

**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز
بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً**

دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز
للدورات الخمسة الأخيرة (2005-2015)

**The Impact of Strategic Human Resources Management Practices
on Excellence Sustainability**

**By Existence of the Organizational Architecture as a Mediator
Variable**

**A Field Study in Private Manufacturing Sector Companies that
Won King Abdullah II Award for Excellence for the Last Five
Cycles (2005-2015)**

إعداد الطالبة:

ريم حسن هادي الشمري

إشراف

الدكتور محمود ابو جمعة

مشرفاً مشاركاً

الدكتور أحمد علي صالح

مشرفاً رئيسياً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران - 2017

التفويض

أنا الموقع أدناه " ريم حسن هادي الشمري " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: ريم حسن هادي الشمري

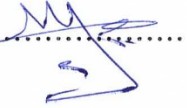
التوقيع: 

التاريخ: 2017\6\4

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً " دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة 2015-2005.

وأجيزت بتاريخ: 2017\6\4

الإسم:	أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور: أحمد علي صالح	مشرفاً رئيساً	
الدكتور: محمود أبو جمعة	مشرفاً مشاركاً	
الدكتور: نضال الصالحي	رئيساً	
الأستاذ الدكتور: زياد يوسف المعشر	ممتحناً خارجياً (جامعة مؤتة)	

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً. ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مددوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف الرئيسي على الرسالة فضيلة الدكتور أحمد علي صالح على جهوده المتفانية معي، بفضل الله ثم فضله استطعت إكمال العمل.

و أشكر أستاذي الفاضل المشرف المشارك الدكتور محمود أبو جمعة على تعاونه معي.

كما وأشكر أعضاء اللجنة الكرام على حضورهم لمناقشة رسالتي، فلكم من الله الأجر ومني كل التقدير.

الإهداء

إلى والدتي الغالية التي لم تألُ جهداً في تربيّتي وتوجيهي

إلى من علمني الصبر والنجاح

إلى سندي في هذه الدنيا

والدي الغالي

إلى أخواتي أغلى ما في حياتي

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الأنكليزية	ك
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
المقدمة	1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
أهداف الدراسة	6
أهمية الدراسة	7
فرضيات الدراسة	8
أنموذج الدراسة	10
حدود الدراسة	11
محددات الدراسة	11
التعريفات النظرية والإجرائية	12
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	17
أولاً: الأدب النظري	17
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	17
مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	18

الموضوع	الصفحة
أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	19
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	20
المحور الثاني: المعمارية التنظيمية	28
مفهوم المعمارية التنظيمية	28
أهداف المعمارية التنظيمية	30
أبعاد المعمارية التنظيمية	31
المحور الثالث إستدامة التميز	34
مفهوم إستدامة التميز	34
أهمية إستدامة التميز	35
مزايا إستدامة التميز	36
أبعاد إستدامة التميز	37
ثانياً: الدراسات السابقة	40
ثالثاً: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	48
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	49
المقدمة	49
منهجية الدراسة	49
مجتمع الدراسة	49
عينة الدراسة	50
متغيرات الدراسة	55
أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات	55
صدق أداة الدراسة وثباتها	58
ثبات أداة الدراسة	70
الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وإختبار الفرضيات	73
الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	73
إختبار الفرضيات	97
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	121
المقدمة	121
مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة	121
مناقشة نتائج إختبار الفرضيات	127

الموضوع	الصفحة
التوصيات والمقترحات	133
مقترحات الدراسات المستقبلية	135
قائمة المراجع	136
أ. قائمة المراجع العربية	136
ب. قائمة المراجع الأجنبية	137
ملحق رقم (1) أسئلة المقابلة	144
ملحق رقم (2) أسماء محكمي أداة الدراسة	145
ملحق رقم (3) الإستبانة بشكلها النهائي	146
ملحق رقم (4) تسهيل المهمة	152

قائمة الجداول

رقم الفصل. رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1.3	شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الدورات الخمسة الأخيرة	50
2.3	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير النوع الاجتماعي	51
3.3	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر	52
4.3	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب المستوى التعليمي	53
5.3	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب طبيعة العمل	53
6.3	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب سنوات الخبرة	54
7.3	مصادر تطوير فقرات الاستبانة	57
8.3	جدول التحليل الإستكشافي	60
9.3	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	72
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة للمتغيرات الرئيسية	74
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تحليل وتصميم العمل	76
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الاستقطاب والاختيار	77
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على هيكلية الدفع والحوافز	78
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على علاقات العمل	79
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على إدارة الأداء	81
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تحليل الهيكل التنظيمي	82
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الثقافة التنظيمية	83

رقم الفصل. رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على التكنولوجيا	84
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الخطة الاستراتيجية	85
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على اضافة قيمة لصالح المتعاملين	86
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على بناء مستقبل مستدام	87
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تنمية القدرة المؤسسية	88
14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تسخير الابداع والابتكار	89
15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة	90
16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	91
17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين	92
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على إستدامة النتائج الباهرة	93
19.4	اختبار التوزيع الطبيعي	95
20.4	اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	96
21.4	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى	97
22.4	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	99
23.4	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	100
24.4	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	102
25.4	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	104
26.4	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	105
27.4	تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة	107

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل. رقم الجدول
109	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة	28.4
110	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثامنة	29.4
112	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية	30.4
114	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	31.4
117	اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز	32.4
119	اختبار الأثر غير المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط	33.4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الفصل . رقم الشكل
10	أنموذج الدراسة	1.1
65	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية	1.3
67	تحليل العاملي التوكيدي لمتغير المعمارية التنظيمية	2.3
69	تحليل العاملي التوكيدي لمتغير استدامة التميز	3.3
117	اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز	1.4
119	اختبار الأثر غير المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط	2.4

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أسئلة المقابلة	144
2	أسماء محكمي أداة الدراسة	145
3	الإستبانة بشكلها النهائي	146
4	كتاب تسهيل المهمة	152

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز

بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً

دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

للدورات الخمسة الأخيرة (2005-2015)

إعداد الطالبة:

ريم حسن هادي الشمري

إشراف

الدكتور محمود ابو جمعة

مشرفاً مشاركاً

الدكتور أحمد علي صالح

مشرفاً رئيسياً

المُلخص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً، وكان مجال الدراسة شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة، والبالغ عددها (12) وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (2845) فرداً سحبت منه عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (338) فرداً من العاملين في الشركات من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وأستخدمت الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (338) استبانة على عينة الدراسة وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة (321) إستبانة صالحة للتحليل، و التي تم تحليلها من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية (إختبار كرومباخ الفا، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الإستكشافي، إختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار البسيط وتحليل المسار).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، الإستقطاب والاختيار، هيكلية الدفع والإجور، علاقات العمل، إدارة الأداء) في إستدامة التميز. وكذلك وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: إستمرار قيام الشركات بالمقارنات المرجعية مع الشركات القائدة ، لتمكينها من الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير، بالإضافة الى محاولة تبني مفهوم المعمارية التنظيمية بشكل أوسع مما يتميز به من شمولية للركائز المهمة داخل الشركات من أجل تحقيق التميز والعمل على إستدامته، والإهتمام أكثر بالمفاهيم الأساسية لإستدامة التميز، مما يعود للشركة بنتائج إيجابية على المستوى البعيد وبناء مستقبل مستدام

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المعمارية التنظيمية، إستدامة التميز، جائزة مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة.

The Impact of Strategic Human Resources Management Practices on Excellence Sustainability

By Existence of the Organizational Architecture as a Mediator Variable

A Field Study in Private Manufacturing Sector Companies that Won King Abdullah II Award for Excellence for the Last Five Cycles (2005-2015)

Cycles (2005-2015)

Prepared by

Reem Hassan Hadi Al-Shemmari

Supervised by

Dr. Ahmad Ali Salih

Primary Supervisor

Dr. Mahmoud Abu Jumáh

Co-Supervisor

Abstract

The aim of this study was to recognize the impact of strategic human resources management practices on excellence sustainability by Existence of the organizational architecture as a mediator variable. The field of the study encompassed the twelve private manufacturing sector companies that won the King Abdullah II Award for Excellence for the last five cycles. The population of the study comprised of (2845) individuals. A proportional stratified random sample consisted of (338) participants were selected from the three managerial levels in each company. A questionnaire-based survey was conducted to collect the required data. A total of (338) questionnaires were distributed to the study sample. Out of them, (321) questionnaires were completed and returned. The data were analyzed using a set of statistical methods Cronbach's alpha, normality test, Mean, Standard deviation, confirmatory factor analysis, exploratory factor analysis, simple regression analysis as well as path analysis.

The main findings of the study revealed that there is a statistically significant impact of strategic human resources management practices as a whole (job analysis and design, recruitment and selection, pay structure & incentive benefits, labor relations, and performance management) on excellence sustainability. On the other hand, the results confirmed the impact of strategic human resources management practices on excellence sustainability by Existence organizational architecture as a mediator variable. On the basis of the above-mentioned results,

the researcher suggested that companies are required to conduct a continuous benchmarking with leading companies in order to enhance their performance, to increase management flexibility and adaptation with external changes. Likewise, companies are expected to maintain their strategies by turning them into actual actions. In conclusion, for companies to achieve long-term success, organizational architecture along with excellence sustainability are fundamental needs.

Keywords: Strategic Human Resources Management Practices, Organizational Architecture, Excellence Sustainability, King Abdullah II Center Award for Excellence, Private Manufacturing Companies won the King Abdullah II Award for Excellence for the last five cycles.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

يهدف هذا الفصل الى مناقشة محورين، هما:

1- عرض مقدمة عن الموضوع وتمهيد للمشكلة وما هي أهداف الدراسة، والاهمية العلمية والعملية بالإضافة الى إنموذج الدراسة.

2- عرض للمصطلحات والتعريفات الإجرائية، وحدود ومحددات الدراسة.

(1.1) المقدمة:

تسعى منظمات الأعمال لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها البقاء والنمو والتميز، وللعمل على تحقيق هذه الاهداف يُلاحظ توجه اغلب المنظمات نحو تطوير مواردها ومن أهم هذه الموارد هي الموارد البشرية، لكونها المسؤولة عن صناعة الابتكار والابداع وتحقيق الميزة التنافسية، والأهم من ذلك هو ضمان استدامة التميز.

وتمثل استدامة التميز (Excellence Sustainability) امكانية المنظمة وعملها من أجل الوصول إلى الاهداف من خلال دمج جميع الفرص سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، بيئية وبذلك تزداد قيمة المساهمين على المدى الطويل (الكساسبة، 2016). ويمكن استدامة التميز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. لأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management) هي نهج لتطوير وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجية الأعمال وتمكن المنظمة من الوصول إلى اهدافها (Armstrong,2008).

إن لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أثر كبير في تحقيق استدامة التميز لأنه يتطلب قدرات غير اعتيادية وهذا الذي جعل تحليل وتصميم العمل بالإضافة إلى الاستقطاب والاختيار أصبح يتطلب مؤهلات غير تقليدية بسبب التطور السريع الحاصل في بيئة الأعمال مما أضاف أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية وغير من طبيعتها (عقيلي، 2009).

كما اشار Pongpearchan (2016) إلى ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُعد عاملاً من عوامل نجاح المنظمة بإعتبارها وسيلة من وسائل الوصول إلى النجاح وبالتالي التميز. بالإضافة إلى دورها في تقييم مهارات وقدرات الافراد الذين يعملون على الإستراتيجيات التنظيمية ووضعهم في المكان المناسب مما يدعم الاستراتيجية الشاملة وصولاً إلى الميزة التنافسية (Noe, 2015).

وقال Clark (2013) إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها أثر كبير في إستدامة التميز من خلال إدارة معايير الأداء للموارد البشرية في منظمات الأعمال وخلق قيمة للاستدامة دعماً لاستراتيجية الاستدامة في المنظمة.

ولا تقف مساهمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز واستدامة التميز بل تمتد إلى تطوير المعمارية التنظيمية من خلال سعيها إلى زيادة انتاجية الموارد البشرية وكفاءة الهيكل التنظيمي من أجل الوصول إلى الاهداف الاستراتيجية المنشودة للمنظمة (Sahoo, Das, Sundaray, 2011). وتعد المعمارية التنظيمية (Organizational Architecture) نظام معقد يعمل على تجميع مكونات مختلفة بداخلة ولكنها مترابطة حيث تشمل هذه المكونات التكنولوجيا، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي. (Perez, 2014)

ويزداد دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المعمارية التنظيمية من خلال ممارساتها التي تهدف إلى تطوير قدرات الموارد والتي تنعكس على تطوير وتنفيذ استراتيجية المنظمة (Davis,2015). بالإضافة إلى تأثيرها في تطوير الثقافة التنظيمية التي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الجودة والتحسين المستمر والارتقاء إلى التميز (الكساسة، 2015)

اذ أشار (Sinha and Arora (2012 إلى ان للثقافة التنظيمية اثر في الجودة، كونها احدى متغيرات استدامة التميز. وبالتالي يمكن الوصول إلى التميز من خلال خلق ثقافة التميز وهي البيئة التي تحتوي على الافراد الذين يفهمون أهمية الانتاجية والمعنى الحقيقي للقيمة، والثقافة التنظيمية هي قياس لتحقيق التميز (Siddall , 2014).

كما تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تفعيل التكنولوجيا من خلال تشجيع العمل على الانظمة الحديثة عبر توفير الوظائف والمؤهلات (Thom, Lochpe ,2003). وبين (Arikan (2011 ان للمعمارية التنظيمية أثر في الأداء التنظيمي من خلال الأستخدام الافضل للموارد. وان ما نعتبره اليوم تميزاً سيكون في المستقبل القريب اداءً ليس كافياً والعمل على تحسين الاداء بصورة مستمرة والتعلم من التجارب السابقة وزيادة الابداع والابتكار جنباً إلى جنب مع تحقيق اغراض مجتمعية في بيئة ايجابية.

بالإستناد إلى ماتقدم ولغرض الاستفادة من المؤشرات التي ذكرت أعلاه؛ جاءت الدراسة لتحديد

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً

وسيطاً في شريحة مهمة يمكن اعتبارها قائدة وقدوة هي شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة

بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

(1.2) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتضح للباحثة وجود قلق لدى الشركات الفائزة في كيفية المحافظة على إستدامة التميز وما هي

المتغيرات التنظيمية التي يجب الاهتمام بها أكثر لتحقيق إستدامة التميز.

حيث تم تحديد المشكلة من جانبين أساسيين هما الأدبيات والمقابلات الميدانية، كما هو موضح أدناه:

أوصت دراسات (Harris,2009; Pongpearchan,2016) بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية

الاستراتيجية ودراسة علاقتها بالأداء المتميز بالإضافة إلى القيادة والنجاح والاستمرارية للمنظمة.

وبينت دراسة (Pierce (2016 ان موضوع التميز وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية والسلوكية

والقيادة لازالت محدودة وتحتاج إلى المزيد من البحث والتحليل و أشار (Arikan (2011 إلى ضرورة

البحث في المعمارية التنظيمية لما لها أهمية كبيرة في تطوير الموارد الاستراتيجية للمنظمة وتأثيرها

الكبير على الأداء، وأيد هذا الرأي (Perez (2014 حيث أشار إلى ضرورة الاهتمام بالمعمارية

التنظيمية والتعمق في دراستها كونها تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. وبناءً على

ماشخصته الأدبيات يظهر وجود حاجة لدراسة المتغيرات الحالية (ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية، المعمارية التنظيمية، إستدامة التميز).

وعلى هذا الاساس قامت الباحثة بإجراء مقابلات ميدانية للتعرف على هذه الحاجة في البيئة

الأردنية. وبعد إجراء المقابلات الميدانية لثلاث شركات من القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بالجائزة

ومركز الملك عبد الله الثاني للتميز طرحت من خلالها الاسئلة الاتية :

- ماهي القضية الاساسية التي تحتل الاولوية الاولى في اهتمامات الشركة بعد حصولها على

جائزة التميز؟

- كيف تفكر الشركة في المحافظة على التميز ، وهل يشكل ذلك قلقاً لها؟

- هل تمتلك الشركة خطة محددة واجراءات واضحة للمحافظة على التميز؟

إتضح للباحثة وجود قلق لدى هذه الشركات التي حصلت على الجائزة في كيفية المحافظة على

التميز وماهي المتغيرات التنظيمية التي يجب الاهتمام بها اكثر من غيرها و التي يمكن ان تعزز التميز

في الشركة، وهذه الدراسة سوف تساعد في المساهمة بحل جزء من هذه المشكلة من خلال تحديد دور

ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمعمارية التنظيمية في تعزيز إستدامة التميز. وإنطلاقاً من

المضامين السابقة التي تعكس المشكلة الميدانية جاءت هذه الدراسة للإجابةً على السؤال الرئيسي الآتي:

هل هناك أثر مباشر او غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على إستدامة

التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً؟

ولتحقيق الإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية الوصفية

والأستدلالية، وكما يلي:

• ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في شركات القطاع الصناعي الخاصة

الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز؟

• ما مستوى المعمارية التنظيمية في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد

الله الثاني للتميز؟

- ما مستوى ممارسات إستدامة التميز في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك

عبد الله الثاني للتميز؟

- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز؟
- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في المعمارية التنظيمية؟
- هل هناك أثر للمعمارية التنظيمية في إستدامة التميز؟
- هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية

التنظيمية متغيراً وسيطاً؟

(1.3) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز،

بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك

عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة.

1- تقديم اطار نظري لمتغيرات الدراسة الحالية (ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،

المعمارية التنظيمية، إستدامة التميز) وشرح وتوضيح مفاهيمها الأساسية وأبعاد ومتغيرات قياسها.

2- تحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شركات القطاع الصناعي الخاصة

الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

3- تحديد مستوى المعمارية التنظيمية في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك

عبد الله الثاني للتميز.

4- تحديد مستوى ممارسات إستدامة التميز في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

5- تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز.

6- تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المعمارية التنظيمية.

7- تحديد أثر المعمارية التنظيمية على إستدامة التميز.

8- تحديد الاثر غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً بسيطاً.

(1.4) أهمية الدراسة:

1- تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية لمنظمات الأعمال عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و المعمارية التنظيمية ودورها في تعزيز إستدامة التميز.

2- تبرز أهمية هذه الدراسة حيث انها ستمهد الطريق للباحثين من أجل التوسع في دراسة إدارة التميز كونها دراسة تستند للبحث العلمي من خلال متغيرات إحصائية لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على استدامة التميز من خلال المعمارية التنظيمية كمتغيراً بسيطاً.

3- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة كونها شركات متميزة وفائزة بأعلى جائزة في الأردن هي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وبالتالي فنتائجها ستعم بالفائدة على جميع شركات القطاع الصناعي الخاصة التي تنافس على هذه الجائزة.

4- تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال حرصها على تقديم توصيات لمدرء الشركات وأصحاب القرار حول كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمعمارية التنظيمية من أجل تحقيق إستدامة التميز.

(1.5) فرضيات الدراسة:

بناءً على أنموذج الدراسة وأسئلتها وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى إختبار الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

❖ H_{01} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية في إستدامة التميز، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتشتق منها الفرضيات الآتية:

• $H_{01.1}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

إضافة قيمة لصالح المتعاملين، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• $H_{01.2}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء

مستقبل مستدام، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• $H_{01.3}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

تنمية القدرة المؤسسية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• $H_{01.4}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

تسخير الأبداع والابتكار، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• $H_{01.5}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• $H_{01.6}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• $H_{01.7}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في النجاح

من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• $H_{01.8}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

إستدامة النتائج الباهرة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ H_{02} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في

المعمارية التنظيمية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

❖ H_{03} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للمعمارية التنظيمية في إستدامة التميز، عند مستوى

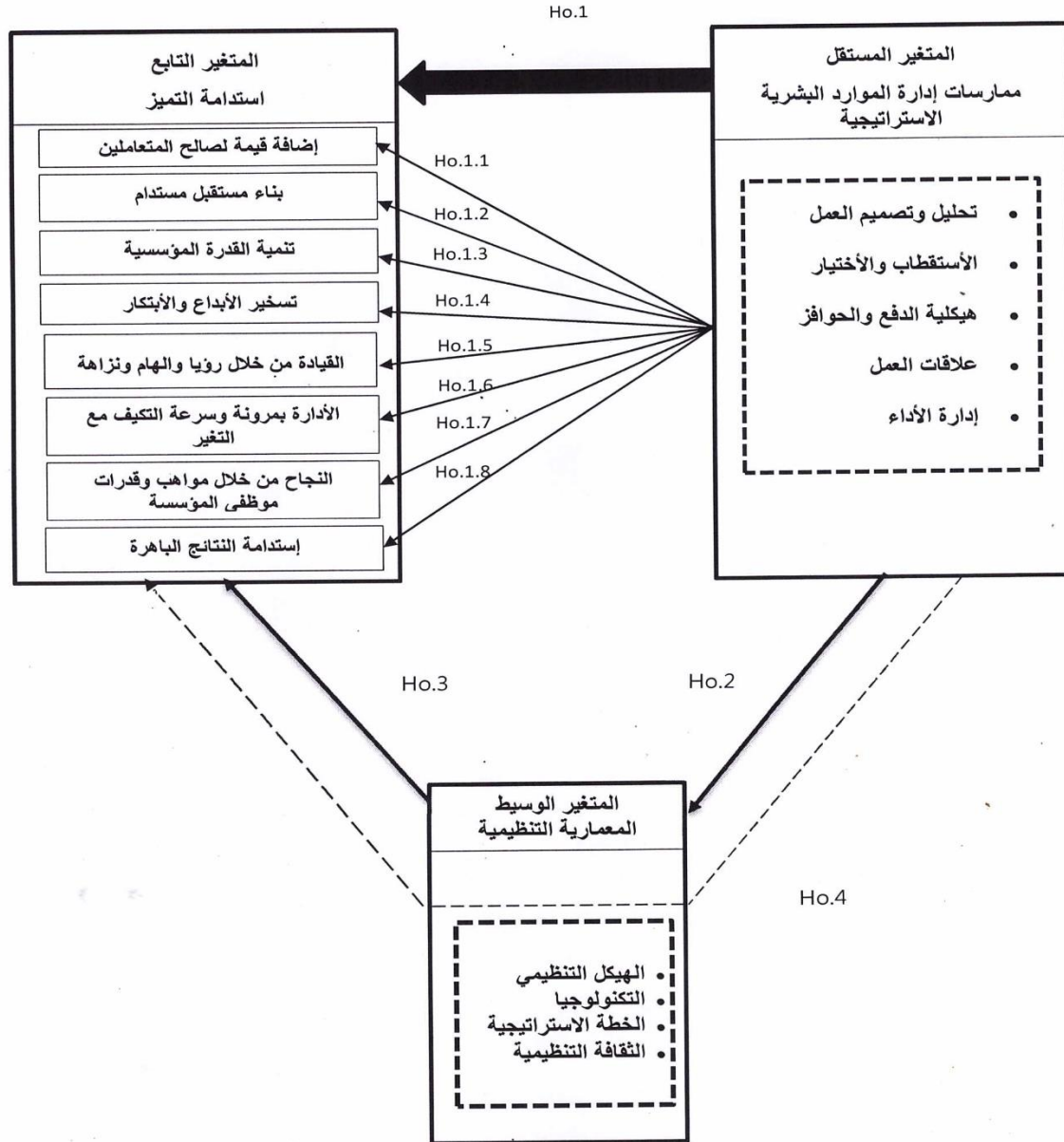
دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

❖ H_{04} : لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في

إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1.6) أنموذج الدراسة: يصور الشكل أنموذج الدراسة الفرضي



الشكل (1-2) المصدر: هيكل النموذج من تصميم الباحثة وفقاً للدراسات التالية

أبعاد المتغير المستقل: (Noe, 2015 ; Pongpearchan, 2015; Chen, 2008)،

أبعاد المتغير التابع: (كُتِيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز 2014 , The EFQM Excellence Model 2013)،

أبعاد المتغير الوسيط: (Perez, 2014).

(1.7) حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2016-2017.

الحدود المكانية: شركات القطاع الصناعي الخاصة في عمان الأردن الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الدورات الخمسة الأخيرة، وعددها (12) شركة (كُتِب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2014).

الحدود البشرية: الحدود البشرية لهذه الدراسة كانت العاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الاردن للدورات الخمسة الأخيرة من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

الحدود الموضوعية: إقتصر موضوع الدراسة على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً.

(1.8) محددات الدراسة:

1- تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وبذلك يصعب تعميم نتائج هذه الدراسة على الشركات العامة.

2- تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وبذلك الدراسة ستكون محصورة فقط للشركات الفائزة بالجائزة وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على جميع شركات القطاع الصناعي الخاصة.

3- تم تطبيق هذه الدراسة في الاردن وبالتالي من الصعب تعميمها على الشركات الخاصة خارج الأردن.

(1.9) التعريفات الإجرائية:

❖ ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (strategic human resource

:management practices)

هي مجموعة من الممارسات التي تشمل (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والاختيار، هيكلية الدفع والحوافز، علاقات العمل، إدارة الاداء) والتي تعمل مجتمعة من أجل تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

• تحليل وتصميم العمل (Job Analysis & Job Design):

التحليل هو التجميع المنظم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التي تكوّن عملاً ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسؤولية التي يجب توافرها في الموظف لكي يؤدي الواجبات بنجاح.

التصميم هو توفير كشوف لتحليل الوظائف و المعلومات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في إعادة تصميم العمل لتحقيق بعض الأغراض مثل تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

• الاستقطاب والاختيار (Recruitment & Selection):

الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة الموارد البشرية بالمنظمة، والاختيار يستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وحتى يتحقق ذلك فإن الأمر يتطلب مقارنة مؤهلات

ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة.

• **هيكلية الدفع والحوافز (Pay structure & Incentives Benefits):**

هي مجموعة من المستويات المختلفة للرواتب وتكون ذات صلة بالوظائف في الهرم الوظيفي بالإضافة إلى الحوافز كونها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإعدادها؛ لهدف التأثير في سلوك العاملين، وكذلك حثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.

• **علاقات العمل (Labor Relations):**

هي ممارسة تتمثل في كيفية عمل وعلاقة الرؤساء مع المرؤسين معاً لخلق بيئة عمل عادلة ولا تتوقف على ذلك بل تشمل ايضاً علاقة المرؤسين مع بعضهم البعض وعلاقتهم بالبيئة الخارجية التي تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالمنظمة.

• **إدارة الأداء (Performance Management):**

هي عملية قياس وتطوير الأداء في المنظمة عبر ربط أداء وأهداف كل موظف بمجمل رسالة وأهداف المنظمة.

❖ **المعمارية التنظيمية (Organizational architecture):**

نظام معقد يوضح عملية التواصل بين مكوناته المختلفة المترابطة والمتفاعلة حيث تشمل هذه المكونات التكنولوجية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي.

• الهيكل التنظيمي(Organizational Structure):

يتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين في الشركة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم.

• التكنولوجيا(Technology):

التطبيق المنظم للمعرفة ، والعلوم الأخرى المنظمة ، في مجال معين أو التطبيق العلمي الذي يتعلق بالعلوم الطبيعية بهدف الحصول على نتائج علمية محددة ، بمعنى أنها الجانب التطبيقي للمعرفة والنظريات العلمية لتحقيق أهداف محددة .

• الخطة الاستراتيجية(Strategic plan):

هي خطط أو طرق توضع لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير .

• الثقافة التنظيمية(Organizational Culture):

مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم.

❖ إستدامة التميز(Excellence Sustainability):

كما عرفها (2015) مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بأنها القاعدة الضرورية التي من خلالها تتم عملية تحقيق الاهداف، بالاضافة الى إمكانية وضعها أساس لوصف الثقافة المؤسسية المتميزة، كما إن الادارة تستخدمها كغلة مشتركة على مستوياتها العليا. ويقاس بمجموعة من المعايير هي (إضافة قيمة لصالح المتعاملين، بناء مستقبل مستدام، تنمية القدرة المؤسسية، تسخير الابداع والابتكار، القيادة من

خلال رؤيا والهام ونزاهة، الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة، إستدامة النتائج الباهرة).

ولأغراض هذه الدراسة سيعتمد تعريف مركز الملك عبدالله الثاني للتميز تعريفاً اجرائياً.

• **إضافة قيمة لصالح المتعاملين (Adding Value For Customers):** تقوم المؤسسات المتميزة

بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

• **بناء مستقبل مستدام (Creating a Sustainable Future):** تطوير وتحسين أداء المنظمة والعمل على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال.

• **تنمية القدرة المؤسسية (Developing Organizational Capability):** تطوير القدرات من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدود المنظمة.

• **تسخير الإبداع والابتكار (Harnessing Creativity & Innovation):** وهي عملية تعزيز القيمة المضافة من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين داخل المنظمة.

• **القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة (Leading with Vision, Inspiration & Integrity):** وهي العملية التي تتم من خلال وجود قادة معنيين لصياغة المستقبل وتحويله إلى واقع.

• **الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير (Managing with Agility):** وهي قدرة المنظمة على إغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات وسرعة التجاوب معها.

• **النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة (Succeeding through the Talent of People)**

وهي العملية التي تتم من خلال تمكين الموظفين وتقدير مواهبهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

• **إستدامة النتائج الباهرة (Sustaining Outstanding Result):** وهي عملية تلبية احتياجات

جميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في اطار البيئة التشغيلية.

• **الشركات الفائزة:** هي مجموعة شركات القطاع الصناعي الخاصة التي فازت بجائزة الملك عبد الله

الثاني للتميز وفقاً لالتزامها بمجموعة المعايير الموضوعية ومحافظةها على التميز للدورات الخمسة الأخيرة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى عرض ومناقشة محورين إثنين هما :

١. عرض ومناقشة المفاهيم الأساسية والأبعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة الحالية الثلاثة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المعمارية التنظيمية، إستدامة التميز).

٢. عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات ، ومعرفة ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري

الهدف الاول من أهداف هذه الدراسة ينص على تكوين الإطار المفاهيمي للأبعاد النظرية

لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المعمارية التنظيمية، إستدامة التميز، ولغرض تحقيق هذا

الهدف سيناقش هذا الجزء ثلاثة محاور هي المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية للدراسة (ممارسات

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المعمارية التنظيمية، إستدامة التميز) وعلى النحو الآتي:

(1.2) : المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human

Resources Management practices)

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما

وضروتهما إلا أن العنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر

ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع لتحقيق التميز، في الآونة الأخيرة أصبح الاعتقاد

الشائع بين المنظمات إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي مصدر للميزة التنافسية

المستدامة من خلال تطويعها ودمجها مع إستراتيجية المنظمة (Altarawneh,2016)، بالإضافة إلى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية في إنها تعتمد بعملها على الموارد الموجودة في المنظمة، وموائمتها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، والمرونة في التنفيذ (Armstrong, 2008).

(2.1.2) : مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

عرفها (Purcell 1999) هي التركيز على الأعمال التنظيمية التي تميز الشركة من منافسيها. أما (Batt 2007) هي الاداء التنظيمي الناجح الذي يعتمد على الموائمة بين الأعمال وبين إستراتيجية الموارد البشرية.

كما أشار (Armstrong 2008) هي النهج الذي يعرف كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية والالتزام بالسياسات والممارسات الموضوعة، ووصفها (Harris 2009) بأنها نمط للموارد البشرية المخطط لها ونشاطاتها التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها المنشودة، وعرفها عقيلي (2009) بأنها مجموعة من الممارسات التي ترسم على الامد الطويل سياسة للمنظمة في تعاملها مع المورد البشري في بيئة العمل تماشياً مع إستراتيجية المنظمة والرسالة الموضوعة وصولاً في الأهداف.

وقال عنها (Edralin 2010) بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة، بينما قال عنها العزاوي وجواد (2010) بأنها خطة يتم بها صياغة رسالة وأهداف الموارد البشرية والعمل على تحقيقها على الأمد الطويل من أجل استدامة التميز للمنظمة، وتماشي هذه الأهداف مع البيئة المحيطة، كما أشار (Tan, Nasurdin 2011) إنها عملية إدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض

ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.

بينما ذكر (Uysal, 2013) بأنها نظام يعمل على جذب وتطوير وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من أجل تنفيذ العمل بفاعلية، وضمان البقاء للمؤسسات.

ووصفها (Noe, 2015) بأنها نهج إستراتيجي للموارد البشرية المخطط لها من حيث الأنشطة المقصودة والتي تمكن المنظمة من الوصول إلى الأهداف.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمثل مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين فعالية موظفيها.

(3.1.2): أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كما أشار إليها: (Armstrong, 2008 ; العزاوي وجواد 2010 ; Schuman, Sage-Hayward, Ransburg, 2016)

1. نهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يعمل على تطوير وتنفيذ ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى أهمية السياسات الموضوعية والالتزام بها.
2. تعتبر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الأساس للنظرة الاستراتيجية في المنظمة حيث أنها تحلل المحتوى التنظيمي وتقود إلى الاختيار الصحيح للتخطيط الاستراتيجي من خلال هذه الممارسات التي بدورها لا تتحدث فقط عن التخطيط للأستراتيجية بل وتنفيذها والتأثير على السلوك الإستراتيجي للعاملين.

3. إن فعالية وولاء الموارد البشرية والتحديث المستمر لسياسات الموارد البشرية واعتبارها رأس مال فكري لدية خبرة ومعرفة علمية، وتساهم في تحقيق رضا الزبون من خلال التركيز على امتياز الأداء، والتركيز على الابتكار والعمل الاستراتيجي من أجل تحقيق رسالة المنظمة.

4. إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.

5. إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

ومن خلال ماتم عرضة ترى الباحثة إن لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أهمية كبيرة كونها تعمل على تحضير الموارد البشرية في الشركات وتأهيلها والارتقاء بمهاراتها من أجل الحصول على التميز وبالتالي البقاء.

(4.1.2): ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

وقال (Minbaeva (2005 بأنها مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة لإدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل وتطوير الكفاءات المحددة بشكل خاص، وتكوين علاقة إجتماعية مع هذه الكفاءات وتوليد المعرفة التنظيمية للحفاظ على الميزة التنافسية.

وأضاف (Sharma, Parmar (2016 بأنها مجموعة من السياسات والممارسات

المتسقة داخلياً والمصممة لضمان مساهمة رأس المال البشري للشركة في تحقيق أهدافها.

وصفها (1995) Huselid بعدد من النقاط وهي: الاختيار، التوظيف، إدارة ونظم الأداء، التعويض والحوافز، المشاركة والتدريب، إدارة المهارات والمعرفة، التحفيز، الإحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة. حددها (2008) Armstrong على إنها تشمل (جذب وتطوير الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، إدارة الموهبة، الإدارة بالتنوع، إدارة المعرفة، الإلتزام والتحفيز، إدارة الأداء العالي، إدارة المكافآت).

حيث أشار (2009) Harris الى ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على إنها (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت الجماعية، المكافآت الفردية).

أضاف (2009) Chen , Huang بأنها (الاختيار، التوظيف، التدريب، إشراك العاملين).

ذكرها (2011) Tan, Nasurdin بأنها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة المهارات، نظام المكافآت).

حددها عبد القادر، أبوسن (2012) على إنها (الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز المادية والمعنوية).

بينما ذكر (2013) Uysal على إنها: (إدارة الأداء، نظام الموارد البشرية، الممارسات الفردية، للموارد البشرية، رأس المال البشري، الوصف الوظيفي).

أضاف (2015) Davis بأنها تتكون من (جذب وإستقطاب الموارد البشرية، تصميم العمل، الاتصال، التعويضات، الإحتفاظ بالعاملين).

كما حددها (2016) Pongpearchan بأنها (الاختيار، التعويضات، التدريب، تبادل المعلومات، المشاركة، إختبار الأداء).

ذكر Jayawardane (2016) أنها تتكون من (تدريب الموظفين، التواصل الجيد، المكافآت، تصميم الوظائف).

أضاف (2017) Pohl , Vonthron , Clososn () التوظيف، التدريب، التعويضات، الفرق المدارة ذاتياً، تبادل المعلومات).

قال Adresi , Darun (2017) إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشمل (الإختيار، التدريب، الأمن الصحي، تقييم الأداء، مهارات التواصل، الدوافع، العدالة الإجرائية).

ويظهر مما تقدم أن الباحثين تباينوا في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فمرة يتفقوا على بعضها وفي أخرى يختلفوا على بعضها الآخر، وهذا يعود الى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، وبهذا ارتأت الدراسة الحالية الى تبني الممارسات التي تم ذكرها في دراسة (Noe, 2015 ; Pongpearchan, 2015; Chen, 2008)، حيث ترى الباحثة أنها تتلائم مع المتغيرات الأخرى للدراسة، وهذه الممارسات هي:

- التحليل وتصميم العمل (Job Design & Job Analysis).
- الاستقطاب والإختيار (Recruitment & Selection).
- هيكلية الدفع والحوافز (Pay structure & Incentives Benefits).
- علاقات العمل (Labor Relations)
- إدارة الأداء (Performance Management)

وفي ما يأتي عرض وتوضيح ومناقشة لهذه الممارسات:

أ- التحليل وتصميم العمل (Job Design & Job Analysis):

إن أهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية هي كيفية التعامل مع هذه الموارد وكيفية إدارتها من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويجب التأكد من حسن الاستثمار للفرد العامل، ولاتكون هذه العملية واضحة بدون وضوح الوظائف التي يشغلها الأفراد اي وصفها من خلال تحليلها

(درة، الصباغ، 2010)

إن عملية تحليل وتصميم العمل من المراحل المهمة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتأثيرها على إعادة تصميم العمل والتخطيط للموارد البشرية ودراسة البيئة من قبل المدراء من أجل تطوير النشاطات الحالية ومواكبة التغير البيئي، والاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتقييم الأداء ثم التخطيط للمهنة والاختار بعين الاعتبار المهارات الموجودة ثم اختبار العمل من حيث هيكلية الأجور (Noe, 2015).

حيث تقوم الشركة بتحليل العمل بالإعتماد على جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف واتباع سياسات واضحة في إعداد المهام (Davis, 2015). وأضاف (Chen 2009) في هذه المرحلة يتم تزويد الشركة لموظفيها بوصف وظيفي دقيق، بالإضافة الى توفير المعلومات الأساسية من أجل إعادة تصميم العمل.

وترى الباحثة إن تحليل وتصميم العمل من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث من خلالها يتم التوضيح للفرد حول الوظيفة التي سوف يشغلها، بالإضافة الى إن عملية التحليل والتصميم للعمل تتم من خلال مجموعة من السياسات المحددة من قبل الإدارات العليا.

ب- الإستقطاب والاختيار (Recruitment & Selection):

العديد من الأسباب أدت إلى وضع الاستقطاب من أولويات المنظمات في الوقت الحالي ومنها ضغط المنافسة، توفير الكُلف، ترشيح المنظمات، والنقص في المهارات العالمية والاستقطاب الاستراتيجي يقلل من المخاطر وضياع الكلف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإشباع رغبات العاملين والمنظمة (Sahoo, Das, Sundaray, 2011). حيث تقوم الشركة بإستقطاب العاملين بناءً على المتطلبات المحددة في الوصف الوظيفي (بني حمد، 2012). وعرفه (Noe 2015) بأنه مجموعة من الممارسات أو النشاطات التي تقوم بها المنظمة من أجل هدف أساسي هو تحديد وجذب الموارد البشرية المحتملة.

أما الاختيار فهي العملية التي من خلالها يتم إختيار الشخص المناسب لوظيفة معينة (Noe, 2015). وتهتم الشركة بالسير الذاتية للمتقدمين للعمل للتأكد من إستيفائهم للمتطلبات المحددة في الوصف الوظيفي (Chen ، 2009) ، بالإضافة الى إستناد قرارات الإختيار على نتائج المقابلات التي بضمنها الإختبارات المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة (Davis ، 2015).

بالإستناد الى ماسبق وتم عرضه ترى الباحثة إن عملية الأستقطاب والاختيار تمثل نقطة الفصل للشركات بسبب سوق المنافسة الكبير الذي يتطلب موارد بشرية تمتلك مهارات و عقول جبارة من أجل الاستمرارية في ظل التطور الكبير الحاصل.

- أهمية الاستقطاب والاختيار:

كما أشار اليها (Batt , Colvin, 2011 ; Tan, Nasurdin, 2011) :

1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والكفؤ بين المتقدمين.

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

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

4- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب وجذب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

5- الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

6- أداء الفرد الذي يقوم بالاختيار (المدير) يعتمد دائماً وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، لذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.

7- إن عملية الاختيار السليمة مهمة حيث جائت تؤكد على قانونية وشرعية الإجراءات التي تتم في عملية الاختيار.

ومن خلال ماسبق ترى الباحثة إن الإستقطاب والاختيار له أهمية كبيرة كونه يساعد الشركات على

إعداد كوادر عمل مؤهلة وذات كفاءة عالية تمكنها من خوض تجارب جديدة، وتطوير نظام عملها.

ج- هيكلية الدفع والحوافز (Pay structure & Incentives Benefits):

لا يمكن الفصل بين الرواتب والأجور التي تعطى للموارد البشرية في المؤسسة لأهميتها والموظف يعمل ويتوقع مردود معين مكافئ لعملة، فعلى المنظمة أن تكون على دراية بحاجات العاملين من أجل توفير رواتب وحوافز تتلائم مع حاجاتهم، وكلما كان النظام للرواتب والحوافز مناسباً كلما كان الأداء أفضل، وهي المقابل المادي الذي يتلقاه الفرد العامل في المنظمة مقابل مايقدمه من مجهود وظيفي(القريوتي،2010).

حيث أشار (Chen 2009) الى استناد سياسات التحفيز في الشركات على أسس موضوعية كالكفاءة وساعات العمل والالتزام بالقوانين الموضوعية، بالإضافة الى الربط بين الأداء والحوافز المقدمة.

أهمية هيكلية الدفع كما أشار اليها (Noe 2015) بأن لها دور رئيسي في تنفيذ إستراتيجيات الشركات من حيث:

- 1- نظام الدفع الذي يوفر مبالغ عالية للعاملين قد يعود على الشركة بأثر إيجابي وهو الإحتفاظ بهم مقارنة بلمنافسين من جهة ومن جهة أخرى له أثر سلبي على الشركة من ناحية الكلف.
- 2- قدرة الشركة على ربط نظام الدفع مع أداء العاملين، بالإضافة الى إستنباط نشاطات محددة ومستويات أداء عالية من العاملين.

ومن خلال ماتم عرضه عن هيكلية الدفع والحوافز ترى الباحثة إن هيكلية الدفع والحوافز تتم من خلال التزام الشركات بأنظمة معينة تقوم على أساس تقديم العائد المادي للفرد بناءً على أدائه، وتتم من خلاله عملية الحفاظ على العاملين وبذلك الأثر يعود إيجابي على الشركات.

د- علاقات العمل (Labor Relations):

الإدارة السليمة هي الإدارة التي تعرف حاجات ورغبات الموظفين لديها وتعرف قدراتهم وبناءاً على ذلك تقدم لهم رواتب وأجور مناسبة التي تبرر لهم الاستمرار للعمل في المنظمة، ومع الثورة الصناعية وزيادة حجم المنظمات وزيادة الأطراف في العمل زادت إمكانية حدوث الاختلاف بين الأطراف فلا بد من وجود جهود لحل هذه الاختلافات (القريوتي، 2010).

وهي عبارة عن أداة من خلالها يتم الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف وهي الجهاز العصبي للمنظمة (العزاوي؛ جواد، 2010).

حيث تعتبر علاقات العمل كما وصفها Davis (2015) بأنها الممارسات التي تستخدم للتعامل بين العاملين و إدارة الشركة من خلال الإستراتيجيات المتبعة والثقافة التنظيمية السائدة. وتقوم الشركة بإدارة علاقات العاملين من خلال مجموعة من السياسات الداخلية والخارجية الهادفة لتنفيذ مهام العمل بنجاح بالإضافة الى تعريف العاملين بهذه السياسات التي ترتبط مع الصالح العام (Chen، 2009).

ومن خلال ما تم عرضه ترى الباحثة أهمية علاقات العمل الكبيرة بالنسبة للشركات وكيفية إدارتها من قبلهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، والحرص على تنفيذ القوانين التي تحكم هذه العلاقات حفاظاً على الموارد البشرية المهمة.

هـ - إدارة الأداء (Performance Management):

يتم من خلالها إدارة عمليات مرتبطة بالأداء وتطويرها وبدورها هذه العمليات تؤثر على أداء المنظمة من خلال الموارد البشرية وتعزز العملية الإنتاجية، الجودة، النمو، وزيادة قيمة حملة الأسهم،

ويتم تحقيق هذا الانجاز من خلال تطوير المهارات وزيادة حماس الموظفين، اللامركزية في إتخاذ القرارات، العمل كفريق، والمعاملة العادلة (Sahoo, Das, Sundaray, 2011).

وعرفها (2015) Noe بأنها السبل التي عن طريقها يضمن المدير إن نشاطات الموظفين ومخرجاتهم متوافقة مع أهداف المنظمة. ووصفت كونها ممارسات تقوم بها الشركة من أجل تطوير أداء العاملين بالإعتماد على تطبيق معايير تقييم الأداء دون تحيز وتوفير التحسينات المطلوبة (2015، Davis).

وترى الباحثة ان إدارة الأداء أحد الوسائل التي من خلالها تستطيع الشركات ضبط نظام العمل من خلال موائمة أداء العاملين مع ما ترغب من الوصول اليه، بالإضافة الى الوسائل التي من الضروري العمل عليها كترغيب العاملين بالعمل وإشعارهم بأن الهدف الذي تطمح اليه مرتبط مع أهدافهم.

(2.2) : المحور الثاني: المعمارية التنظيمية (Organizational Architecture):

تتعرض الشركات إلى التغيير المستمر للبيئات المحيطة بسبب عدة عوامل منها التغير في متطلبات السوق، القوانين، التقدم التكنولوجي، والمنافسون. وبهذا فأن على الشركة العمل على تطوير قدرات الموظفين من خلال وضع إستراتيجيات مناسبة وخلق ثقافة تنظيمية شاملة لمساعدتهم للأستجابة إلى هذه التغيرات بالطريقة التي تعزز الأستدامة والميزة التنافسية (Lumor, 2016).

(2.2.1) مفهوم المعمارية التنظيمية (Organizational Architecture):

تعتبر المعمارية التنظيمية بمفهومها العام مصطلح بليغ يعبر عن هيكلية العمل داخل المنظمات من خلال تطبيق الاعمال الجوهرية كما تم تحديدها في رؤية ورسالة المنظمة، ومدى عملية التواصل بين الهيكل التنظيمي والأجزاء الرئيسية الأخرى (Žugaj, Schatten, 2005). بالإضافة الى ان الهدف

الاساسي من المعمارية للمنظمة هو تمكينها من أجل خلق قيمة لجميع المتعاملين بالإضافة الى تمكين ذاتها من أجل التطور والبقاء (Wagter, Berg, Luijpers , Steenberge, 2005).

وأشار اليها (1994) Rood بأنها إطار مفاهيمي يوضح عمل المنظمة من خلال تعريف مكوناتها الأساسية وعلاقة هذه المكونات.

بينما ذكر (2003) Bernus بأنها النظام الذي يدعم الهيكل التنظيمي للشركة بالإضافة الى الاولويات والسلوكيات للعاملين، من خلال احتوائها على جميع المكونات التي تشكل النظام العام للشركة. وأضاف (2007) International Organization for Standardization (ISO) التنظيم الاساسي للنظام الذي يتجسد في محتوياته، وعلاقتهم مع بعضهم البعض في البيئة. حيث ذكر (2006) Jonkers بأنها مجموعة متماسكة من المبادئ والأساليب والنماذج التي تستخدم في التصميم وتحقيق الهيكل التنظيمي والعمليات التجارية والبرمجيات والمعدات والبنية التحتية.

واعتبرها (2008) Chen, et la بأنها الهيكل العظمي للمنظمة التي تساعد في تشكيل الرؤيا المستقبلية للنظام من خلال وضع ملامحه الأساسية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف في النظام.

كما أشار (2009) The Open Group Architecture Forum (TOGAF) إلى المعمارية من منظورين الأول هو إنها عبارة عن وصف رسمي للنظام أو خطة تفصيلية في مستوى محتوى معين تقود المنظمة إلى التنفيذ، والثاني بأنها هيكل لمحتويات المنظمة والعلاقات الداخلية والمبادئ الاساسية التي تقود إلى التصميم والتطور. حيث ذكر (2015) Bonacchi , Perego بأنه النظام الذي يتكون من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وقياس الأداء بالإضافة الى نظام المكافآت والتعويضات

حيث يتم قياس الأداء أما من خلال الارتكاز على المنتج أو الارتكاز على العميل ومدى التأثير على المعمارية التنظيمية ككل.

وصفها (2016) Bojinov بأنها الوصف العام لجميع المحتويات الإدارية الإستراتيجية للشركة جنباً الى جنب مع الوصف للهيكل التنظيمي، الوظيفي، والتطبيقي للشركة الذي يشمل العلاقة مع جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة الضرورية من أجل عملية التطوير المستمر. ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن المعمارية التنظيمية نظام متكامل معقد يشمل جميع العناصر الرئيسية التي تعمل من أجل بقاء المنظمة وتشمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا.

(2.2.2) أهداف المعمارية التنظيمية:

تسعى المعمارية التنظيمية إلى تحقيق الأهداف الآتية: (Foorthuis et la. 2015)

- تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تسهيل عملية التكامل والتوسع ومقاومة التعقيد.
 - وضع معايير محددة للعمليات والأنظمة المستخدمة.
 - تمكن المنظمة من التعامل مع البيئة بصورة فعّالة.
 - التقليل من الكلف والمخاطر والتأكيد على النجاح.
- وترى الباحثة إن أهداف المعمارية التنظيمية هي أهداف شاملة تسعى الى تحقيق التميز والاستمرار في العمل بالإضافة الى التعايش للشركات مع بيئة العمل التي تتميز بالتغير الديناميكي السريع •

(3.2.2) أبعاد المعمارية التنظيمية:

يختلف الباحثين في وضع أبعاد للمتغير المعمارية التنظيمية، حيث ذكر Jonkers (2006) بأنها (الهيكل التنظيمي، العمليات التجارية، البرمجيات، المعدات، البنية التحتية).

فقد أشار إليها Perez (2014) وتشمل (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والأفراد، العمليات، المعلومات، المهام).

في حين أشار Bonacchi , Perego (2015) بأنه النظام الذي يتكون من (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، قياس الأداء، نظام المكافآت، والتعويضات).

وذكر Bojinov (2016) بأنها تتكون من (معمارية المعلومات، معمارية التطبيق، معمارية التكنولوجيا التي تتكون من : البنية التحتية، الإتصال، البرمجيات، المعدات).

وبعد هذا العرض للدراسات التي تبنت أبعاد للمعمارية التنظيمية، اعتمدت الدراسة مجموعة من الأبعاد كونها الأكثر شمولية وتناسب مع مهمات الشركات المبحوثة في هذه الدراسة :

(الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الخطة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية).

أ- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

إن عملية الفهم للمنظمة والبيئة الخارجية لها ضرورة من أجل تعريف شبكة أصحاب المصالح ومواقعهم في الهيكل التنظيمي للتعرف على مستوى قراراتهم وسلطتهم داخل المنظمة (Perez, 2014)، ومن خلاله تتم عمليات الرقابة والتحفيز اللذان يشكلان سلوكيات العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى الاستجابة للحالات الضرفية والبيئية والتكنولوجية، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي للمهام

والسلطة والعلاقات الذي يتحكم بكيفية تنسيق أعمال الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Jones, 2013).

حيث يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين في الشركة، بالإضافة الى التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات وتوفير خطوط الإتصال بينهم بالإضافة الى إشراك جميع الأطراف في إتخاذ القرار (Lin, 2006).

ومن خلال ما تم عرضه ترى الباحثة إن الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المعمارية التنظيمية كونه يحدد مواقع السلطة والمسؤولية بالإضافة الى الأنشطة والمهام المطلوبة من العاملين، ويسهل الهيكل التنظيمي على الشركات عملية الرقابة كونه يحدد خطوط الإتصال بين العاملين.

ب- التكنولوجيا (Technology):

عندما نفكر في التكنولوجيا نفكر في التغيير المستقبلي الذي يمكن أن يحصل على المدى القريب، والتكنولوجيا في المنظمة تكون على ثلاث مستويات، مستوى الأفراد من ناحية مهاراتهم وقدراتهم، المستوى الوظيفي وتعتبر مجموعة العمليات التي تقود بالأداء إلى مرحلة الجدارات الخلاقة التي تعزز تكنولوجيا المنظمة، وعرفت التكنولوجيا بأن لها جانبين في المؤسسة الجانب المادي الملموس الذي يتكون من المعدات والمنتجات والمخططات والتقنيات والعمليات والجانب المعلوماتي الذي يتكون من الدراية في الإدارة والتسويق ومراقبة الجودة والموثوقية والعمالة الماهرة (Wahab, 2012). حيث إن التطبيق المنظم للمعرفة يتم من خلال إدخال التقنيات والأساليب الحديثة وإعطاء الدورات التدريبية بين فترة وأخرى للعاملين من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية (Posey, 2008).

ترى الباحثة إن التكنولوجيا من أهم المتطلبات الحالية الواجب توفرها في الشركات كونها أصبحت العنصر الرئيسي الذي يعمل على تسهيل إجراءات العمل، حيث أصبحت الشركات تتبع التكنولوجيا الحديثة وتقدم كل ما هو جديد لعاملها من أجل تطويرهم، وبالتالي توفير الخدمات المقدمة للمتعاملين بأفضل صورة ممكنة.

ج- الخطة الإستراتيجية (Strategic plan):

الطريقة التي يقومون بها المدراء من أجل تصميم وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة مهم جدا من أجل خلق قيمة وإبتكار في تنفيذ الإستراتيجية. وقد عرفت الإستراتيجية بأنها نمط معين من الخطط القرارات والإجراءات التي يتخذها المديرين لأستخدام الكفاءات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين (Jones, 2013). وتسعى الشركة الى تطوير المسار المستقبلي لها من خلال التركيز على الاهداف الاستراتيجية وترجمتها الى واقع من أجل المساهمة في تحقيق التميز (Posey, 2008). تكون عملية التوازن بين العمليات الداخلية والخارجية وتوفير نظم معلومات تدعم تنفيذ الاستراتيجية من أجل المساهمة في تحقيق رسالة الشركة (Steiger, 2014).

وترى الباحثة إنها تمثل الخطط و النظرة المستقبلية للشركات التي من خلالها يتم الرسم للأهداف من أجل تحقيقها من خلال عملية الإستغلال الصحيحة لكل ما هو متاح من موارد بطريقة إبداعية وحديثة.

د- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

تتمثل بمجموعة من القيم والعادات والمعرفة والمعتقدات المشتركة والمعايير التي تسيطر على تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض (Spencer-Oatey, 2012). حيث تعمل على التشجيع للعمل الإيجابي والأنسجام والمبادرات القيمة وترسيخ القيم الأخلاقية (Perez, 2014).

(3.2): المحور الثالث: إستدامة التميز (Excellence Sustainability):

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء وضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين (Domun, 2016). حيث جائت إدارة الاداء بمثابة وسيلة تلجأ اليها المنظمات من أجل الوصول الى التميز والبقاء من خلال العمل على المفاهيم الأساسية للتميز وتحقيق إستدامة التميز (عارف، 2013).

(1.3.2) مفهوم إستدامة التميز (Excellence Sustainability):

أشار اليه (Asif (2011 إمكانية المنظمة لإستخدام مواردها بصورة أفضل من المنافسين في السوق، وقدرتها على إنجاز الاعمال وفق المعايير المحددة وبالتالي تتمكن من إستدامة عملها وبقائها. وعرفه (2013) the European Foundation for Quality Model (EFQM) أنه

قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي ويتجاوز توقعات جميع المعنيين.

كما عرفها (2015) مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بأنها القاعدة الضرورية التي من خلالها

تتم عملية تحقيق الاهداف، بالاضافة الى إمكانية وضعها أساس لوصف الثقافة المؤسسية المتميزة، كما

إن الادارة تستخدمها كغلة مشتركة على مستوياتها العليا.

وتعرف بأنها إمكانية الشركة وقابليتها على العمل من أجل تحقيق الأهداف والأخذ بجميع الفرص الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والعمل على النحو الاستراتيجي من أجل زيادة قيمة المساهمين (الكساسبة، 2016).

ومن خلال ماسبق عرضة فإن إستدامة التميز تمثل الوسيلة الأساسية التي تعمل على تحقيقها الشركات من أجل المحافظة على مكانتها في سوق العمل من خلال إحتفاظها بالمتعاملين كونها تعمل على توفير جميع الفرص المطلوبة بأسلوب متميز ومبتكر.

(2.3.2) أهمية إستدامة التميز:

نبين أدناه أهمية إستدامة التميز والتي تتمثل بما يلي:

1- يحدد نقاط القوة والضعف لدى الشركة وبذلك تحدد مسارها نحو التميز، وتسهيل عملية التواصل الفعّال للأفكار داخل وخارج المنظمة، بالإضافة إلى أنها تساعد على إيجاد هيكل أساسي للنظام داخل الشركة، وتحديد الأعمال التي تعاني من ضعف وإزالة التكرار والعمل على تحقيق التكامل بين الأنشطة. (الأنشطة. (EFQM) the European Foundation for Quality Model, 2013) ؛ كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2014).

2- يحفز إستخدام هياكل وبنى تحتية ملائمة بالإضافة إلى العمليات اليومية التي تتناسب مع المعايير الموضوعة في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). (Asif,2011)

3- تجعل المنظمة متقدمة عن الأخريات في مجال المنافسة، ولا تقتصر الاستدامة على البعد البيئي بل أيضا لها أبعاد أخرى إقتصادية، إجتماعي والتحسين المستمر للأجل الطويل، وبهذا سوف تكون

المنظمة نوع من أنواع الثقة بينها وبين الجمهور منما يبني لها سمعة جيدة ويساعدها في الحصول على التمويل والاداء المالي الجيد وبالتالي الابداع (الكساسبة، 2016).

وترى الباحثة إن أهمية إستدامة التميز تتحقق من خلال التزام الشركات بالمعايير الاساسية للتميز، بالإضافة الا أنها تخلق فرقاً واضحاً على أداء الشركات مما يميزها عن الأخريات من حيث ماهو مقدم للمتعاملين بصورة إبداعية.

(3.3.2) مزايا استدامة التميز:

تحقق استدامة التميز مجموعة من المزايا كما أشار إليها (2013، عارف ; 2011، Asif)

- إجراء تعديلات على الاستراتيجية التنظيمية والتخطيط المستقبلي.
- إدارة تطوير المنظمة بناءً على إطار مرجعي موحد.
- العمل على إيجاد إطار محدد يتم فيه تجميع بيانات واقعية لمعرفة نقاط القوة والضعف ومراجعة التطور بشكل مستمر.
- إدخال مبادرات التطوير المختلفة في العمليات اليومية للمنظمة.
- تعليم الموظفين داخل المنظمات أساسيات التميز، وكل حسب إختصاصه.

وترى الباحثة إن مزايا إستدامة التميز أنها تربط الشركات التي تتمتع بها بالنهج الإستراتيجي المستقبلي الذي يتم العمل عليه من خلال كل ماهو متوفر من موارد متنوعة، وإستغلال نقاط القوة والعمل على نقاط الضعف من أجل تحسينها وتطويرها.

(4.3.2) أبعاد إستدامة التميز:

توجد عدة أبعاد أساسية لاستدامة التميز، إلا أن الأبعاد التي تم إعتقادها في الدراسة هي المفاهيم الأساسية للتميز التي تم ذكرها في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من أجل تحقيق إستدامة التميز للشركات (كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2014):

1- إضافة قيمة لصالح المتعاملين (Adding Value For Customers):

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم. كما تقوم بمجموعة من الإجراءات لإضافة القيمة كالتعرف على المتعاملين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها (كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2014)، بناء حوار مع المتعاملين يكون صريح وشفاف، السعي من أجل ابتكار القيمة وإشراك المتعاملين في تطوير الخدمات المقدمة، والعمل على تطوير كفاءات الموظفين وتمكينهم لتحقيق أفضل أنواع التواصل مع المتعاملين (EFQM, 2013).

وبحسب ما تم ذكره ترى الباحثة إن من ما يميز الشركات ويحقق لها إستدامة في التميز هي عملية إضافة القيمة للمتعاملين، والتي تتم من خلال مجموعة من الدراسات التي تقوم بها الشركات لمعرفة حاجات ورغبات المتعاملين والتعامل معهم على أساس هذه الحاجات والرغبات، وتقديم كل ما هو مبتكر وجديد.

2- بناء مستقبل مستدام (Creating a Sustainable Future):

تطوير وتحسين أداء المنظمة والعمل على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال، من خلال نشر الغرض التي تقوم المؤسسة عليه في الرؤيا والرسالة الثقافية التنظيمية (2014، Sidall). وتحديد الموارد اللازمة التي تحتاجها المنظمة على المدى البعيد عوضا عن التركيز في الربح

للمدى القصير وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، استيعاب المفاهيم الأساسية للإستدامة وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ثم تخصيص الموارد. (Baldridge Performance Excellence Program, 2015)

3- تنمية القدرة المؤسسية (Developing Organizational Capability):

تطوير القدرات من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدود المنظمة. من خلال ضمان كافة الموارد المالية التي تدعم التطور في المؤسسة، العمل على التعاون وبناء روح الفريق من أجل بناء ثقافة مؤسسية شاملة، تعزيز القيمة المضافة من خلال العمل مع الشركاء لتبادل الخبرات والمعرفة، تحديد فرص الشراكات التي تسعى إليها المنظمة في المستقبل بإنشاء شبكة مناسبة من العلاقات (Huffstutler, & Thomsen, 2015).

وترى الباحثة إن تنمية القدرة المؤسسية تعتمد على طبيعة عمل القيادة من حيث توجهاتها للتطوير والتحسين المستمر من خلال العمل على تكوين ثقافة مؤسسية وفكر تنظيمي يؤمن به الأفراد العاملين داخل الشركات وبالتالي عملية التنمية تكون نابعة من الداخل الى الخارج، بالإضافة الى العلاقات الخارجية التي لها دور كبير في التنمية للقدرة المؤسسية كالشراكات.

4- تسخير الابداع والابتكار (Harnessing Creativity & Innovation):

وهي عملية تعزيز القيمة المضافة من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين داخل المنظمة (كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2014).

وتقوم المؤسسات بعدة إجراءات كالإعتراف بالابداع والابتكار الذي يجب أن يطبق على المنتجات والخدمات التي توفرها المنظمة، الاستخدام الأمثل للمعرفة المخزونة لدى الموظفين، صياغة مجموعة

من الأهداف التي تكون مبنية على الفهم الصحيح لوضع السوق والقدرات والمهارت الموجودة داخل المنظمة بالإضافة إلى الموارد المتاحة، استخدام الأفكار الجديدة في الابتكار والعمل على تطويرها، وأخيراً العمل على ترجمة الأفكار الإبداعية إلى أرض الواقع خلال الوقت المحدد (Huffstutler & Thomsen, 2015).

5- القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة & (Leading with Vision, Inspiration & Integrity):

هي العملية التي تتم من خلال وجود قادة معنيين صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، من خلال العمل على خلق ثقافة تنظيمية تحث على الإشراف والحياسة والتمكين وإن الموظفين في المنظمة يحاسبون على أفعالهم كل حسب تخصصه، إتخاذ القرارات الصائبة والأخذ بعين الاعتبار المعرفة والخبرات السابقة، إدراك أن البقاء في الصدارة ناتج عن سرعة في التعلم والإستجابة. (Baldrige Performance Excellence Program, 2015).

6- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير (Managing with Agility):

هي قدرة المنظمة على إغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التحديات وسرعة التجاوب معها، تأتي من ممارسة المنظمة لمجموعة آليات من خلالها يتم التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة للإستفادة منها، موائمة الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف، الاهتمام الكبير لعمليات التحسين في المنظمة، إجراء تقييم مستمر للقدرات التقنية في المنظمة من أجل زيادة درجة المرونة وسرعة التكيف (Huffstutler & Thomsen, 2015).

7- النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة (Succeeding through the Talent of People)

هي العملية التي تتم من خلال تمكين الموظفين وتقدير مواهبهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية (عارف، 2013). وتقوم المنظمات بمجموعة من الإجراءات لإستدامة التميز فأنها تحدد مستوى المهارات والأداء المطلوب من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تقبل التنوع في الموظفين داخل المنظمة، تشجيع الموظف ليكون سفيراً للمنظمة تعزيزاً لصورتها وسمعتها، التشجيع على الإبداع لدى الموظفين وتقديرهم (EFQM, 2013).

8- إستدامة النتائج الباهرة (Sustaining Outstanding Result):

هي عملية تلبية احتياجات جميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية، من خلال تعزيز إستراتيجيات المنظمة التي تدعم تحقيق الأهداف، بناء علاقة ثقة مع الاطراف المعنية، تزويد القيادة التنظيمية بالمعلومات المفيدة والدقيقة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، إستخدام حزمة متوازنة من النتائج من أجل مقارنتها مع العمل الحالي وقياس الوضع العام للمنظمة (كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2014).

ثانياً: الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وممارساتها المختلفة، بالإضافة إلى الدراسات حول المعمارية التنظيمية والتميز في الأداء، وفي ما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي هم إختيارها بعناية من قبل الباحث:

دراسة موينيهان وجاردر ورايت (2003) Wright, Garder, Moynihan بعنوان: " The impact of HR practices on the performance of business units " هدفت الدراسة إلى

إختبار أثر الممارسات للموارد البشرية والالتزام التنظيمي على الأداء التشغيلي والربحية لوحداث الأعمال، باستخدام التصميم التنبؤي وعينة مكونة من (50) وحدة عمل مستقلة داخل نفس الشركة، وأشارت نتائج الدراسة إلى ان الالتزام التنظيمي وممارسات الموارد البشرية لها أثر على الأداء التشغيلي.

دراسة جين Chen (2009) بعنوان "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance- The Mediating role of knowledge management capacity" هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الابداعي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً، وكان الأسلوب الاحصائي المتبع تحليل الانحدار لأختبار الفرضيات والعينة كانت مكونة من (146) شركة طبقت عليها الدراسة، حيث أثبتت النتائج بوجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وبين الأداء الابداعي بوجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً.

دراسة هاريس Harris (2009) بعنوان: "Strategic Human Resource Management at The Crossroad: Relationship Among Human Resource Capital, Overlapping Tenure, Behavior and Performance" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء وبالتالي التميز، حيث كانت العينة المأخوذه للدراسة مجموعة فرق كرة سلة ومراقبة سلوكياتهم وأدائهم على مدار فترتين، الأولى من 2006-2007 حيث كانت العينة 314 من مجتمع مكون من 336 فريق، والثانية 2007-2008 حيث كانت العينة 319 والمجتمع مكون من 341 فريق، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء.

دراسة حسن (2010) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وكانت الاداة المستخدمة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومن أبرز نتائج الدراسة وجود أثر للاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير على التميز القيادي والتميز المؤسسي في شركة زين للاتصالات الخلوية.

دراسة أريكان (2011) Aarikan بعنوان "Impact of new investment in the resource base and Organizational Architecture on Performance" هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر للاستثمار في قاعدة الموارد التي تمتلكها المنظمة والمعمارية التنظيمية على الأداء، واستخدمت الدراسة التحليل التجريبي وتحديد الحدود العشوائية، وكان مجتمع الدراسة شركات الكهرباء في الولايات المتحدة الأمريكية والعينة كانت تشمل المجتمع الدراسي كاملاً بطريقة المسح الشامل، وأبرز النتائج التي خرجت منها الدراسة إن قاعدة الموارد والمعمارية هما الإثنان يؤثران في الأداء.

دراسة سنداراي وداس وساهو (2011) Sundaray, Das, Sahoo بعنوان: "Strategic Human Resource Management: Exploring The Key Drivers" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على زيادة انتاجية الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الاهداف التنظيمية، حيث عملت على ربط إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة وصولاً إلى تميز

الأعمال، وكانت عينة الدراسة مديري الموارد البشرية، وأشارت النتائج إلى وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على زيادة الانتاجية وكفاءة الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف.

دراسة أبوسن، عبد القادر (2012) بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية" هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، وتم إتباع المنهج الوصفي و التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من مجموعة شركات جياذ الصناعية وعدد أفراد العينة (187) مفردة، حيث تم جمع البيانات عن طريق إستخدام أداة الإستبان ومن ثم معالجتها إحصائياً، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين.

دراسة أرورا و سينها (2012) Sinha, Arora بعنوان " Fit between Organizational Culture And Business Excellence: a case study heavy electrical equipment pant , BHEL" حالة دراسية لشركة معدات الكترونية، هدفت الدراسة إلى تعريف ثقافة مستدامة لتمييز العمل وقياس الثقافة والعمل على إزالة العوائق أمام بناء ثقافة متنوعة، وأخذت الدراسة (16) بعداً للقياس في الإستبانة، حيث كان مجتمع الدراسة مكوناً من الموظفين في الشركة، والعينة مكونة من (100) موظف من المستوى التشغيلي وغير التشغيلي اي بنسبة 33% من المجتمع والنتائج أشارت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على تميز العمل.

دراسة كلارك (2013) Clark بعنوان " The Importance of Human Resource Managements' Strategic Role in Organizational Sustainability"

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الإستدامة في منظمات الأعمال بالإضافة الى توفير فهم أفضل لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإشراكها في التخطيط للإستدامة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (202) مفردة وهم قادة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في منظمات ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت النتائج تشير الى إن أغلب المشاركين في الدراسة من القادة يوافقون بشدة أن منظماتهم صنعت مركز إستدامة إستراتيجية الأعمال بالإضافة الى إمتلاكها قيم للإستدامة وعملت موائمة بين معايير الأداء ونظام الادارة من أجل دعم إستراتيجية الإستدامة للمنظمة.

دراسة يحيى و بين (2013) Yahya, Yean بعنوان "The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents" تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الوظيفة على الرضى الوظيفي لوكلاء التأمين، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إدراكات الافراد لممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات الوظائف التي تؤثر على الرضى الوظيفي، وكانت الأداة المستخدمة لجمع المعلومات هي الإستبانة ومجتمع الدراسة وكلاء التأمين والعينة كانت (531) مفردة من الموظفين في شمال ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الممارسات للموارد البشرية والرضى الوظيفي وقدمت مجموعة من النصائح إلى شركات التأمين تتعلق بدورات تدريبية للموظفين والعمل على تطويرهم وبناء نظام تعويضات جذاب للموظفين.

دراسة مبيضين (2013) بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على

فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، تم إجراء هذه الدراسة على عينة تتكون من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة بواقع (260) مفردة وتم استخدام أداة الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي، ووجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والمشكلات، والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

دراسة بيريز (2014) Perez بعنوان: " An Enterprise Architecture Framework of A "Lean Enterprise Transformation"، وهدفت الدراسة إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة وتحسين الأداء التشغيلي من خلال العمل على تحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات رشيقة، وكانت المنهجية البحثية نوعية إستقرائية حيث تم إقتراح نموذج عمل معين لكي يتم إختباره على العاملين في المنظمة من أجل تحسين الأداء، ونتائج الدراسة تتمحور حول ضرورة تطوير المعمارية التنظيمية للمنظمات والعمل على ترشيحها لتفعيل وتحسين الأداء، وتطوير نظم إدارة المعرفة لجميع أقسام المنظمة.

دراسة سيدال (2014) Siddall بعنوان: " The City: understanding how Frontline leaders can inspire Excellence in the Workplace" هدفت هذه الدراسة للتوصل إلى التميز في محيط العمل، وأجريت هذه الدراسة في شركة (The City) الحكومية في كندا لتقديم الخدمات الهندسية، وكانت عينة الدراسة شاملة المجتمع وهم مدراء الأقسام للشركة حيث أجرى الباحث مجموعة من المقابلات مع هؤلاء المدراء، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج لتوعية

المدراء لثقافة التميز وبالتالي تمكينهم من الهام العاملين، وإدارة الاداء من قبلهم لتطوير الرؤيا للتميز، تطوير اطار إتخاذ القرار، خلق ثقافة تنظيمية متميزة.

دراسة الكساسبة (2015) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية في تبوك، وتكوّن مجتمع الدراسة من (119) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء جميع الموظفين في (12) بنكاً بأسلوب المسح الشامل للإدارة الوسطى والعليا، وبينت النتائج أن مستوى تقييم العاملين في البنوك لأبعاد المعرفة كان مرتفعاً، ويوجد أثر لأبعاد المعرفة جميعها في ثقافة التميز في البنوك التجارية في تبوك، وجاء بُعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى، وتبعه قوة التأثير ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة وأخيراً تخزين المعرفة.

دراسة ديفس (2015) Davis بعنوان: " Strategic Human Resource Management: A Qualitative Collective case study of Small to Medium Non Profits" التي أشارت إلى استخدام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في ثلاث مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم وغير الربحية، هدفت الدراسة إلى معرفة هل أن المنظمات استخدمت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حسب إطارها النظري أم لا، وكانت عينة الدراسة المدراء التنفيذيين المسؤولين عن الموارد البشرية حيث قام الباحث بثلاث مقابلات في كل منظمة مقابلة على مستوى المدراء التنفيذيين المسؤولين عن الموارد البشرية، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن المنظمات التي تم إجراء الدراسة عليها لم تعطي أهمية لأسنقطاب وتوظيف أفراد مؤهلين علمياً بشكل جيد وإنما اعتمدت على مهاراتهم وقدراتهم لتطوير الإستراتيجية.

دراسة بيبيرس (2016) Pierce بعنوان: " Factors that most significantly impact the Achievement And Sustainability of Organizational Excellence" هدفت الدراسة التعريف بالحقائق التي تؤثر على تميز المنظمات واكتشاف أسباب النجاح ومنها (القيادة، هياكل التغيير التنظيمي)، كونها دراسة نوعية تم تحليل و إختبار مجموعة من النماذج التي تقود إلى التميز، ونتائج الدراسة كانت توجه المنظمات إلى تحديد سلوكيات ومواصفات معينة للقادة ونموذج للتنمية التنظيمية والذي بدوره يؤثر في التميز التنظيمي.

دراسة بونجبيران (2016) Pongpearchan بعنوان: " Effect of Transformational Leadership on Strategic Human Resource Management And Firm Success of Toyota's dealer in Thailand" هدفت الدراسة إلى مناقشة أثر القيادة التحويلية على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والنجاح المؤسسي لشركة تويوتا في تايلند، واستخدمت مربعات الانحدار كأداة للدراسة وغينة مكونة من (400) تاجرًا لتويوتا، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى ان التحفيز الفكري أثر على إدارة الموارد البشرية الأستراتيجية، والتحفيز الفكري ودوافع الالهام لها تأثير على نجاح المؤسسة، و لإدارة الموارد البشرية الأستراتيجية أثر كبير لنجاح المؤسسة.

دراسة الكساسبة (2016) بعنوان: "تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في إستدامة شركة زين"، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في إستدامة الشركة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بدوام كامل في شركة زين في الأردن والبالغ عددهم (991) فرداً وتم إختيار عينة بسيطة مكونة من (99) فرداً اي بنسبة 10% من المجتمع، ونتائج الدراسة أشارت

إلى ان مستوى تصورات المبحوثين حول إدارة المواهب في شركة زين الاردن مرتفعاً، وتصوراتهم حول التعلم التنظيمي ايضاً مرتفعة، مع وجود أثر لإدارة المواهب على إستدامة الشركة.

دراسة الطراونة (2016) Altarawneh بعنوان: " Strategic Human Resource Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia" والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء في مدينة أبها في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء البنوك وكان عددهم (29) مديراً وتم اختيار (20) لتوزيع الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن هذه البنوك تتبنى نهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الذي يؤثر بدوره على فاعلية الأداء وتميزه وبالتالي فاعلية المنظمة ككل.

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات بما يأتي:

1- دراسة ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بشكل مجتمع في دراسة واحدة وهي (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المعمارية التنظيمية، إستدامة التميز)، وبحسب علم الباحثة إنها من اولى المحاولات التي تهدف إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً.

2- طبقت هذه الدراسة في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة والتي لم تدرس من قبل في اي دراسة سابقة على حد علم الباحثة.

3- إعتمدت الدراسة المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة كوسائل لجمع المعلومات والتأكد من النتائج في الوقت الذي استخدمت المقابلة أو الإستبانة في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3.1) المقدمة:

يبين الفصل أدناه المنهجية التي قامت باتباعها الباحثة لإنجاز أهداف هذه الدراسة؛ حيث تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى أهم متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها، و أدوات الدراسة والمصادر التي قامت الباحثة بالاعتماد عليها للحصول على المعلومات، أيضا يوضح هذا الفصل أهم اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(3.2) منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم منهج الدراسة الحالية حيث أنها دراسة سببية ذات طابع كمي ونوعي، وهو ملائم للدراسة الحالية من أجل تحقيق أهدافها.

(3.3) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن للدورات الخمسة الأخيرة من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، والبالغ عددهم (2845) موظفاً من العاملين في الـ (12) شركة خاصة في القطاع الصناعي والفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة (كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، مقابلات الباحثة). و في مايلي أسماء شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الدورات الخمسة الأخيرة: (كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2014).

جدول (1-3) شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الدورات الخمسة الأخيرة

الدورات	الشركات الفائزة
2005-2006	الكينا لصناعة الورق الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم (مودال) شركة الأسمدة اليابانية الأردنية
2008-2009	شركة الثلج والصودا والكاغوز الأردنية (بيبيسي) الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة
2010-2011	شركة الثلج والصودا والكاغوز الأردنية (بيبيسي)*فائزة للمرة الثانية شركة المنيوم البتراء الشركة الأردنية لحول التصنيع والخدمات
2012-2013	شركة فاين لصناعة الورق الصحي شركة المنيوم البتراء*فائزة للمرة الثانية الشركة المثالية للطباعة شركة الثلج والصودا والكاغوز الأردنية (بيبيسي)
2014-2015	شركة فاين لصناعة الورق الصحي*فائزة للمرة الثانية شركة الرام للصناعات الدوائية شركة صناعات الأسمدة والكيماويات العربية شركة الشريف لصهر وتجارة المعادن

المصدر: الموقع الإلكتروني لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز و مقابلات الباحثة

(3.4) عينة الدراسة:

عينة الدراسة عشوائية طبقية تناسبية بعدد (338) مفردة من العاملين في شركات القطاع الصناعي

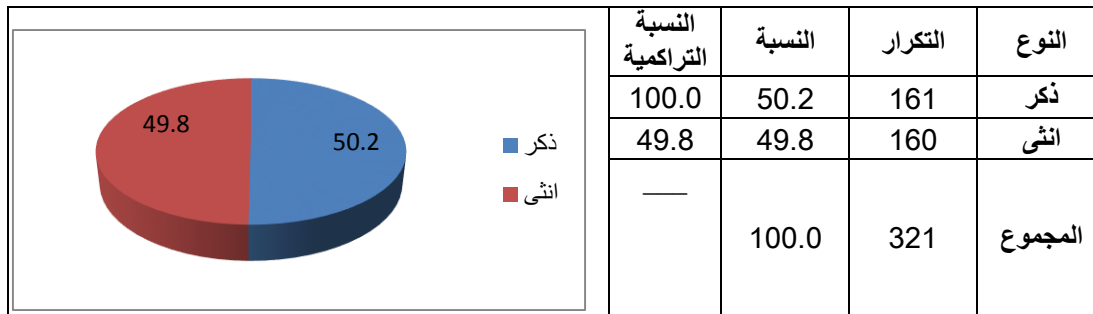
الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الدورات الخمسة السابقة من مختلف المستويات

الإدارية العليا والوسطى والدنيا ، وهذه العينة تمثل مجتمعها تمثيلاً صحيحاً (Sekaran & Bougie,2016).

• وحدة التحليل:

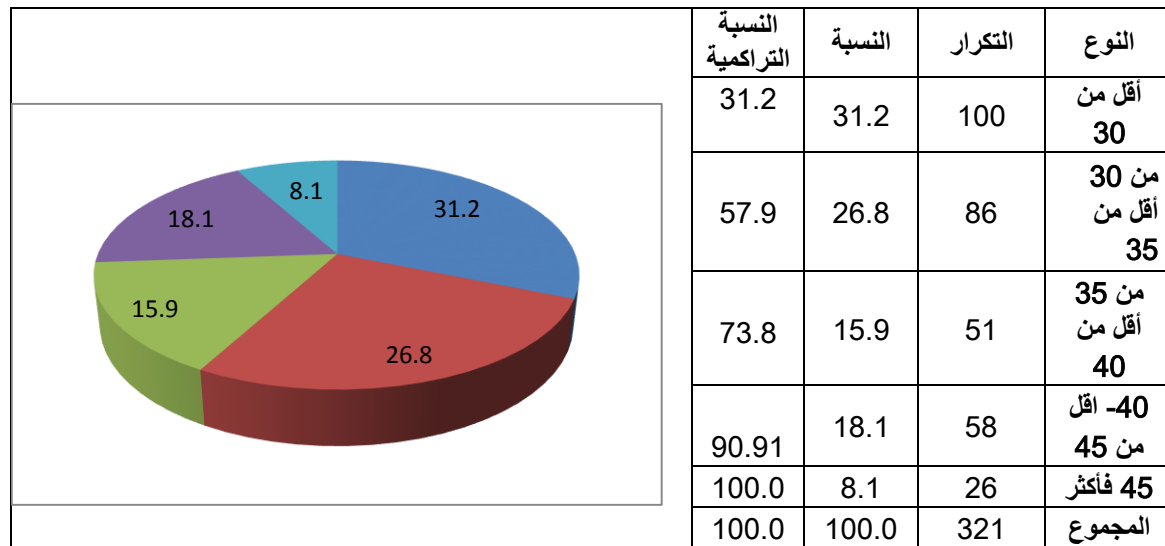
وحدة التحليل لهذه الدراسة العاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الاردن للدورات الخمسة الأخيرة من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. وقد تم توزيع 338 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (321) وبالتالي فإن نسبة الاسترداد تكون (94.9%) من الاستبانات الموزعة. ويوضح الجدول أدناه أهم الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

جدول (2-3) توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير النوع الاجتماعي



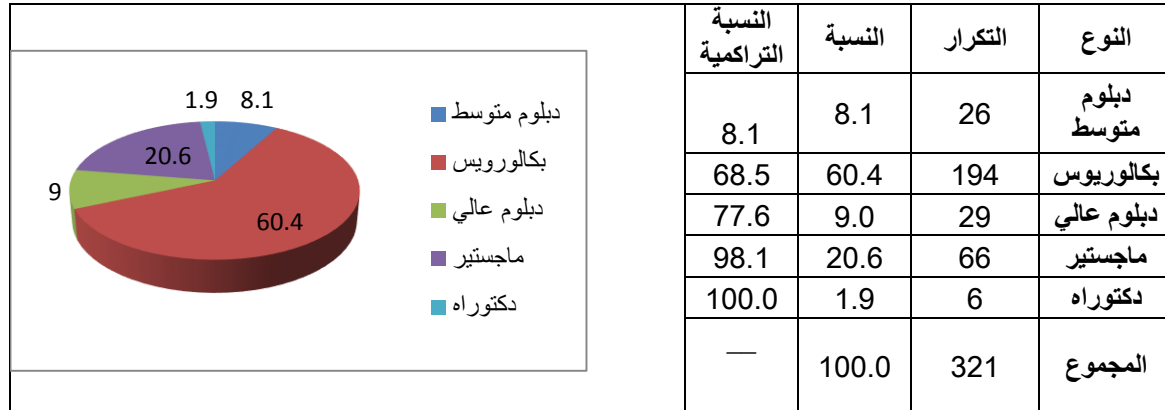
يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذكور بلغ (161) ما نسبته (50.2%) وعدد أفراد العينة الإناث بلغ (160) ما نسبته (49.8%) وهذا يوضح أن الأغلبية العظمى لعدد أفراد عينة الدراسة كان تقريباً متساوي من منظور النوع الاجتماعي في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وهذا يوضح أن هذا النوع من الشركات لا تتحيز في توظيفها للعاملين تجاه النوع الاجتماعي، وإنما تعتمد على أسس ومعايير أخرى كالخبرة والمؤهل العلمي والقدرة على الإنجاز بكفاءة وفاعلية.

جدول (3-3) توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر



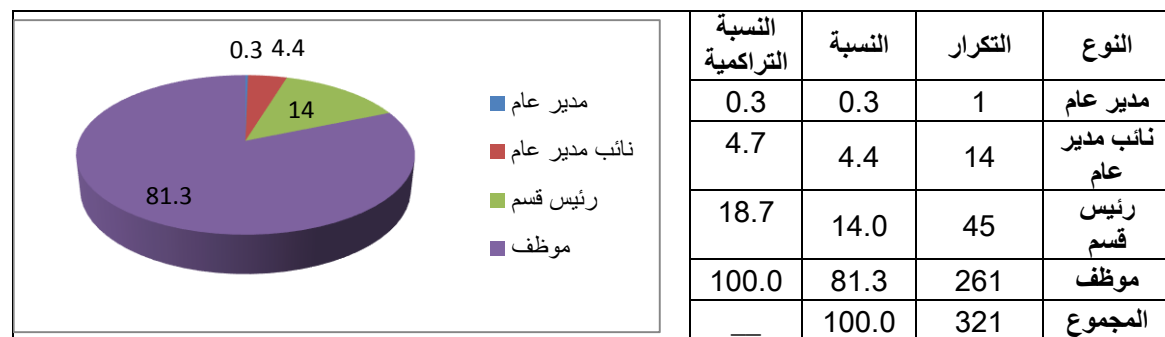
يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن معظم أعمار أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من (30) سنة بنسبة (31.2%) وبلي ذلك الذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 35) سنة بنسبة (26.8%)، في حين بلغ عدد الذين كانت أعمارهم (45) سنة فما فوق كان عددهم (26) ما نسبته (8.1%). وهذا يوضح أن الوصول للمراتب والمواقع العليا في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز يحتاج خبرة وسنوات من العمل وذلك لاكتسابهم الخبرة والقدرة على اتخاذ القرارات الادارية التي تصب في مصلحة الشركة وذلك بحكم خبرتهم، كما تميل هذه الشركات الى توظيف الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (35) سنة فما دون وذلك لإيمان هذا النوع من الشركات بأن الطاقات الشبابية لها دور فاعل وفعال في القيام بمهامهم وواجباتهم بمهارة عالية ولقدرتهم على تحمل ضغوطات العمل وانجازه بكفاءة وفاعلية، كما تعمل هذه الشركات على اكسابهم الخبرة والمهارة العالية وذلك للحفاظ عليهم كأصول أساسية في هذه الشركات.

جدول (3-4) توزيع أفراد وحدة التحليل حسب المستوى التعليمي



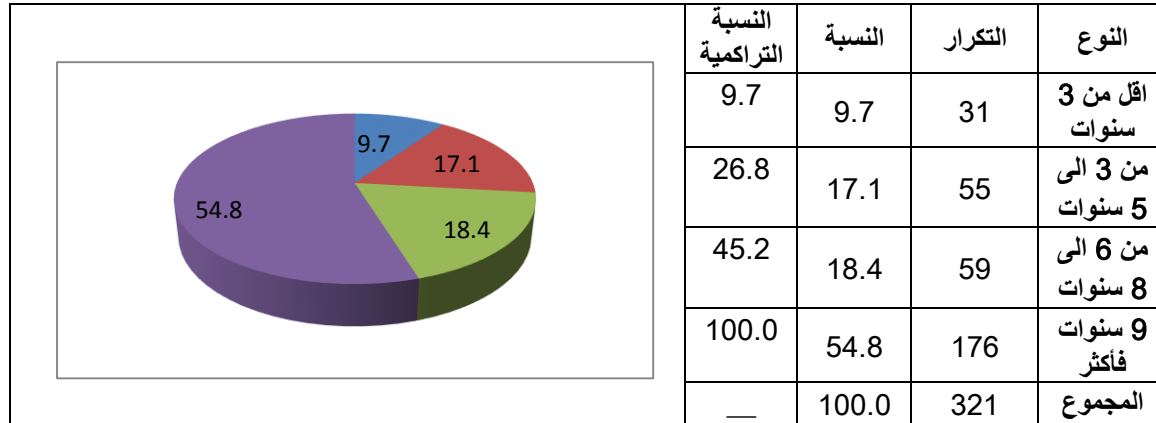
يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وذلك حسب المؤهل العلمي، حيث يتضح من النتائج أعلاه أن معظم أفراد العينة كانوا من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (194) ما نسبته (60.4%)، كما أوضحت النتائج أن العاملين في هذه الشركات من حملة درجة الماجستير بلغ عددهم (66) ما نسبته (20.6%)، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عادة ما تميل أو تفضل في توظيفها للعاملين الذين يحملون درجة البكالوريوس كحد أدنى وذلك لإيمان هذه الشركات بأن توفر المعرفة العلمية لدى موظفيها يعمل على رفد المهام الوظيفية بالمهارات العالية التي بدورها تساعد على انجاز الأهداف بطرق علمية وكفؤة.

جدول (3-5) توزيع أفراد وحدة التحليل حسب طبيعة العمل



يوضح الجداول أعلاه توزيع أفراد وحدة التحليل حسب طبيعة العمل، إذ توضح النتائج أعلاه أن الأغلبية العظمى للعاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز هم موظفين حيث بلغ عددهم (261) أي ما نسبته (81.3%) وهذه النتائج تتفق مع نتائج العمر والمستوى التعليمي، حيث تبين هذه النتائج أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز أن الوصول إلى مراكز إدارية عليا يحتاج وقت وخبرة عملية.

جدول (6-3) توزيع أفراد وحدة التحليل حسب سنوات الخبرة



يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد وحدة التحليل حسب سنوات الخبرة، حيث بلغت الأغلبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من خبرتهم كانت (9) سنوات فأكثر ما نسبته (54.8%) وهذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تحتفظ بموظفيها حيث تعمل هذه الشركات بتقديم الخبرات العالية كما وتهتم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم وذلك لايمانهم بأن العنصر البشري هو واحد من أهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق أهدافها.

(3.5) متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بإعتماد المتغيرات التالية:

المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأبعاده (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والاختيار، هيكلية الدفع والحوافز، علاقات العمل، إدارة الأداء) وذلك بالإعتماد على Noe, (2015 ; Pongpearchan, 2015; Chen, 2008)،

المتغير التابع: إستدامة التميز بأبعاده (إضافة قيمة لصالح المتعاملين، بناء مستقبل مستدام، تنمية القدرة المؤسسية، تسخير الابداع والابتكار، القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة، الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة، إستدامة النتائج الباهرة) وذلك بالإعتماد على (كُتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز 2014) ,

المتغير الوسيط : المعمارية التنظيمية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الخطة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية) وذلك بالإعتماد على (Perez, 2014).

(3.6) أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

إعتماداً على الأدب النظري الخاص بالموضوع وما يتعلق به من دراسات، تم تطوير إستبانة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن. وستجمع البيانات من مصدرين:

البيانات الثانوية:

تم جمعها من الأدب النظري السابق كرسائل الماجستير والمقالات و الكتب و أطروحات الدكتوراه.

البيانات الأولية:

1- المقابلة: من خلال تصميم استمارة المقابلة تتضمن اسئلة مفتوحة عن متغيرات الدراسة. ملحق رقم (1).

2- الإستبانة: والتي كانت الاداة الرئيسية لقياس المتغيرات الثلاثة والتي تضمنت فقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، لكي تتم الاجابة عليها من قبل العينة، وقد تم إستخدام مقياس (Likert) الخماسي، بحيث أخذت كل اجابة أهمية نسبية معينة.

حيث تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من أربعة أجزاء، وأعتمدت الدراسة المتغيرات الآتية:

الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الديموغرافية وهي مقسمة إلى خمسة متغيرات (النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عبر عبر خمسة أبعاد هي (تحليل وتصميم العمل تضمنت (5 فقرات لقياسها، الاستقطاب والاختيار و تضمنت (5 فقرات لقياسها ، هيكلية الدفع والحوافز و تضمنت (6 فقرات لقياسها ، علاقات العمل و تضمنت (5 فقرات لقياسها ، إدارة الأداء و تضمنت (5 فقرات لقياسها) تضمنت (26 فقرة لقياسها.

الجزء الثالث: مقياس المعمارية التنظيمية عبر أربعة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي تضمن (5 فقرات لقياسه ، الثقافة التنظيمية تضمنت (4 فقرات لقياسها ، التكنولوجيا تضمنت (4 فقرات لقياسها، الخطة الاستراتيجية تضمنت (6 فقرات لقياسها) تضمنت (19 فقرة.

الجزء الرابع: مقياس استدامة التمييز عبر ثمانية أبعاد هي (إضافة قيمة لصالح المتعاملين، بناء مستقبل مستدام، تنمية القدرة المؤسسية، تسخير الابداع والابتكار، القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة، الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة، إستدامة النتائج الباهرة) تضمنت (24) فقرة، لكل بعد (3) فقرات.

وبهذا تكونت الاستبانة بشكلها الأولي من (69) فقرة.

الجدول (7-3) مصادر تطوير فقرات الإستبانة

المتغير	عدد الفقرات	النسبة المئوية	المصدر
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	26	38%	- Davis, W. D. (2015). Strategic human resource management: A qualitative collective case study of small to medium nonprofits (Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY). - Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. Journal of business research, 62(1), 104-114. - بني حمد، حسين أحمد طلاق (2012). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام درمان الاسلامية، الخرطوم، السودان.
المعمارية التنظيمية	19	27%	- Lin, Y. Y. (2006). An examination of the relationships between organizational learning culture, structure, organizational innovativeness and effectiveness: Evidence from Taiwanese organizations. - Steiger, J. S., Hammou, K. A., & Galib, M. H. (2014). An examination of the influence of organizational structure types and management levels on knowledge management practices in organizations. International Journal of Business and Management, 9(6), 43. - Posey, R. (2008). It strategy and web-based transaction technology in small organizations. Florida State University. - Bonacchi, M., & Perego, P. (2015). Pulling the Right Levers to Enable Customer Centricity: The Role of Organizational Architecture.

المتغير	عدد الفقرات	النسبة المئوية	المصدر
استدامة التميز	24	35%	• مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (2014). كتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص الدورة الثامنة. عمان، الأردن.
المجموع	69	100%	

(3.7) صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقياس صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بكل من الصدق الظاهري والصدق البنائي، حيث تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي، وفيما يلي كيفية قياس كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي:

أ- الصدق الظاهري

قامت الباحثة بالإعتماد على الاسس والأطر والنظرية والدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وأسئلتها، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين المتخصصين في علم الإدارة والقياس والتقويم، بلغ عددهم (10). ملحق رقم (2) وبعد ملاحظاتهم حذفت (7) فقرات. وأصبحت عدد فقرات الاستبانة (62) ملحق رقم (3)، والإجابات توزعت وفق مقياس (Likert) الخماسي وهي: لا أتفق بشدة (1)، لا أتفق (2)، محايد (3)، أتفق (4)، أتفق بشدة (5).

ب-الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي الاستكشافي

للتأكد من صحة بناء أدوات الدراسة، قامت الباحثة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وسوف يتم القيام بذلك من خلال التأكد من أن جميع الفقرات لكل متغير محملة على عامل واحد بحيث تكون قيمة العامل أكبر من 0.4 وأن تكون قيمة Eigen value أكبر من 1 صحيح (Laher, 2010). أيضاً، قامت الباحثة باستخدام اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) وذلك للتأكيد على مدى ملائمة التحليل العاملي والذي بدوره يؤكد مدى كفاية العينة للتحليل (Hair et al., 2010). إضافة إلى ذلك، قامت الباحثة باستخدام اختبار (Bartlett's test of sphericity) وذلك للتأكد من مدى تجانس الفروق ومعنويتها.

ولاجراء التحليل العاملي الاستكشافي، يوجد طريقتين كما هو موضح ادناه:

1- الطريقة الأولى: وهي التعرف على عدد العوامل التي ترجع لها المتغيرات، أي القيام بادخال جميع فقرات الدراسة في التحليل مرة واحدة للحصول على عوامل جديدة ترجع اليها متغيرات الدراسة، وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة لإعادة هيكلة استبانة الدراسة من جديد والقيام بالتحليل مرة أخرى ومقارنة نتائج الاستبانة الأولى بنتائج الإستبانة الثانية (Decoster, 1998).

2- الطريقة الثانية: وهي الطريقة التي يقوم بها الباحث بادخال فقرات كل متغير على حدى والتأكد من أن جميع هذه الفقرات ترجع لمتغير واحد، وذلك للتأكيد على صحة ومصداقية البناء لهذه الفقرات، مع التأكد من أن جميع العوامل للفقرات تكون محملة على قيم أكبر من 0.4 (Tucker and MacCallum, 1997)،

وبناء على ذلك سوف يقوم الباحث باستخدام الطريقة الثانية كما يلي:

جدول التحليل الاستكشافي (3-8)

قيمة العامل	الأسئلة	تحليل وتصميم العمل
0.569	Q1	
0.654	Q2	
0.611	Q3	
0.757	Q4	
2.262		Eigen value
0.728		KMO
279.291		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	الاستقطاب والاختيار
0.603	Q5	
0.565	Q6	
0.743	Q7	
0.67	Q8	
2.249		Eigen value
0.726		KMO
278.742		Bartlett's test of Sphericity
.		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	هيكلية الدفع والحوافز
0.705	Q9	
0.717	Q10	
0.748	Q11	
0.709	Q12	
2.555		Eigen value
0.8		KMO
401.512		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	علاقات العمل
0.59	Q13	
0.681	Q14	
0.744	Q15	
0.703	Q16	
2.385		Eigen value
0.751		KMO

333.076		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	إدارة الأداء
0.536	Q17	
0.736	Q18	
0.742	Q19	
0.849	Q20	
2.541		Eigen value
0.775		KMO
430.411		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	الهيكل التنظيمي
0.596	Q21	
0.546	Q22	
0.739	Q23	
0.631	Q24	
0.58	Q25	
2.533		Eigen value
0.797		KMO
339.615		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	الثقافة التنظيمية
0.718	Q26	
0.661	Q27	
0.677	Q28	
0.662	Q29	
2.386		Eigen value
0.756		KMO
330.327		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	التكنولوجيا
0.71	Q30	
0.653	Q31	
0.559	Q32	
0.715	Q33	
2.303		Eigen value
0.71		KMO

317.224		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	الاستراتيجية
0.479	Q34	
0.637	Q35	
0.656	Q36	
0.707	Q37	
0.725	Q38	
2.654		Eigen value
0.807		KMO
393.838		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	اضافة قيمة لصالح المتعاملين
0.688	Q39	
0.58	Q40	
0.778	Q41	
1.926		Eigen value
0.666		KMO
194.069		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	بناء مستقبل مستدام
0.652	Q42	
0.917	Q43	
0.688	Q44	
2.122		Eigen value
0.668		KMO
306.473		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	تنمية القدرة المؤسسية
0.876	Q45	
0.828	Q46	
0.827	Q47	
2.423		Eigen value
0.724		KMO
511.885		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	تسخير الإبداع والابتكار

0.741	Q48	
0.639	Q49	
0.669	Q50	
1.932		Eigen value
0.678		KMO
191.44		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة
0.751	Q51	
0.68	Q52	
0.723	Q53	
2.03		Eigen value
0.694		KMO
236.662		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير
0.728	Q54	
0.563	Q55	
0.862	Q56	
2.022		Eigen value
0.657		KMO
253.002		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
0.642	Q57	
0.92	Q58	
0.656	Q59	
2.081		Eigen value
0.659		KMO
283.774		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig
قيمة العامل	الأسئلة	استدامة النتائج الباهرة
0.552	Q60	
0.67	Q61	
0.828	Q62	
1.925		Eigen value
0.652		KMO

199.591		Bartlett's test of Sphericity
0		Sig

أوضحت النتائج في الجداول أعلاه أن جميع القيم الاحصائية للمعلمة Eigen value كانت أكبر من واحد صحيح وللمعلمة (KMO) كانت أكبر من (0.5) (Hair et al., 2010). وأن قيم اختبار (Bartlett's test of sphericity) كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، كما أن جميع العوامل كانت محملة على عامل واحد وقيمها جميعاً كانت أكبر من 0.4، (Hair et al., 2010). وهذا يؤكد على صحة بناء أدوات الدراسة، وأن فقرات أداة الدراسة ملائمة للقيام باختبار التحليل العاملي، ويؤكد على الملائمة الجيدة لمدى كفاية عينة الدراسة.

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقياس والذي يتم من خلاله تحديد الأنموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وهي المتغيرات التي تمثل الأبعاد المفترضة للقياس، حيث تخرج من هذه المتغيرات أسهم متجهة نحو الى المتغيرات الداخلية Endogenous Variables وهي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد (صلاح الدين، 2000). وبالتالي فاذا حقق التحليل العاملي التوكيدي الأنموذج المفترض للقياس مؤشرات جودة المطابقة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته أو أبعاده في التحليل العاملي التوكيدي يتم رفض التشبعات التي تقل بها الأوزان الإنحدارية (معاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن) عن (0.4)، إضافة إلى أنه يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الإنحداري) والتأثير الصفري (Hair et al., 2010).

الشكل (3-1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

$\chi^2 = 308.044$

DF = 160, P VALUE = 0.000

$\chi^2 / DF = 1.925$

GFI = 0.910

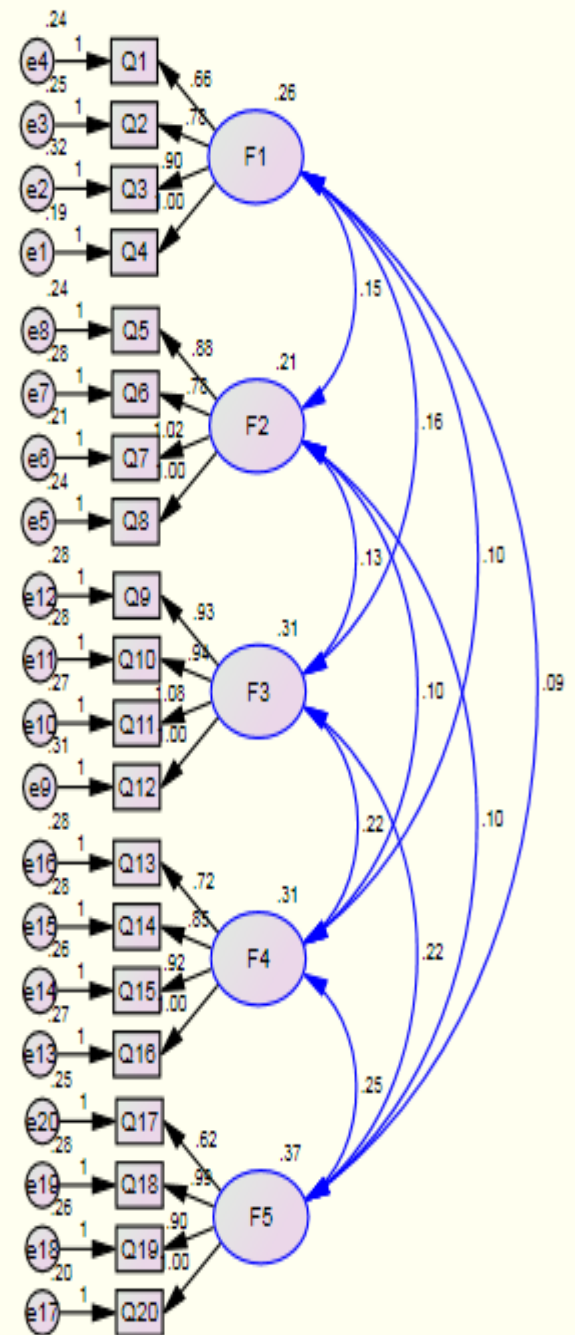
CFI = 0.935

RMSEA = 0.054

NFI = 0.736

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Q4	<---	F1	.766
Q3	<---	F1	.631
Q2	<---	F1	.623
Q1	<---	F1	.569
Q8	<---	F2	.679
Q7	<---	F2	.711
Q6	<---	F2	.561
Q5	<---	F2	.632
Q12	<---	F3	.711
Q11	<---	F3	.758
Q10	<---	F3	.705
Q9	<---	F3	.705
Q16	<---	F4	.733
Q15	<---	F4	.713
Q14	<---	F4	.669
Q13	<---	F4	.603
Q20	<---	F5	.806
Q19	<---	F5	.730
Q18	<---	F5	.750
Q17	<---	F5	.603



عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت (308.044) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.925) وهذه القيمة تعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن (5). وقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.910) وهو مؤشر موائمة الجودة وهذه القيمة مقارنة للواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index (CFI) (0.935) وهذه القيمة هي مؤشر الموائمة المقارن وهذه القيمة أيضاً قريبة من الواحد صحيح. كما وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ما قيمته (0.054) وهي مقارنة للصفر، كما أظهرت النتائج أن الأوزان الإنحدارية كانت أعلى من (0.4) وهذا مؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

الشكل (3-2) تحليل العايلي التوكيدي لمتغير المعمارية التنظيمية

$\text{CHI}^2 = 278.699$

$\text{DF} = 129, \text{P VALUE} = 0.000$

$\text{CHI}^2 / \text{DF} = 2.160$

$\text{GFI} = 0.917$

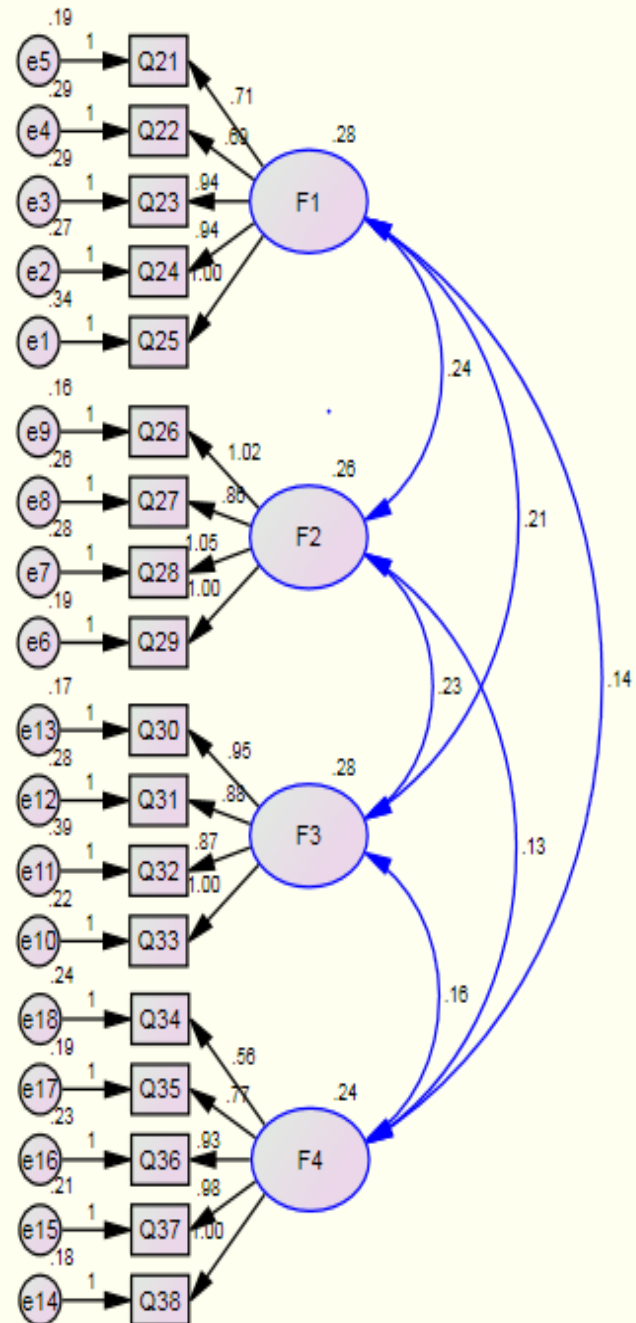
$\text{CFI} = 0.932$

$\text{RMSEA} = 0.060$

$\text{NFI} = 0.385$

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

Estimate			
Q25	<---	F1	.674
Q24	<---	F1	.690
Q23	<---	F1	.679
Q22	<---	F1	.562
Q21	<---	F1	.653
Q29	<---	F2	.757
Q28	<---	F2	.708
Q27	<---	F2	.651
Q26	<---	F2	.786
Q33	<---	F3	.746
Q32	<---	F3	.588
Q31	<---	F3	.655
Q30	<---	F3	.774
Q38	<---	F4	.755
Q37	<---	F4	.725
Q36	<---	F4	.685
Q35	<---	F4	.652
Q34	<---	F4	.488



عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المعمارية التنظيمية، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت (278.699) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.160) وهذه القيمة تعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن (5). وقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.917) وهو مؤشر موائمة الجودة وهذه القيمة مقارنة للواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index (CFI) (0.932) وهذه القيمة هي مؤشر الموائمة المقارن وهذه القيمة أيضاً قريبة من الواحد صحيح. كما وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ما قيمته (0.060) وهي مقارنة للصفر، كما أظهرت النتائج أن الأوزان الإنحدارية كانت أعلى من (0.4) وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس المعمارية التنظيمية.

الشكل (3-3) تحليل العاظمي التوكيدي لمتغير استدامة التميز

$\text{CHI}^2 = 561.6$

$\text{DF} = 224, \text{P VALUE} = 0.000$

$\text{CHI}^2 / \text{DF} = 2.507$

$\text{GFI} = 0.920$

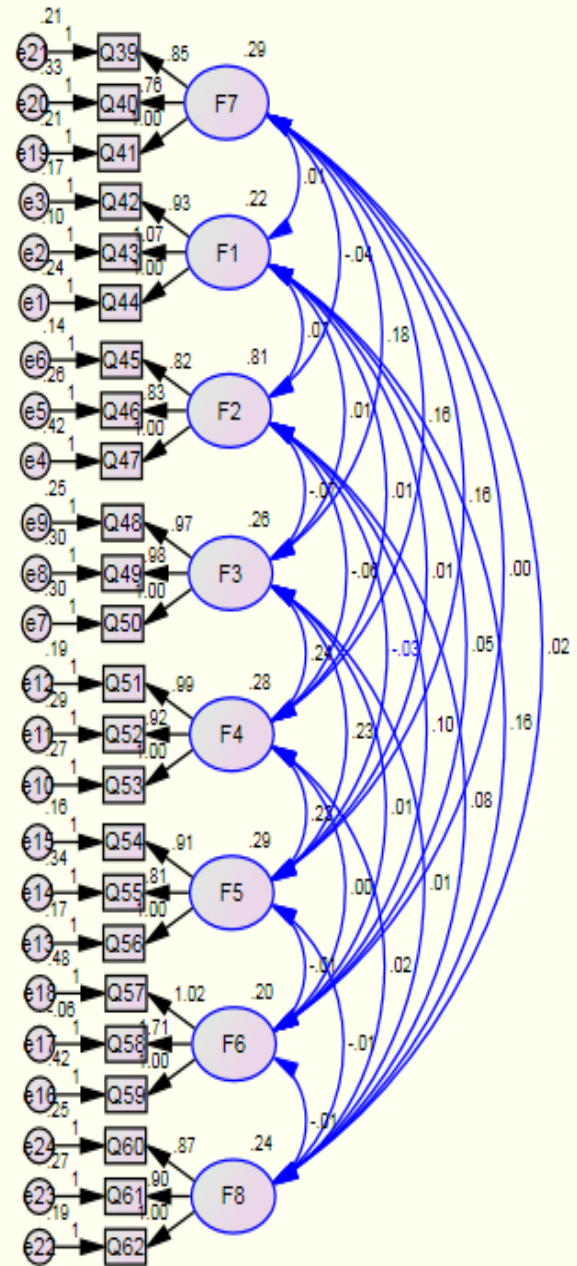
$\text{CFI} = 0.932$

$\text{RMSEA} = 0.069$

$\text{NFI} = 0.678$

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Q44	<--- F1	.693
Q43	<--- F1	.848
Q42	<--- F1	.723
Q47	<--- F2	.811
Q46	<--- F2	.824
Q45	<--- F2	.892
Q50	<--- F3	.679
Q49	<--- F3	.673
Q48	<--- F3	.697
Q53	<--- F4	.712
Q52	<--- F4	.671
Q51	<--- F4	.769
Q56	<--- F5	.794
Q55	<--- F5	.598
Q54	<--- F5	.771
Q59	<--- F6	.567
Q58	<--- F6	1.057
Q57	<--- F6	.554
Q41	<--- F7	.763
Q40	<--- F7	.581
Q39	<--- F7	.703
Q62	<--- F8	.752
Q61	<--- F8	.649
Q60	<--- F8	.651



عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استدامة التميز، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت (561.6) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (2.507) وهذه القيمة تعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن (5). وقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.920) وهو مؤشر موائمة الجودة وهذه القيمة مقارنة للواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضاً، بلغت قيمة Comparative Fit Index (CFI) (0.932) وهذه القيمة هي مؤشر الموائمة المقارن وهذه القيمة أيضاً قريبة من الواحد صحيح. كما وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ما قيمته (0.069) وهي مقارنة للصفر، كما أظهرت النتائج أن الأوزان الإنحدارية كانت أعلى من (0.4) وهذا يؤثر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس استدامة التميز.

(3.8) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام كل من طريقة استقرار الأداة وطريقة الإتساق الداخلي وذلك من أجل التحقق من ثبات مقاييس الدراسة.

أ- استقرار الأداة - الاختبار وإعادة الاختبار (Test re Test)

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الإستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (30) شخصاً من مجتمع الدراسة من خارج عينتها الرئيسية للتأكد من أن نتائج الأداة تعطي نفس النتائج بمرور الوقت وأوضحت النتائج أن معامل ارتباط بيرسون لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (0.830**)، وللمعمارية

التنظيمية كانت (0.802^{**})، ولإستدامة التميز (0.805^{**})، وجميع معاملات الارتباط المذكورة أعلاه هي عالية ودالة معنوياً عند مستوى (0.01).

ب- الإتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)

من أجل اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة وثباتها والتأكد من اتساقها الداخلي؛ قامت الباحثة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا وحسب ما جاء به (Pallant, 2005)، فإن قيمة معامل كرونباخ ألفا يجب أن تكون أعلى من 0.7 .

جدول رقم (9-3)

معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

قيمة معامل كرونباخ ألفا	عدد الأسئلة	متغيرات الدراسة
0.741	4	تحليل وتصميم العمل
0.740	4	الاستقطاب والاختيار
0.811	4	هيكلية الدفع والحوافز
0.774	4	علاقات العمل
0.808	4	إدارة الأداء
0.888	20	ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
0.753	5	الهيكل التنظيمي
0.773	4	الثقافة التنظيمية
0.747	4	التكنولوجيا
0.778	5	الاستراتيجية
0.891	18	المعمارية التنظيمية
0.719	3	إضافة قيمة لصالح المتعاملين
0.789	3	بناء مستقبل مستدام
0.871	3	تنمية القدرة المؤسسية
0.722	3	تسخير الابداع والابتكار
0.760	3	القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة
0.752	3	الإدارة بالمرونة وسرعة التكيف مع التغيير
0.773	3	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
0.719	3	استدامة النتائج الباهرة
0.778	24	استدامة التميز

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات كانت أعلى من (0.7) وهي نسب

مقبولة جدا لأنها أعلى من الحد المسموح به (0.7) (Pallant, 2005)، وبالتالي فإن موثوقية الاتساق

الداخلي عالية، ويمكن استخدامها لإنجاز أهداف الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4.1) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف يتم وصف متغيرات الدراسة احصائيا من خلال بيان تكرار ونسبة كل فقرة و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغيرات الدراسة .

قبل البدء باحتساب المتوسطات الحسابية سوف يتم احتساب معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، فقد تم استخدام مقياس ليكارت (١ - ٥) والذي يتكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ومن ثم تم تحويل هذه الدرجات الى بيانات كمية يمكن قياسها بشكل ثابت. ولتحديد مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة في الجداول الوصفية، فقد تم استخدام معيار احصائي لتقسيم مستويات الأهمية الى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / (\text{عدد المستويات})$$

$$\text{طول الفئة} = 5 - 3/1 = 1.33 \text{ وبالتالي تكون المستويات كما يلي:}$$

$$1-2.33 \text{ منخفض}$$

$$2.34-3.67 \text{ متوسط}$$

$$3.68-5 \text{ مرتفع}$$

الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة للمتغيرات الرئيسية

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	321	4.01	0.401	22.659	مرتفعة	1
المعمارية التنظيمية	321	3.96	0.436	18.883	مرتفعة	2
استدامة التميز	321	3.73	0.298	13.668	مرتفعة	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لمتغيرات الدراسة الرئيسية، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.401) للمتغير الرئيسي (ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية)، في حين كانت الأهمية النسبية لجميع المتغيرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بأن تعتمد على أسس ومبادئ علمية واضحة في إعداد مهامها، كما تعمل على تزويد موظفيها بالوصف الوظيفي الدقيق وتوفير المعلومات الأساسية لهم من أجل إعادة تصميم العمل، كما تهتم هذه الشركات بتوظيف الأفراد الجدد الذين يتمتعون بمهارات ومواصفات تتواءم مع طبيعة عمل هذه الشركات وذلك لإنجاز أهدافها، إضافة إلى تمتع هذه الشركات بهيكلية واضحة ومميزة في دفع الرواتب والأجور لموظفيها حيث تقوم بدفع الرواتب بما يتناسب مع المستوى الوظيفي بحيث تكون مجزية للمحافظة على موظفيها.

وأيضاً، تتمتع هذه الشركات بهيكل تنظيمي مميز إذ أنها تعمل على إيجاد التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين لديها وذلك من أجل إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرار، كما أن هذه الشركات تشجع على العمل الإيجابي والعمل على تشجيع موظفيها على القيام بالمبادرات القيمة بالإضافة إلى اهتمامها بزرع القيم الأخلاقية، أيضاً، توضح النتائج أعلاه أهتمام هذه الشركات بتطبيق نظم المعرفة من خلال إدخال التقنيات والأساليب الحديثة وإعطاء العاملين دورات تدريبية بين فترة وأخرى لجعلهم مواكبين لآخر التطورات التكنولوجية. أيضاً، توضح النتائج في الجدول أعلاه أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تعمل على توفير الموارد التي تحقق أفضل تجربة للمتعاملين واهتمامها بعمل دراسات مقارنة ذات الصلة بأداء الموظفين، وذلك من خلال القيام بمقارنة أدائهم مع المعايير القياسية ذات الصلة وذلك من أجل تحسين الأداء والحفاظ عليه، أيضاً أوضحت النتائج أعلاه أن هذه الشركات تعمل على إيجاد ثقافة التمكين وتجسيد القيم المؤسسية للنزاهة والمحافظة على موقع الصدارة من خلال توفير الاستجابة السريعة، واهتمامها الفعال بالاحتفاظ بالمواهب والأخذ بعين الاعتبار اهداف العاملين للموائمة بينها وبين أهداف الشركة ليصبحو سفراء في تعزيز سمعة الشركة، كما أن هذه الشركات تسعى دائماً إلى تقييم وضعها الحالي مع تم وضعه من خطط واستراتيجيات بشكل منتظم للحفاظ على تقدمها وعلى تقديمها لمعلومات دقيقة تساعد في صنع القرار المناسب الذي يصب في مصلحة الشركة.

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تحليل وتصميم العمل

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الترتبة
تقوم الشركة بتحليل العمل بالاعتماد على جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف.	321	4.3	0.596	24.112	عالية	1
تتبع الشركة سياسات واضحة في إعداد المهام	321	3.99	0.645	13.003	عالية	5
تزود الشركة عاملها بوصف وظيفي دقيق	321	4.03	0.73	13.109	عالية	4
الشركة تصميم تعيد . العمل من أجل انجاز بكفاءة المهام	321	4.14	0.671	17.017	عالية	2
تحليل وتصميم العمل	321	4.12	0.497	15.114	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على تحليل وتصميم العمل، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.3) وانحراف معياري (0.596) للفقرة "تقوم الشركة بتحليل العمل بالاعتماد على جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف" في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.645) للفقرة "تتبع الشركة سياسات واضحة في إعداد المهام"، في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تقوم باتباع سياسات واضحة في اعداد مهامها لتزويد عاملها بوصف وظيفي دقيق كما تهتم بجمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وذلك من أجل تحليل العمل وإنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية.

جدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الاستقطاب والاختيار

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تقوم الشركة بإستقطاب العاملين بناءً على المتطلبات المحددة في الوصف الوظيفي.	321	4.09	0.636	16.535	عالية	5
تهتم الشركة بالسيرة الذاتية للمتقدمين للعمل للتأكد من إستيفائهم للمتطلبات المحددة للوصف الوظيفي.	321	4.12	0.635	17.624	عالية	4
تعتمد قرارات الاختيار على مدى قدرة المتقدمين على تغطية المتطلبات المحددة للوصف الوظيفي.	321	4.14	0.654	19.349	عالية	3
تستند قرارات الاختيار على نتائج المقابلات بضمنها الاختبارات المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة.	321	4.24	0.671	25.232	عالية	1
الاستقطاب والاختيار	321	4.15	0.486	23.835	عالية	2

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على الاستقطاب والاختيار ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.671) للفقرة " تستند قرارات الاختيار على نتائج

المقابلات بضمنها الاختبارات المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.636) للفقرة " تقوم الشركة بإستقطاب العاملين بناءً على المتطلبات المحددة في الوصف الوظيفي"، في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وترى الباحثة إن هذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم باختيار الموظفين الذين يتمتعون بمهارات تتناسب مع قدرتهم على انجاز اهداف الشركة، إذ أن الشركة تتبع أسس ومعايير وإجراءات معينة في اختيار موظفيها إذ أنها تستند على قرارات على نتائج المقابلات بضمنها الاختبارات المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة، إضافة على مدى قدرة المتقدمين على تغطية المتطلبات المحددة للوصف الوظيفي.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على هيكلية الدفع والحوافز

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الترتبة
تستند سياسة التحفيز في الشركة على أسس موضوعية (الكفاءة، ساعات العمل، إحترام العامل لزملائه).	321	4	0.744	11.97	عالية	1
تتناسب الرواتب المدفوعة للعاملين مع مسؤوليات المستوى الوظيفي.	321	3.86	0.753	8.488	عالية	4
تعتمد الشركة على الربط بين الاداء والحوافز المقدمة.	321	3.82	0.801	7.139	عالية	5
تشجع انظمة الحوافز المستخدمة في الشركة على تقديم المبادرات.	321	3.94	0.79	10.124	عالية	2
هيكلية الدفع والحوافز	321	3.9	0.617	9.132	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 α) (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على هيكلية الدفع والحوافز ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.744) للفقرة " تستند سياسة التحفيز في الشركة على أسس موضوعية (الكفاءة، ساعات العمل، إحترام العامل لزملائه)". في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.801) للفقرة " تعتمد الشركة على الربط بين الاداء والحوافز المقدمة."، في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة، وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تتبع أسس واضحة وموضوعية في هيكلية الدفع والحوافز لموظفيها منها الكفاءة وعدد ساعات العمل والاحترام المتبادل بين الموظفين، كما تعمل على تشجيع أنظمة الحوافز المستخدمة والعمل على الربط بين الاداء والحوافز المقدمة.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على علاقات العمل

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تتمتع الحالة البيئية للشركة بالالتزام في الإطار القانوني الذي يحكم علاقات العمل.	321	3.92	0.668	11.157	عالية	4
تحدد الشركة الاستراتيجيات التي تتبعها لحل الصراعات بما يحقق الحماية للعاملين.	321	3.95	0.71	11.363	عالية	2

1	عالية	11.795	0.726	3.98	321	تدبير الشركة علاقات العاملين من خلال مجموعة من السياسات الداخلية الهادفة لتنفيذ مهام العمل بنجاح.
5	عالية	9.294	0.766	3.9	321	تقدم الشركة نشاطات كثيرة من أجل تعريف العاملين بسياساتها التي ترتبط مع الصالح العام.
3	عالية	11.237	0.554	3.94	321	علاقات العمل

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على علاقات العمل ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.726) للفقرة " تدبير الشركة علاقات العاملين من خلال مجموعة من السياسات الداخلية الهادفة لتنفيذ مهام العمل بنجاح." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.766) للفقرة " تقدم الشركة نشاطات كثيرة من أجل تعريف العاملين بسياساتها التي ترتبط مع الصالح العام.."، في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة. وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تعمل على تحديد الاستراتيجيات التي تعمل على حل الصراعات بما يحقق الحماية للعاملين، إذ تقوم بتقديم نشاطات كثيرة من أجل تعريف العاملين بسياساتها التي ترتبط مع الصالح العام.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على إدارة الأداء

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تحدد الشركة نتائج الاداء لكل قسم	321	3.97	0.627	10.215	عالية	2
تدعم الشركة مناقشات الاداء المستمرة.	321	3.87	0.803	8.233	عالية	5
تطبق الشركة معايير تقييم الاداء على العاملين دون تحيز.	321	3.91	0.751	9.776	عالية	4
توفر الشركة التحسينات المطلوبة لإدارة اداء العاملين.	321	4	0.756	11.772	عالية	1
إدارة الأداء	321	3.94	0.587	10.103	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على أداء العمل ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.756) للفقرة " توفر الشركة التحسينات المطلوبة لإدارة اداء العاملين." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.803) للفقرة " تدعم الشركة مناقشات الاداء المستمرة."، في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم باتباع أسس واجراءات معينة في تقييم وتحديد نتائج الأداء لكل قطاع إذ أنها تعمل على تقييم معايير الاداء لموظفيها دون تحيز، كما أنها تعمل على توفير التحسينات المطلوبة لإدارة اداء العاملين والذي بدوره يساعد في تحقيق أهداف الشركة.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة
على تحليل الهيكل التنظيمي

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تقوم الشركة بتوزيع المهام للعاملين كل حسب تخصصه	321	4.12	0.651	17.026	عالية	1
تتسم اجراءات العمل الداخلية للشركة بالوضوح.	321	3.89	0.696	10.059	عالية	3
تجدد الشركة خطوط إتصال واضحة بين المستويات الادارية.	321	3.85	0.783	8.092	عالية	6
تراعي الشركة حجم الصلاحيات بما يتلائم مع طبيعة المسؤوليات.	321	3.86	0.765	8.351	عالية	5
تنفذ الشركة الاستراتيجيات بفاعلية بسبب مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرار.	321	3.88	0.843	8.617	عالية	4
الهيكل التنظيمي	321	3.92	0.533	14.138	عالية	2

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على الهيكل التنظيمي ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.651) للفقرة " تقوم الشركة بتوزيع المهام للعاملين كل حسب تخصصه)". في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.783) للفقرة تجدد الشركة خطوط إتصال واضحة بين المستويات الادارية."، في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة. وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج توضح أن اجراءات العمل الداخلية، في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني، تتسم بالوضوح بحيث تقوم بتوزيع المهام على موظفيها حسب تخصصاتهم وذلك لزيادة إبداع الموظف في انجاز الأهداف المنوطة به، إضافة إلى قيام هذه

الشركات بتجديد خطوط الإتصال بين المستويات الادارية وذلك لجعل جميع الأطراف يشاركون في اتخاذ القرار مما يزيد من كفاءة وفعالية العمل.

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الثقافة التنظيمية

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تؤكد الشركة على إنشاء بيئة للعمل تتصف بالتعاون.	321	3.98	0.711	11.97	عالية	2
تشجع الشركة على المبادرات التي تحقق قيمة مضافة.	321	3.93	0.702	11.094	عالية	4
تتسم العلاقات الشخصية بين العاملين في الشركة بالانسجام .	321	3.89	0.801	8.748	عالية	5
تساهم الشركة في ترسيخ القيم الاخلاقية.	321	4.07	0.713	14.295	عالية	1
الثقافة التنظيمية	321	3.97	0.565	11.531	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 α) (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على الثقافة التنظيمية ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.713) للفقرة " تساهم الشركة في ترسيخ القيم الاخلاقية" في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.801) للفقرة " تتسم العلاقات الشخصية بين العاملين في الشركة بالانسجام" في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تؤكد وتشجع على انشاء بيئة عمل تتسم بالتعاون بين موظفيها وعلى انشاء مبادرات تحقق قيم اضافية لهم مما يعمل على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

جدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على التكنولوجيا

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تقوم الشركة بتوفير الاجهزة للعاملين المزودة بالتقنيات الحديثة.	321	4.02	0.693	11.122	عالية	4
تتم عملية الاتصال بين العاملين داخل الشركة من خلال البريد الالكتروني.	321	4.04	0.763	12.686	عالية	2
توفر الشركة دورات تدريبية للعاملين على التقنيات الحديثة المستخدمة.	321	3.83	0.858	6.863	عالية	5
تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على الاختصار من الوقت المبذول في العمل.	321	4.21	0.745	17.12	عالية	1
التكنولوجيا	321	4.03	0.578	12.451	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على التكنولوجيا ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.745) للفقرة " تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على الاختصار من الوقت المبذول في العمل." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.858) للفقرة توفر الشركة دورات تدريبية للعاملين على التقنيات الحديثة المستخدمة." في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل كبير بعامل التكنولوجيا، إذ أنها تعمل على توفير دورات تدريبية تهدف إلى

تعريف الموظفين بالتقنيات الحديثة المستخدمة مما يساهم في تقليل الجهد والوقت وزيادة السرعة في الأداء مما يساهم في تحقيق الأهداف وإنجازها.

جدول (10-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على الخطة الاستراتيجية

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الترتبة
تسعى الشركة على تطوير المسار المستقبلي لها.	321	3.98	0.61	14.237	عالية	1
تركز الشركة على الاهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التميز.	321	3.87	0.648	8.012	عالية	6
توازن الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق رسالة الشركة.	321	3.88	0.729	9.297	عالية	5
تقوم الشركة بترجمة الاستراتيجية الى برامج قابلة للتنفيد.	321	3.93	0.694	10.975	عالية	4
تعمل الشركة على توفير نظم معلومات تدعم تنفيذ الاستراتيجية.	321	3.97	0.673	12.573	عالية	2
الخطة الاستراتيجية	321	3.93	0.489	12.201	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05) $(\alpha \leq 1.96)$

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على الخطة الإستراتيجية ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.610) للفقرة " تسعى الشركة على تطوير المسار المستقبلي لها." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.648) للفقرة "تركز الشركة على الاهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التميز.." في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى دائما الى وضع خطط واستراتيجيات تعمل على ايجاد التوازن بين العمليات الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة، إضافة الى قيام هذا النوع من الشركات بتوفير نظم معلومات تدعم تنفيذ الاستراتيجية وتساهم في تحقيق التميز وتطوير المسارات المستقبلية.

جدول (11-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على اضافة قيمة لصالح المتعاملين

المرتبة	الأهمية النسبية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	المتغير
1	عالية	9.523	0.648	3.84	321	تضمن الشركة للعاملين الموارد لتحقيق افضل تجربة للمتعاملين
4	عالية	7.311	0.706	3.79	321	تقارن الشركة ادائها مع المعايير القياسية ذات الصلة
3	عالية	8.198	0.705	3.82	321	تقوم الشركة بالالتنبؤ بإحتياجات المتعاملين معها
2	عالية	9.378	0.549	3.82	321	اضافة قيمة لصالح المتعاملين

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والمرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على اضافة قيمة لصالح المتعاملين ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.648) للفقرة " تضمن الشركة للعاملين الموارد لتحقيق افضل تجربة للمتعاملين". في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.706) للفقرة " تقارن الشركة ادائها مع المعايير القياسية ذات الصلة " في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة. وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى دائما الى إضافة قيمة لدى موظفيها وذلك من خلال

القيام بتلبية احتياجاتهم وتوفير الموارد لهم لتحقيق أداء متميز وبما يتناسب مع المعايير القياسية التي تضعها الشركة لتحقيق التميز مقارنة مع الشركات الأخرى.

جدول (12-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة

على بناء مستقبل مستدام

الترتبة	الأهمية النسبية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	المتغير
1	عالية	9.248	0.601	3.81	321	تشجيع الشركة عاملها على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة عامة
4	عالية	6.261	0.593	3.71	321	تطبيق الشركة المفاهيم الأساسية لإستدامة التميز التي تعود للشركة بنتائج على المدى البعيد
2	عالية	8.139	0.676	3.81	321	تعمل الشركة على الترويج للمعايير الاقتصادية للإلتزام بها في قطاع العمل.
3	عالية	7.102	0.523	3.77	321	بناء مستقبل مستدام

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على بناء مستقبل مستدام ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3,81) وانحراف معياري (0.601) للفقرة " تشجيع الشركة عاملها على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة عامة." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.593) للفقرة تطبيق الشركة المفاهيم الأساسية لإستدامة التميز التي تعود للشركة بنتائج على المدى البعيد " في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة. وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

تهتم وبشكل كبير بمفهوم الإستدامة ويظهر ذلك جليا من خلال قيامها بتطبيق المفاهيم الاساسية لاستدامة التميز التي تعود بالنفع للشركة كما وتعمل على تشجيع موظفيها على القيام والمشاركة بالانشطة التي تساهم في زيادة النفع لدى المجتمع.

جدول (13-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تنمية القدرة المؤسسية

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تقوم الشركة بتحليل الاداء التشغيلي لفهم الامكانيات الحالية	321	3.53	0.829	11.444	متوسطة	2
تحدد الشركة فرص (التطوير والتحسين) من اجل تحقيق الاهداف المستقبلية.	321	3.43	0.906	8.561	عالية	4
تعمل الشركة على انشاء علاقات بهدف اقامة شراكات مستقبلية لتعزيز امكانياتها	321	3.93	1.11	12.214	عالية	1
تنمية القدرة المؤسسية	321	3.45	0.853	9.492	متوسطة	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على تنمية القدرة المؤسسية ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (1.11) للفقرة " تعمل الشركة على انشاء علاقات بهدف اقامة شراكات مستقبلية لتعزيز امكانياتها." في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.906) للفقرة " تحدد الشركة فرص (التطوير والتحسين) من اجل تحقيق الاهداف المستقبلية." في حين بلغت الأهمية النسبية أغلب الفقرات مرتفعة. وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل ملحوظ بانشاء علاقات

لتعزيز شراكاتها المستقبلية وتطوير فرصها وتحسين ادائها، مما يساهم في تحسين الفرص الوظيفية لدى عاملها ويساهم في زيادة الانتاجية والاداء.

جدول (14-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على تسخير الابداع والابتكار

المرتبة	الأهمية النسبية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	المتغير
1	عالية	25.721	0.703	3.82	321	تستخدم الشركة منهجية منظمة لانتاج الافكار الابداعية
3	عالية	19.172	0.737	3.79	321	تحفز الشركة على الاستخدام الامثل للمعارف المتراكمة لديها
4	عالية	18.436	0.748	3.77	321	تضع الشركة غايات واضحة للابداع مبنية على الفهم الصحيح للفرص المتاحة
2	عالية	24.24	0.585	3.79	321	تسخير الابداع والابتكار

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والمرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على تسخير الابداع والابتكار ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.703) للفقرة " تستخدم الشركة منهجية منظمة لانتاج الافكار الابداعية " في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.748) للفقرة " تضع الشركة غايات واضحة للابداع مبنية على الفهم الصحيح للفرص المتاحة " في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة. وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل كبير بتوفير الابداع والابتكار لدى موظفيها؛ إذ أنها تقوم باستخدام طرق واستراتيجيات معينة لدى العاملين بها وتشجعهم على القيام بالاستخدام

الامتثل للمعرفة المتراكمة لديهم لانتاج هذه الافكار الابداعيه، حيث أن الابداع هو واحد من أهم العوامل التي تساهم في تميز اداء الشركة في السوق.

جدول (15-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تسعى الشركة لخلق ثقافة التمكين لكل العاملين	321	3.92	0.677	27.103	عالية	1
تسعى الشركة لتجسيد القيم المؤسسية للنزاهة	321	3.79	0.725	19.402	عالية	4
تحافظ الشركة على أستدامة موقع الصدارة من خلال تحقيق الاستجابة السريعة	321	3.86	0.742	20.849	عالية	2
القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة	321	3.85	0.588	26.051	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على القيادة من خلال رؤي والهام ونزاهة ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.677) للفقرة " تسعى الشركة لخلق ثقافة التمكين لكل العاملين " في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.725) للفقرة تسعى الشركة لتجسيد القيم المؤسسية للنزاهة " في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى لتجسيد القيم المؤسسية والتي بدورها تحقق النزاهة الوظيفية، إضافة الى قيام هذه الشركات بايجاد ثقافة التمكين والاستجابة السريعة للحفاظ على التميز في الاداء.

جدول (16-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة

على الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الأهمية النسبية	الرتبة
تستخدم الشركة أساليب متخصصة لرصد التغيرات في البيئة الخارجية	321	3.86	0.634	24.292	عالية	2
تقوم الشركة بالمقارنات المعيارية بين الاداء والقدرات المتوفرة من أجل توجيه الابداع	321	3.77	0.73	18.969	عالية	4
تعمل الشركة على تطوير الحزم التقنية لتسريع عملية الابتكار	321	3.88	0.678	27.239	عالية	1
الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير	321	3.84	0.557	26.878	عالية	3

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.678) للفقرة " تعمل الشركة على تطوير الحزم التقنية لتسريع عملية الابتكار " في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.730) للفقرة " تقوم الشركة بالمقارنات المعيارية بين الاداء والقدرات المتوفرة من أجل توجيه الابداع " في حين بلغت الأهمية النسبية لجميع الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل جلي في توجيه الابداع ويظهر ذلك من خلال قيامها بالمقارنة بين الأداء وقدرات موظفيها وذلك بالاعتماد على أسس معيارية معينة، كما وتقوم باستخدام طرق معينة وذلك من

أجل مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية ومواكبتها وذلك يساهم في زيادة الابتكار والابداع والتطور والتميز في الاداء للشركة.

جدول (17-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين

المرتبة	الأهمية النسبية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	المتغير
1	عالية	22.201	0.829	3.9	321	تخطط الشركة بفاعلية من اجل الاحتفاظ بالمواهب
2	عالية	20.512	0.727	3.83	321	تعمل على الموائمة بين الاهداف الشخصية للعاملين وبين اهدافها
4	متوسطة	4.591	0.79	3.2	321	تدرب الشركة عاملها ليصبحوا سفراء في تعزيز سمعتها
3	متوسطة	17.818	0.649	3.65	321	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والمرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9) وبانحراف معياري (0.829) للفقرة " تخطط الشركة بفاعلية من اجل الاحتفاظ بالمواهب " في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.2) وبانحراف معياري (0.79) للفقرة " تدرب الشركة عاملها ليصبحوا سفراء في تعزيز سمعتها " في حين بلغت الأهمية النسبية أغلب الفقرات مرتفعة. وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم تهتم بشكل كبير بموظفيها اذ أنها تعمل على إيجاد فرص تدريبية لهم كي يكونوا سفراءهم في تحسين سمعة الشركة، كما تعمل على ايجاد توازن بين إهداف

العاملين الشخصية وأهداف الشركة مما يساهم في زيادة الرضى الوظيفي لدى الموظف ويعمل على زيادة الانتاج وتحسين الأداء.

جدول (18-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على إستدامة النتائج الباهرة

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة t	المتوسط الحسابي	عدد المشاهدات	المتغير
2	عالية	0.657	22.011	3.81	321	تقيم الشركة مستوى التقدم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية
4	متوسطة	0.685	6.847	3.26	321	تطبق الشركة استراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج
1	عالية	0.656	23.818	3.87	321	توفر الشركة معلومات دقيقة للقادة من اجل دعم صناعة القرار في الوقت المناسب
3	متوسطة	0.533	21.75	3.65	321	إستدامة النتائج الباهرة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.96)

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والمرتبة، بالإضافة إلى قيمة t لإجابات أفراد العينة على استدامة النتائج الباهرة ، إذ أنه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.656) للفقرة " توفر الشركة معلومات دقيقة للقادة من اجل دعم صناعة القرار في الوقت المناسب " في حين بلغ أقل متوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.685) للفقرة تطبق الشركة استراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج " في حين بلغت الأهمية النسبية أغلب الفقرات مرتفعة.

وبالتالي ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى دائما الى تحقيق النتائج المميزة وبشكل مستمر، إذ أنها تقوم بتطبيق خطط استراتيجية من شأنها أن توفر معلومات دقيقة للمدراء تساعدهم في صنع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والذي يصب في مصلحة وتميز الشركة، كما أنها تهتم بتقييم مستوى تقدمها مقارنة بأهدافها وذلك من أجل الحفاظ على التميز بشكل مستمر.

• إختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، أي فيما اذا كانت بيانات عينة الدراسة موزعة توزيعا طبيعياً، أي التحقق فيما اذا كانت نتائج العينة من الممكن تعميمها على مجتمع الدراسة، بعبارة أخرى هل العينة التي تم اختيارها ممثلة لمجتمع الدراسة أم لا؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov ، وتكون قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، اذا كانت احتمالية الإختبار أكبر (0.05)، و قيمة الالتواء بين (1) و (1-) وقيم التفرطح أقل من (7) فهذا يدل على أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي. (West et al., 1995).

جدول (4-19) اختبار التوزيع الطبيعي

معاملات الالتواء	معاملات التفرطح	Kolmogorov-Smirnov		
		القيمة الإحصائية	الدلالة	المتغيرات
0.485-	1.104	0.200	0.215	تحليل وتصميم العمل
0.246-	0.486-	0.200	0.254	الاستقطاب والاختيار
0.752-	1.538	0.513	0.340	هيكلية الدفع والحوافز
0.442-	0.537	0.122	0.235	علاقات العمل
0.694-	0.919	0.223	0.257	إدارة الأداء
0.467-	1.082	0.200	0.255	<u>ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية</u>
0.304-	0.167-	0.311	0.226	الهيكل التنظيمي
0.644-	1.274	0.052	0.321	الثقافة التنظيمية
0.399-	0.174	0.300	0.213	التكنولوجيا
0.039-	0.142	0.255	0.240	الاستراتيجية
0.430-	1.202	0.315	0.322	<u>المعمارية التنظيمية</u>
0.373-	0.735	0.441	0.243	إضافة قيمة لصالح المتعاملين
0.128-	0.345	0.532	0.250	بناء مستقبل مستدام
0.315-	0.342-	0.335	0.240	تنمية القدرة المؤسسية
0.384-	1.494	0.512	0.253	تسخير الإبداع والابتكار
0.396-	1.506	0.541	0.362	القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة
0.040-	0.061	0.231	0.221	الإدارة بالمرونة وسرعة التكيف مع التغيير
0.580-	1.078	0.335	0.310	النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
0.092-	1.835	0.054	0.325	استدامة النتائج الباهرة
0.284-	0.683	0.420	0.263	<u>استدامة التميز</u>

ويلاحظ من الجدول رقم (4-19) أن احتمال اختبار Kolmogorov-Smirnov حقق الشرط كونه

أكبر من 0.05، ويتضح من الجدول أدناه أن جميع القيم للالتواء بين (1) و (1-) وأقل من (7)

للتفرطح وهذا يدعم أن جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي.

• اختبار التداخل الخطي

التداخل الخطي يحدث عندما يكون هناك ارتباط عال وقوي جدا بين المتغيرات المستقلة (ارتباط تام)؛ وفي هذه الحالة فإن قيمة الميل (بيتا) للمتغير المستقل سوف تتقاطع أو تتداخل مع بيتا المستقل الثاني، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وأن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (10) يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي وهذا ما أشار له (Gujarati and Porter, 2010).

جدول (20-4) اختبار مدى التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع استدامة التميز
0.605	1.654	ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية	
0.829	1.205	المعمارية التنظيمية	

تبين النتائج أعلاه أن جميع القيم كانت أقل من 10، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث تعتمد قوة النموذج الخطي العام أساساً على فرضية استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وأن الحصول على قيمة (VIF) أقل من (10) يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي وهذا ما أشار له (Gujarati and Porter, 2010). كما تبين قيم التباين المسموح به (tolerance) والذي يعتبر مؤشراً على العلاقة الخطية بين المتغيرات الوسيطة والذي عادة ما يتم قبول قيمه إذا كانت أكبر من 0.5 على اعتبار أنه يساوي مقلوب معامل تضخم التباين ($1 / \text{vif}$)، وبناءً على ذلك فإنه لا يوجد مشكله في النماذج الاحصائية أعلاه.

(4.2) اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة سوف يتم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

H_{01} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة

التميز ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-21) تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	2.645	16.955	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.270	6.970	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	48.583	0.129	0.132	0.364

المتغير التابع : استدامة التميز

يبين الجدول رقم (4-21) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.364$ ، وهذا يشير إلى أن

قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتميز في شركات القطاع الصناعي

الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 =$

0.132 وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (13.2%) من التباين في

استدامة التميز، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير

التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ

بالمتمغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث ان أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (13.2%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه اذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.132 - 0.129) = 0.003 ، هذا الرقم (0.003) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول (4-21) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتمغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (48.583)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (6.970) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناء على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الرئيسي الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

• $H_{01.1}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

إضافة قيمة لصالح المتعاملين، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-22) تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.593	5.645	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.555	7.926	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	62.824	0.162	0.165	0.406

المتغير التابع : إضافة قيمة لصالح المتعاملين

يبين الجدول رقم (4-22) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.406$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإضافة قيمة لصالح المتعاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.165$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (16.5%) من التباين في إضافة قيمة لصالح المتعاملين، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (16.5%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 ($0.165 - 0.162$) = 0.003 ، هذا الرقم (0.003) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (4-22) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (62.824)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (7.926) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إضافة قيمة لصالح المتعاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إضافة قيمة لصالح المتعاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- $H_{01.2}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء مستقبل مستدام، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-23) تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية،

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	2.341	12.130	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.409	8.791	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	77.290	0.190	0.192	0.438

المتغير التابع : بناء مستقبل مستدام

يبين الجدول رقم (23-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.438$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وبناء مستقبل مستدام في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.192$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (19.2%) من التباين في بناء مستقبل مستدام، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (19.2%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من $R^2 = (0.192 - 0.190) = 0.002$ ، هذا الرقم (0.002) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.002) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول (23-4) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P -value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F -value هي (77.290)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (8.791) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء مستقبل مستدام عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " يوجد أثر مباشر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء مستقبل مستدام عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- $H_{01.3}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرة المؤسسية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (24-4) تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة،

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.992	9.562	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.493	9.816	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	96.359	0.226	0.229	0.478

المتغير التابع : تنمية القدرة المؤسسية

يبين الجدول رقم (24-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.478$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية , وتنمية القدرة المؤسسية في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.229$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (22.9%) من التباين في تنمية القدرة المؤسسية ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

ما نسبته (22.9%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 Adjusted قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح R^2 Adjusted من R^2 (0.229-0.226) = 0.003 ، هذا الرقم (0.003) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول ((4-24)) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (96.359)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (9.816) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرة المؤسسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرة المؤسسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- $H_{01.4}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تسخير الأبداع والابتكار، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-25) تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة،

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.309	4.402	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.619	8.386	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	70.331	0.178	0.181	0.425

المتغير التابع : تسخير الابداع والابتكار

يبين الجدول رقم (4-25) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.425$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتسخير الإبداع والابتكار في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.181$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (18.1%) من التباين في تسخير الابداع والابتكار ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (18.1%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R² قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R² من R^2 (0.181-0.178) = 0.003 ، هذا الرقم (0.003) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (25-4) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (70.331)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (8.386) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الرابع والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تسخير الابداع والابتكار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تسخير الابداع والابتكار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

• $H_{0.1.5}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (26-4) تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة،

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.527	5.038	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.581	7.716	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	59.536	0.155	0.157	0.397

المتغير التابع : القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة

يبين الجدول رقم (26-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.397$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والقيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.157$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (15.7%) من التباين في القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (15.7%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من R^2 $(0.157 - 0.155) = 0.002$ ، هذا الرقم (0.002) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.002) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (26-4) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (59.536)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (7167.1) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي الخامس والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq)$

(0.05)، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " يوجد أثر مباشر ذو دلالة ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- $H_{01.6}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الادارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-27) تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة،

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.711	5.914	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.530	7.381	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	54.482	0.143	0.146	0.382

المتغير التابع : الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير

يبين الجدول رقم (4-27) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.382$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.146$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (14.6%) من التباين في الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (14.6%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 Adjusted قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح R^2 Adjusted من R^2 (-0.143) = 0.003 ، هذا الرقم (0.003) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.003) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر. كما ويتضح من الجدول (27-4) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (54.482)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (7.381) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي السادس والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الإدارة بمرونة وسرعة كيف مع التغير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الإدارة بمرونة وسرعة كيف مع التغير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- $H_{01.7}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (28-4) تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	0.784	5.585	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.766	20.294	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الارتباط R
0.000	42.261	0.517	0.518	0.720

المتغير التابع : مواهب وقدرات موظفي المؤسسة

يبين الجدول رقم (28-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.720$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومواهب وقدرات موظفي المؤسسة مع التغير في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.518$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (51.8%) من التباين في مواهب وقدرات موظفي المؤسسة ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (51.8%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من R^2 (-0.517) $Adjusted R^2 = 0.001$ ، هذا الرقم (0.001) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.001) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (4-28) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (42.261)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (20.294) وهي أعلى من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي الفرعي السابع والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواهب وقدرات موظفي المؤسسة

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقبول البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواهب وقدرات موظفي المؤسسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"

- $H_{01.8}$: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة النتائج الباهرة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-29) تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثامنة،

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.428	8.932	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.565	13.761	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	67.135	0.329	0.331	0.575

المتغير التابع : استدامة النتائج الباهرة

يبين الجدول رقم (29-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.575$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية واستدامة النتائج الباهرة في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طرديّة. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.331$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (33.1%) من التباين في استدامة النتائج الباهرة ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (33.1%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة $Adjusted R^2$ قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح $Adjusted R^2$ من $R^2 = (0.331 - 0.329) = 0.002$ ، هذا الرقم (0.002) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.002) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (29-4) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (67.135)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (13.761) وهي أعلى من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم

رفض الفرض العدمي الفرعي الثامن والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية

لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة النتائج الباهرة

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " يوجد أثر مباشر ذو

دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة النتائج الباهرة عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$."

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في

المعمارية التنظيمية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (30-4) تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثانية،

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	1.220	6.400	0.000	
ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	0.684	14.441	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted	معامل التحديد R^2	الارتباط R
0.000	208.552	0.393	0.395	0.629

المتغير التابع : المعمارية التنظيمية

يبين الجدول رقم (30-4) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد $R = 0.629$ ، وهذا يشير إلى أن

قيمة العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمعمارية التنظيمية في شركات القطاع

الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة

$R^2 = 0.395$ وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشكل (39.5%) من التباين في المعمارية التنظيمية ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما نسبته (39.5%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R^2 قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R^2 من R^2 (0.395-0.393) = 0.002 ، هذا الرقم (0.002) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.002) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (30-4) أعلاه التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (208.552)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (14.441) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المعمارية التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المعمارية التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

❖ H_{03} : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للمعمارية التنظيمية في إستدامة التميز، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-31) تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغيرات	β Coefficients	t-statistics	Probability	
	قيمة التأثير	المحسوبة	الاحتمالية	
الثابت	2.510	18.449	0.000	
المعمارية التنظيمية	0.307	9.000	0.000	
مستوى الدلالة Sig	F-value	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	الإرتباط R
0.000	80.997	0.200	0.202	0.450

المتغير التابع : إستدامة التميز

يبين الجدول رقم (4-31) أعلاه أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد $R = 0.450$ ، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة ما بين المعمارية التنظيمية و إستدامة التميز في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني طردية قوية. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن قيمة $R^2 = 0.202$ وهذا يدل على أن المعمارية التنظيمية تشكل (20.2%) من التباين في إستدامة التميز ، حيث تعتبر قيمة R^2 مؤشراً على مقدار التباين أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع، بحيث يكون منسوباً أو بسبب المتغير المستقل ، وكذلك تعبر عن قدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصل الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة بسبب المعمارية التنظيمية ما نسبته (20.2%) وهي نسبة جيدة جداً. ويلاحظ أيضاً أن قيمة Adjusted R² قريبة من قيمة R^2 ، حيث أنه إذا تم طرح Adjusted R² من R^2 $(0.202 - 0.200) = 0.002$

، هذا الرقم (0.002) يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة، سيكون هناك (0.002) إنحراف في النتائج، وهو لا يكاد أن يذكر.

كما ويتضح من الجدول (31-4) أعلاه التأثير للمتغير الوسيط على المتغير التابع، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة P-value هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة F-value هي (80.997)، كما أظهرت النتائج أعلاه أن قيمة الاحتمالية المعمارية التنظيمية (0.000) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما تظهر النتائج أن قيمة (t) المحسوبة كانت (9.000) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وبناءً على ذلك سوف يتم رفض الفرض العدمي والذي ينص على أنه "لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للمعمارية التنظيمية في إستدامة التميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد أثر مباشر ذو دلالة أثر ذو دلالة إحصائية للمعمارية التنظيمية في إستدامة التميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسية الرابعة:

❖ H_{04} : لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في

إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً، عند ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برمجية

Amos، على مرحلتين كالاتي:

المرحلة الأولى: الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز، حيث؛

يجب التأكد من أن هناك أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في

استدامة التميز، وملاحظة قيمة التباين المفسر (AVE) والذي يكون بمثابة قيمة (R^2).

المرحلة الثانية:

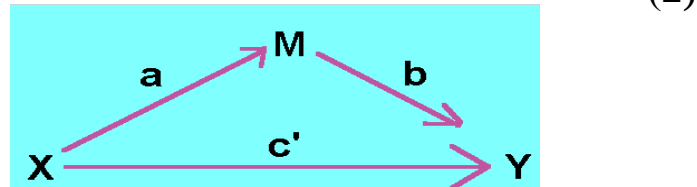
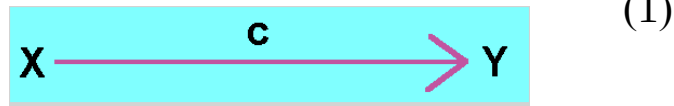
التأكد من أن العلاقة المباشرة السابقة قبل دخول المتغير الوسيط والتي هي (بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و استدامة التميز) أصبحت غير دالة احصائيا وقلت قيمتها بعد دخول المتغير الوسيط (المعمارية التنظيمية)، وأن العلاقة غير المباشرة بين (ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية كانت ذات دلالة احصائية

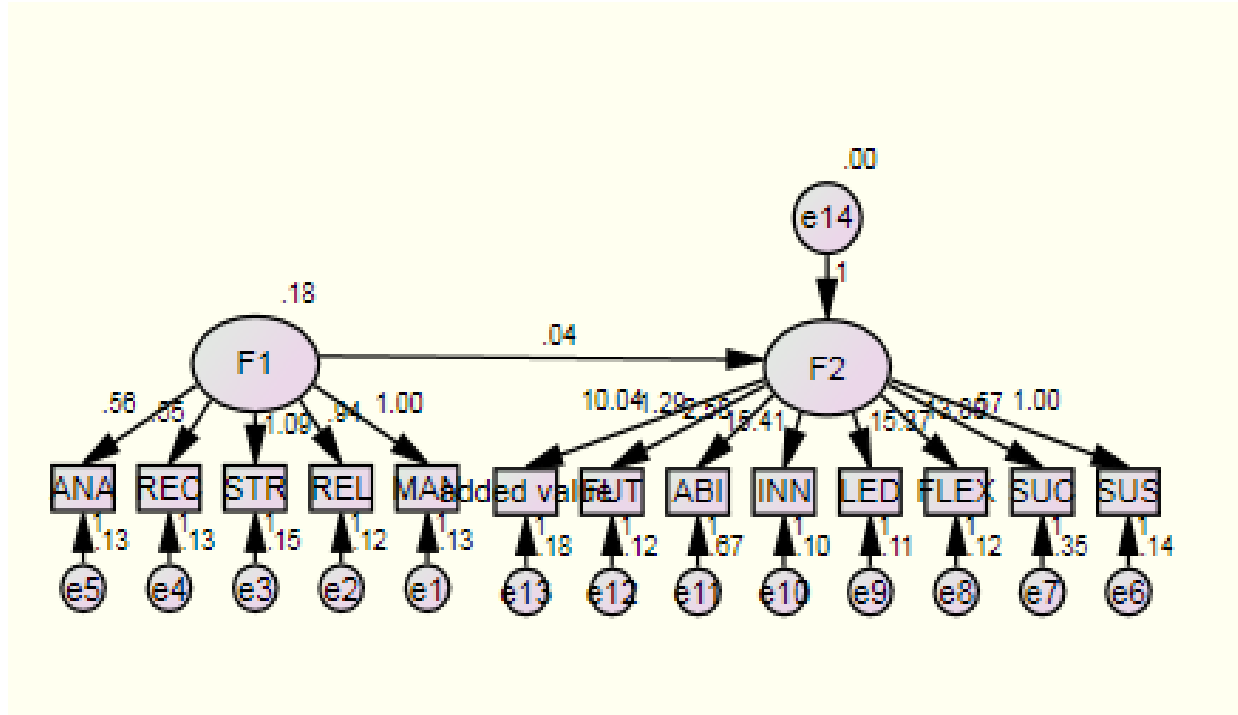
(Baron, Kenny, 1986). وازدادت قيمة التباين المفسر، (AVE) والذي يكون بمثابة قيمة (R^2)، كما أن العلاقة المباشرة ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمعمارية التنظيمية كانت ذات دلالة احصائية، وان العلاقة المباشرة ما بين المعمارية التنظيمية وإستدامة التميز كانت ذات دلالة احصائية.

وسوف يتم احتساب قيمة الأثر الكلي كما يلي:

$$\text{الأثر الكلي} = \text{الأثر المباشر} + \text{الأثر غير المباشر}$$

والأشكال التالية كمثال توضح ذلك:





اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز ما يلي: الشكل (4-1)

جدول (32.4) الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على إستدامة التميز

AVE	T-value	C.R	الدالة الإحصائية	الأثر المباشر	SIG	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية – استدامة التميز
0.523	2.01	0.482	0.023	0.04	0.023	0.081	0.921	0.911	3.081	197.242	

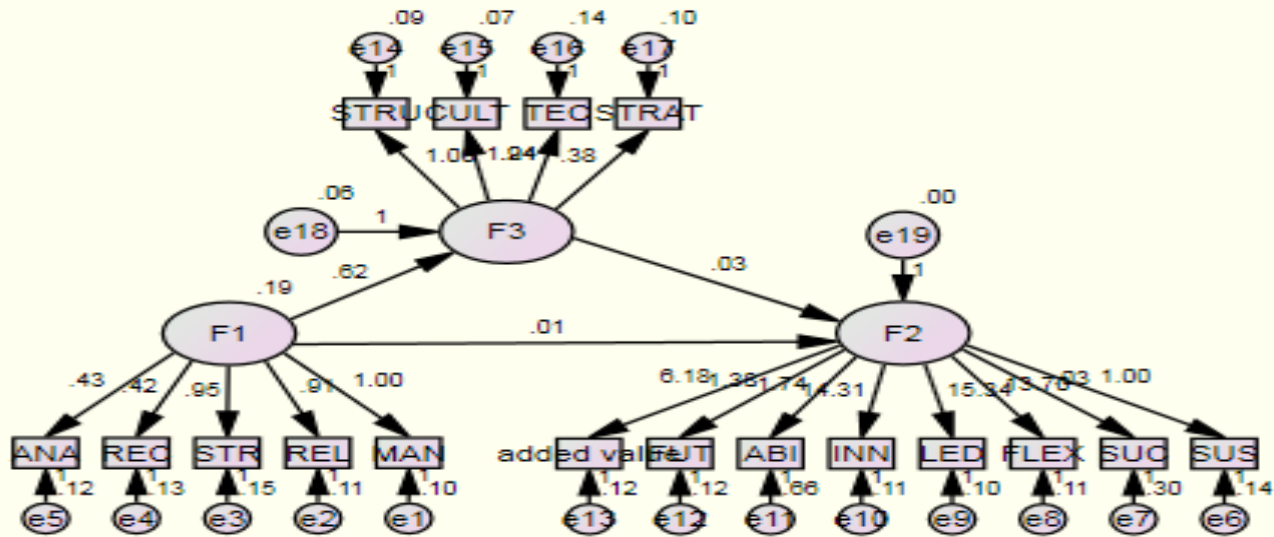
توضح النتائج أعلاه أن ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مجتمعة لها أثر مباشر في استدامة

التميز وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة χ^2 (197.242)

وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum

Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (3.081)، وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين (1) كحد أدنى و(5) كحد أعلى، كما وأظهرت النتائج أعلاه أن قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر موائمة الجودة ما قيمته (0.911) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الموائمة التامة). أيضا أوضحت النتائج أعلاه أن قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.921) وهو مقارب الى الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.081) وهي مقاربة للصفر. أيضاً، بلغت قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) (0.523)، وبناء على ذلك سوف يتم في المرحلة التالية إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة متوسط الانحراف المفسر وقيمة الأثر المباشر والدلالة الإحصائية لها وقيمة الأثر غير المباشر.

ولاختبار الأثر غير المباشر، تم اضافة المتغير الوسيط كما يلي: الشكل (2-4)



ملخص النتائج المرحلة الثانية:

جدول (4-33) إختبارالأثر الغير مباشر بعد إدخال المتغير الوسيط

AVE	T-value	C.R	الدلالة الإحصائية	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	RMSEA	CFI	GFI	chi2/df	Chi 2	
0.614	1.21	0.353	0.072	_____	0.015	0.077	0.930	0.924	2.918	33.576	ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية – استدامة التميز
	3.67	7.696	0.000	0.619	_____						ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية – المعمارية التنظيمية
	2.75	5.321	0.031	0.032	_____						المعمارية التنظيمية – استدامة التميز

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد إدخال المتغير الوسيط (المعمارية التنظيمية)، أصبحت العلاقة

المباشرة التي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز غير دالة احصائياً، وأن

قيمة الأثر قلت، حيث أنها كانت (0.04) كما هو موضح أعلاه وأصبحت (0.015)

(Baron, Kenny, 1986)، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة (AVE) قد ازدادت وأصبحت (0.614)،

كما أن العلاقة المباشرة ما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع المعمارية التنظيمية دالة

احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وأن العلاقة ما بين المعمارية التنظيمية واستدامة التميز دالة ايضاً

احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً على ذلك فإن قيمة الأثر الكلي يمكن حسابه كما يلي :

$$0.034 = (0.032 * 0.619) + 0.015$$

وبناءً على ذلك فإن المتغير الوسيط قام بعمله وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرض البديلة

بأنه يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة

التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وهنا سيتم الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول وعرض لجميع النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها، وبناءً على هذه النتائج قدمت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات.

5-2 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المجال الأول: تحليل وتصميم العمل

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات تحليل وتصميم العمل كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تعمل على القيام باتباع سياسات واضحة في اعداد مهامها لتزويد عاملها بوصف وظيفي دقيق كما تهتم بجمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف وذلك من أجل تحليل العمل وإنجاز أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المجال الثاني: الإستقطاب والإختيار

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات الإستقطاب والإختيار كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم باختيار الموظفين الذين يتمتعون بمهارات تتناسب مع قدرتهم على انجاز اهداف الشركة، إذ أن الشركة تتبع

أسس ومعايير وإجراءات معينة في اختيار موظفيها إذ أنها تستند على قرارات على نتائج المقابلات بضمنها الاختبارات المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة، إضافة على مدى قدرة المتقدمين على تغطية المتطلبات المحددة للوصف الوظيفي.

المجال الثالث: هيكلية الدفع والحوافز

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات هيكلية الدفع والحوافز كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تتبع أسس واضحة وموضوعية في هيكلية الدفع والحوافز لموظفيها منها الكفاءة وعدد ساعات العمل والاحترام المتبادل بين الموظفين، كما تعمل على تشجيع أنظمة الحوافز المستخدمة والعمل على الربط بين الاداء والحوافز المقدمة.

المجال الرابع: علاقات العمل

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات علاقات العمل كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تعمل على تحديد الاستراتيجيات التي تعمل على حل الصراعات بما يحقق الحماية للعاملين، إذ تقوم بتقديم نشاطات كثيرة من أجل تعريف العاملين بسياساتها التي ترتبط مع الصالح العام.

المجال الخامس: إدارة الأداء

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات إدارة الأداء كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم باتباع أسس وإجراءات معينة في تقييم وتحديد نتائج الأداء لكل قطاع إذ أنها تعمل على تقييم معايير الاداء لموظفيها دون

تحيز، كما أنها تعمل على توفير التحسينات المطلوبة لإدارة أداء العاملين والذي بدوره يساعد في تحقيق أهداف الشركة.

المحور الثاني: المعمارية التنظيمية

المجال الأول: الهيكل التنظيمي

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن اجراءات العمل الداخلية، في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني، تتسم بالوضوح بحيث تقوم بتوزيع المهام على موظفيها حسب تخصصاتهم وذلك لزيادة إبداع الموظف في انجاز الأهداف المنوطة به، إضافة إلى قيام هذه الشركات بتحديد خطوط الإتصال بين المستويات الادارية وذلك لجعل جميع الأطراف يشاركون في اتخاذ القرار مما يزيد من كفاءة وفعالية العمل.

المجال الثاني: الثقافة التنظيمية

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة، وهذه النتائج توضح أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تؤكد وتشجع على انشاء بيئة عمل تتسم بالتعاون بين موظفيها وعلى انشاء مبادرات تحقق قيم اضافية لهم مما يعمل على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

المجال الثالث: التكنولوجيا

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات التكنولوجيا كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل كبير بعامل التكنولوجيا، إذ أنها تعمل على توفير دورات تدريبية تهدف الى تعريف الموظفين بالتقنيات الحديثة المستخدمة مما يساهم في تقليل الجهد والوقت وزيادة السرعة في الأداء مما يساهم في تحقيق الأهداف وانجازها.

المجال الرابع: الخطة الإستراتيجية

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات الخطة الإستراتيجية كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى دائما الى وضع خطط واستراتيجيات تعمل على ايجاد التوازن بين العمليات الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة، إضافة الى قيام هذا النوع من الشركات بتوفير نظم معلومات تدعم تنفيذ الاستراتيجية وتساهم في تحقيق التميز وتطوير المسارات المستقبلية.

المحور الثالث: إستدامة التميز

المجال الأول: اضافة قيمة لصالح المتعاملين

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات اضافة قيمة لصالح المتعاملين كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى دائما

الى إضافة قيمة لدى موظفيها وذلك من خلال القيام بتلبية احتياجاتهم وتوفير الموارد لهم لتحقيق أداء متميز وبما يتناسب مع المعايير القياسية التي تضعها الشركة لتحقيق التميز مقارنة مع الشركات الاخرى.

المجال الثاني: بناء مستقبل مستدام

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات بناء مستقبل مستدام كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل كبير بمفهوم الإستدامة ويظهر ذلك جليا من خلال قيامها بتطبيق المفاهيم الاساسية لاستدامة التميز التي تعود بالنفع للشركة كما وتعمل على تشجيع موظفيها على القيام والمشاركة بالانشطة التي تساهم في زيادة النفع لدى المجتمع.

المجال الثالث: تنمية القدرة المؤسسية

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات تنمية القدرة المؤسسية كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل ملحوظ بإنشاء علاقات لتعزيز شراكاتها المستقبلية وتطوير فرصها وتحسين ادائها، مما يساهم في تحسين الفرص الوظيفية لدى عاملها ويساهم في زيادة الانتاجية والاداء.

المجال الرابع: تسخير الابداع والابتكار

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات تنمية القدرة المؤسسية كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل كبير بتوفير الابداع والابتكار لدى موظفيها؛ إذ أنها تقوم باستخدام طرق واستراتيجيات معينة لدى العاملين بها

وتشجيعهم على القيام بالاستخدام الامثل للمعرفة المتراكمة لديهم لانتاج هذه الافكار الابداعيه، حيث أن الابداع هو واحد من أهم العوامل التي تساهم في تميز اداء الشركة في السوق.

المجال الخامس: القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى لتجسيد القيم المؤسسية والتي بدورها تحقق النزاهة الوظيفية، إضافة الى قيام هذه الشركات بايجاد ثقافة التمكين والاستجابة السريعة للحفاظ على التميز في الاداء.

المجال السادس: الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تهتم بشكل كبير في توجيه الابداع ويظهر ذلك من خلال قيامها بالمقارنة بين الأداء وقدرات موظفيها وذلك بالاعتماد على أسس معيارية معينة، كما وتقوم باستخدام طرق معينة وذلك من أجل مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية ومواكبتها وذلك يساهم في زيادة الابتكار والابداع والتطور والتميز في الاداء للشركة.

المجال السابع: النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين.

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني

للتميز تهتم بشكل كبير بموظفيها اذ أنها تعمل على إيجاد فرص تدريبية لهم كي يكونوا سفراءهم في تحسين سمعة الشركة، كما تعمل على ايجاد توازن بين إهداف العاملين الشخصية وأهداف الشركة مما يساهم في زيادة الرضى الوظيفي لدى الموظف ويعمل على زيادة الانتاج وتحسين الأداء.

المجال الثامن: إستدامة النتائج الباهرة.

بينت النتائج إن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات إستدامة النتائج الباهرة كانت مرتفعة، وهذه النتائج تدعم أن شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى دائما الى تحقيق النتائج المميزة وبشكل مستمر، إذ أنها تقوم بتطبيق خطط استراتيجية من شأنها أن توفر معلومات دقيقة للمدراء تساعدهم في صنع واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والذي يصب في مصلحة وتميز الشركة، كما أنها تهتم بتقييم مستوى تقدمها مقارنة بأهدافها وذلك من أجل الحفاظ على التميز بشكل مستمر.

3-5 مناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة

مناقشة إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

- **بينت نتائج التحليل للفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}) وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يدل على ان شركات القطاع الصناعي الخاصة تعمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل كبير لتعزيز استدامة التميز كونها أنتت مجتمعة (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والاختيار، هيكلية الدفع والحوافز، علاقات العمل، إدارة الأداء) فإن إستقطاب واختيار العاملين بشكل صحيح يؤدي

الى نجاح المنظمة بالتالي الوصول الى التميز، بالاضافة الى العوامل الاخرى كهيكلية الدفع والحوافز وإدارة الاداء التي التي تدعم إستراتيجيات العمل وصولا الى إستدامة التميز.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Pongpearchan (2016 التي أشارت الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعد عاملا من عوامل نجاح المنظمة بإعتبارها وسيلة من وسائل الوصول الى إستدامة التميز.

• **بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الأولى ($H_{01.1}$) وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إضافة قيمة لصالح المتعاملين، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يدل على إن شركات القطاع الصناعي الخاصة تهتم بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وخاصة (الاستقطاب والاختيار، وإدارة الاداء) التي لها دور كبير في تقييم مهارات الافراد ووضعهم في المكان المناسب، بالاضافة الى الالتزام بالمعايير من أجل إدارة اداء العاملين وإضافة قيمة للمتعاملين.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الكساسبة (2016) التي أشارت الى وجود أثر لإدارة اداء العاملين وخاصة المواهب على إستدامة التميز وبالتالي على إضافة قيمة للمتعاملين كونها أحد المفاهيم الاساسية لإستدامة التميز

• **بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الثانية ($H_{01.2}$) وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بناء مستقبل مستدام، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يدل على إن شركات القطاع الصناعي الخاصة تعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بجميع ممارساتها التي لها أثر على بناء مستقبل مستدام من خلال العمل على تهيئة عاملين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة التي تحقق للشركات كل ما هو مطلوب للمستقبل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pierce 2016) الذي أشار الى تأثير عملية القيادة وإدارة الاداء والتمكين على التميز التنظيمي.

- **بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الثالثة ($H_{01.3}$)** وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تنمية القدرة المؤسسية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يدل على تركيز الشركات المبحوثة على تكوين ثقافة مؤسسية وفكر تنظيمي يؤمن به الأفراد العاملين داخل الشركات وبالتالي عملية التنمية تكون نابعة من الداخل الى الخارج. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Altarawnah 2016) التي أشارت الى وجود أثر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الأداء وتميز الأداء داخل الشركات، وبالتالي على تنمية القدرة المؤسسية كونها إحدى المفاهيم الأساسية لإستدامة التميز.

- **بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الرابعة ($H_{01.4}$)** وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تسخير الأبداع والابتكار، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يشير الى أن الشركات المبحوثة تعمل على تطوير الفكر الابداعي لدى عاملها وتنمية حس الابتكار لديهم والهامهم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة مع بعض. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Sidall 2006) التي أشارت الى وجود أثر لإدارة أداء العاملين من خلال القادة على بيئة العمل من أجل الوصول الى التميز والعمل على إستدامته.

- **بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الخامسة ($H_{01.5}$)** وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يشير الى أن الشركات المبحوثة تهتم وتطور من قدراتها الإدارية والقيادية التي تطمح الى النزاهة، والرؤية المستقبلية من خلال ممارساتها لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Clark 2013) الذي أشار الى أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال الإلتزام بمعايير إدارة الاداء لما لها من أثر كبير على إستدامة المنظمة وتميزها.

- **بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية السادسة ($H_{01.6}$)** وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الأستراتيجية في الادارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغير، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تهتم وبشكل كبير في عملية إدارة الاداء وماهي الطرق الحديثة المتبعة من أجل القدرة على مواكبه التغيرات الخارجية الديناميكية. وهذا يتفق مع دراسة المبيضين (2013) التي أشارت الى فاعلية نظام تقييم وإدارة الأداء على التميز المؤسسي.

- **بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية السابعة $H_{01.7}$** وجود أثر مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يشير الى أن الشركات المبحوثة تعمل على تطوير الموارد البشرية من خلال خلق قيمة للمعرفة والمواهب التي تمتلكها هذه الموارد وتعمل على تطويرها والايان بها ممايعزز هذه المواهب لديهم، وبالتالي ينعكس هذا التأثير الايجابي على الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكساسبة (2015) التي أشارت الى الأثر الكبير لإدارة المعرفة على خلق ثقافة التميز في المؤسسات.

- بينت نتائج التحليل للفرضية الفرعية الثامنة $H_{01.8}$ وجود أثر مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة النتائج الباهرة، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تدل هذه النتيجة على أن الشركات المبحوثة تقدم إهتماماً كبيراً للموارد البشرية لديها من خلال التركيز على الممارسات التي تعمل على تطوير هذه الموارد وإضافة قيمة لهم مما يحقق لهم ذاتهم وبالتالي التوصل الى هدف مشترك بينهم وبين الإدارة الا وهو إستدامة النتائج الباهرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسن (2010) التي أشارت الى الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية

- بينت نتائج التحليل للفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}) وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المعمارية التنظيمية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وهذا يدل على أن شركات القطاع الصناعي الخاصة المبحوثة تعمل على المساهمة من خلال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المعمارية التنظيمية بالإضافة الى سعيها إلى زيادة انتاجية الموارد البشرية وكفاءة الهيكل التنظيمي وبناء إستراتيجية فعالة من أجل الوصول إلى الاهداف الاستراتيجية المنشودة للمنظمة. والتي إتفقت مع نتائج دراسة (Davis 2015) التي أشارت الى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تهدف الى تطوير قدرات الموارد وبدورها تنعكس على تطوير إستراتيجية المنظمة.

مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة

- بينت نتائج التحليل للفرضية الرئيسية الثالثة (H_{03}) وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية للمعمارية التنظيمية في إستدامة التميز، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يدل على ان على أن شركات القطاع الصناعي الخاصة المبحوثة تعمل على المعمارية التنظيمية بجميع أبعادها كالثقافة التنظيمية و الاستراتيجية التي لها دور كبير في تحقيق جودة العمل وأدائه كما هو مطلوب ومحدد في الاستراتيجية الموضوعة وبالتالي الوصول الى التميز والعمل على إستدامته. والتي تتفق مع نتائج دراسة (Arora and Sinha (2012 التي تشير إلى ان للثقافة التنظيمية اثرعلى الجودة، كونها إحدى متغيرات إستدامة التميز.

مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة

- بينت نتائج التحليل للفرضية الرئيسية الرابعة (H_{04}) وجود أثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يعني مما لاشك فيه إن شركات القطاع الصناعي الخاصة المبحوثة تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، بالإضافة الى التزامها بالمعمارية التنظيمية بأبعادها كالثقافة التنظيمية وسياسات إعداد الهيكل التنظيمي، وكل ماتم تحديده بالخطة الاستراتيجية الرئيسية الموضوعة و الدور المهم الذي تلعبه التكنولوجيا وصولاً الى إستدامة التميز.

(4.5) التوصيات والمقترحات:

بناءً على نتائج الدراسة ، توصي الباحثة بما يلي:

1- الإستمرار في برامج التدريب المعتمدة وتطويرها ومحاولة تعزيزها من خلال الإلتزام بالدورات التي تعطى للعاملين من أجل إثراء مهاراتهم والمحافظة على سمعة هذه الشركات وتحقيق النجاح من خلال مواهبهم وقدراتهم.

2- تعزيز عملية إستقطاب العاملين الذين يتمتعون بالمواهب والقدرات المميزة والعمل على جذبهم بما يتلائم مع الوصف الوظيفي المحدد، وذلك لبناء مجتمع داخلي يتمتع بكل ما هو مطلوب من أجل عملية إضافة القيمة للمتعاملين.

3- إستمرار قيام الشركات بالمقارنات المرجعية مع الشركات القائمة الفائزة أكثر من مرة، وذلك لقياس أداء وقدرات العاملين من أجل ضمان الحفاظ على مستوى معين من الإنجاز في العمل، لتمكينها من الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير.

4- العمل على تطوير السياسات المحددة من قبل الشركات في تحليل وتصميم العمل مثل السياسات التحفيزية بما يتلائم مع طبيعة العمل ومستوى المعرفة والمهارة المطلوبة بالإضافة الى تزويد العاملين بالوصف الوظيفي الدقيق.

5- تعزيز المعمارية التنظيمية للشركات من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ونشر الوعي الوظيفي عن طريق تحفيز العاملين للإلتزام بالقيم التنظيمية وقواعد السلوك الأخلاقي وتشجيعهم للعمل الإيجابي والأنسجام وبالتالي التميز.

6- التطوير والتحسين المستمر على الخطة الإستراتيجية الموضوعة للشركات، من خلال ترجمتها إلى أفعال ملموسة والعمل عليها بشكل منتظم لتحقيق النتائج ، والتي من شأنها تعزيز إستدامة النتائج الباهرة من خلال مواكبة جميع التغيرات السريعة في بيئة العمل الخارجية.

7- العمل على تطوير المعمارية التنظيمية في الشركات لكونها تتميز بشموليتها و إحتوائها على الركائز المهمة من أجل تحقيق التميز والعمل على إستدامته.

8- زيادة فرص التطوير والتحسين للعاملين في الشركات، والعمل عليها من أجل تنمية القدرة المؤسسية وهذه العملية تتطلب نظرة شمولية لجميع موارد الشركات، وإن عملية تحسين الأداء بحد ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة وتحقيق الأهداف المستقبلية.

9- الإهتمام أكثر بالمفاهيم الأساسية لإستدامة التميز من خلال تحفيز العاملين والرقابة عليهم، كونها تساعد العاملين على الرفع من مستوى أدائهم والإرتقاء به، مما يعود للشركة بنتائج إيجابية على المستوى البعيد وبناء مستقبل مستدام.

10- زيادة عمل الشركات على تجسيد القيم المؤسسية للنزاهة وترسيخ هذه القيم لدى عاملها من خلال القيادة السليمة التي تعكس للعاملين أهمية النزاهة والمساوات بالإضافة الى إعطائهم الفرص المتساوية.

11- تعزيز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمعمارية التنظيمية لضمان إستدامة التميز في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، من خلال إستخدام أنظمة العمل والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد على تعزيز هذه العلاقة.

(5.5) مقترحات الدراسات المستقبلية:

- 1- إجراء دراسة لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المعمارية التنظيمية نحو إستدامة التميز، في شركات القطاع الخدمي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
- 2- إجراء دراسة لأثر المعمارية التنظيمية بأبعادها منفردة في إستدامة التميز.
- 3- إجراء دراسة لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالثقافة التنظيمية وأثرها في إستدامة التميز.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبوسن، عبد القادر. (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياد. الصناعية. *Journal of Science and Technology*, 12 (2).
- بني حمد، حسين أحمد طلاق (2012). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام درمان الاسلامية، الخرطوم، السودان.
- حسن، عبد المحسن أحمد (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (2010). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين، علام (2000). "تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- عارف، عالية عبد الحميد (2013)، النموذج الأوربي للجودة كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة. *المجلة العربية للإدارة*. 33(2)، 21-41.
- العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين (2010). تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عقيلي، عمر وصفي(2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم(2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكساسبة، محمد مفضي. (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 93-110 .
- الكساسبة، وصفي عبد الكريم. (2015). أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة مسدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك. *دراسات العلوم الإدارية*، 42(1)، 531-551 .
- المبيضين، محمد ذيب. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي و أثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(4)، 689-704.
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (2014). *كتيب مركز الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص الدورة الثامنة*. عمان، الأردن.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- Adresi, A. A., & Darun, M. R. (2017). Investigating mediating effect of perceived organizational support between SHRM practices and employee trust. **International Journal of Engineering Business Management**, 9, 131.
- Altarawneh, I. I. (2016). Strategic Human Resources Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia. **International Journal of Business Management & Economic Research**, 7(1).

- Arbuckle, James L. (2008), "**Amos 7.0 Users Guide** "Springhouse, PA:Amos Development Corporation.
- Arikan, I., & Rai, A. (2011). **Impact Of New Investments In The Resource Base And Organizational Architecture On Performance**. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Academy of Management.
- Armstrong, M. (2008). **Armstrong's handbook of strategic human resource management**. Kogan Page Publishers.
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R., & Ahmad, N. (2011). Including sustainability in business excellence models. **Total Quality Management & Business Excellence**, 22(7), 773-786..
- Batt, R. (2007). Service strategies marketing, operations, and human resource practices. **Cornell university ILR School digital commons@ILR**.
- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. **Academy of management Journal**, 54(4), 695-717.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173.
- Bernus, P. (2003). Enterprise models for enterprise architecture and ISO9000: 2000. **Annual Reviews in Control**, 27(2), 211-220.
- Bojinov, B. V. (2016). The Enterprise Architecture in the Firm Management Framework.
- Bonacchi, M., & Perego, P. (2015). Pulling the Right Levers to Enable Customer Centricity: The Role of Organizational Architecture.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of business research**, 62(1), 104-114.
- Chen, D., Doumeingts, G., & Vernadat, F. (2008). Architectures for enterprise integration and interoperability: Past, present and future. **Computers in industry**, 59(7), 647-659.
- Clark, R. S (2013). The Importance of Human Resource Managements' Strategic Role in Organizational Sustainability. **Doctoral dissertation**, Capella University.

- Committee, I. S. O. E., & others. (2007). **ISO/IEC 42010: 2007-Systems and software engineering–Recommended practice for architectural description of software-intensive systems**. Technical report, ISO.
- Davis, W. D. (2015). **Strategic human resource management: A qualitative collective case study of small to medium nonprofits** (Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY).
- DeCoster, J. (1998). **Overview of factor analysis**. Retrieved March 22, 2012 from <http://www.stat-help.com/notes.html>
- Domun, R., & Talwar, B. (2016). Evolving a Business Excellence Model Based on Sustainable Human Capital Resources for Mauritius: A Qualitative Approach.
- Edralin, D. M. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. **DLSU Business & Economics Review**, 19(2).
- Foorthuis, R., Van Steenberghe, M., Brinkkemper, S., & Bruls, W. A. (2015). A theory building study of enterprise architecture practices and benefits. **Information Systems Frontiers**, 1-24.
- Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Noe, R. A., Pilcher, J. M.,... & Wright, P. M. (2015). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**.
- Gujarati, D.N., and Porter, D.C (2010), **Basic Econometrics**. 5th edition, Mcgraw- Hill, International Edition, USA.
- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2010),“**Multivariate Data Analysis** ”, 7th edition., New York: Macmillan Publishing Company.
- Harris, C. (2009). Strategic human resource management at the crossroads: Relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors and performance. **Doctoral dissertation**, University of Texas
- Huffstutler, C. D., & Thomsen, D. (2015). A Framework for Performance Excellence and Success. **Frontiers of health services management**, 32(1), 45.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, 38(3), 635-672.
- Jayawardane, V. P. P. (2016). Importance of Strategic Human Resource Practices on Organisational Performance during Lean Production Situations.
- Jonkers, H., Lankhorst, M. M., ter Doest, H. W., Arbab, F., Bosma, H., & Wieringa, R. J. (2006). Enterprise architecture: Management tool and blueprint for the organisation. **Information Systems Frontiers**, 8(2), 63-66.
- Jones, R (2013), **Organizational Theory, Design, and Change**. Person edition limited.
- Laher, S. (2010). Using exploratory factor analysis in personality research: Best-practice recommendations. **SA Journal of Industrial Psychology**, 36(1), 7-pages
- Lin, Y. Y. (2006). **An examination of the relationships between organizational learning culture, structure, organizational innovativeness and effectiveness: Evidence from Taiwanese organizations**. ProQuest.
- Lumor, T. (2016). **Towards the design of an agile enterprise architecture management method**.
- Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. **Personnel review**, 34(1), 125-144.
- National institute of standardization and technology (NIST), (2015). **Baldrige Performance Excellence Program**.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2015), **Human Resource Management**. MC Graw Hill.
- Pallant, J., 2005. SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12). 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.
- Perez, G. (2014). An enterprise architecture framework of a Lean enterprise transformation, **Doctoral dissertation**, Oklahoma State University).
- Pierce, E (2016) **Factors that most significantly impact the Achievement And Sustainability of Organizational Excellence**.

- Pohl, S., Vonthron, A. M., & Closon, C. (2017). Human resources practices as predictors of organizational citizenship behaviour: The role of job breadth and organizational support. **Journal of Management & Organization**, 1-15
- Pongpearchan, P. (2015). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota's dealer in Thailand. **The Business & Management Review**, 7(1), 256.
- Posey, R. (2008). **It strategy and web-based transaction technology in small organizations**. Florida State University.
- Purcell, J (1999) Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac?, **Human Resource Management Journal**, 9 (3), pp 26–41
- Rood, M. A. (1994). **Enterprise architecture: definition, content, and utility**. In **Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises**, 1994. Proceedings, Third Workshop on (pp. 106–111). IEEE.
- Sahoo, C. K., Das, S., & Sundaray, B. K. (2011). Strategic human resource management: Exploring the key drivers. **Employment Relations Record**, 11(2), 18.
- Schuman, A. M., Sage-Hayward, W., & Ransburg, D. (2016). **Human Resources in the Family Business: Maximizing the Power of Your People**. Springer
- Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.
- Sharma, R., & Parmar, J. S. (2016). Human Resource Planning-A Comparative Study of HRTC and Punjab Roadways. **Human Resource Planning**, 1(3).
- Siddall, S. J. (2014). The city: understanding how frontline leaders can inspire excellence in the workplace (**Doctoral dissertation**), Royal Roads University.
- Sinha, A., & Arora, B. (2012). Fit between organizational culture and business excellence: A case study of heavy electrical equipment plant, **BHEL. Vikalpa**, 37(3), 19-27.
- Spencer-Oatey, H. (2012). What is culture? A compilation of quotations. **GlobalPAD Core Concepts**.
- Steiger, J. S., Hammou, K. A., & Galib, M. H. (2014). An examination of the influence of organizational structure types and management levels on knowledge management

practices in organizations. **International Journal of Business and Management**, 9(6), 43.

- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, 9(2), 155-167.
- The foundation of quality model, (2013). **Overview of the EFQM excellence model**, Belgium.
- Thom, L. H., & Iochpe, C. (2003). Identifying Patterns of Workflow Design Relying on Organizational Structure Aspects. **In ICEIS (3)** (pp. 462-467)..
- TOGAF, V. 9. (2009). 9, The Open Group Architecture Framework (TOGAF). **The Open Group**, 1.
- Tucker, L.R., & MacCallum, R.C. (1997). **Exploratory factor analysis**. Retrieved March 27, 2012.
- Uysal, G. (2013). Dimensions of American SHRM: Human capital, HR systems and firm performance. **Journal of US-China Public Administration**, 10(7), 720-726.
- Wagter, R., Van Den Berg, M., Luijpers, J., & Van Steenberghe, M. (2005). **Dynamic enterprise architecture: how to make it work**. John Wiley & Sons..
- Wahab, S. A., Rose, R. C., & Osman, S. I. W. (2012). Defining the concepts of technology and technology transfer: A literature analysis. **International business research**, 5(1), 61.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). **Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies**.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, 13(3), 21-36.
- Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2013). The influence of human resource management practices and career strategy on career satisfaction of insurance agents. **International Journal of Business and Society**, 14(2), 193.

- Žugaj, M., & Schatten, M. (2005). „**Arhitektura suvremenih organizacija (The Architecture of Modern Organizations)**“, published by Tonimir. *Varaždin, Croatia*.

ملحق رقم (1)

أسئلة المقابلة

قامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات في ثلاث شركات من القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (شركة المنيوم البتراء، شركة فاين لصناعة الورق الصحي، شركة الشريف لصناعة وصهر المعادن) ومركز الملك عبد الله الثاني للتميز. حيث قامت الباحثة بطرح مجموعة من الأسئلة التي تساعد في تطوير الدراسة والوصول الى نتائج موضوعية، وتحقيق الأهداف.

السؤال الأول: ماهي القضية الاساسية التي تحتل الاولوية الاولى في اهتمامات الشركة بعد حصولها على جائزة التميز؟

أفاد المستجيبون إن من أهم القضايا التي تهتم بها الشركة هي كيفية المحافظة على هذا المستوى من الأداء المتميز والإستمرارية عليه، من خلال ضرورة تشكيل لجنة خاصة بالجائزة تقدم دورات تدريبية وتثقيفية للعاملين.

السؤال الثاني: كيف تفكر الشركة في المحافظة على التميز ، وهل يشكل ذلك قلقاً لها؟

حيث أشار المستجيبون الى وجود قلق لديهم في كيفية المحافظة على التميز وماهي المتغيرات التنظيمية التي يجب الاهتمام بها اكثر من غيرها و التي يمكن ان تعزز التميز في الشركة.

السؤال الثالث: هل تمتلك الشركة خطة محددة واجراءات واضحة للمحافظة على التميز؟

أجاب المعنيين إن حفاظهم على التميز يأتي من خلال التزامهم بالمفاهيم الأساسية للتميز، واحتفاظهم بالعاملين الذين يشكلون رأس المال للشركة كونهم يمتلكون مهارات وخبرات كبيرة، بالإضافة الى الذين يتمتعون بفكر إبداعي خلاق يقود الشركة الى كل ما هو جديد ومتطور.

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الجامعة	الرتبة	الإسم	الرقم
جامعة جدارا	أستاذ دكتور	أ.د أحمد الخطيب	1
الجامعة الاردنية	أستاذ دكتور	أ.د محمد النعيمي	2
جامعة الاسراء	أستاذ دكتور	أ.د نعمة الخفاجي	3
الجامعة الاردنية	أستاذ مشارك	د.عبد الحكيم أخو إرشيده	4
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د.علي عباس	5
جامعة الزيتونة	أستاذ مشارك	د.فراس الشلبي	6
الجامعة الامريكية في بيروت	أستاذ مشارك	د.كرمة الحسن	7
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	د.مازن كمال قطيشات	8
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د.محمد المعاينة	9
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د.نضال الصالحي	10

*رتبت أسماء السادة المحكمين إستناداً الى الرتبة العلمية والحرف الأبجدي

ملحق (3)

الإستبانة



السادة الأفاضل العاملين في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً"، وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. ولكونكم المعنيين بالامر مباشرة والاقدر من غيركم على التعامل مع فقرات الاستبانة ، لذا تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرافقة وترجو قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها بوضع إشارة (√) في البديل الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة. إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً لها خدمة للبحث العلمي من جهة وتطوير أداء شركاتكم من جهة اخرى، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير..

مشرف مشارك: د.محمود أبوجمعة

مشرف رئيسي: د.أحمد علي صالح

إعداد الطالبة: ريم حسن هادي الشمري

آذار/2017

المعلومات الديمغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

• النوع الاجتماعي: أنثى ☐ ذكر ☐

• العمر

أقل من 30 ☐ من 30- أقل من 35 ☐
 من 35- أقل من 40 ☐ من 40- أقل من 45 ☐
 45 فأكثر ☐

• المستوى التعليمي

دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐
 دبلوم عالٍ ☐ ماجستير ☐
 دكتوراه ☐ أخرى تذكر:

• طبيعة العمل

مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐
 رئيس قسم ☐ موظف ☐

• سنوات الخبرة

أقل من 3 سنوات ☐ من 3 الى 5 سنوات ☐
 من 6 الى 8 سنوات ☐ 9 سنوات فأكثر ☐

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: مجموعة من الممارسات التي تشمل (تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب والاختيار، هيكلية الرواتب والحوافز، علاقات العمل، إدارة الاداء) والتي تعمل مجتمعة من أجل تحقيق اهداف المنظمة.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
					1	2	3	4	5
تحليل وتصميم العمل: الممارسات التي تقوم بها الشركة وفقاً لمبادئ علمية وسياسات واضحة لإعداد المهام، وتزويد موظفيها بوصف وظيفي دقيق، بالإضافة الى توفير المعلومات الأساسية من أجل إعادة تصميم العمل.									
١. تقوم الشركة بتحليل العمل بالاعتماد على جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف.									
٢. تتبع الشركة سياسات واضحة في إعداد المهام.									
٣. تزود الشركة عاملها بوصف وظيفي دقيق.									
٤. تعيد الشركة تصميم العمل من أجل انجاز المهام بكفاءة.									
الإستقطاب والإختيار: الممارسات التي تتبعها الشركة من أجل جذب العاملين الذين يتمتعون بمواصفات محددة مطلوبة من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وأستخدام الاختبارات والمقابلات المتنوعة للإختيار ثم تزويد العاملين الجدد بالمعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة.									
٥. تقوم الشركة بإستقطاب العاملين بناءً على المتطلبات المحددة في الوصف الوظيفي.									
٦. تهتم الشركة بالسيرة الذاتية للمتقدمين للعمل للتأكد من إستيفائهم للمتطلبات المحددة للوصف الوظيفي.									
٧. تعتمد قرارات الاختيار على مدى قدرة المتقدمين على تغطية المتطلبات المحددة للوصف الوظيفي.									
٨. تستند قرارات الاختيار على نتائج المقابلات بضمنها الاختبارات المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة.									
هيكلية الدفع والحوافز: الممارسات التي تتبعها الشركة مع عاملها من حيث دفع الرواتب وتناسبها مع المستوى الوظيفي بحيث تكون مجزية للمحافظة على عليهم، وطرائق التحفيز التي ترتبط مع الأداء المقدم.									
٩. تستند سياسة التحفيز في الشركة على أسس موضوعية (الكفاءة، ساعات العمل، إحترام العامل لزملائه).									
١٠. تتناسب الرواتب المدفوعة للعاملين مع مسؤوليات المستوى الوظيفي.									
١١. تعتمد الشركة على الربط بين الاداء والحوافز المقدمة.									
١٢. تشجع انظمة الحوافز المستخدمة في الشركة على تقديم المبادرات.									
علاقات العمل: الممارسات التي تستخدم للتعامل بين العاملين وإدارة الشركة من خلال الاستراتيجيات المتبعة والثقافة التنظيمية السائدة والعمل على تطوير طرائق للتواصل بين العاملين.									
١٣. تتمتع الحالة البيئية للشركة بالالتزام في الإطار القانوني الذي يحكم علاقات العمل.									
١٤. تحدد الشركة الاستراتيجيات التي تتبعها لحل الصراعات بما يحقق الحماية للعاملين.									
١٥. تدبر الشركة علاقات العاملين من خلال مجموعة من السياسات الداخلية الهادفة لتنفيذ مهام العمل بنجاح.									
١٦. تقدم الشركة نشاطات كثيرة من أجل تعريف العاملين بسياساتها التي ترتبط مع الصالح العام.									

إدارة الأداء: الممارسات التي تقوم بها الشركة من أجل تطوير سلوكيات العاملين من خلال تطبيق معايير الاداء وتوفير التحسينات المطلوبة بالإضافة الى دعم المناقشات المستمرة.

١٧ . تحدد الشركة نتائج الاداء لكل قسم.					
١٨ . تدعم الشركة مناقشات الاداء المستمرة.					
١٩ . تطبق الشركة معايير تقييم الاداء على العاملين دون تحيز.					
٢٠ . توفر الشركة التحسينات المطلوبة لإدارة اداء العاملين.					

ثانياً: المعمارية التنظيمية: نظام معقد يوضح عملية التواصل بين مكوناته المختلفة المترابطة والمتفاعلة ، حيث تشمل هذه المكونات التكنولوجيا، الخطة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
1	2	3	4	5	
الهيكل التنظيمي : مجموعة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين في الشركة، والتوازن بين المسؤوليات والصلاحيات وتوفير خطوط الاتصال بينهم بالإضافة الى اشراك جميع الاطراف في اتخاذ القرار.					
					٢١ . تقوم الشركة بتوزيع المهام للعاملين كل حسب تخصصه
					٢٢ . تتسم اجراءات العمل الداخلية للشركة بالوضوح.
					٢٣ . تجدد الشركة خطوط اتصال واضحة بين المستويات الادارية.
					٢٤ . تراعي الشركة حجم الصلاحيات بما يتلائم مع طبيعة المسؤوليات.
					٢٥ . تنفذ الشركة الاستراتيجيات بفاعلية بسبب مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرار.
الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم التنظيمية التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات التي تشجع على العمل الايجابي والانسجام والتشجيع على المبادرات القيمة بالإضافة الى زرع القيم الاخلاقية.					
					٢٦ . تؤكد الشركة على إنشاء بيئة للعمل تتصف بالتعاون.
					٢٧ . تشجع الشركة على المبادرات التي تحقق قيمة مضافة.
					٢٨ . تتسم العلاقات الشخصية بين العاملين في الشركة بالانسجام .
					٢٩ . تساهم الشركة في ترسيخ القيم الاخلاقية.
التكنولوجيا: التطبيق المنظم للمعرفة، من خلال إدخال التقنيات والأساليب الحديثة وإعطاء العاملين دورات تدريبية بين فترة وأخرى لجعلهم مواكبين لآخر التطورات التكنولوجية.					
					٣٠ . تقوم الشركة بتوفير الاجهزة للعاملين المزودة بالتقنيات الحديثة.
					٣١ . تتم عملية الاتصال بين العاملين داخل الشركة من خلال البريد الالكتروني.
					٣٢ . توفر الشركة دورات تدريبية للعاملين على التقنيات الحديثة المستخدمة.
					٣٣ . تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الشركة على الاختصار من الوقت المبذول في العمل.
الخطة الاستراتيجية: خطط توضع لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية على المدى البعيد، وعبر تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات لإستخدام المصادر المتوفرة في المدى الطويل.					
					٣٤ . تسعى الشركة على تطوير المسار المستقبلي لها.
					٣٥ . تركز الشركة على الاهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التميز.
					٣٦ . توازن الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق رسالة الشركة.
					٣٧ . تقوم الشركة بترجمة الاستراتيجية الى برامج قابلة للتنفيذ.
					٣٨ . تعمل الشركة على توفير نظم معلومات تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

ثالثاً : إستدامة التميز : تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي ويتجاوز توقعات جميع المعنيين. ويقاس بمجموعة من المعايير هي (إضافة قيمة لصالح المتعاملين، بناء مستقبل مستدام، تنمية القدرة المؤسسية، تسخير الابداع والابتكار، القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة، الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير، النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي الشركة، إستدامة النتائج الباهرة).

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5					
إضافة قيمة لصالح المتعاملين: توفير الموارد التي تحقق افضل تجربة للمتعاملين، وعمل الشركة على مقارنة الاداء مع المعايير القياسية ذات الصلة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمتعاملين.									
٣٩									تضمن الشركة للعاملين الموارد لتحقيق افضل تجربة للمتعاملين.
٤٠									تقارن الشركة ادائها مع المعايير القياسية ذات الصلة.
٤١									تقوم الشركة بالتنبؤ باحتياجات المتعاملين معها.
بناء مستقبل مستدام: تطبيق المفاهيم الاساسية لإستدامة التميز، والترويج للمعايير الاقتصادية لتشجيع العاملين على الانشطة التي تطور المجتمع بصورة فعالة.									
٤٢									تشجيع الشركة عاملها على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة عامة.
٤٣									تطبق الشركة المفاهيم الاساسية لإستدامة التميز التي تعود للشركة بنتائج على المدى البعيد.
٤٤									تعمل الشركة على الترويج للمعايير الاقتصادية للإلتزام بها في قطاع العمل.
تنمية القدرة المؤسسية: التحليل التشغيلي للأداء وتحديد فرص التطوير والتحسين، وانشاء علاقات من أجل الشراكات المستقبلية.									
٤٥									تقوم الشركة بتحليل الاداء التشغيلي لفهم الامكانات الحالية.
٤٦									تحدد الشركة فرص (التطوير والتحسين) من اجل تحقيق الاهداف المستقبلية.
٤٧									تعمل الشركة على انشاء علاقات بهدف اقامة شراكات مستقبلية لتعزيز امكانياتها.
تسخير الإبداع والابتكار: إستخدام المنهجية المنظمة للأفكار الابداعية والاستخدام الأمثل للمعارف المتركمة بالإضافة الى الفهم الصحيح للفرص المتاحة.									
٤٨									تستخدم الشركة منهجية منظمة لانتاج الافكار الابداعية.
٤٩									تحفز الشركة على الاستخدام الأمثل للمعارف المتركمة لديها.
٥٠									تضع الشركة غايات واضحة للابداع مبنية على الفهم الصحيح للفرص المتاحة.
القيادة من خلال رؤيا والهام ونزاهة: خلق ثقافة التمكين وتجسيد القيم المؤسسية للنزاهة والمحافظة على موقع الصدارة من خلال توفير الاستجابة السريعة.									
٥١									تسعى الشركة لخلق ثقافة التمكين لكل العاملين.
٥٢									تسعى الشركة لتجسيد القيم المؤسسية للنزاهة.
٥٣									تحافظ الشركة على أستدامة موقع الصدارة من خلال تحقيق الاستجابة السريعة.
الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: رصد المتغيرات الخارجية والقيام بالمقارنات المعيارية من أجل توجيه الابداع، بالإضافة الى تطوير الحزم التقنية لتسريع عملية الابتكار.									
٥٤									تستخدم الشركة أساليب متخصصة لرصد التغيرات في البيئة الخارجية.
٥٥									تقوم الشركة بالمقارنات المعيارية بين الاداء والقدرات المتوفرة من أجل توجيه الابداع.

					٥٦. تعمل الشركة على تطوير الحزم التقنية لتسريع عملية الابتكار.
					النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: التخطيط الفاعل للاحتفاظ بالمواهب والاعتماد على العاملين للمواهب بين أهداف الشركة ليصبحوا سفراء في تعزيز سمعة الشركة.
					٥٧. تخطط الشركة بفاعلية من أجل الاحتفاظ بالمواهب.
					٥٨. تعمل على الموازنة بين الأهداف الشخصية للعاملين وبين أهدافها.
					٥٩. تدرب الشركة عاملها ليصبحوا سفراء في تعزيز سمعتها.
					إستدامة النتائج الباهرة: تقييم الوضع الحالي للشركة ومدى تقدمها نحو الأهداف، والمحافظة على تطبيق الاستراتيجية بشكل منتظم بالإضافة إلى المعلومات الدقيقة التي تساعد في صنع القرار المناسب.
					٦٠. تُقيم الشركة مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					٦١. تطبيق الشركة استراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج.
					٦٢. توفر الشركة معلومات دقيقة للقادة من أجل دعم صناعة القرار في الوقت المناسب.

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: ٢٣٤/٥٥/٤/د
التاريخ: ٢٠١٣/٣/١٤

السادة شركة القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله
الثاني للتميز المحترمون

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة ريم حسن هادي الشمري ماجستير/ إدارة الأعمال، وذلك لأجراء مقابلة مع مدير دائرة الموارد البشرية لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المعمارية التنظيمية نحو استدامة التميز"، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة
13/3/2017



هاتف: 4790222 (00962 6) فاكس: 4129613 (00962 6) ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني: info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo