعويضات؛ والصحة والسلامة المهنية و(30) فقرة لقياسها.

(ثالثاً) **القسم الثالث**: تضمن متغيرات تتعلق بالتميز المؤسسي عبر بعدين رئيسيين وهما

التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة و(10) فقرة لقياسها.

وتكون المقياس من (40) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس على

النحو الآتي:

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|-------|---------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة. وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيديل} - \text{الحد الأدنى للبيديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

■ تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

(3 - 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (5)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

(ب) ثبات أداة الدراسة

تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من

الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.
انظر الجدول (2-3).

الجدول (2-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

| الرقم | البعد | قيمة (α) ألفا |
|-------|------------------------|------------------------|
| 1 | الاستقطاب والتعيين | 0.779 |
| 2 | التدريب والتطوير | 0.833 |
| 3 | تقييم الاداء | 0.828 |
| 4 | التعويضات | 0.811 |
| 5 | الصحة والسلامة المهنية | 0.740 |
| 6 | التميز القيادي | 0.810 |
| 7 | التميز بتقديم الخدمة | 0.787 |
| | الإستبانة ككل | 0.922 |

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (2-3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (0.833) المتعلق بالتدريب والتطوير والمرتبط بممارسات الموارد البشرية، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.740) للصحة والسلامة المهنية بممارسات الموارد البشرية وبشكل عام تبين المعاملات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1 - 4) : المقدمة

(2 - 4) : تحليل نتائج الدراسة

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين، وفقاً للتالي:

تحليل نتائج الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2) : تحليل نتائج الدراسة

أولاً: الاستقطاب والتعيين ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستقطاب والتعيين والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| ت | الاستقطاب والتعيين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1 | تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة | 4.15 | 0.85 | *21.662 | 1 | مرتفعة |
| 2 | تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة | 3.81 | 0.91 | *14.246 | 5 | مرتفعة |
| 3 | إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة | 3.87 | 0.80 | *17.440 | 3 | مرتفعة |
| 4 | تُعمل الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين | 3.76 | 0.89 | *13.560 | 6 | مرتفعة |
| 5 | تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين | 3.96 | 0.79 | *19.442 | 2 | مرتفعة |
| 6 | تُعمل الشركة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة | 3.83 | 0.74 | *17.989 | 4 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب والتعيين | | 3.90 | 0.83 | | | |

*قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76-4.15). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة "تُعول الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.90) وانحراف معياري (0.89). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستقطاب والتعيين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة 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 الاستقطاب والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: التدريب والتطوير ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (2-4).

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| ت | التدريب والتطوير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 7 | تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم | 3.84 | 0.83 | *16.116 | 3 | مرتفعة |
| 8 | عملت الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم | 3.62 | 0.87 | *11.380 | 4 | متوسطة |
| 9 | يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين | 3.87 | 0.83 | *16.597 | 1 | مرتفعة |
| 10 | تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة: لاكتساب المهارات العملية | 3.87 | 0.85 | *16.227 | 1 | مرتفعة |
| 11 | هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين | 3.44 | 1.00 | *7.008 | 6 | متوسطة |
| 12 | تعبر الشركة أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين | 3.59 | 0.90 | *10.431 | 5 | متوسطة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب والتطوير | 3.70 | 0.88 | | | |

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.669)

يشير الجدول (4 - 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44 - 3.87). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين ؛ تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة؛ لاكتساب المهارات العملية" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.83 ؛ 0.85) لكل منها على التوالي. فيما حصلت الفقرة "هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.70) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التدريب والتطوير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: تقييم الأداء ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتقييم الأداء في شركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| ت | تقييم الاداء | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 13 | تعتمد الشركة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين | 3.64 | 0.98 | *10.501 | 4 | متوسطة |
| 14 | المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية | 3.85 | 0.90 | *15.012 | 1 | مرتفعة |
| 15 | تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية | 3.75 | 0.74 | *16.297 | 2 | مرتفعة |
| 16 | تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين | 3.44 | 0.94 | *7.529 | 6 | متوسطة |
| 17 | تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين | 3.63 | 0.93 | *10.770 | 5 | متوسطة |
| 18 | تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين | 3.75 | 0.97 | *12.232 | 2 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقييم الأداء | | 3.68 | 0.91 | | | |

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (3-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم الأداء.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.44 – 3.85). فقد جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية" بمتوسط حسابي بلغ (3.85)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، فيما

حصلت الفقرة "تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.68) وانحراف معياري (0.94). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تقييم الأداء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم الأداء حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

رابعاً: التعويضات ومستوى أهميتها في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية التعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| ت | التعويضات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 19 | تحتاج الشركة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية | 3.83 | 0.94 | *14.076 | 5 | مرتفعة |
| 20 | تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزية | 3.91 | 0.86 | *16.790 | 3 | مرتفعة |
| 21 | تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون | 3.84 | 0.84 | *15.859 | 4 | مرتفعة |
| 22 | تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية | 3.76 | 0.90 | *13.341 | 6 | مرتفعة |
| 23 | تعمل الشركة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوة بالشركات المنافسة | 4.10 | 0.83 | *21.001 | 1 | مرتفعة |
| 24 | تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به | 4.09 | 0.87 | *19.832 | 2 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعويضات | 3.92 | 0.88 | | | |

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.669)

يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعويضات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76 – 4.10). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل الشركة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوأ بالشركات المنافسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما حصلت الفقرة "تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (0.90). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعويضات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتعويضات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

خامساً: الصحة والسلامة المهنية ومستوى أهميتها في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-5).

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| ت | الصحة والسلامة المهنية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--|--|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 25 | معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل | 4.24 | 0.90 | *21.819 | 1 | مرتفعة |
| 26 | أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين | 4.12 | 0.83 | *21.508 | 3 | مرتفعة |
| 27 | لدى الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية | 3.81 | 0.93 | *13.916 | 5 | مرتفعة |
| 28 | تعتمد إدارة الشركة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية | 4.18 | 0.73 | *25.789 | 2 | مرتفعة |
| 29 | تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار | 3.92 | 0.78 | *18.582 | 4 | مرتفعة |
| 30 | تهتم إدارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ 18001 | 3.73 | 1.00 | *11.564 | 6 | مرتفعة |
| | | 4.00 | 0.86 | | | |
| | | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للصحة والسلامة المهنية | | | | |

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4 - 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.73 - 4.24). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، فيما حصلت الفقرة "تهتم إدارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ 18001" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.00) وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الصحة والسلامة المهنية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

سادساً: التميز القيادي ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لوصف مستوى أهمية التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-6).

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| ت | التميز القيادي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 31 | تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين | 3.94 | 0.80 | *18.772 | 1 | مرتفعة |
| 32 | تتولى الإدارة العليا في الشركة الوزارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية | 3.52 | 1.00 | *8.280 | 3 | مرتفعة |
| 33 | تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء | 3.39 | 0.89 | *6.915 | 5 | مرتفعة |
| 34 | تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم | 3.30 | 1.22 | *3.976 | 2 | مرتفعة |
| 35 | تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد | 3.45 | 0.92 | *7.802 | 4 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز القيادي | 3.52 | 0.97 | | | |

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز القيادي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.39 – 3.94). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرة "تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.52) وانحراف معياري (0.89). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز القيادي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز القيادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

**سادساً: التميز بتقديم الخدمة ومستوى أهميته في شركة زين الكويتية للاتصالات
الخلوية.**

لوصف مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات
الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار
التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتميز بتقديم الخدمة
شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| ت | التميز بتقديم الخدمة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 36 | تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة | 3.77 | 0.86 | *14.320 | 4 | مرتفعة |
| 37 | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين | 4.02 | 0.68 | *23.815 | 1 | مرتفعة |
| 38 | تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها | 3.95 | 0.85 | *17.857 | 2 | مرتفعة |
| 39 | تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة | 3.60 | 0.99 | *9.630 | 5 | متوسطة |
| 40 | تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات | 3.82 | 1.03 | *12.581 | 3 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز لتقديم الخدمة | | 3.83 | 0.88 | | | |

* قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.669)

يشير الجدول (4-7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60 – 4.02). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.83) وانحراف معياري (0.99). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التميز بتقديم الخدمات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 8) : اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام التحليل العاملي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| البيان | (R) | (R ²) | F | DF | Sig* | β | t | Sig* |
|----------------------|----------|-------------------|----------|--------------|---------------|------------------------|----------|---------------|
| | الارتباط | معامل التحديد | المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الدلالة | معامل الانحدار | المحسوبة | مستوى الدلالة |
| التميز المؤسسي | 0.741 | 0.550 | 60.279 | 5 | 0.000 | الثابت Constant | 0.633 | 0.527 |
| | | | | 247 | | الاستقطاب والتعيين | 1.231 | 0.219 |
| | | | | | | التدريب والتطوير | 3.126 | 0.002 |
| | | | | | | تقييم الأداء | 4.134 | 0.000 |
| | | | | | | التعويضات | 1.357 | 0.176 |
| | | | | 252 | | الصحة والسلامة المهنية | 7.687 | 0.000 |
| التميز القيادي | 0.681 | 0.464 | 42.696 | 5 | 0.000 | الثابت Constant | 0.514 | 0.607 |
| | | | | 247 | | الاستقطاب والتعيين | 2.001 | 0.046 |
| | | | | | | التدريب والتطوير | 2.777 | 0.005 |
| | | | | | | تقييم الأداء | 3.064 | 0.002 |
| | | | | | | التعويضات | 2.447 | 0.015 |
| | | | | 252 | | الصحة والسلامة المهنية | 7.343 | 0.000 |
| التميز بتقديم الخدمة | 0.697 | 0.486 | 46.754 | 5 | 0.000 | الثابت Constant | 1.674 | 0.095 |
| | | | | 247 | | الاستقطاب والتعيين | 0.031 | 0.974 |
| | | | | | | التدريب والتطوير | 2.554 | 0.011 |
| | | | | | | تقييم الأداء | 4.033 | 0.000 |
| | | | | | | التعويضات | 0.224 | 0.822 |
| | | | | 252 | | الصحة والسلامة المهنية | 5.730 | 0.000 |

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 8) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.741) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.550)، أي أن ما قيمته (0.550) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية 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 الأداء، و(0.086) للتعويضات، و(0.451) للصحة والسلامة المهنية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بقيمة (0.078) للاستقطاب والتعيين؛ و(0.217) للتدريب والتطوير؛ و(0.258) لتقييم الأداء، و(0.086) للتعويضات، و(0.451) للصحة والسلامة المهنية. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (60.279) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما يوضح الجدول (4-8) أثر ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من حيث التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من حيث التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية) في

تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية عند مستوى (0.05).

وللتحقق من أثر كل تطبيق من ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتجزئتها إلى خمس فرضيات فرعية، وكما يلي:

H01_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 0.000 | 6.255 | 1.602 | الثابت Constant | 1 | 0.000 | 40.256 | 0.138 | 0.372 | التميز القيادي |
| | | | | 251 | | | | | |
| 0.000 | 6.345 | 0.492 | الاستقطاب والتعيين | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 9) تأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.372) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.138)، أي أن ما قيمته (0.138) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية 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 ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_2: "لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| البيان | (R) | (R ²) معامل التحديد | F المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | β معامل الانحدار | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | |
|-------------------|-------|---------------------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|--------------------------|--|
| التميز القيادي | 0.531 | 0.282 | 98.735 | 0.000 | 1 | الثابت Constant | 5.816 | 0.000 | |
| | | | | | 251 | | | | |
| | | | | | 252 | التدريب والتطوير | 9.937 | 0.000 | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 10) تأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.531) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R²

فقد بلغ (0.282)، أي أن ما قيمته (0.282) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغيير في الاهتمام بالتدريب والتطوير، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.597). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام 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 ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي عند مستوى

(0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تقييم الأداء

في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول

(4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين

الكويتية للاتصالات الخليوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 0.000 | 7.606 | 1.505 | الثابت Constant | 1 | 0.000 | 107.012 | 0.299 | 0.547 | التميز القيادي |
| | | | | 251 | | | | | |
| 0.000 | 10.345 | 0.548 | تقييم الأداء | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 11) تأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.547) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.299)، أي أن ما قيمته (0.299) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ناتج عن التغير في الاهتمام بتقييم الاداء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.548). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.548). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (107.012) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية

لتقييم الاداء في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_4: "لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعويضات في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 0.000 | 7.119 | 1.807 | 1 | 0.000 | 46.629 | 0.157 | 0.396 | التميز القيادي |
| | | الثابت Constant | 251 | | | | | |
| 0.000 | 6.829 | 0.437 | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 12) تأثير التعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ

بلغ معامل الارتباط R (0.396) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.157)، أي أن ما قيمته (0.157) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية 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 والتي بلغت (46.629) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho1_5: "لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للصلة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي

عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الصحة

والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو

موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي

لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 0.023 | 2.294 | 0.582 | الثابت Constant | 1 | 0.000 | 136.737 | 0.353 | 0.594 | التميز القيادي |
| | | | الصحة والسلامة المهنية | 251 | | | | | |
| 0.000 | 11.693 | 0.735 | | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 13) تأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.594) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.353)، أي أن ما قيمته (0.353) من التغيرات في التميز القيادي لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ناتج عن التغيير في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.735). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى زيادة مستوى التميز القيادي بقيمة (0.735). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (136.737) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي

تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتجزئتها إلى خمس فرضيات فرعية، وكما يلي:

Ho2_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة

لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| 0.000 | 7.341 | 2.155 | الثابت Constant | 1 | 0.000 | 33.124 | 0.117 | 0.341 | التميز بتقديم الخدمة |
| | | | | 251 | | | | | |
| 0.000 | 5.755 | 0.430 | الاستقطاب والتعيين | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 14) تأثير الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.341) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.117)، أي أن ما قيمته (0.117) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.430). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالاستقطاب والتعيين يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.430). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.124) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho2_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| البيان | (R) | (R ²) معامل التحديد | F المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | معامل الانحدار β | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|----------------------------|-------|------------------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|--------------------------|
| التميز بتقديم الخدمة | 0.570 | 0.325 | 120.975 | 0.000 | 1 | الثابت Constant | 7.578 | 0.000 |
| | | | | | 251 | التدريب والتطوير | 10.999 | 0.000 |
| | | | | | 252 | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 15) تأثير التدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.570) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.325)، أي أن ما قيمته (0.325) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتدريب والتطوير، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.609). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتدريب والتطوير يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.609). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (120.975) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

Ho2_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند

مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تقييم الأداء

في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. وكما هو موضح

بالجدول (4 – 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| 0.000 | 9.411 | 1.662 | الثابت Constant | 1 | 0.000 | 155.598 | 0.383 | 0.619 | التميز بتقديم الخدمة |
| | | | | 251 | | | | | |
| 0.000 | 12.474 | 0.590 | تقييم الأداء | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 16) تأثير تقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الاداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.619) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.383)، أي أن ما قيمته (0.383) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بتقييم الأداء، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.590). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.590). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (155.598) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر

ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho2_4: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند

مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التعويضات

في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح

بالجدول (4 - 17).

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| 0.000 | 7.821 | 1.784 | الثابت Constant | 1 | | | | | التميز بتقديم الخدمة |
| | | | | 251 | 0.000 | 82.401 | 0.247 | 0.497 | |
| 0.000 | 9.077 | 0.522 | التعويضات | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى (α ≤ 0.05) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى (α ≤ 0.05)

يوضح الجدول (4 - 17) تأثير التعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة

زين الكويتية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية للتعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات

الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.497) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.247)، أي أن ما قيمته (0.247) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتعويضات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.522). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتعويضات يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.522). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (82.401) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

Ho2_5: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم

الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | البيان |
|--------------------------|---------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|----------------------------|
| 0.000 | 4.535 | 1.109 | الثابت Constant | 1 | 0.000 | 126.120 | 0.334 | 0.578 | التميز بتقديم الخدمة |
| | | | الصحة والسلامة المهنية | 251 | | | | | |
| 0.000 | 11.230 | 0.681 | | 252 | | | | | |

F الجدولية = 8.020 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.645 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 18) تأثير الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.578) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.334)، أي أن ما قيمته (0.334) من التغيرات في التميز بتقديم الخدمة لشركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ناتج عن التغير في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.681). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى زيادة مستوى التميز بتقديم الخدمة بقيمة (0.681). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (126.120) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة

المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية
للاتصالات الخلوية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5): النتائج

(2 - 5): الاستنتاجات

(3 - 5): التوصيات

(5-1): النتائج

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. كان مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
 2. تبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
 3. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
 4. تبين أن مستوى أهمية التعويضات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
 5. كان مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
 6. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التميز القيادي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط. وتبين أن مستوى أهمية التميز بتقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الرسول، وكاظم (2009) التي بينت أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً. وتتعارض مع دراسة صيام (2007) التي خلصت إلى أن

وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشركة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجريبي (2001) التي أوضحت وجود تأثير استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية. ودراسة حسن (2009) التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Edralin, 2010) التي بينت أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات

الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الاداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الكبيسي (2001) التي بينت أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و (المدافعة). وأن هناك أثراً بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Vlachos, 2009) التي أظهرت أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي من نمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

5. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

(5-2): الاستنتاجات

1. إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
2. يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
3. لا تعبر شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.
4. اعتماد شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب.
5. اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.
6. تشجيع شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظ بأهمية عالية.
7. إجراءات تقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(5-3): التوصيات

1. العمل على إشراك جميع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.
2. تعزيز إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
3. تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين.
4. الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.
5. تعزيز لاهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.
6. الاهتمام بتشجيع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين.
7. التأكيد على السرعة والراحة في إجراءات تقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

كما يوصي الباحث شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية

8. بتعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
9. اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

10. إجراء دراسة أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس؛ وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور،(2009)، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. أبو دولة، جمال ؛ صالحية، لؤي محمد،(2005)، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد الخامس والعشرون، العدد الاول، يونيو (حزيران): 86.
3. أبو زيد، ذياب،(2003)، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
4. أبو شيخة، نادر أحمد، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. برنوطي، سعاد، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. بقله، لبنى عطا الله سعيد،(2004)، "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الاردني: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
7. توفيق، عبد الرحمن، وآخرون، (2008)، "التميز الإداري والفاعلية القيادية"، مركز الخبرات المهنية (بمبك): القاهرة: مصر.

8. التيجاني، هادي، (2007)، "النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز"، أمانة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
9. الجريبي، صالح عمرو، (2001)، "أثر استراتيجية اختيار الافراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية:دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد.
10. جواد، شوقي ناجي؛ وياسين، الخرشنة، (2008)، "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. حسن، فلاح حسن، (2009)، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
12. الخرابشه، عمر محمد، (1996)، "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الاردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الاردن.
13. درة، عبد الباري ابراهيم؛ والصبغ، زهير نعيم، (2008)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
14. الرسول، حسين علي عبد؛ وكاظم، عبد الله، (2009)، "تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11) العدد 2: 52 – 66.

15. الرشايدة، نايل سالم، (2007)، "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
16. رشيد، مازن فارس، (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، الرياض: مكتبة العبيكان.
17. السالم، مؤيد سعيد ؛ حرحوش، عادل، (2002)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
18. سلطان، محمد، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
19. السلمي، علي، (2001)، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
20. السلمي، علي، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
21. السيد، رضا، (2007)، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة: مصر.
22. شحادة، نظمي، (2000)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
23. صيام، محمد رشدي عايش، (2007)، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
24. الصيرفي، محمد، (2009)، "التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية: مصر.

25. الصيرفي، محمد، (2003)، "إدارة الافراد والعلاقات الانسانية"، الطبعة الاولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

26. الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي،(2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

27. عباس، سهيلة محمد، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.

28. عبد الباقي،صلاح الدين محمد، (2001)، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.

29. عبد الجليل، راشد، (1992)، "السياسات الادارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مصر"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، الزقازيق.

30. عبد افتاح، عصمت عبدالله، (2004)، "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.

31. عبد الوهاب، علي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

32. العزاوي، نجم، (2006)، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

33. العزاوي، نجم عبدالله؛ وجواد، عباس حسين، (2010)، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

34. عقيلي، عمر وصفي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

35. العوايشة، أسما هائل، (2006)، "إتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
36. القحطاني، لاحق عبدالله، (2007)، "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
37. الكبيسي، سعدي مجيد، (2001)، "الاثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق" اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد.
38. المدهون، محمد، (2005)، "ادارة وتنمية الموارد البشرية" الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة: فلسطين.
39. مرتجى، نجلة حسين، (1993)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل النمو العادل"، القاهرة: مكتبة عين شمس.
40. مصطفى، أحمد سين، (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، حقوق النشر محفوظة للكاتب، القاهرة: مصر.
41. الناطور، محمد، (2000)، "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الاردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.

42. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، (2008)، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة:

مفاهيم وممارسات"، داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

43. هاشم، زكي محمود، (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، الكويت: مطبعة ذات

السلاسل.

44. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

45. ويلز، مايك، (2005)، "إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ"، مكتبة الملك فهد

الوطنية أثناء النشر "معهد الادارة العامة"، الرياض: المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ajaif, Mona, (2008), "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", ***Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East***. Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.
2. Akaner, Muset, (2003), "Application of ISO 9000 and OHSAS 18000 to A mining Company: A case Study", ***A thesis Submitted to Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science***, Middle East Technical University: 23.
3. Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For ***Master Degree***, United Kingdom: University of Bradford.
4. Armstrong, Michael, (2006), "***Performance Management: Key strategies and practical guidelines***". 3rd ed., Kogan Page.
5. Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", ***The Journal of Creative Behavior***, Vo. 31, No.1: 226-289.
6. Cabral, L., (2000), "***Introduction to industrial organization***", Cambridge, Mass; London: MIT Press: 87.
7. 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.

8. Chen, Chung – Jen & Huang, Jine – Wen, (2009), “Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity”, ***Journal of Business Research***, Vol. 62: 104-114.
9. 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.
10. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "***Fundamentals of human resource management***", 8th ed, John Wiley & Song, Inc.
11. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "***Human Resource Management***", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
12. Dissler, Gary, (2003), "***Human Resource Management***", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.
13. Edralin, Divina M, (2010), “Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines” ***DLSU Business & Economics Review***, Vol.19, No.2: 25-41.
14. Greiner, Ben, (2003), " The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics", ***Working Paper***, August: 7-20.
15. Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (2010), “The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non governmental sector”, ***Industrial and Labor Relations Review***, Vol. 63, No. 2: 228-246.
16. Harrington, James, (2008), “The Impossible Dream”, ***Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award***, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award: 56.

17. Hugessen, K, (1996), "Strategic Compensation: A New Compensation Models for A New Age" **Harvard Business Review**, January: 32-48.
18. Hughes, Arthur Middleton, (2003), "**The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs**", McGraw-Hill, U.S.A.
19. Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 3: 635–672.
20. Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", **Public Administration Review**, January – February: 38-49.
21. Kuvaas, Bård, (2008), "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: 1-25.
22. Musa, Pinar and Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", **SAM Advanced Management Journal**, Vol.73, No.1: 29-45.
23. Peris-Ortiz, Marta, (2009), "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship", **Internatioanl Entrep Management Journal**, Vol.5: 461–479.
24. Porter, L.J. & Tanner,S.J, (2004), "**Assessing Business Excellence**", 2nd Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
25. Reese, Charles, D., (2008), "**Occupational Health and Safety Management: A Practical Approach**", 2nd Edition, CRC Press, Taylor and Francie Group.

26. Seaver, Matt & O'Mahony, Laim, (1999), "**Isa 2000 the System for Occupational Health & Safety Management: Mandatory Elements**", Gower Pub Co. U.S.A.
27. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
28. Siu Chow, Irene Hau, (2008), "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems", **International Journal of Employment Studies**: 125-143.
29. Standen, Jim, (2004), "The EFQM Excellence Model", <http://www.jimstanden.co.uk/18/8/2010>.
30. Theotokas, Ioannis & Progoulaki, Maria, (2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", **Marine Policy**, Vol.34: 575–582.
31. Vlachos, Ilias P., (2009), "The effects of human resource practices on firm growth", **International Journal of Business Science and Applied Management**, Vol. 4, No. 2: 17-34.
32. Wasile, Wski. E, (1996), "Bargaining Out look for 1996", **Monthly Labor Review**, January:10-24.
33. Peters,T,J, & Waterman,H, (2004), "**In Search of Excellence**" 2nd edition, London: Profile Books.
34. Zairi, Mohamed, (2005), "**Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance**", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.

الملاحق

- أولاً: قائمة بأسماء المحكمين
- ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمون

| الجامعة | التخصص | اللقب العلمي والاسم | الرقم |
|--------------|-------------|-----------------------------|-------|
| الشرق الأوسط | إحصاء | أ.د. محمد عبد العال النعيمي | 1 |
| الشرق الأوسط | إدارة أعمال | د. صباح حميد آغا | 2 |
| الشرق الأوسط | تسويق | د. ليث الربيعي | 3 |
| الشرق الأوسط | إدارة أعمال | د. علي عباس | 4 |
| الشرق الأوسط | تسويق | د. محمد الشوره | 5 |

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

م / استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

تحية طيبة

نضع بين أيديكم الاستبانة لدراسة " **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية** "، راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؟؟؟؟؟؟؟؟؟

الباحث

الجزء الأول
الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 40-41 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 31 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51-60 سنة | <input type="checkbox"/> | 41-50 سنة |
| | | <input type="checkbox"/> | 61 سنة فأكثر |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) التخصص العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم هندسية | <input type="checkbox"/> | علوم إدارية ومالية |
| | | <input type="checkbox"/> | أخرى |

(5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | 6-10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 فأكثر | <input type="checkbox"/> | 11-15 سنة |

الجزء الثاني
ممارسات إدارة الموارد البشرية

| بدائل الإجابة | | | | | الفقرة | ت |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|----------|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | | |
| الاستقطاب والتعيين | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة | 1 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة | 2 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة | 3 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُعمل الشركة كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين | 4 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تُعمل الشركة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة | 6 |
| التدريب والتطوير | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم | 7 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | عملت الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم | 8 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين | 9 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة؛ لاكتساب المهارات العملية | 10 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين | 11 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتبر الشركة أهمية كبيرة للأيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين | 12 |

| بدائل الإجابة | | | | | الفقرة | ت |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|----|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | | |
| تقييم الأداء | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين | 13 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية | 14 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية | 15 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين | 16 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشجع الشركة على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين | 17 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين | 18 |
| التعويضات | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحتاج الشركة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية | 19 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزئية | 20 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون | 21 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية | 22 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعمل الشركة على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للأجور/ والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوة بالشركات المنافسة | 23 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به | 24 |

| بدائل الإجابة | | | | | الفقرة | ت |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|----|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | | |
| الصحة والسلامة المهنية | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل | 25 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين | 26 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لدي الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية | 27 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد إدارة الشركة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية | 28 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار | 29 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تهتم إدارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ 18001 | 30 |

الجزء الثالث
التميز المؤسسي

| بدائل الإجابة | | | | | الفقرة | ت |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|----------|
| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | | |
| التميز القيادي | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين | 31 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتولى الإدارة العليا في الشركة الوزارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية | 32 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء | 33 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم | 34 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد | 35 |
| التميز بتقديم الخدمة | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة | 36 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين | 37 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها | 38 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة | 39 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات | 40 |