

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران بالمملكة العربية السعودية

اعداد

حزام بن علي حزام القحطاني

المستخلص.

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعاده. ولقد تم تطبيق البحث على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران في المملكة العربية السعودية. وفي إطار تنفيذ الدراسة التطبيقية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة بحث من خلال برنامجي (SPSS.25)، (AMOS.25)، وتم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبيان (56 عبارة) تم توجيهها إلى (310) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها، وجود تأثير معنوي لأبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التميز المؤسسي. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، قدم الباحث مجموعة من التوصيات مع اقتراح لبعض البحوث المستقبلية.

Abstract

The current research aims to study the relationship between strategic human resource planning in its dimensions and institutional excellence in its dimensions. The research was applied to the Saudi Aerospace Engineering and Industry Corporation in the Kingdom of Saudi Arabia. In conducting the applied study, several statistical methods suitable for the nature of the research were used through the programs (SPSS.25) and (AMOS.25). Data were collected using a questionnaire consisting of 56 items, directed to 310 respondents. The study reached several findings, the most prominent of which is the significant impact of the dimensions of strategic human resource planning on institutional excellence. In light of the study's findings, the researcher presented a set of recommendations and proposed several suggestions for future research.

المبحث الاول

الاطار مفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

تُمثل الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات باعتبارها المورد الدائم والرئيسي الذي يُساهم في تحقيق الأهداف المُخططة على مستوى مختلف الأطر الزمنية في حياة تلك المنظمات. ومن هذا المُنطلق، تُولي الإدارات العليا في المنظمات اهتمامًا متزايدًا بالأفراد العاملين بتوجيه القائمين على إدارة الوحدات التنظيمية نحو إعداد خطط الموارد البشرية المبنية على النتائج لما لها من مساهمة فاعلة في بناء القدرات المؤسسية في عملية صياغة إستراتيجية التنمية المُستدامة ووضع الخطط التنفيذية المُتسقة معها كجزء مهم في بناء بيئة عمل مؤسسية ومهنية فاعلة في المنظمة. (النجار، 2018)

ويهدف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، لعل أبرزها يتمثل في توحيد المعارف والخلفيات العلمية والعملية التي ترتبط بمضمون وأهمية التخطيط الإستراتيجي، وتوضيح الآليات المناسبة لتنفيذ الخطوات التي تُساعد في صياغة خطط الموارد البشرية والتي قد تختلف من إدارة لأخرى ومن قسم إلى قسم آخر داخل الوحدة التنظيمية الواحدة، لاسيما إذا ارتبطت بالإدارات الفنية ذات الطابع المُتخصص المهني. (Vroom, L. E., 2021)

ويري (زايد، 2018) أن السعي قُدماً من قِبَل إدارة المنظمة تجاه إعداد وبناء وصياغة الخطط الإستراتيجية يكمن في التعرف على كيفية تحليل الهياكل التنظيمية والوظيفية مما يُساهم بشكل مُتميز في التحديد الدقيق لأفراد قوة العمل في المستقبل من ناحية، وتحديد متطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية، وترجمتها في شكل موازنات تقديرية مالية تأكيداً على مفهوم القيمة مقابل التكلفة من ناحية أخرى.

وبناء على ما تقدم، فإن الباحث خصص هذا الجزء النظري من البحث لتقديم أهم المحاور ذات الارتباط بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتي تتمثل في التعرُّض بالتقديم لإستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ومراحل التخطيط الإستراتيجي وخطوات بناء وثيقة الخطة الإستراتيجية بالإضافة إلى خطوات تنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة المُزمع تقديمها.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يُعرّف التخطيط بأنه "العمل الفكري الذي يعتمد على المنطق والترتيب لرسم وتحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها والبحث عن أفضل الإمكانيات والوسائل والآليات العملية لإنجازها". (القصي، والنجار، 2010)

كما تُعرّف الإستراتيجية بأنها "التوجُّه الذي يقود المنظمة في المدي الطويل لتحقيق أهدافها الطموحة التي تقودها إلى التميز المؤسسي الذي يمنحها الميزة التنافسية في بيئة الأعمال داخل الدولة". (Calhoon, P. R., 2022)

وبناء على ما تم تقديمه من قِبَل الباحثين في الدراسات السابقة التي تناولها الباحث بالتقديم في مُستهل الفصل الأول من الدراسة، يخلُص الباحث إلى التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي في الدراسة الحالية وهو: "العملية التي يتم عن طريقها تحديد خارطة طريق مستقبل المنظمة فيما يرتبط بمواردها البشرية القادرة والراغبة في العمل لتحقيق أهدافها الطموحة في المستقبل، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المُحيطة بها".

ثانياً: مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية هم "الأفراد القادرون على العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، سواء في الأعمال الفنية أو المهنية بصورة أو بأخرى، وبدرجات متفاوتة في عملية الإنتاج. ويُشير مفهوم الموارد البشرية إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية، والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل، بجانب الرغبة في هذا العمل، والبحث عنه، أو الممارسة الفعلية له، ويُشير إلى قطاعين من السكان: قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي: كل من يقوم بعمل فعلي، وكل من يُمارس عملاً وفعلاً عندما يتوافر هذا العمل". (المرسي، 2003)

والمورد — بشكل عام — هو "مصدر مادي أو معنوي، وإذا ما تم استخدامه بطريقة فعالة؛ فإنه يُحقق منفعة ما، فعلى سبيل المثال يُمكن القول بأن المورد المالي إذا تم إنفاقه بطريقة مُفيدة؛ فإنه يُحقق منفعة لصاحبه، أما إذا أُسيء استخدامه؛ يكون وبالاً على صاحبه، وكذلك الحال بالنسبة للمورد البشري. وعلى ذلك فإن الموارد البشرية — في أي منظمة — لا بد أن يُنظر إليها على أنها مصدر إيجابي، تقوم المنظمة باستخدامها الاستخدام الأمثل، وإدارتها بالطريقة الصحيحة". (عبد الوهاب، 2011)

وتُعرّف الموارد البشرية بأنها "العناصر والأفراد العاملون بالمنظمة — رؤساء ومروؤسين — تجمعهم علاقات تنظيمية مؤسسية، يقومون بوظائفهم الأساسية حسب المهام والواجبات بالوصف الوظيفي؛ تنفيذاً للبرامج والسياسات والإجراءات التي حددتها المنظمة". (آل سالم، 2020)

وتُعرّف الموارد البشرية بأنها: مجموعة من العمليات المتكاملة بدءاً من عملية التخطيط، ومروراً بإعداد نظم الاستقطاب والاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب، ونظم السلامة المهنية، بما يُحقق أهداف المنظمة. (النجار، وآخرون، 2020)

ويُخلص الباحث إلى التعريف الإجرائي الخاص بالموارد البشرية في الدراسة الحالية وهو "الموارد البشرية هي القوة الرئيسية المُحركة لأنشطة المنظمة المُعيرة عن أحد أهم جوانب ثروتها والتي تنبُع من قدراتها وإمكاناتها ومهاراتها ومعارفها حصاداً وثماراً له عائداته المالية المُتمثلة في نواتج الأداء الفردي والجماعي الذي يقود إلى التميز المؤسسي".

ثالثاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في كونها منظومة عملية متكاملة تستهدف تحديداً دقيقاً للأهداف المستقبلية التي ترتبط جملة وتفصيلاً باستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية في رحلة تأخذها من الحاضر إلى المستقبل، مع حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تسعى فيها إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة وتعظيم النتائج النهائية. (السلمي، 2009)

ويري (حسن، 2010) أن أهم ما يُميز التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو الرصد الإستراتيجي للتحرك تجاه المُستجدات وإحداث التعديلات بمرونة مع سرعة التكيّف مع المتغيرات البيئية الحادثة (الداخلية والخارجية) في التوقيت الزمني المناسب لتقويمها تصحيحاً لمسارات الأداء، مع التنويه إلى أن هذا التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر (Raj Adhikari, 2010) تكمن أهميته من كونه أداة من الأدوات الإدارية الفاعلة التي تُساعد المنظمات على رسم مستقبل مواردها البشرية التي تُعد من أثمن وأغلي وأعز الموارد التي تحظى بها إلى جانب الموارد المادية والمالية والتكنولوجية الأخرى.

ويُشير (Ferguson, et. al., 2010) إلى أن وجود خطة إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية وسياساتها من شأنه يُحد من الفوضى والتصرفات العشوائية، ويقود إلى الفعالية التنظيمية في المنظمة.

ويُضيف (Al-Romeedy, 2019) إلى أن الأهمية المُتزايدة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تبرُز في أنها تُؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال وتبادل المعلومات من خلال وجود توثيق شامل لبرامج الوحدات التنظيمية التي تُشكل الهيكل التنظيمي والإداري في المنظمة فيما يختص بسياسات الموارد البشرية، فضلاً عن اعتبار هام ألا هو أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يستكشف الموارد المُتاحة والمطلوبة في المستقبل للوفاء بتحقيق خطط الإنتاج والتسويق وأهدافها.

كما تكمن أهمية الموارد البشرية باعتبار أن المسؤوليات والواجبات والمهام الإدارية تختلف من مستوى إداري إلى آخر، وذلك حسب موقع الفرد العضو من الهيكل الإداري، ووفقاً للتخصص الوظيفي، وكفاءة الفرد يتم اختياره لوضعه في المكان المناسب، وعليه تكون عملية الاختيار للخدمة على أساس توظيف العاملين الأعضاء بالمنظمة، بالاختيار هو الأساس في إنجاح العمل الإداري، وتحقيق أغراضها وأهدافها فضلاً عن كونها مورداً من أهم موارد المنظمة. وأصل من الأصول التي تملكها فالمنظمة بدون الموارد البشرية ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط،

فالأفراد — وليس المباني والمعدات — هي التي تصنع المنظمات وتُحقق التميز في الأداء، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى تري (حسن، 2005) أن هذه الأهمية تتزايد للاعتبارات التالية:

- نمو النقابات، وازدياد قوتها في المساومة، واسماع وجهات نظرها للإدارة العليا.
 - ظروف الحرب، وخاصة الحرب العالمية الثانية؛ حيث لوحظ العجز الكبير في الأيدي العاملة المتدربة؛ بسبب فنائهم في الحرب، مما كشف الاهتمام بالتدريب والتأهيل.
 - ارتفاع مستوى الوعي الثقافي لدى أفراد القوي العاملة؛ مما دفعهم للمطالبة والإصرار على أخذ حقوقهم كاملة، والمطالبة بمعاملتهم معاملة إنسانية.
 - التدخل الحكومي في شؤون العمل والعاملين؛ وذلك بهدف إنصاف العاملين، ورفع مستوى معيشتهم وتدريبهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار الذي يهمهم.
 - قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية التي تجري الانتخابات الدورية، وتستقطب تأييد الجماهير بشتى السبل.
- ويري (الهواري، 2002) أن الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منظمة، وهي مصدر لكل نجاح إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، ومصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها؛ حيث إن نجاح المنظمات ليس فقط لوجود الموارد المالية، ولكن بسبب الموارد البشرية، والتي لا تظهر في القوائم المالية والميزانية.

وبناء على ما تقدم، **يُخلص الباحث** إلى أن الموارد البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة؛ لأنه بواسطتها يُمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وبفعالية أكثر، وأن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرجع في الأساس إلى الموارد البشرية؛ فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة وفعالية نواتج مؤشرات الأداء المؤسسي.

رابعاً: مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تشتمل مرحلة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تحديد دور ومهام المنظمة، ومسح للبيئة الخارجية، وتحديد للنتائج الرئيسية والوسيلة والأهداف لتحقيق كل نتيجة وسيطة فضلاً عن تحديد التدخلات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف ذات العلاقة بسياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية. (السلمي، 2007)

ويتكون التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج من مرحلتين أساسيتين وتتضمن كل مرحلة عدداً من الخطوات التالية: (منجي، 2001)

(أ) مرحلة التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning Phase:

وهي مرحلة تعني بالإجابة عن الأسئلة المتعلقة بـأين نحن؟ وأين نريد أن نذهب؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ من خلال مرحلتين فرعيتين هما مرحلة تحديد الاتجاهات ومرحلة تخطيط الأعمال.

• مرحلة تحديد الاتجاهات Directing Setting:

تُعني هذه المرحلة بتوفير الإطار الإستراتيجي للخطة Strategic Framework والإجابة عن السؤالين المُتعلقين بـأين نحن؟ وأين نريد أن نذهب؟

ويتم تحديد مسار المنظمة خلال فترة الخطة عبر العديد من الخطوات المتسلسلة والمُترابطة التالية:

- (1) التأكيد على دور ومهام وسلطات وصلاحيات الإدارات والوحدات التنظيمية بالمنظمة.
- (2) مسح البيئة الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة والإدارات التي تُشكل الهيكل التنظيمي الخاص بها.

(3) تحديد نتيجة رئيسية واحدة ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة الخطة الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.

(4) تحديد النتائج الوسيطة التي تقود إلى تحقيق النتيجة الرئيسية.

(5) تحديد الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق كل نتيجة وسيطة.

• مرحلة تخطيط الأعمال Action Planning:

وتعني هذه المرحلة بالإجابة عن السؤال الثالث بكيف نصل إلى ما نرغب في تحقيقه؟ وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- (1) تحديد التدخلات الرئيسية Interventions اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.
- (2) تحديد أولويات القدرات البشرية Priority Capabilities اللازمة للاضطلاع بتلك التدخلات والأنشطة اللازمة لسد فجوة هذه القدرات.
- (3) التأكيد على أولويات التدخلات والقدرات والأنشطة اللازمة لسد فجوة هذه القدرات.
- (4) تصميم وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية وإعلام الإدارات المعنية بهذه الخطة.

(ب) مرحلة تخطيط المخرجات Output Planning:

تقوم في هذه المرحلة المنظمة بتحديد المخرجات التي ستقدمها خلال السنة القادمة من أجل تحقيق الأهداف المحددة وتتكون من الخطوات التالية:

- (1) تحديد المخرجات المستهدفة خلال العام الأول من الخطة.
- (2) تحديد معايير ومؤشرات قياس تحقق المخرجات.
- (3) إنتاج خطة المخرجات (خطة التنفيذ) وإعلام كافة الأطراف المعنية بتنفيذها.

خامساً: خطوات بناء وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتضمن عملية بناء وإعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية كافة المراحل المتعلقة بتنفيذ الرؤية والمفاهيم الإستراتيجية إلى حيز التطبيق بغرض إحكام الربط ما بين الفكر والتوجه الإستراتيجي من جانب والممارسة التنفيذية من جانب آخر منعاً لحدوث أي نوع من الانفصام بينهما؛ مما قد يقود إلى إجهاض التوجه الإستراتيجي حيال إعداد المخطط العام لإستراتيجية الموارد البشرية والذي يحوي بين ثناياه المخططات الجزئية أو الفرعية التي تخص الوحدات التنظيمية والإدارات والأقسام التابعة لها.

وفيما يلي سرداً للخطوات الرئيسية الخاصة ببناء وإعداد وثيقة المخطط الإستراتيجي للموارد البشرية كما يراها (النجار، 2022):

الخطوة الأولى: تقوم منظومة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة والتوجهات العامة لإعداد الإستراتيجية البشرية بحيث تشمل هذه التوجهات على:

- (1) أولويات الإستراتيجيات الخاصة بالإدارات والوحدات التنظيمية التابعة لها.
- (2) الإستراتيجيات البشرية الخاصة بقطاعات العمل في المنظمة.
- (3) التأكيد على دور الإدارات وصلاحياتها.
- (4) حدود الموارد التي يمكن تخصيصها والتي تجسد الموازنات التخطيطية التقديرية.
- (5) التأكيد على العلاقات التكاملية والمتقاطعة الضرورية لتنفيذ الخطة.
- (6) التأكيد على آليات المتابعة والتقييم.
- (7) تحديد سياسات وآليات التحفيز لتنفيذ الخطة.

الخطوة الثانية: تقوم منظومة التخطيط الإستراتيجي بالإدارات المختلفة في ضوء رؤية المنظمة بالاستعانة بإدارة التخطيط الإستراتيجي وبمشاركة مديري الإدارات، يتم فيها تطوير نتيجة رئيسية

واحدة على مستوى المنظمة وذلك على هدي النتائج الإستراتيجية القطاعية التي تُمثل قطاعات العمل في المنظمة.

الخطوة الثالثة: تقوم الإدارات بتطوير النتائج الوسيطة بالتنسيق مع منظومة التخطيط الإستراتيجي بحيث تقوم كل إدارة بتطوير النتائج الوسيطة وهي عبارات تصف المُتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق النتيجة الرئيسية الخاصة بالمنظمة خلال فترة الخطة.

الخطوة الرابعة: تقوم كل إدارة بصياغة الأهداف بالتنسيق مع منظومة التخطيط الإستراتيجي بالجهة المعنية بحيث تقوم كل إدارة بالمنظمة بتطوير وصياغة هدف أو عدد محدود من الأهداف التفصيلية المُحددة المُحققة لكل نتيجة وسيطة متضمنة مؤشرات الأداء اللازمة لقياس مدى تحقق تلك الأهداف خلال فترة الخطة.

الخطوة الخامسة: تقوم كل إدارة بتحديد الأنشطة التي يستوجب الاضطلاع بها لبلوغ الأهداف المُحددة بحيث يتضمن ذلك تحديد مستوى الأداء المرغوب فيه، ومستوى الأداء الحالي، والأسباب الرئيسية وراء المستوى الحالي، والمراجعة الخارجية والتدخلات المطلوبة مع ترتيبها وفقاً لمساهماتها في تحقيق الأهداف وتحقيق مكاسب ونجاحات مُبكرة.

الخطوة السادسة: تقوم كل إدارة بتطوير بيان مُوجز بالتدخلات (الأنشطة) مُوضحاً فيه أثر كل تدخل على تحقيق الهدف والفترة الزمنية للتأثير والمخاطر المُحتملة من جراء كل تدخل من التدخلات مع تقدير تكلفة ذلك التدخل.

الخطوة السابعة: تقوم كل إدارة بتحديد القدرات البشرية ذات الأولوية التي تحتاج لها في الحاضر وفي المستقبل (خلال فترة الخطة) في إطار السعي لتحقيق الأهداف ومن ثم تحقيق النتائج لإنجاز التدخلات وذلك من خلال تحديد القدرات اللازمة لتنفيذ كل تدخل وتحديد القدرات الحالية لدى الإدارة بالمنظمة ومن ثم تحديد كل من فجوات القدرات بصفة عامة والقدرات ذات الأولوية بصفة خاصة.

الخطوة الثامنة: تقوم كل إدارة في المنظمة بتحديد الأنشطة الرئيسية الخاصة بها والتي تتطلب الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذها مع مراعاة التوازن الهيكلي بين جانبي الطلب والعرض بالأعداد والنوعيات ذات القدرات العالية لضمان سير تنفيذ الأعمال دون أية مشاكل تعوقها.

الخطوة التاسعة: تتولي إدارة التخطيط الإستراتيجي في المنظمة إعداد مُسودة الوثيقة المُوحدة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للموارد البشرية الخاصة بكل الإدارات والتي تُعبر عن كافة الخطط التي تتم إعدادها لامركزياً من قِبَل مدراء الإدارات الرئيسية في المنظمة.

الخطوة العاشرة: ترجمة الخطة الإستراتيجية المُوحدة إلى خطة مالية مُوحدة مُعبرة عن الخطط اللامركزية للموارد البشرية.

ويخلص الباحث من كل ما تقدم إلى أن مُحصلة النتائج الإستراتيجية لخطة الموارد البشرية والتي أسفرت عن الوثيقة المُوحدة والتي تتم ترجمتها في شكل خطة مالية مُعبرة عن الموازنات التقديرية المالية للخطط الإستراتيجية اللامركزية للإدارات المختلفة التي تُشكل التكوين الهيكلي التنظيمي والوظيفي والبشري تُعبر بجلاء عن الرؤية المستقبلية العامة للمنظمة والرسالة التي تسعى إليها فضلاً عن الأهداف المُخططة الخاصة بمستقبل المنظمة.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

تمهيد:

تسعي كافة المنظمات على اختلاف أشكالها القانونية وانتماءاتها للقطاعات الاقتصادية المختلفة في أية دولة إلى تحقيق أعلى معدلات من الإنتاجية وبلوغ مستويات متعالية من التميز المؤسسي. (السلمي، 2019)

فالتميز في الأداء التنظيمي والمؤسسي يُعد بمثابة الأداة الفاعلة التي تُساهم في تحقيق الميزة التنافسية في إطار السعي للحصول على أكبر نصيب نسبي من سوق السلع والخدمات. (عبد الحميد، 2023).

وتأسيساً على إيمان مسؤولي المنظمات وقادتها بأهمية الموارد البشرية باعتبارها أعز وأغلى وأثمن الموارد التي تسعى إلى استقطابها وتوظيفها توظيفاً أمثلاً لما لها من تأثير مباشر على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمات مع المحافظة على قيم وثقافة العمل. تُولي الإدارة العليا في المنظمات اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع توفير كافة المبادرات ذات الارتباط المباشر لإعداد أدلة السياسات والإجراءات التنفيذية الخاصة بها للمحافظة على الكوادر البشرية من خلال التحسين المستمر لمستوى الرضا الوظيفي لديهم. (Hassan, et. al., 2022)

ويري (الدماطي، 2019) أن وجوبية الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية يُعد من الضرورات التي تهتم بها إدارات المنظمات اهتماماً كبيراً يبرز بوضوح في شكل ممارسات عملية واقعية تتجسد في شكل تطوير وتحسين نوعية المبادرات الإدارية التي تتوافق مع حاجات ورغبات الكوادر البشرية في المنظمة وتتعاظم حصيلتها لتحسين فاعلية الأداء الفردي والجماعي، ومن ثم الأداء المؤسسي الذي يُساهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز المؤسسي والمحافظة عليها بشكل مستمر في مستقبل المنظمة.

وبناء على ما تقدم، فإن الباحث يسعى من خلال الدراسة الحالية إلى تأصيل العلاقة النظرية بين المتغيرات الثلاثة (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي) من خلال بحث علاقات الارتباط الثنائية والتأثير المباشر بين كل متغيرين وأبعادهما، وكذلك علاقة الارتباط المتعدد بين أبعاد المتغيرات والتأثير غير المباشر لمتغير جودة الحياة الوظيفية وأبعاده في العلاقة مع المتغير المستقل وأبعاده مع المتغير التابع وأبعاده في المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران – محل البحث – بالمملكة العربية السعودية للخروج بتوصيات ترقى إلى مستوى التطبيق بالشكل الذي يُحقق كامل الاستفادة والنفع من نتائج هذا البحث التطبيقي.

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

يرتبط مفهوم التميز المؤسسي بالتوجهات المعاصرة ذات العلاقة بالأداء المنضبط المُوجه بالجودة (غنيم، 2013)، ونواتج المبيعات التي تستند إلى إرضاء العملاء وإشباع احتياجاتهم من ناحية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في مواجهة الحروب التسويقية الكبيرة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي من ناحية أخرى. (عبد الحميد، 2021)

ومما لا شك فيه أن التميز كمفهوم يرتبط بالعديد من المفاهيم التي تُضفي بريقاً وتُؤتي ثماراً وحصاداً نافعاً على مستوى المنظمات الساعية دوماً إلى التقدم والرقى والتطوير والتحديث. من هذه المفاهيم ما يُقترن بالابتكار المُوجه بالأداء والذي يُحقق الريادة على مستوى الكوادر البشرية وكذا الأمر على مستوى المنظمات الداعمة للتفكير الابتكاري لتحقيق العائدات المُجزية من وراء الأداء الإبداعي. (النجار، 2021)

وترى (العمامي، 2014) أن مفهوم التميز المؤسسي يشتمل على نواتج تُمثل التفرد والتفوق بل والريادة أحياناً ويتم ترجمتها في شكل قيم مالية وتنظيمية وبشرية فضلاً عن تداعياتها المؤثرة على المجتمع في الدولة.

وبصفة عامة يُمكن القول أن حوارات السباق التنافسي بُغية كسب حصص تسويقية **Market Share** في سوق المنتجات والخدمات واحدة من الحقائق التي تقتضي إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات مع نفسها في سنوات متتالية، فضلاً عن إجراء مقارنات بين المنظمات وغيرها من المنظمات المنافسة الأخرى والتي تعمل في نفس الصناعة لتُصبح النتائج ذات دلالات صادقة وهذا ما يُعرف بمصطلح **Benchmarking**. (Lasrado, F., & Uzbek, C., 2017)

ويخلص الباحث من كل ما تقدم إلى التأكيد على أن تحقيق مفهوم التميز المؤسسي على أرض الواقع في المنظمات الساعية بخطى سريعة للتقدم جدير بأن يكون محلاً للدراسة والبحث على مستوى كافة المنظمات باعتباره أداة فاعلة تستدل من خلال إنجازاتها المُحققة الوقوف على مدى التطور والتحسين الذي حدا بها.

وبالرجوع إلى أدبيات إدارة الموارد البشرية وما قدمه الباحثين بشأن مفهوم التميز المؤسسي نتبين حقيقة اتفق حولها الجميع ألا وهي: أن مفهوم التميز يرتبط جملة وتفصيلاً ببلوغ التفوق. إلا أن (السلي، 2018) قدم إضافة رائعة تقترن بوصف التميز بأنه تجسيد للأداء الإبداعي.

ويخلص الباحث – بناء على ما سبق – إلى أن التميز المؤسسي يُعتبر هدفاً من الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، فضلاً عن كونه دليلاً على تفوقها ومؤشراً له دلالاته الصادقة على قدرة المنظمة وكفاءتها وفعاليتها التي تضمن بقاءها شريطة المحافظة على المكتسبات التي استطاعت أن تُحققها.

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي:

تتجسد أهمية التميز المؤسسي في ارتباطه بالتوجهات المعاصرة التي ترتبط بفعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي تنعكس نتائج مؤشرات على الأداء المؤسسي **KPI's**. (النجار، 2015).

وفي هذا السياق ربط الباحثان (Raisi, & Pour, 2009) التميز المؤسسي وأهميته ببعض الجوانب ذات الصلة الوثيقة به والمُتمثلة في:

(1) التفكير الابتكاري والتخطيط الإستراتيجي نظراً لدورهما في قيادة المنظمة للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

(2) الحرص على تفعيل وتبني تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ترتبط بالتحول الرقمي والقيادة الرقمية والحوكمة ... وما شابه ذلك من مُنطلق أن نتائج هذه التوجهات المُستحدثة من شأنها دعم وتعزيز منظومة الأداء التي تتجه نحو التميز.

(3) الاعتقاد الراسخ بأن التميز المؤسسي والحرص على مُقدراته وما يُحققه كفيل بتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق مكاسب مُتعددة المنافع والفوائد لأصحاب المصالح والمنتفعين بخدمات المنظمة في الدولة.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن أهمية التميز المؤسسي تنبع من قدرة المنظمة على بلورة القوى الداعمة للتميز في تحقيق معدلات التغيير السريعة التي تُساهم في تحقيق النجاح من خلال مؤشرات ذات دلالة صادقة مُعبّرة عن التميز في الموارد البشرية وأدائها، والتفرد في تعميق القيم المؤسسية فضلاً عن التميز في الحفاظ على العملاء وكسب عملاء جدد من خلال تقديم الخدمات المُتميزة التي تُشبع كل الاحتياجات الشخصية والمُؤسسية.

ثالثاً: مراحل التميز المؤسسي:

المرحلة الأولى للتميز المؤسسي: حدثت في بداية عام 1980 تغيرات جذرية في الممارسات الإدارية، حيث إن الشركات اليابانية ازدادت قدرتها التنافسية مما أثار فضول المؤسسات الأخرى نحو فهم أسس النجاح الياباني، وقد أجريت العديد من الدراسات التي تركزت حول الإدارة اليابانية مما جعلها تُسهم في هذه التغيرات.

وقد كان من حصيلة هذه الدراسات العديد من المؤلفات العلمية التي ترتبط بالتميز ومن أبرزها:

- كتاب في الإدارة اليابانية في تحليل شامل للأحداث الجارية في ذلك الوقت، وتوصل من خلاله إلى نتيجة أنه لا بد من التركيز على الجانب الإنساني (الموارد البشرية) بالإضافة إلى الموارد الاقتصادية، وذلك لأهمية القيم العليا التي تمثل رؤية المؤسسات (Hermel, & Pujol, 2003).
- ومؤلف "عوامل النجاح السبعة" الذي تبنته شركة Mckinsey والمتضمن ثلاث مجموعات؛ الأولى وهي (المكونات الملموسة وتشمل الهيكل والإستراتيجية والنظم)، الثانية وهي، (المكونات غير الملموسة وتشمل العاملين وأسلوب العمل والقيم السائدة) والمجموعة الثالثة وهي (مهارات العاملين).
- وكتاب البحث عن التميز (In Search of Excellence) الذي قدمه (Petter & Wateman) واعتمد فيه على نموذج عوامل النجاح السبعة وتناولوا لأول مرة مصطلح التميز المؤسسي.

المرحلة الثانية للتميز المؤسسي: ولقد شهدت هذه المرحلة تحوُّلاً في مفهوم التميز المؤسسي لسببين رئيسيين:

- السبب الأول: هو المشاكل التي ظهرت في المؤسسات التي قُدمت على أساس أنها مؤسسات مُتميزة.
- السبب الثاني: هو تزايد الاضطراب في بيئة العمل. فمن الواضح أن نموذج عوامل النجاح السبعة كان نموذجاً مُغلَقاً على نفسه ولم يأخذ بالحسبان التغيرات البيئية، لذلك لم يستطع مواجهة هذه التغيرات.
- وهناك مجموعة من المبادئ التي تدرج ضمن أربعة نقاط رئيسية: (Tom Peters, 1988)
- التركيز على رغبات العميل.
- القدرة على التغيير مع التأكيد على أهمية الابتكار.
- الاهتمام بالإرشاد والتوجيه باستخدام تدابير بسيطة.
- البحث عن رشاقة الحجم والمرونة مصحوبة بإدارة أفقية.

المرحلة الثالثة للتميز المؤسسي: وهي المرحلة التي برزت فيها مفاهيم الالتزام التنظيمي وأظهرت مُسببات الاهتمام بهذه المفاهيم والتي ترجع إلى ما يلي:

- تزايد أهمية عوامل الإنتاج.
- تسارع وتيرة التغير في بيئة الأعمال.
- النظر إلى المعرفة على أنها مصدر للميزة التنافسية.
- مطالب العملاء في تزايد وتغير مستمرين.
- عدم الرضا عن النماذج الإدارية الحالية.
- تزايد حدة المنافسة.

وقد أوضح أحد الباحثين (Senge, 1999) تطوُّراً جديداً من مراحل التميُّز، فهو يرى أن المؤسسة المُتعلِّمة تقوم على القواعد التالية:

- بناء رؤية مشتركة.
- المهارة الشخصية.
- العمل وفق نماذج عقلية.
- فريق التعلُّم.
- نظم التفكير.

ويُشير Senge إلى أن نظم التفكير تأتي في مقدمة وعلى رأس الأولويات في منظومة التعلُّم لحل ومُواجهة المشكلات والأزمات التي تحتاج إلى حلول غير مألوفة وتتطلب صناعة واتخاذ قرارات ذكية.

المرحلة الرابعة للتميُّز المؤسسي: في هذه المرحلة ظهرت نماذج التميُّز لتؤكد أن التميُّز هو عمل مؤسسي وأن التميُّز التنظيمي مُرتبط بالجودة، وقد ظهرت النماذج في الدول التالية:

- في اليابان ظهر نموذج (Demeng).
 - في الولايات المتحدة الأمريكية (Malkolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).
 - في أوروبا (European Foundation for Quality Management EFQM).
- وعلى الرغم من الانتشار الواسع لهذه النماذج، إلا أنها واجهت مجموعة من الانتقادات أهمها:

- إن تقديم معايير ذات أوزان ثابتة يُعد أمراً تعسفياً وغير مرن.
 - ليس من الواضح أن نفس الإطار يُمكن تطبيقه على أنواع مختلفة من المؤسسات.
 - ليس من السهولة تحقيق النموذج لتعدُّد المعايير المختلفة التي يجب تحقيقها.
 - الترتيب والربط بين المكونات المختلفة قد يتجاوز الحدود ويُقدم تفسيرات مُثيرة.
- وبعد عرض مراحل التميُّز توصل الباحث إلى أنه تُوجد قوى تدفع الإدارات داخل المؤسسات للتميُّز. وأن المراحل الإدارية الأولى كانت مُوجهة نحو البحث عن "تميُّز الإدارة" غير أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك إلى "إدارة التميُّز"، لاسيما أن تميُّز الأداء كهدف لا يجب أن يُترك للصدفة أو أن يحدث بصفة عشوائية في المنظمة. إن إدارة التميُّز تعني الجهود التنظيمية المُخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، فالتميُّز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها. (السلمي، 2018، مرجع سبق ذكره)

رابعا: خصائص التميُّز المؤسسي: إن المنظمات التي تُحقق تميُّزا تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي: (اللوحي، 2017)، (العديلي، 2009)

- قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يُعد من أهم مصادر التميُّز المؤسسي، حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلُّم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.
- توفر القادة الإستراتيجيين القادرين على إدارة مسيرة الأداء نحو التميُّز.
- تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يُسهم في تحقيق الأداء الإبداعي المؤسسي.
- أن المؤسسات المُتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تُقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميُّز في الأداء.
- الجودة المبنية على الكفاية والكفاءة والفعالية في الأداء.

ومن أهم خصائص التميز أيضاً: (النسور، 2022)

- أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.
- مستوى عال من الرضا والتقدير للذات.
- التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
- التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات عن الشركات والمؤسسات المماثلة.
- تحقيق الإنجازات التي تضع الشركة في مصاف الشركات ذات الأسهم عالية القيمة.

خامساً: النماذج المختلفة للتميز المؤسسي:

هو نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول منها المملكة العربية السعودية وكولومبيا والأردن وقطر وإسبانيا وبلغاريا وبريطانيا والإمارات والدنمارك وإيطاليا وفرنسا وروسيا وبولندا وفرنسا وتركيا وسويسرا وألمانيا وغيرها. ففي عام 1988 تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وفي عام 1991 تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز، وفي عام 1992 كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام 2000 كان أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي EFQM. وسوف يُقدم الباحث النموذجين التاليين اللذين يخصصان النموذج الأوروبي إصدار 2013، 2020 على النحو التالي:

النموذج الأول: النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار 2013:

يتكون من الأبعاد الثلاثة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، والمعايير التابعة لكل بُعد من هذه الأبعاد الثلاثة وذلك على النحو التالي:

البُعد الأول: المدخلات **Outputs**: وتشتمل المدخلات على المعايير التالية:

- (أ) **معيار القيادة**: ويُشير إلى أهمية القيادة للمؤسسات المتميزة، ويُركز على طرق تحسين أسلوب القيادة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:
- تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم التنظيمية للمؤسسة.
 - المشاركة الشخصية في وضع وتطوير نظم العمل.
 - التعامل مع كل الأطراف المعنية.
 - بناء ثقافة التميز لدى العاملين، توفير بيئة مشجعة على الإبداع، تبني سياسة التغيير.

(ب) **معيار الموارد البشرية**: ويُظهر وهذا المعيار تقدير المؤسسة لموظفيها، وتبني ثقافة تسمح بالفائدة المشتركة لكل موظف في المؤسسة وتسعى المؤسسة إلى تطوير قدرات موظفيها، وتُعزز العدل والمساواة، وتهتم بالموظفين فيها وتتواصل معهم وتُحفّزهم وتُكافئهم، كما تقوم المؤسسة بإدارة المعرفة وتطويرها، والتخطيط لجميع الأنشطة لدعم السياسات والإستراتيجيات ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

- التخطيط للموارد البشرية بما يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.
- تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم واستخدامها لتحقيق الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.
- تحقيق التواصل الفعال بين جميع الموظفين وبين المؤسسة وتحفيز الموظفين ومكافأة جهودهم والعناية بهم.

(ج) **معيار السياسة الإستراتيجية**: ويُركز هذا المعيار على قيام المؤسسات المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال إستراتيجيات واضحة ومدعومة بالسياسات اللازمة، كما تُطور الخطط والأهداف والعمليات، والاحتياجات، والتوقعات الحالية والمستقبلية. وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل

واضحة وموثقة، ومُقاسة كمياً وفقاً لإطار زمني واضح يشتمل على كيفية تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة من خلال إعداد وتطبيق وتطوير سياسات وإستراتيجيات تتضمن خططاً وبرامج وآليات وإجراءات العمل، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

- صياغة السياسات والإستراتيجيات واعتمادها بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تطوير سياسات المؤسسة وإستراتيجياتها ومراجعتها وتحسينها وفقاً لحاجات الأطراف المعنية والموارد المتاحة.
- نشر سياسات وإستراتيجيات المؤسسة، ومتابعة أداؤها.

(د) معيار الموارد المادية: ويتناول هذا المعيار آليات تحسين أداء المؤسسة في مجال إدارة العلاقات والموارد المادية. فالمؤسسات المتميزة تُخطط وتُدير الشراكات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياساتها وإستراتيجياتها، وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط إدارة الموارد بحيث تُوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة والمجتمع والبيئة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الخمسة الفرعية التالية:

- إدارة العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين وتكريسها من خلال تحديد الأطراف المُتعاملة مع المؤسسة مع دعم جهود التطوير المؤسسي ورسم إطار وحدود لعلاقات العمل المشترك مع كل الأطراف لتطوير إجراءات العمل.
- إدارة الموارد المالية من خلال تحديد منهجية الاحتياجات المالية وإعداد وتطبيق نظام التقارير المالية وتحليل النتائج والإجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
- إدارة الممتلكات كالصيانة والأمن والتخزين الأمثل لها والمحافظة على الموارد غير المُتجددة.
- إدارة موارد التقنية والاستغلال الأمثل لها وتحديد منهجية موارد التقنية البديلة.
- إدارة المعرفة من خلال تطوير وتعميق إستراتيجيات إدارة المعرفة وتسهيل الاطلاع على المعلومات والبيانات وتجميع وتصنيف البيانات والمعارف لدعم سياسات وإستراتيجيات المؤسسة.

البُعد الثاني: العمليات: ويُركز هذا البُعد على كيفية تحسين أداء المؤسسة عن طريق تطوير العمليات الداخلية والخدمات التي تُقدمها. فالمؤسسة ينبغي أن تُحدد عملياتها الداخلية بوضوح وكذلك الأدوار والمسؤوليات في تطوير وصيانة وتحسين إطار العمليات الإدارية المختلفة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الأربعة الفرعية التالية:

- منهجية تصميم إدارة العمليات بما يؤدي إلى تحقيق الفائدة لجميع المعنيين.
- تطوير الخدمات وتحسين العمليات بطرق إبداعية لتوفير قيمة أفضل للعملاء.
- تصميم وتطوير تقديم الخدمات لتوفير قيمة أفضل للمتعاملين.
- إدارة وتقوية العلاقات مع العملاء.

البُعد الثالث: المخرجات (النتائج):

(أ) معيار رضا العاملين: تُقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العاملين ومستوى رضائهم الوظيفي فهي تُطور وتُقر مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات المتوقعة لتحديد مستوى النجاح في تطبيق إستراتيجياتها والسياسات المرتبطة بناء على احتياجات العاملين وتوقعاتهم كما تُحدد أهدافاً واضحة للإنجازات المهمة معتمدة على توقعات العاملين واحتياجاتهم بما يتفق مع إستراتيجية المؤسسة ويتضمن هذا المعيار محورين أساسيين هما:

- نتائج مؤشرات قياس رضا العاملين ودافعيتهم ورأيهم فيما يُقدم إليهم من قِبل المؤسسة التي ينتمون إليها.

- نتائج مؤشرات قياس مدى إدراك العاملين لدى المؤسسة ومدى تفاعلها معهم من خلال الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة سعياً لتحقيق الالتزام التنظيمي المؤثر بالتبعية على الأداء التنظيمي للمنظمة.

(ب) معيار نتائج العملاء: تُقيس المؤسسات المتميزة نتائجها من خلال العملاء من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء والنتائج لتحديد درجة نجاح المؤسسة بما يتناسب مع حاجة العملاء وتوقعاتهم ويتضمن هذا المعيار المخرجات الفرعية التالية:

- نتائج قياس رضا العملاء ورأيهم فيما تُقدمه إليهم المؤسسة ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.
- نتائج المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء المؤسسي المُحقق بالفعل ومقارنته بما كان مُتوقعاً سعياً للتقويم في المستقبل.

(ج) معيار نتائج المجتمع: ووفقاً لهذا المعيار، تُعتبر آراء الفئات المستفيدة من خدمات ومنتجات المؤسسة بمثابة الفيصل الحاكم في هذا الخصوص. بمعنى آخر يرتبط هذا المعيار بفلسفة التركيز على العملاء والحصول على رضا العاملين ونشر إستراتيجيتها في العمل، بالإضافة إلى تطوير المؤسسات مع مؤسسات المجتمع، ويتضمن هذا المعيار النتائج الفرعية التالية:

- نتائج مقياس رأى المجتمع، ويتضمن عدداً من الأنشطة أبرزها: المشاركة في النشاطات المجتمعية، الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناجمة عن العمل في المؤسسة كالسلامة والأزمات والكوارث، والشفافية التي تتعلق بسهولة الوصول إلى المعلومات.
- نتائج مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع، وتتضمن عدداً من الأنشطة، أبرزها: الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع عن توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع، عدد المبادرات المجتمعية، وحجم الموارد المُخصصة لخدمة المجتمع.

(د) معيار نتائج الأعمال: ويُرکز هذا المعيار على المؤسسات المتميزة التي تهتم بتحقيق نتائج مُتميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها وإستراتيجياتها وما حقته من أهداف وفقاً للخطط الموضوعة، حيث يُقترن بهذا المعيار ونتائجه تسجيل ورصد مدى التقدّم الذي حدا بـ:

- الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المؤسسة للنجاح والتميز وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
- الإجراءات والتدابير التشغيلية المُستخدمة لرصد وفهم ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة.

النموذج الثاني: نموذج التميز الأوروبي (EFQM 2020) تم إعادة صياغة نموذج التميز الأوروبي في عام 2020 بالتناسب مع تغيّر القيم في مجتمعنا الحالي. ومن أمثلة القيم التي تغيرت: عدم اقتصار المؤسسات على الالتزام تجاه أصحاب المصلحة فحسب، وإنما أصبح الالتزام أيضاً تجاه المجتمع البيئي الذي تستخدمه؛ وأيضاً تفضيل المؤسسات للتسلسل الهرمي الأفقي الذي يُسفر عن أسلوب القيادة التعاقدية الأكثر جماعية.

والجدير بالذكر أنه تم إعادة صياغة نموذج التميز الأوروبي في عام 2020 بالتناسب مع تغيّر القيم في مجتمعنا الحالي، ومن أمثلة القيم التي تغيرت إشراك المعنيين وبناء قيمة مُستدامة وقيادة الأداء والتحوّل وعدم اقتصار التزام المؤسسات على الالتزام تجاه أصحاب المصلحة فحسب، وإنما أصبح الالتزام أيضاً تجاه المجتمع البيئي الذي تستخدمه؛ وأيضاً تفضيل المؤسسات للتسلسل الهرمي الأفقي الذي يُسفر عن أسلوب القيادة التعاقدية الأكثر جماعية، بالإضافة إلى تلك التغيرات التي حرصت المؤسسات على اكتساب الاستدامة (EFQM, 2020).

ويتسم النموذج الجديد بدعمه وتأييده المطلق للثقافة التنظيمية لما لها من تأثير مؤثر على ما يُسمى بالقيمة المُستدامة.

ويري (زايد، 2019) أنه عندما تستخدم المؤسسة هذا النموذج، فإن أولويتها الأولى هي أن تكون قادرة على رؤية المؤسسة باعتبارها جزءاً من نظام أكبر، حيث يُوجد منافسون حاليون، وعملاء، ومساعدون ... الخ. يُمثل الجزء الأول من نموذج التميز الأوروبي EFQM (الاتجاه) الذي يُغطي السؤال عن هدف المؤسسة، ويُمثل الجزء الثاني من النموذج (التنفيذ)، والذي يبحث في الطريقة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقديم خدماتها إلى العملاء، وتُغطي (النتائج) في النهاية الرؤى طويلة المدى للمؤسسة، وبإمعان النظر في النموذج نجد أنه نشر على معيار (إنشاء قيمة مُستدامة)، والذي يُعد معياراً جديداً في نموذج التميز الأوروبي EFQM يستهدف الرؤية طويلة المدى لاستدامة المؤسسة.

ويخلص الباحث – استناداً إلى كل ما سبق تقديره – إلى أن نموذج EFQM 2020 يشتمل على كل ما قدمه نموذج EFQM 2013، فضلاً عن بعض الإضافات، وتعرض النتائج الرئيسية إمكانية العثور على كلمتين جديدتين في نموذج EFQM 2020 لم تتواجد في نموذج EFQM 2013، وهما: "توجيه الأداء"، و "التحول"، هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى؛ فلقد تميز نموذج 2020 بتأكيد على أهمية قيمة الاستدامة كهدف مُتميز بالإضافة إلى نتائج الموظفين والعملاء والمجتمع باعتبارهم الهدف الأسمى من وراء خلق هذا النموذج العصري.

الدراسة الميدانية

المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية):

جدول رقم (1/4)

الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
(1) المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية)					
البعد الأول: رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية					
1	يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء رؤية المنظمة.	4.31	.779	18.07	1
2	لدى تصور واضح لرسالة المنظمة التي أنتمي إليها وأعمل على إيصالها لجميع المعنيين.	4.14	.777	18.77	2
3	هناك أهداف مكتوبة واضحة ومحددة لسياسة المنظمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.	4.15	.782	18.84	3
4	إن السياسات التي تتبعها المنظمة ترتبط بالقيم والمعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة التي ننتمي إليها.	4.17	.792	18.99	4

تابع جدول رقم (1/4)

الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
البعد الثاني: التحليل البيئي للموارد البشرية					
1	يتم تحليل البيئة الداخلية فيما يتعلق بتحديد مصادر القوة لدى الموارد البشرية بالمنظمة.	4.08	.732	17.94	1

2	18.64	.751	4.03	يتم تحليل البيئة الداخلية فيما يتعلق بتحديد نقاط الضعف لدى الموارد البشرية بالمنظمة.	2
4	20.22	.811	4.01	يتم تحليل البيئة الخارجية فيما يتعلق بتحديد الفرص المتاحة لتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة.	3
3	19.80	.780	3.94	يتم تحليل البيئة الخارجية فيما يتعلق بتحديد التهديدات التي تعيق تطوير الموارد البشرية بالمنظمة.	4
البُعد الثالث: صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية					
4	19.68	.801	4.07	يتم صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المبنية على النتائج اعتماداً على مرحلة تحديد الاتجاهات لتوفير الإطار الإستراتيجي لخطة الموارد البشرية.	1
1	17.99	.752	4.18	تقوم الإدارة العليا بالتأكد على دور ومهام وسلطات وصلاحيات كل الإدارات الموجودة بالمنظمة لتقوم كل إدارة بدورها وفقاً للفلسفة التي تقول: الإدارة هي إدارة الموارد البشرية وكل إدارة تقوم بصياغة خطتها الإستراتيجية كمرحلة أولى.	2
2	18.14	.720	3.97	تقوم كل إدارة بمرحلة تخطيط الأعمال لتصميم وثيقة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية الخاصة بها.	3
3	18.92	.751	3.97	تتولى كل إدارة بتحديد المخرجات المُستهدفة "تخطيط المخرجات" ومعايير ومؤشرات تحقيقها وإبلاغ إدارة الموارد البشرية بخطة التنفيذ.	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (2/4) ما يلي:

(1) المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية):

البُعد الأول: رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء رؤية المنظمة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.31)، وانحراف معياري قدرة (0.779)، ومعامل اختلاف بلغ (18.07)، وتقع العبارة (يتم إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضوء رؤية المنظمة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (لدى تصور واضح لرسالة المنظمة التي أنتمي إليها وأعمل على إيصالها لجميع المعنيين) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وانحراف معياري قدرة (0.777)، ومعامل اختلاف بلغ (18.77)، وتقع العبارة (لدى تصور واضح لرسالة المنظمة التي أنتمي إليها وأعمل على إيصالها لجميع المعنيين) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (هناك أهداف مكتوبة واضحة ومُحددة لسياسة المنظمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وانحراف معياري قدرة (0.782)، ومعامل اختلاف بلغ (18.84)، وتقع العبارة (هناك أهداف مكتوبة واضحة ومُحددة لسياسة المنظمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (إن السياسات التي تتبعها المنظمة ترتبط بالقيم والمعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة التي ننتمي إليها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وانحراف معياري قدرة (0.792)، ومعامل اختلاف بلغ (18.99)، وتقع العبارة (إن السياسات التي تتبعها المنظمة ترتبط بالقيم والمعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة التي ننتمي إليها) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

البُعد الثاني: التحليل البيئي للموارد البشرية:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم تحليل البيئة الداخلية فيما يتعلق بتحديد مصادر القوة لدى الموارد البشرية بالمنظمة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وانحراف معياري قدرة (0.732)، ومعامل اختلاف بلغ (17.94)، وتقع العبارة (يتم تحليل البيئة الداخلية فيما يتعلق بتحديد مصادر القوة لدى الموارد البشرية بالمنظمة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم تحليل البيئة الداخلية فيما يتعلق بتحديد نقاط الضعف لدى الموارد البشرية بالمنظمة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري قدرة (0.751)، ومعامل اختلاف بلغ (18.64)، وتقع العبارة (يتم تحليل البيئة الداخلية فيما يتعلق بتحديد نقاط الضعف لدى الموارد البشرية بالمنظمة) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم تحليل البيئة الخارجية فيما يتعلق بتحديد الفرص المتاحة لتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وانحراف معياري قدرة (0.811)، ومعامل اختلاف بلغ (20.22)، وتقع العبارة (يتم تحليل البيئة الخارجية فيما يتعلق بتحديد الفرص المتاحة لتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم تحليل البيئة الخارجية فيما يتعلق بتحديد التهديدات التي تُعيق تطوير الموارد البشرية بالمنظمة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وانحراف معياري قدرة (0.780)، ومعامل اختلاف بلغ (19.80)، وتقع العبارة (يتم تحليل البيئة الخارجية فيما يتعلق بتحديد التهديدات التي تُعيق تطوير الموارد البشرية بالمنظمة) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

البُعد الثالث: صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المبنية على النتائج اعتماداً على مرحلة تحديد الاتجاهات لتوفير الإطار الإستراتيجي لخطة الموارد البشرية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وانحراف معياري قدرة (0.801)، ومعامل اختلاف بلغ (19.68)، وتقع العبارة (يتم صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية المبنية على النتائج اعتماداً على مرحلة تحديد الاتجاهات لتوفير الإطار الإستراتيجي لخطة الموارد البشرية) في المرتبة الرابعة

من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تقوم الإدارة العليا بالتأكيد على دور ومهام وسلطات وصلاحيات كل الإدارات الموجودة بالمنظمة لتقوم كل إدارة بدورها وفقاً للفلسفة التي تقول: الإدارة هي إدارة الموارد البشرية وكل إدارة تقوم بصياغة خطتها الإستراتيجية كمرحلة أولى) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وانحراف معياري قدرة (0.752)، ومعامل اختلاف بلغ (17.99)، وتقع العبارة (تقوم الإدارة العليا بالتأكيد على دور ومهام وسلطات وصلاحيات كل الإدارات الموجودة بالمنظمة لتقوم كل إدارة بدورها وفقاً للفلسفة التي تقول: الإدارة هي إدارة الموارد البشرية وكل إدارة تقوم بصياغة خطتها الإستراتيجية كمرحلة أولى) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تقوم كل إدارة بمرحلة تخطيط الأعمال لتصميم وثيقة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية الخاصة بها) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وانحراف معياري قدرة (0.720)، ومعامل اختلاف بلغ (18.14)، وتقع العبارة (تقوم كل إدارة بمرحلة تخطيط الأعمال لتصميم وثيقة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية الخاصة بها) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تتولي كل إدارة بتحديد المخرجات المُستهدفة "تخطيط المخرجات" ومعايير ومؤشرات تحقيقها وإبلاغ إدارة الموارد البشرية بخطة التنفيذ) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وانحراف معياري قدرة (0.751)، ومعامل اختلاف بلغ (18.92)، وتقع العبارة (تتولي كل إدارة بتحديد المخرجات المُستهدفة "تخطيط المخرجات" ومعايير ومؤشرات تحقيقها وإبلاغ إدارة الموارد البشرية بخطة التنفيذ) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

(2) المتغير التابع (التميز المؤسسي):

جدول رقم (3/4)

الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (التميز المؤسسي)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
(المتغير التابع (التميز المؤسسي)3					
البُعد الأول: التميز الإستراتيجي					
1	تُشارك الإدارة في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية.	3.98	.832	20.90	5
2	تمنح الإدارة العاملين بها فكرة المُساهمة في التخطيط المبني على رؤية ورسالة الإدارة وأهدافها المُخططة.	3.92	.807	20.59	4
3	تقوم الإدارة بالتقييم المستمر لبيئة العمل بما يضمن نجاح الأهداف الإستراتيجية.	3.95	.807	20.43	3
4	تحرص الإدارة على التطوير المستمر لطواقم العمل من أجل نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى الإدارة.	3.92	.763	19.46	1
5	ينتهج قادة الإدارة نمطاً في ممارساتهم الوظيفية يعتمد على المتابعة المستمرة للتصدي ومعالجة أية مُعوقات في أداء المهام.	3.95	.788	19.95	2

البُعد الثاني: تميز المرووسين				
1	21.51	.841	3.91	تُشجع الإدارة الأفراد العاملين على البحث عن طرق وأفكار مُبتكرة لتحسين الأداء وبشكل مستمر.
3	22.57	.905	4.01	تحت الإدارة على تقديم أفكارًا جديدة للتطوير.
2	22.53	.881	3.91	تُدعم الإدارة تفعيل الأفكار المُستحدثة المُقدمة من الموظفين للتطبيق.
5	24.14	.944	3.91	تعمل الإدارة على الارتقاء بفلسفة إبداء الآراء من منظور جماعي.

تابع جدول رقم (3/4)

الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (التميز المؤسسي)

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
5	تقوم الإدارة بتحفيز أصحاب الأفكار الابتكارية التي تُثبت نجاحها عند التنفيذ بمكافآتهم ماديًا.	3.94	.928	23.55	4
البُعد الثالث: التميز في ممارسات الجودة					
1	تأخذ على عاتقها مسؤولية ممارسة الجودة. الإدارة العليا	4.15	.737	17.76	1
2	هناك التزام قوي وواضح للجودة على مختلف المستويات والإدارات	4.07	.801	19.68	2
3	جميع الأفراد العاملين على إلمام كامل برسالة، ورؤية المنظمة وبشكل واضح.	4.03	.810	20.10	4
4	مبدأ التطوير المُستمر للجودة يُعتبر هدفًا مهمًا.	3.99	.811	20.33	5
5	تقوم الإدارة العليا بالتركيز على أهمية الجودة وعدم التخلي عنها بغض النظر عن التكاليف التي ستتحملها من جراء ذلك.	4.09	.868	21.22	6
6	يتم مراجعة كافة الأعمال ذات الارتباط بالجودة بصورة مستمرة ودورية.	3.99	.797	19.97	3
البُعد الرابع: التميز في التطوير المستمر للخدمات المُقدمة					
1	يُحاول المسؤولون تطوير جودة الخدمات التي يتم تقديمها بشكل مستمر.	4.22	.703	16.66	1
2	هناك فُتاعة تامة لدى القائمين على قيادة وإدارات الوحدات التنظيمية بأن جهود تطوير الخدمات هي من قبيل واجباتهم الوظيفية.	4.05	.743	18.35	3
3	اعتاد المسؤولون على تحليل أداء الخدمات والعمليات التي تُقدمها المنظمة سعيًا إلى التطوير والتحسين المستمر في تقديم هذه الخدمات.	3.98	.712	17.89	2
4	يتوافر لدى الإدارة بيانات خاصة بالجودة مثل المُعيّبات والشكاوى والمدى الزمني لإنجاز المعاملات ومؤشرات رضا العملاء ... وما شابه ذلك.	4.07	.772	18.97	4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (4/4) ما يلي:

(3) المتغير التابع (التميز المؤسسي):

البُعد الأول: التميز الإستراتيجي:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُشارك الإدارة في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وانحراف معياري قدرة (0.832)، ومعامل اختلاف بلغ (20.90)، وتقع العبارة (تُشارك

- الإدارة في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تمنح الإدارة العاملين بها فكرة المساهمة في التخطيط المبني على رؤية ورسالة الإدارة وأهدافها المُخططة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري قدرة (0.807)، ومعامل اختلاف بلغ (20.59)، وتقع العبارة (تمنح الإدارة العاملين بها فكرة المساهمة في التخطيط المبني على رؤية ورسالة الإدارة وأهدافها المُخططة) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تقوم الإدارة بالتقييم المستمر لبيئة العمل بما يضمن نجاح الأهداف الإستراتيجية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وانحراف معياري قدرة (0.807)، ومعامل اختلاف بلغ (20.43)، وتقع العبارة (تقوم الإدارة بالتقييم المستمر لبيئة العمل بما يضمن نجاح الأهداف الإستراتيجية) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحرص الإدارة على التطوير المستمر لطواقم العمل من أجل نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى الإدارة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري قدرة (0.763)، ومعامل اختلاف بلغ (19.46)، وتقع العبارة (تحرص الإدارة على التطوير المستمر لطواقم العمل من أجل نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى الإدارة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (ينتهج قادة الإدارة نمطاً في ممارساتهم الوظيفية يعتمد على المُتابعة المستمرة للتصدي ومعالجة أية مُعوقات في أداء المهام) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وانحراف معياري قدرة (0.788)، ومعامل اختلاف بلغ (19.95)، وتقع العبارة (ينتهج قادة الإدارة نمطاً في ممارساتهم الوظيفية يعتمد على المُتابعة المستمرة للتصدي ومعالجة أية مُعوقات في أداء المهام) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

البُعد الثاني: تميز المُرؤوسين:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُشجع الإدارة الأفراد العاملين على البحث عن طرق وأفكار مُبتكرة لتحسين الأداء وبشكل مستمر) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وانحراف معياري قدرة (0.841)، ومعامل اختلاف بلغ (21.51)، وتقع العبارة (تُشجع الإدارة الأفراد العاملين على البحث عن طرق وأفكار مُبتكرة لتحسين الأداء وبشكل مستمر) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تحت الإدارة على تقديم أفكاراً جديدة للتطوير) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وانحراف معياري قدرة (0.905)، ومعامل اختلاف بلغ (22.57)، وتقع العبارة (تحت الإدارة على تقديم أفكاراً

جديدة للتطوير) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تُدعم الإدارة تفعيل الأفكار المُستحدثة المُقدمة من الموظفين للتطبيق) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وانحراف معياري قدرة (0.881)، ومعامل اختلاف بلغ (22.53)، وتقع العبارة (تُدعم الإدارة تفعيل الأفكار المُستحدثة المُقدمة من الموظفين للتطبيق) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تعمل الإدارة على الارتقاء بفلسفة إبداء الآراء من منظور جماعي) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وانحراف معياري قدرة (0.944)، ومعامل اختلاف بلغ (24.14)، وتقع العبارة (تعمل الإدارة على الارتقاء بفلسفة إبداء الآراء من منظور جماعي) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تقوم الإدارة بتحفيز أصحاب الأفكار الابتكارية التي تُبَت نجاحها عند التنفيذ بمكافأاتهم مادياً) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وانحراف معياري قدرة (0.928)، ومعامل اختلاف بلغ (23.55)، وتقع العبارة (تقوم الإدارة بتحفيز أصحاب الأفكار الابتكارية التي تُبَت نجاحها عند التنفيذ بمكافأاتهم مادياً) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

البُعد الثالث: التميز في ممارسات الجودة:

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (الإدارة العليا تأخذ على عاتقها مسؤولية ممارسة الجودة) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وانحراف معياري قدرة (0.737)، ومعامل اختلاف بلغ (17.76)، وتقع العبارة (الإدارة العليا تأخذ على عاتقها مسؤولية ممارسة الجودة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (هناك التزام قوي وواضح للجودة على مختلف المستويات والإدارات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وانحراف معياري قدرة (0.801)، ومعامل اختلاف بلغ (19.68)، وتقع العبارة (هناك التزام قوي وواضح للجودة على مختلف المستويات والإدارات) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (جميع الأفراد العاملين على إمام كامل برسالة، ورؤية المنظمة وبشكل واضح) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وانحراف معياري قدرة (0.810)، ومعامل اختلاف بلغ (20.10)، وتقع العبارة (جميع الأفراد العاملين على إمام كامل برسالة، ورؤية المنظمة وبشكل واضح) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (مبدأ التطوير المستمر للجودة يُعتبر هدفًا مهمًا) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وانحراف معياري قدرة (0.811)، ومعامل اختلاف بلغ (20.33)، وتقع العبارة (مبدأ التطوير المستمر للجودة يُعتبر هدفًا مهمًا) في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (تقوم الإدارة العليا بالتركيز على أهمية الجودة وعدم التخلي عنها بغض النظر عن التكاليف التي ستتحملها من جراء ذلك) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري قدرة (0.868)، ومعامل اختلاف بلغ (21.22)، وتقع العبارة (تقوم الإدارة العليا بالتركيز على أهمية الجودة وعدم التخلي عنها بغض النظر عن التكاليف التي ستتحملها من جراء ذلك) في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتم مراجعة كافة الأعمال ذات الارتباط بالجودة بصورة مستمرة ودورية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وانحراف معياري قدرة (0.797)، ومعامل اختلاف بلغ (19.97)، وتقع العبارة (يتم مراجعة كافة الأعمال ذات الارتباط بالجودة بصورة مستمرة ودورية) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

البُعد الرابع: التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة:

- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يُحاول المسؤولون تطوير جودة الخدمات التي يتم تقديمها بشكل مستمر) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.22)، وانحراف معياري قدرة (0.703)، ومعامل اختلاف بلغ (16.66)، وتقع العبارة (يُحاول المسؤولون تطوير جودة الخدمات التي يتم تقديمها بشكل مستمر) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (هناك قناعة تامة لدي القائمين على قيادة وإدارات الوحدات التنظيمية بأن جهود تطوير الخدمات هي من قبيل واجباتهم الوظيفية) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.05)، وانحراف معياري قدرة (0.743)، ومعامل اختلاف بلغ (18.35)، وتقع العبارة (هناك قناعة تامة لدي القائمين على قيادة وإدارات الوحدات التنظيمية بأن جهود تطوير الخدمات هي من قبيل واجباتهم الوظيفية) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.
- يلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (اعتاد المسؤولون على تحليل أداء الخدمات والعمليات التي تُقدمها المنظمة سعيًا إلى التطوير والتحسين المستمر في تقديم هذه الخدمات) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وانحراف معياري قدرة (0.712)، ومعامل اختلاف بلغ (17.89)، وتقع العبارة (اعتاد المسؤولون على تحليل أداء الخدمات والعمليات التي تُقدمها المنظمة سعيًا إلى التطوير والتحسين المستمر في تقديم هذه الخدمات) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

- يُلاحظ من النتائج السابقة أن العبارة (يتوافر لدى الإدارة بيانات خاصة بالجودة مثل المُعيّيات والشكاوى والمدى الزمني لإنجاز المعاملات ومؤشرات رضا العملاء ... وما شابه ذلك) يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وانحراف معياري قدرة (0.772) ومعامل اختلاف بلغ (18.97) وتقع العبارة (يتوافر لدى الإدارة بيانات خاصة بالجودة مثل المُعيّيات والشكاوى والمدى الزمني لإنجاز المعاملات ومؤشرات رضا العملاء ... وما شابه ذلك) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة.

ويُوضح الجدول التالي (5/4) ملخص لنتائج الإحصائيات الوصفية لأبعاد متغيرات الدراسة:

جدول رقم (5/4)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
	14.69	.60008	4.0852	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (المتغير المستقل)
3	16.70	.69997	4.1925	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية
2	16.53	.66411	4.0172	التحليل البيئي للموارد البشرية
1	15.58	.63039	4.0460	صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية

تابع جدول رقم (5/4)

ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
	15.24	.60988	4.0012	المتغير التابع (التميز المؤسسي)
3	17.43	.6863	3.938	التميز الإستراتيجي
4	20.57	.8098	3.936	تميز المروسين
2	15.65	.63422	4.0536	التميز في ممارسات الجودة
1	14.88	.60682	4.0776	التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للمتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:
 - أن المستوى الكلي للمتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.0852)، والانحراف المعياري قدره (0.60008)، ومعامل اختلاف بلغ (14.69)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.
 - بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:
 - يُلاحظ من الجدول السابق (5/4) أن بُعد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1925)، وانحراف معياري قدره (0.69997)، ومعامل اختلاف بلغ (16.70)، ويقع بُعد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران.

- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد التحليل البيئي للموارد البشرية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.0172)، وانحراف معياري قدره (0.66411)، ومعامل اختلاف بلغ (16.53)، ويقع بُعد التحليل البيئي للموارد البشرية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران.
- كما يُلاحظ أيضًا من الجدول أن بُعد صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.0460)، وانحراف معياري قدره (0.63039)، ومعامل اختلاف بلغ (15.58)، ويقع بُعد صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران.

• بالنسبة للمتغير التابع التميز المؤسسي:

- أن المستوى الكلي للمتغير التابع التميز المؤسسي للمؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.0012)، والانحراف المعياري قدره (0.60988)، ومعامل اختلاف بلغ (15.24)، والذي يُشير إلى اتفاق معظم آراء المستقصي منهم على ذلك.
- بالنسبة لأبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي:
- يُلاحظ من الجدول السابق (5/4) أن بُعد التميز الإستراتيجي يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.938)، وانحراف معياري قدره (0.6863)، ومعامل اختلاف بلغ (17.43)، ويقع بُعد أداء التميز الإستراتيجي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران.
- كما يُلاحظ من الجدول السابق أن بُعد تميز المرؤوسين يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.936)، وانحراف معياري قدره (0.8098)، ومعامل اختلاف بلغ (20.57)، ويقع بُعد تميز المرؤوسين في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران.
- كما يُلاحظ أيضًا من الجدول أن بُعد التميز في ممارسات الجودة يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.0536)، وانحراف معياري قدره (0.63422)، ومعامل اختلاف بلغ (15.65)، ويقع بُعد التميز في ممارسات الجودة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران.
- كما يُلاحظ أيضًا من الجدول أن بُعد التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة يتسم بدرجة تميل إلى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.0776)، وانحراف معياري قدره (0.60682)، ومعامل اختلاف بلغ (14.88)، ويقع بُعد التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالتطبيق على المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران.

ثانيًا: تحليل الارتباط:

(أ) اختبار الفرض الرئيسي الأول:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه "تُوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (جودة الحياة الوظيفية، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، التميز المؤسسي)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والأبعاد المكونة له)، والمتغير الوسيط (جودة الحياة الوظيفية والأبعاد المكونة لها) وكذلك المتغير

التابع (التميز المؤسسي والأبعاد المكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية، التحليل البيئي للموارد البشرية، صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية) ، وأبعاد جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط (جودة بيئة العمل، جودة العلاقات في مكان العمل، جودة أداء المهام الوظيفية، الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى، أسلوب الإشراف المتبع في بيئة العمل)، وأبعاد التميز المؤسسي (التميز الاستراتيجي، تميز المرؤوسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة)، كمتغير تابع ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (6/4):

جدول رقم (6/4)
تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

بيان	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد	التحليل البيئي للموارد البشرية	صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	جودة بيئة العمل	جودة العلاقات في مكان العمل	الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى	أسلوب إشراف المتبع في بيئة العمل	التميز الاستراتيجي	تميز المرؤوسين	في ممارسات الجودة	التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	جودة الحياة الوظيفية	التميز المؤسسي
رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية	1													
التحليل البيئي للموارد البشرية	.761**	1												
صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية	.688**	.715**	1											
جودة بيئة العمل	.721**	.650**	.730**	1										
جودة العلاقات في مكان العمل	.363**	.317**	.431**	.552**	1									
جودة أداء المهام الوظيفية	.377**	.427**	.512**	.536**	.508**									
الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى	.624**	.521**	.649**	.612**	.456**	1								
أسلوب الإشراف المتبع في بيئة العمل	.681**	.637**	.752**	.734**	.579**	.725**	1							

تابع جدول رقم (6/4)
تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

بيان	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد	الموارد البشرية	التحليل البيئي	صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية	جودة بيئة العمل	جودة العلاقات في مكان العمل	الأجور والمزايا الأخرى والمكافآت	أسلوب الإشراف المتبع في بيئة العمل	التميز الإستراتيجي	تميز المرؤوسين	التميز في ممارسات الجودة	الخدمات المقدمة للتميز في التطوير المستمر	الموارد البشرية	التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	جودة الحياة الوظيفية	التميز المؤسسي
التميز الإستراتيجي	.630**	.686**	.741**	.646**	.339**	.666**	.759**	1								
تميز المرؤوسين	.479**	.561**	.632**	.515**	.431**	.649**	.721**	.812**	1							
التميز في ممارسات الجودة	.357**	.395**	.519**	.544**	.528**	.552**	.714**	.648**		.720**	1					
التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة	.476**	.510**	.569**	.542**	.421**	.571**	.667**	.718**		.705**		.722**	1			
التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	.910**	.915**	.881**	.776**	.409**	.662**	.763**	.758**		.614**		.466**		.573**	1	
التميز المؤسسي	.547**	.609**	.695**	.629**	.480**	.689**	.804**	.898**		.923**		.861**		.873**		.778**

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدول (6/4) ما يلي:

- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين المتغير التابع التميز المؤسسي، وتوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع التميز المؤسسي وجميع محاور المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل فردي كل محور على حده (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية، التحليل البيئي للموارد البشرية، صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية).
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل فردي وإجمالاً وبين المتغير التابع التميز المؤسسي بشكل فردي وإجمالاً حيث يُشير إلى وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية وبين المتغير التابع التميز المؤسسي عند مستوي دلالة (0.01) بلغ معامل الارتباط بين محور رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية وبين محور التميز المؤسسي (**.547).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور التحليل البيئي للموارد البشرية عند مستوي دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التحليل البيئي للموارد البشرية (**.609).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عند مستوي دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية (**.695).

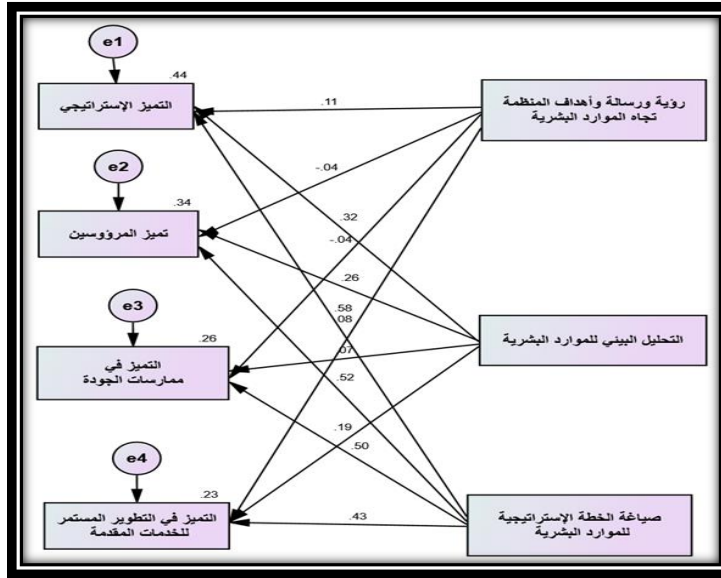
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور جودة العلاقات في مكان العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور جودة العلاقات في مكان العمل (**.480).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى (**.689).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور أسلوب الإشراف المُتبع في بيئة العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور أسلوب الإشراف المُتبع في بيئة العمل (**.804).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور التميز الإستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التميز الإستراتيجي (**.898).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور تميز المرؤوسين عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تميز المرؤوسين (**.923).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين التميز في التطوير المستمر للخدمات المُقدمة عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التميز في التطوير المستمر للخدمات المُقدمة (**.873).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية مُوجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (**.681).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط مُوجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين جميع أبعاده (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية، التحليل البيئي للموارد البشرية، صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

(ج) اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

من أجل اختبار الفرض الرئيسي الثالث الذي ينص على أنه "يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التميز المؤسسي لدى المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران". ويُوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي:

شكل رقم (2/4)

النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي:

جدول رقم (8/4)

نتائج اختبار تحليل المسارات للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز المؤسسي

مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
.019	.108	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية ← التميز الإستراتيجي
.378	-.044	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية ← تميز المروسين
.504	-.036	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية ← التميز في ممارسات الجودة
.149	.079	رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية ← التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة
***	.318	التحليل البيئي للموارد البشرية ← التميز الإستراتيجي
***	.264	التحليل البيئي للموارد البشرية ← تميز المروسين
.197	.069	التحليل البيئي للموارد البشرية ← التميز في ممارسات الجودة
***	.187	التحليل البيئي للموارد البشرية ← التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة
***	.576	صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ← التميز الإستراتيجي
***	.518	صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ← تميز المروسين
***	.500	صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ← التميز في ممارسات الجودة
***	.432	صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ← التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية 1%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبُعد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية على جميع أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرؤوسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة).
 - يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبُعد التحليل البيئي للموارد البشرية على ثلاثة أبعاد من أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرؤوسين، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.318)، (0.264)، (0.187) على التوالي، وقد خرج من النموذج بُعد (التميز في ممارسات الجودة) لعدم معنويته.
 - يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبُعد صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية على جميع أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرؤوسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.576)، (0.518)، (0.500)، (0.432) على التوالي.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.44 من التباين المُفسر في التميز الإستراتيجي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.56.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.34 من التباين المُفسر في تميز المرؤوسين والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.66.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.26 من التباين المُفسر في التميز في ممارسات الجودة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.74.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.23 من التباين المُفسر في التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.77.
- ومما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الثالثة جزئياً، حيث تُؤثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية، التحليل البيئي للموارد البشرية، صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية) على أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرؤوسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة).

نتائج البحث واختبار الفروض:

(1) اختبار الفرض الرئيسي الأول:

من أجل اختبار الفرض الرئيس الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، التميز المؤسسي)، من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم التوصل إلى ما يلي:

- وجود ارتباط تنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين المتغير التابع التميز المؤسسي، وتوجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع التميز المؤسسي وجميع محاور المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل فردي كل محور على حده (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية، التحليل البيئي للموارد البشرية، صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية)،
- ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بشكل فردي واجمالياً وبين المتغير التابع التميز المؤسسي بشكل فردي واجمالياً حيث يشير إلى وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية وبين المتغير التابع التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.01) بلغ معامل الارتباط بين محور رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية وبين محور التميز المؤسسي (**547).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور التحليل البيئي للموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التحليل البيئي للموارد البشرية (**609).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية (**695).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور جودة بيئة العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور جودة بيئة العمل (**629).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور جودة العلاقات في مكان العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور جودة العلاقات في مكان العمل (**480).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى (**689).

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور أسلوب الإشراف المتبع في بيئة العمل عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور أسلوب الإشراف المتبع في بيئة العمل (**804).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور التميز الإستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التميز الإستراتيجي (**898).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور تميز المرووسين عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور تميز المرووسين (**923).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين محور التميز في ممارسات الجودة عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التميز في ممارسات الجودة (**861).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين محور التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة (**873).
- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (**681).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبين جميع أبعاده (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية، التحليل البيئي للموارد البشرية، صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع التميز المؤسسي وبين جميع أبعاده (التميز الإستراتيجي، تميز المرووسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب متوسط وفوق المتوسط بين جميع أبعاد التميز المؤسسي.

(2) اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

من أجل اختبار الفرض الرئيس الثالث الذي ينص على أنه "يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التميز المؤسسي لدى المؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران".
وتم التوصل إلى ما يلي:

- لا يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية على جميع أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرووسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة).
 - يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد التحليل البيئي للموارد البشرية على ثلاثة أبعاد من أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرووسين، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.318)، (0.264)، (0.187) على التوالي، وقد خرج من النموذج بُعد (التميز في ممارسات الجودة) لعدم معنويته.
 - يُوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية على جميع أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرووسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة) حيث بلغ قيمة معامل المسار لكلاً منهم (0.576)، (0.518)، (0.500)، (0.432) على التوالي.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.44 من التباين المُفسر في التميز الإستراتيجي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.56.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.34 من التباين المُفسر في تميز المرووسين والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.66.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.26 من التباين المُفسر في التميز في ممارسات الجودة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.74.
 - يُفسر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نسبة 0.23 من التباين المُفسر في التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ 0.77.
- ومما سبق اتضح عدم صحة الفرضية الثالثة جزئياً، حيث تؤثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (رؤية ورسالة وأهداف المنظمة تجاه الموارد البشرية، التحليل البيئي للموارد البشرية، صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية) على أبعاد التميز المؤسسي (التميز الإستراتيجي، تميز المرووسين، التميز في ممارسات الجودة، التميز في التطوير المستمر للخدمات المقدمة).

توصيات البحث: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يُمكن للباحث تقسيم التوصيات إلى نوعين كما يلي:

- (1) أهمية تبني الإدارة العليا بالمؤسسة السعودية لهندسة وصناعة الطيران بالتوجيه المباشر لمدراء ورؤساء الإدارات التنفيذية بضرورة العمل على هدي التوجه الإستراتيجي في إدارة سياسات الموارد البشرية باعتباره المدخل العصري الذي يُفترن بخلق ثقافة تنظيمية تُساهم في التخطيط بمستقبل الموارد البشرية المُوجه بالأداء الذي يقود إلي التميز المؤسسي.
- (2) دعم وتعزيز الإدارة العليا للفلسفة المعاصرة – التي تُبنت فعاليتها في المنظمات العربية والعالمية المُتقدمة – والتي تُنادي بوجود قيام قادة ومديري الإدارات

الرئيسية في المنظمة بمهام وواجبات مدير إدارة الموارد البشرية في الإدارات التي يرأسونها عملاً بمقولة الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، والمدير العصري المتميز يجب أن يكون مديراً ناجحاً في إدارة سياسات الموارد البشرية بغض النظر عن تخصصه ومؤهله العلمي واختصاصات الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

3) الاهتمام بالإعداد لإستراتيجية تدريبية متكاملة تستند إلى الفكر المعاصر الذي يُنادي بالتدريب الموجه بالأداء على ضوء الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية مع تضمينها بالفعاليات التدريبية التي تُقترن بالأبعاد الإستراتيجية المُنبثقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة دعماً للتوجه الذي يُنادي بحتمية التكيف وتقبل التغيير نحو التطوير.

❖ قائمة المراجع العربية

- آل سالم، راشد مهدي حسين، (2020)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات السعودية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية محمد، (2005)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسن، عبد المحسن حاجي، (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، الأردن.
- زايد، عادل محمد، (2019)، مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، بحوث ودراسات، القاهرة.
- السلمي، علي محمد، (2009)، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي محمد، (2007)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي محمد، (2009)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي محمد، (2018)، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي محمد، (2019)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الحميد، طلعت أسعد، (2021)، التسويق، مكتبة جرير، السعودية.
- عبد الحميد، طلعت أسعد، (2023)، التسويق الفعال "الأساسيات والتطبيق" مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- العديلي، ناصر، (2009)، تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات، نسخة إلكترونية، جريدة الاقتصادية.
- العمامي، غالية، (2014)، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- غنيم، أحمد، (2013)، إدارة الإنتاج والعمليات، المكتبة العصرية، المنصورة.
- القصبي، مني؛ النجار، نبيل الحسيني، (2010)، الإدارة المعاصرة: أصولها العلمية واتجاهاتها المعاصرة، المكتبة العصرية، المنصورة.
- اللوحي، باسم، (2017)، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- المرسي، جمال الدين محمد، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الـ 21، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- منجي، محمد عبد الفتاح، (2001)، بحث حصر الاحتياجات من الموارد البشرية الإستراتيجية، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
- النجار، حميدة محمد بدوي، (2017)، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين الدائمين بالمستشفيات الجامعية التابعة لجامعة المنصورة، المنصورة.

النجار، نبيل الحسيني، (2015)، التخطيط الإستراتيجي المُوجه بالأداء، ورقة العمل المُقدمة في ندوة المبادرات الاحترافية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات العربية.

النجار، نبيل الحسيني، (2016)، الموسوعة العلمية والعملية في إدارة الموارد البشرية برؤية إسلامية، الدار العربية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

النجار، نبيل الحسيني، (2017) إدارة الأفراد "مدخل تحليلي"، دار النهضة العربية، القاهرة.

النجار، نبيل الحسيني، (2018)، إدارة الموارد البشرية برؤية معاصرة، الدار الناشرة للطباعة والتوزيع، الدوحة، قطر.

النجار، نبيل الحسيني، (2019)، إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دار المري للطباعة والنشر والتوزيع، قطر.

النجار، نبيل الحسيني، (2021)، الأصول العلمية والعملية في الابتكار والإبداع لريادة الأعمال، مكتبة جرير، دبي.

النجار، نبيل الحسيني، (2021)، مؤشرات الأداء وعلاقته بالفعالية المؤسسية، دار الخبرة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

النجار، نبيل الحسيني، (2022)، الموسوعة العلمية والعملية في إدارة الموارد البشرية، الأنصاري للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

النجار، نبيل الحسيني؛ الشربيني، صفاء محمد؛ المنيوي، جاد، (2020)، إدارة الموارد البشرية "برؤية جديدة"، المكتبة العصرية، المنصورة.

النسور، أسماء، (2022)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الهوري، سيد، (2002)، إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، الاتحاد الدولي للبنوك، القاهرة.

قائمة المراجع الأجنبية

- Al-Romeedy, B., (2019), Green Human Resource management in the Egyptian Travel Agencies: Constraints of Implementation and Requirements for Success, Journal of Human Resource in Hospitality and Tourism.
- Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M., (2021), The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools. Journal of Educational and Social Research.
- Bhagat, L. N., (2020), Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: An Exploratory Study. International Journal of Engineering Technologies and Management Research.
- Calhoon, P. R., (2022), Managing Personnel, Happer & Row, N. Y., U. S. A.
- Ferguson, K. L., & Reiojr, T. G., (2010), Human resource management systems and from performance. Journal of management Development.
- Hassan Al-Dhaafri, & Mohammed Saleh Alosani, (2022), Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial Organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM, Measuring Business Excellence.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P., (2019), "Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: an SEM approach", Benchmarking: An International Journal.
- Raisi, P., & Pour, Nsiri, (2009), Performance evaluation model of Total Quality Management in Social Security hospitals in Tehran. Health Information Management.
- Tom Peters, (1988), "Facing Up to the Need of Management Revolution", California Management Review.

Vroom, L. E., (2021), Strategic Thinking and Planning. "New Vision" McGraw Hill book Co., New York. U. S. A.

Webster, M., (2017), Organizational Excellence, so what is Organizational Excellence.