



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of best practices for human resources in enhancing  
organizational vitality / an exploratory study of the opinions of a sample  
of workers in selected Iraqi communication organizations (Asiacell and  
Korek companies)**

**Mohammed Salman Jumah Al-Sahn\* <sup>A</sup>, Ahmed Ali Hussein <sup>B</sup>**

<sup>A</sup> Directorate general of salahuddin education

<sup>B</sup> College of Administration & Economics, Tikrit University

**Keywords:**

Resource best practices, organizational vitality, Asia Cell Company, Korek Company.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 29 May. 2023  
Accepted 10 Jul. 2023  
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:



**Mohammed Salman Jumah Al-Sahn**

Directorate general of salahuddin education

**Abstract:** The aim of this research is to measure the role of best human resources practices on enhancing organizational vitality in the telecommunications sector, and the main question was: Is it possible to achieve organizational vitality through best human resource practices? For human resources and at the macro level with organizational dynamism. After formulating the hypotheses and testing the relationships of correlation, influence and moral differences, the research was applied in the field to the workers in the telecommunications organizations (Asia Cell and Korek) by distributing the questionnaire to the research sample of (420) workers. The recovery amounted to 175 questionnaires with a response rate of 41%.

The most prominent results of the research were the existence of a positive correlation and impact between the best practices of human resources at the macro and micro levels with organizational vitality.

## دور الممارسات الأفضل للموارد البشرية في تعزيز الحيوية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في منظمات الاتصال العراقية المختارة (شركتي آسياسيل، شركة كورك)

احمد علي حسين  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

محمد سلمان جمعه الصحن  
المديرية العامة لتربية  
محافظة صلاح الدين

### المستخلص

هدفت هذا البحث إلى قياس دور الممارسات الأفضل للموارد البشرية على تعزيز الحيوية التنظيمية في قطاع الاتصالات حيث اختيرت شركتي آسياسيل وكورك للاتصالات، وكان السؤال الرئيسي: هل من الممكن تحقيق الحيوية التنظيمية من خلال الممارسات الأفضل للموارد البشرية، أما الفرضية الرئيسة الأولى هي يوجد علاقة الارتباط الطردية والمعنوية بين كل أبعاد الممارسات الأفضل للموارد البشرية وعلى المستوى الكلي بالحيوية التنظيمية.

وبعد صياغة الفرضيات واختبار علاقات الارتباط والتأثير والفروق المعنوية تم تطبيق البحث ميدانيا على العاملين في منظمات الاتصالات (آسياسيل وكورك) بتوزيع الاستبانة على عينة البحث البالغة (420) من العاملين بلغ الاسترداد 175 استبانة بنسبة استجابة 41% وكانت أبرز نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين الممارسات الأفضل للموارد البشرية وعلى المستوى الكلي والجزئي مع الحيوية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الأفضل للموارد، الحيوية التنظيمية، شركة آسياسيل، شركة كورك.

### المقدمة

تعد المنظمات الأهم الركائز التي تقوم عليها المجتمعات ومقياس لتقدم الامم لما لها تأثير مباشر على حياة ورفاهية الأفراد ومساهمتها في احتضان اعداد كبيرة من الأيدي العاملة والحد من البطالة انتشار الفقر والمساهمة الكبيرة في الناتج القومي فكثير من الدول اعتمادها الأكبر في الموازنات على ما تحصله من ضرائب على مداخيل هذه المنظمات، فكان لزاما على الباحثين وأهل الاختصاص الاهتمام بالحيوية التنظيمية وبنمو وازدهار وتقدم هذه المنظمات وبقائها في حالة نشطة إلى أطول فترة ممكنة.

وهذا لا يتحقق إلا بوجود قوى عاملة جرى اختيارها بدقة وفق أسس صحيحة وأساليب غير تقليدية وتأهيلها علميا وفنيا واداريا وغرس الولاء التنظيمي لديها من خلال اشعارهم بأهميتهم والاهتمام بهم والاستماع لأرائهم ومنحهم الأمان الوظيفي الذي يعزز قدرتهم على الاندماج في المنظمة والحرية في أداء أعمالهم وتقبل أفكارهم والتسامح معهم.

لذلك عمد الباحث الى اعتماد شركات اتصال عراقية مختارة (كورك وآسياسيل) عينة للبحث لما لها من تماس وتأثيرها مباشر مع أفراد المجتمع والتمثل بتقديم خدمات كبيرة تعدى مجال الاتصالات إلى الجوانب الترفيهية والتعاملات المالية مع قدرتها على تشغيل الالاف من العاملين.

ومن هنا قام الباحث بتقسيم البحث على محاور عدة المحور الأول تناول منهجية الدراسة ومخططها الافتراضي، فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والتي هي الممارسات الأفضل للموارد البشرية وأبعادها (التوظيف الدقيق، التدريب المكثف، الأمان الوظيفي، مشاركة

الآخرين بالمعلومات) والحيوية التنظيمية، أما المحور الثالث تناول الجانب الميداني للدراسة، فيما تناول المحور الرابع تناول المقترحات والاستنتاجات.

### المحور الأول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا المحور مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخطتها الفرضي وحدودها الميدانية والزمنية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات.

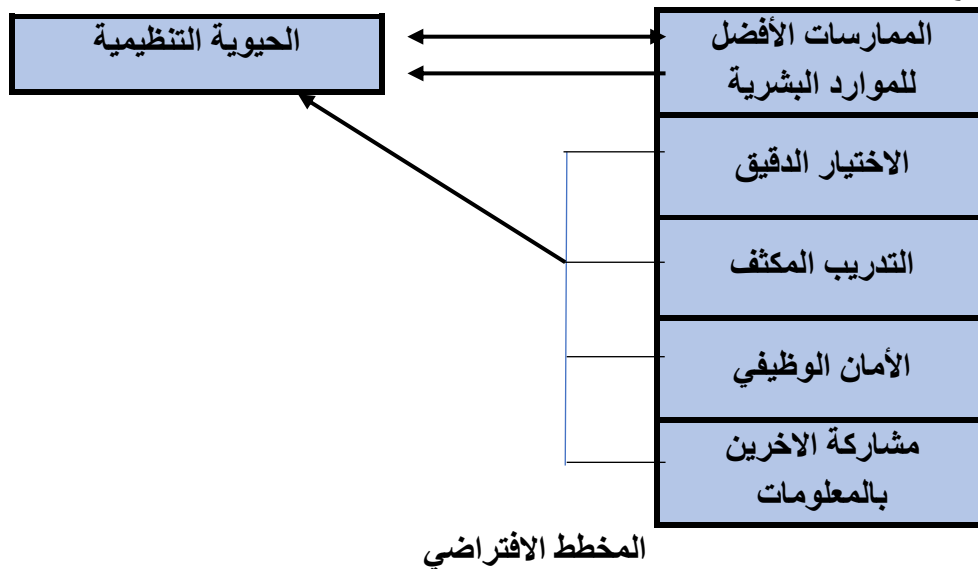
**أولاً. مشكلة البحث:** تحتاج منظمات الأعمال منها منظمات الاتصالات إلى ديمومة في عملها لأهميتها في بناء الاقتصاد الوطني واستقطاب وتوظيف عدد كبير من الأيدي العاملة في مختلف التخصصات وتقليص البطالة، تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين، فهناك حاجة إلى بقاء المنظمات إلى أطول فترة زمنية ممكنة لما تحمله من أهمية.

إن تمتع هذه المنظمات بحيوية ونشاط يمكنها من تحقيق أهدافها التي أنشأت لأجلها، لذا فهي بحاجة إلى تطوير مواردها البشرية وتزويد المنظمة بما تحتاجه من العاملين وفق أسس وممارسات مدروسة تستطيع تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تزويد المنظمة بالأفراد العاملين الذين يتمتعون بالخبرة اللازمة للقيام بمختلف الأعمال وتطويرها وإمدادهم بالمهارات والخبرات والمعارف التي تواكب التطور التقني وغرس الولاء للمنظمة وتنمية روح المواطنة لديهم من خلال العدالة بين العاملين وتحفيزهم وأشعارهم بحاجة المنظمة إلى خدماتهم وإنهم جزء منها وعامل مهم بنجاحها وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم.

وبناءً على ما سبق ذكره يمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيسي: هل من الممكن تحقيق الحيوية التنظيمية من خلال الممارسات الأفضل للموارد البشرية؟ ولتأطير مشكلة الدراسة وفق منهج البحث العلمي يمكن صياغتها من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

1. هل من الممكن تحقيق الحيوية التنظيمية من خلال الممارسات الأفضل للموارد البشرية؟
  2. ما مدى توافر أبعاد الممارسات الأفضل للموارد البشرية في المنظمات عينة البحث؟
- ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:** يتمثل الهدف الأساسي للبحث في محاولة تعزيز الحيوية التنظيمية عبر أفضل الممارسات للموارد البشرية في شركات الاتصال العراقية (اسياسيل وكورك)، وينبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتركز في النقاط الآتية:
1. قد تفيد نتائج البحث المنظمات أهمية اتباع الممارسات الأفضل في الموارد البشرية التي تنعكس على حيوية المنظمة وبقائها واستدامتها.
  2. يمكن أن يسهم البحث الحالي في رفد المنظمات بكافة المعلومات التي تفيدها في معرفة أفضل الممارسات للموارد البشرية التي تؤدي إلى ديمومة المنظمات وحيويتها.
- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذا البحث والتوصيات التي يقدمها في تحقيق النقلة النوعية للمنظمات لغرض الاهتمام بالموارد البشرية لديها للوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق الابتكار والابداع.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يتمثل الهدف الأساسي في محاولة تحقيق الحيوية التنظيمية عبر أفضل الممارسات للموارد البشرية في دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركات الاتصال العراقية مختارة (اسياسيل وكورك)، وينبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتركز في النقاط التالية:

1. تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات البحث، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة، بما يزيد من وضوحها مفاهيمياً.
  2. معرفة مدى توافر الممارسات الأفضل للموارد البشرية من وجهة العاملين في المنظمات عينة البحث.
  3. الكشف عن توافر الحيوية التنظيمية في شركات الاتصال العراقية (اسياسيل وكورك).
  4. معرفة العلاقة بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي الحيوية التنظيمية والممارسات الأفضل للموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة.
  5. اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج البحث الميدانية، والتي من خلالها تستطيع شركات الاتصالات من التطبيق والاستفادة من نتائجها وتوصياتها.
- رابعاً. **متغيرات الدراسة والمخطط الفرضي:** تتطلب الدراسة الميدانية ضرورة بناء نموذج افتراضي يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة فضلاً عن توضيح المتغيرات الفرعية والمتمثلة بالممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والحيوية التنظيمية كمتغير معتمد.
1. **المتغير المستقل: الممارسات الأفضل للموارد البشرية وتشمل:** (التوظيف الدقيق، التدريب المكثف، مشاركة الآخرين بالمعلومات، الأمان الوظيفي).
  2. **المتغير التابع: الحيوية التنظيمية.**



- من اعداد الباحثان.
- خامساً. فرضيات البحث:** تماشياً مع أهداف البحث تم تحديد مجموعة من الفرضيات استناداً إلى النموذج الفرضي للدراسة بهدف اثبات العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وكما يأتي:
- (H1) الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة الارتباط الطردية والمعنوية بين كل أبعاد الممارسات الأفضل للموارد البشرية وعلى المستوى الكلي بالحيوية التنظيمية.
- (H2) الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لأبعاد الممارسات الأفضل للموارد البشرية وعلى المستوى الكلي في الحيوية التنظيمية.
- ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1. H2) **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لبعـد التوظيف الدقيق في الحيوية التنظيمية.

(2. H2) **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لبعـد التدريب المكثف في الحيوية التنظيمية.

(3. H2) **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لبعـد الأمان الوظيفي في الحيوية التنظيمية.

(4. H2) **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لبعـد مشاركة المعلومات في الحيوية التنظيمية.

**سادساً. مجتمع وعينة البحث:** تمثل ميدان البحث بالقطاع الاتصالات العراقي، وعلى وجه التحديد كل من شركة اسياسيل وشركة كورك، وقد تم اختيار هذا القطاع كميدان للدراسة نظراً لكونه من أكثر القطاعات العراقية انفتاحاً على استخدام التقنيات الحديثة واعتماده بشكل كبير على العنصر البشري الكفوء من حيث أداء العمل وممارسة الأنشطة في منظمات الاتصالات، أما مجتمع الدراسة فتمثل بكل الإداريين (مدراء الأقسام والمعاونين) والعاملين (فقط على الملاك الدائم للشركة) في كل من شركة اسياسيل ضمن مراكزها في الموصل وفروعها في دهوك وصلاح الدين وكورك ضمن مقرها الرئيسي في أربيل، وقد بلغ عدد الإداريين في مركز اسياسيل 210 فرداً شمل جميع العاملين في المركز، تم اختيار عينة قسدية شاملة لكل افراد مجتمع الدراسة، كما كان حجم العينة في شركة كورك 210 فرداً من العاملين فيها والبالغ عددهم 400 فرداً، عليه فإن اجمالي أفراد مجتمع الدراسة بلغ 420 فرد، إذ تم توزيع 420 استمارة بصورة الكترونية على العاملين في اسياسيل وورقية على العاملين في كورك، والجدول رقم (1) يظهر عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة ونسبة الصالح منها للتحليل.

الجدول (1): تفاصيل اعداد استثمارات الاستبيان

| الشركة  | الاستثمارات الموزعة | الاستثمارات المستردة | الاستثمارات الصالحة للتحليل | النسبة الصالحة للتحليل |
|---------|---------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| اسياسيل | 210                 | 93                   | 93                          | 44%                    |
| كورك    | 210                 | 90                   | 82                          | 39%                    |
| المجموع | 420                 | 183                  | 175                         | 41%                    |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

**سابعاً. صدق الاستبانة:** كما هو مبين في الآتي:

- أ. **الصدق الظاهري:** عرض الباحث استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين تألفت من عدد من الأساتذة المتخصصين بكلية الإدارة والاقتصاد وعلم النفس بجامعة (تكريت، الموصل، كربلاء، القادسية)، ولقد أشار بعضهم إلى ضرورة إعادة ترتيب بعض الفقرات.
- ب. **صدق المقياس:** تم قياس صدق المقياس باعتماد الصدق الذاتي تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد تحقق الباحث من ثبات استمارة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول (2): قيم معامل (الفكرونباخ) للمتغيرات الرئيسية

| المتغير                                 | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------------|--------------------|
| متغير: الممارسات الأفضل للموارد البشرية | 0.938              |
| متغير: الحيوية التنظيمية                | 0.920              |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

### المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

#### أولاً. الممارسات الأفضل للموارد البشرية:

#### 1. المفهوم وتعريف الممارسات الأفضل للموارد البشرية: في العصر الحالي بيئة الأعمال شديدة التقلب،

تواجه المنظمات تحديات ناشئة في شكل الاستحواذ على الموارد البشرية وتحسينها، نظراً لكونها قدرات ذات قيمة وندرة، فيعتمد نجاح المنظمة على عوامل عدة ولكن العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على أداء المنظمة هو مواردها البشري. (Jeet & Sayeeduzzafar, 2014: 62)

بدأت العديد من المنظمات في البحث عن أفضل الممارسات الممكنة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، بعد أن أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات أهمية متزايدة مع استمرار المنظمات في التوسع في جميع أنحاء العالم للاستفادة من الأسواق العالمية المتنامية ولخلق ميزة تنافسية (Geringer et al., 2002: 9)

وقد قامت على مدار العقود الأخيرة العديد من الأبحاث بتقديم الكثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتم تحديد الممارسات المختلفة والأسماء المختلفة في أبحاث مختلفة، وأشار الباحثون بشكل متنوع إلى مجموعات معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها "أفضل الممارسات" أو "عالية الأداء" (Huselid, 1995)، وبعض الممارسات الرسمية (Aldrich & Langton, 1997)، وبعضها الممارسات المتطورة (Deshpande & Golhar, 1997) أو الممارسات المحترفة (Songini & Gnan, 2003).

كما بين (Hashim, 2019: 82) أنه يوجد مصطلحات مختلفة للممارسات الموارد البشرية، مثل "أفضل الممارسات"، "نظام العمل عالي الأداء"، "ممارسات المشاركة العالية"، ممارسات الالتزام العالي، الممارسات الفضلى.

وجادل Pfeffer, 1998 أن المصطلح الأنسب هو "الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية" الذي يظهر أنه كلما زادت هذه الممارسات التي تستخدمها المنظمة، زادت فاعليتها في تحفيز العاملين، إدارة التغيير وتوفير الفرص الوظيفية (Aslam, et al., 2013: 133)، (Beardwell, Thompson, 2017: 17).

وقدر عرفها (Pirzad et al., 2013: 163) على أنها أنشطة إدارية موجهة لإدارة مجموعة من الموارد البشرية لضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فيما عرفها (Nguyen, et al., 2020: 622) بأنها سياسات وأساليب داخلية متسقة تتم وضعها وتطبيقها لضمان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

واستناداً إلى ما تم عرضه من تعريفات عن الممارسات الأفضل للموارد البشرية يقدم الباحث تعريفاً اصطلاحياً له وفق ميدان الدراسة بأنها أنشطة وسياسات ووظائف تقوم بها شركات الاتصالات تهدف إلى جذب واختيار وتعيين أفضل المرشحين وتطوير جدارتهم ومهاراتهم المختلفة وفق برامج تدريبية مكثفة ومنحهم كل مقومات الأمان الوظيفي ومن ثم تحديد أجورهم وحوافزهم وفقاً لمهاراتهم

وإدائهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم بالشكل الذي يعزز ولائهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم وتحقيق اكتساب الميزة التنافسية مستدامة للمنظمة.

2. **أهمية الممارسات الأفضل للموارد البشرية:** من خلال الاطلاع على آراء عدد من الباحثين في مجال الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية (Nguyen, 2020: 623) (Villajos, et al., 2019: 29) (Armstrong, 2020: 29) (Beh & Loo, 2013: 161) (Beardwell & Thompson, 2017: 11)

يمكن ملاحظة أنَّ أهميتها تكمن في النقاط الآتية:

أ. توظيف أفضل المرشحين وإدارتهم وتطويرهم ومكافأتهم والعناية بهم لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق تكوين قوى عاملة شديدة الالتزام والقدرة.

ب. إنَّ المنظمات التي تشارك أو تتبنى أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية سوف تتفوق على المنظمات التي لا تتبنى أفضل الممارسات، نظرًا للنمو السريع والتطور في الصناعات إذ تُعدّ الموارد البشرية موردًا داخليًا رئيسيًا للشركة ويتم نشرها بشكل متزايد كمصدر للقدرة التنافسية في المنظمة.

ج. تساعد الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية على تحسين الدوافع لزيادة جهود العاملين فضلاً عن تحسين الفرصة لتمكين العاملين من استخدام مهاراتهم ودوافعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

د. أنَّ اتباع نهج الممارسات الأفضل لوظيفة الموارد البشرية يمكن أن يقود المنظمة إلى تحقيق الأداء العالي اللازم للبقاء والازدهار في أسواق تنافسية.

هـ. يمكن أن يساعد تطبيق الممارسات الأفضل في تعزيز سمعة وثقافة المنظمة، كما تستثمر المنظمات مواردها لاختيار الموظفين بشكل عادل على أساس الجدارة.

3. **الممارسات الأفضل للموارد البشرية:** عمد الباحث إلى اختيار ممارسات الأفضل للموارد البشرية مستنداً إلى ما أشار إليه Pfeffer, 1998 حيث أشار إلى أبعاد عدة وهي الأمن الوظيفي، التوظيف الانتقائي، فرق ذاتية الإدارة، تعويضات المرتبطة بالأداء، التدريب المكثف، تقليص الفروق والحوافز في المكانة وتبادل مكثف للمعلومات، كما أشار (Jyoti, et al., 2017) إلى أبعاد أخرى وهي (التدريب المكثف، تقييم الأداء المرتبط بالنتائج، الحوافز على أساس الجدارة، التمكين، وتطوير القدرات). (Beardwell & Thompson, 2017: 52). وقد وقع اختيار الباحث على (الاختيار الدقيق، التدريب المكثف، مشاركة الآخرين بالمعلومات، الأمان الوظيفي، التعويضات على أساس الجدارة والتقييم الأداء المستند على النتائج) وكونها الأبعاد الأكثر تكراراً في العديد من الدراسات كما أشار إليها سابقاً.

أ. **الاختيار الدقيق:** يُعدّ الاختيار الدقيق للعاملين علماً وفناً، تتطلب الكثير من التخطيط الدقيق للهدف المتمثل في إيجاد موظفين قادرين على إكمال الوظائف التي تمّ إعدادها بعناية عن طريق تحليل الوظيفة لتحقيق المهمة التنظيمية بنجاح (Decenzo, et al., 2016: 148).

ب. **التدريب المكثف:** حيث أوضح (Debra & Truitt, 2011) أن التدريب المكثف عبارة عن تطبيق أو نقل المهارات الفنية والسلوكية المكتسبة بشكل يعزز سلوك العمل المبتكر والالتزام العاطفي وكفاءة العمل وإدارة النزاعات التي تؤدي في النهاية إلى تحسين أداء العاملين (Sheeba, Christopher, 2020: 265).

ج. **الأمان الوظيفي:** هو حصول الفرد على وظيفة مضمونة أو مؤمنة، والأمن الوظيفي الذي يختبره العاملون أثناء وظائفهم أنّه إذا تمّ تأمين وظائفهم، فيمكنهم الشعور بالراحة والتخلص من التوتر، في

حين أنه إذا كان هناك نقص في الأمن الوظيفي فإنه سيجعل الموظفين مرهقين، وسيؤثر على عملهم وأدائهم، وسيكون هناك تأثير سيء على المنظمة لأنه سيقال من إنتاجيتهم (Aishwarya, 2021: 26).  
**د. مشاركة الآخرين بالمعلومات:** وفي عصر الشبكات الاجتماعية أصبحت مشاركة المعلومات أقوى بكثير من كونها مجرد وسيلة لزيادة الكفاءة، إذ تعمل المنظمات الإبداعية على تمكين مشاركة المعلومات عبر الأنترنت للسماح بالتدفق الحر للمعرفة بين أفراد المنظمة لتحسين التعلم (Noe, et al., 2018: 47).

### ثانياً. الحيوية التنظيمية:

1. **مفهوم وتعريف الحيوية التنظيمية:** إن مفهوم الحيوية التنظيمية جديد نسبياً ضمن مجالات نظرية المنظمة، إلا أنه ظل موضوعاً مهماً نظراً لأنه يشير إلى القوة والقدرة على تحمل الضغوط البيئية التي تعيق القدرة على البقاء (Nadum, 2011)، لقد عانى مفهوم الحيوية التنظيمية من الافتقار إلى العلامات المميزة في أدبيات نظرية المنظمة، وبالتالي جعلها على ما يبدو غامضة في خطاب أداء المنظمات حتى الآن (Gabriel et al., 2021: 524) (Akpotu & Konyefa, 2018: 44)، إن الحيوية التنظيمية تمثل الصحة والرفاهية العامة للمنظمة والتي تعزز الجهود المتعددة لبقائها بشكل أساسي، يتم تنشيط بناء الحيوية في المنظمات واستدامتها من خلال محاولات امتلاك القدرة على المنافسة المرتبطة بقدرة الاستجابة للسوق (Christopher & Anayochukwu, 2020: 28).

وعرفها (Akpotu, Konyefa, 2018: 45) بأنها الطاقة المطلوبة للمنظمة للبقاء قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية. وكما عرفها (Elgamal & Hamdy, 2018: 50) بأنها الدرجة التي تنجح بها المنظمة باستمرار في تلبية توقعات الأداء في أعين أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى بقاء المنظمة قابلة للحياة ومستقرة في العمل.

واستناداً إلى ما تقدم ذكره يعرف الباحث الحيوية التنظيمية على أنها الطاقة التنظيمية التي تمكن المنظمة من النمو، والازدهار، والبقاء، والمنافسة في بيئة الأعمال المعقدة والمضطربة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2. **أهمية الحيوية التنظيمية:** برز العديد من الباحثين (Bshawis & Sushil, 2016: 758) (Christopher & Anayochukwu, 2020: 28) (Victor & Andy, 2020: 16) (John-Eke & Gabriel, 2021: 584) (Scheppingen, et al., 2015: 47): في دراساتهم أهمية الحيوية التنظيمية، والتي نستعرضها بالنقاط الآتية:

أ. توفر القوة للمنظمات التي يمكنها من خلالها البقاء والنمو والأداء، من خلال التعلم والابتكار، والمرونة، وريادة الأعمال هي العمليات الأربع التي تعد ضرورية للأداء التنظيمي والبقاء والنمو.  
 ب. تولد أداءً متفوقاً في الأزمات، إن الأزمة تجذب تركيز القادة بشكل مفهوم نحو إدارة القضايا قصيرة المدى، لذلك قد يعتقد أن ما يتطلبه بناء إمكانات نمو طويلة الأجل يختلف عما يتطلبه الأمر لتتفوق في الأداء في الأزمات.

ج. تعزز المشاركة الإبداعية تشير دورة التأثير والإبداع إلى أن الحالات العاطفية التي تلي اختراع فكرة جديدة وتقبلها من قبل الآخرين في المنظمة قد تؤدي إلى تغييرات لاحقة في الإدراك والإبداع تشجيع الاستجابات لأفكارهم.

د. ترتبط بالقوة والطاقة والموارد المناسبة للعمل وتظل قادرة على المنافسة في الصناعات التي تختارها، إن الحيوية تساعد المنظمات على تعزيز القدرة التنافسية للشركات والأداء في الصناعة.

- هـ. كلما زادت حيوية التي تمتلكها المنظمة زاد احتمال ازدهار المنظمة ككيان جماعي عن طريق تعزيز العلاقات بين العاملين وبينهم وبين الإدارة والاهتمام بهم وتكريمهم وعمل حفلات تكريم.
3. **العوامل التي تسهم في تحقيق الحيوية التنظيمية:** (Bishwas, Sushil, 2016: 725) (John-Eke & (Victor, Andy, 2020: 17) و (Ling, et al., 2012: 178) وذكر كل من (Gabriel, 2021: 580) أن هناك عوامل عدة إذا تبنتها المنظمة سوف تساعد على تحقيق الحيوية التنظيمية هي:
- أ. **إدارة مالية متحفظة:** المنظمة تتعامل مع رأس مالها بعناية وحذر وتمول نموها من الداخل، تستخدم الأموال بطريقة تحافظ على درجة عالية من المرونة، فاليقظة هو مبدأ المنظمة، بعد كل شيء يمكن للمنظمة البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل إذا كان لديها موارد مالية تحت تصرفها تضمن القدرة على الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة والسوق.
- ب. **الحساسية اتجاه البيئة والقدرة على التكيف:** تراقب المنظمة بيئة أعمالها وتحللها بعناية في كل التفاصيل لا تتق في أن كل شيء تحت السيطرة بسبب تاريخهم التنموي ومعرفتهم وخبراتهم المتراكمة، القدرة على التكيف يمكن المنظمات التي تتمتع بقوة حيوية عالية.
- ج. **التماسك والتضامن:** يمكن للمنظمة البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل إذا كان هناك تطابق بين المنظمة وأصحاب المصلحة مع رؤيتها ومهمتها وأهدافها وأيضاً مع مصيرها، الشرط المسبق لذلك هو فوق كل شيء الثقة، تستند الثقة إلى الخبرات الجيدة.
- د. **تقبل الأفكار الجديدة:** تُظهر المنظمات الحية رغبة عالية في تجربة أفكار جديدة، لذا فهي تمنح موظفيها حرية التجربة، ومنفتحة على الشراكات من أجل فتح آفاق جديدة مع الآخرين وتعلم أشياء جديدة في هذه العملية.
- هـ. **التركيز على الزبائن والربحية والمرونة والالتزام:** يعد التركيز أمراً حيوياً للبقاء والنمو على المدى الطويل، تساعد المرونة المنظمة في تطوير توجه السوق الذي يوفر القوة لتلبية المتطلبات المتغيرة والمساهمة في الأداء التنظيمي وتلبية احتياجات الزبائن وتقديم الخدمة لهم.
- ويضيف الباحث الثقافة التنظيمية التي تضمن النجاح على المدى الطويل، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة المناسبة هي حافز لطول عمر المنظمة.
- ثالثاً. العلاقة النظرية بين الممارسات الأفضل للموارد البشرية والحيوية التنظيمية:** إن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أكثر أهمية لقدرة المنظمة على البقاء والمنافسة بشكل فاعل، فيجب العمل على جذب القوى العاملة الماهرة بشكل جيد وتجنيدهم والاحتفاظ بهم وإشراكهم وإقناعهم بتقديم الأداء على المستوى المنظمة، لذلك قامت العديد من المنظمات الأمريكية بتطوير ممارسات الموارد البشرية التي تعكس استراتيجياتها التنظيمية، واستثمار قدر كبير من المال في أنظمة الاختيار والتدريب والمكافآت المتطورة التي تساعد على توظيف أفضل الأشخاص (Torrington, et al., 2020: 46).
- من خلال ما سبق فإن اختيار الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية للمنظمات من أجل البقاء، يعد اختيار الأشخاص المناسبين وترقيتهم للوظيفة المناسبة أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات (Yazici, 2022: 17).
- وفقاً لـ (Mostafa et al., 2015) فإن الممارسات الأفضل للموارد البشرية تقدم للمنظمات ميزة تنافسية، من حيث بقاء المنظمة ونجاحها، من خلال تعزيز وظائف المنظمة (Hai et al., 2020: 1).

### المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

يتضمن هذا المحور التعرف على آراء العاملين في شركات الاتصال التي أبدوها حول متغيرات البحث واختبار فرضيات البحث.

أولاً. وصف وتشخيص ابعاد البحث قام الباحث بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.22)، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى وأدنى قيمة التي توضح خصائص متغيرات الدراسة وفقاً لآراء المستقصى منهم، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (3).

ومن الجدول رقم (3) يتضح ما يأتي، يعد مستوى إدراك المستقصى منهم للممارسات الأفضل للموارد البشرية ككل عالي وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة 76.7% ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (3.837) بانحراف معياري (0.596)، مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة، الجدول (3): نتائج التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم

| المتغيرات والأبعاد                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أدنى قيمة | أعلى قيمة | الأهمية النسبية % | شدة الموافقة |
|-----------------------------------------|---------------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|--------------|
| أولاً. التوظيف الدقيق                   | 3.8381        | .78529            | 1.00      | 5.00      | 76.8%             | عالي         |
| ثانياً. التدريب المكثف                  | 3.9731        | .56532            | 1.67      | 5.00      | 79.5%             | عالي         |
| ثالثاً. الأمان الوظيفي                  | 3.8912        | .75365            | 1.00      | 5.00      | 77.8%             | عالي         |
| رابعاً. مشاركة المعلومات                | 3.8686        | .65740            | 1.83      | 5.00      | 77.4%             | عالي         |
| متغير: الممارسات الأفضل للموارد البشرية | 3.8372        | .59613            | 1.92      | 5.00      | 76.7%             | عالي         |
| متغير: الحيوية التنظيمية                | 3.8734        | .55421            | 2.17      | 5.00      | 77.5%             | عالي         |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

أما فيما يخص متغير الحيوية التنظيمية فقد كان مستوى الإدراك له عالي كذلك، وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة 77.5% وقيمة الوسط الحسابي البالغ (3.873) بانحراف معياري (0.554)، مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة، في حين سجل بعد التدريب المكثف وهو البعد الثاني لمتغير الممارسات الأفضل للموارد البشرية أعلى مستوى إدراك لدى المستقصى منهم بوسط حسابي يبلغ (3.973) وبمستوى أهمية نسبية (79.5%) في حين أن أدنى مستوى إدراك لدى المستقصى منهم كان من نصيب بعد التعويضات على أساس الجدارة وهو البعد الخامس لمتغير الممارسات الأفضل للموارد البشرية بوسط حسابي يبلغ (3.838) وبمستوى أهمية نسبية (76.8%).

ثانياً. اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث: سيتم في هذا البحث تحديد علاقة الارتباط بين متغيري البحث الرئيسية وذلك لتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل الممارسات الأفضل للموارد البشرية والمتغير التابع الحيوية التنظيمية، ولمعرفة قوة العلاقة بينها سيتم استخدام معامل ارتباط (Pearson) وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (4) الاتي:

| الحيوية<br>التنظيمية | المتغير التابع  |                  |
|----------------------|-----------------|------------------|
|                      | المتغير المستقل |                  |
| .731**               | بيرسون          | الممارسات الأفضل |
| 0.000                | (Sig)           | للموارد البشرية  |

\*\*وتعني ان الارتباط دال معنويًا عند (1%).

يظهر لنا الجدول رقم (4) الذي تم عرضه أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من متغيرات البحث الرئيسية وهما (الممارسات الأفضل للموارد البشرية والحيوية التنظيمية) في المنظمات المبحوثة، وهي كما ظهرت بأنها علاقة طردية قوية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط ( $.731^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، ومن خلال قراءة النتائج أعلاه فأنها تعطينا مؤشر يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين كل من الممارسات الأفضل للموارد البشرية والحيوية التنظيمية.

ثانياً. اختبار الفرضيات التأثير الكلي:

(H2). الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي دال احصائياً للممارسات الأفضل للموارد البشرية في الحيوية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الحيوية التنظيمية بدلالة الممارسات الأفضل للموارد البشرية، والجدول رقم (5) يظهر نتائج اختبار تأثير الأخير في الحيوية التنظيمية.

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار لتأثير الممارسات الأفضل للموارد البشرية في الحيوية التنظيمية

| الأبعاد                             | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة (T)<br>(Sig.) | قيمة (F)<br>(Sig.) | (R <sup>2</sup> )<br>المعدل | (R <sup>2</sup> ) |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|
| الممارسات الأفضل<br>للموارد البشرية | 0.740                         | 14.459<br>(0.000)  | 209.075<br>(0.000) | 0.547                       | 0.545             |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (5) ما يأتي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) بلغت (209.075) وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحيوية التنظيمية بدلالة الممارسات الأفضل للموارد البشرية، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
2. ثبات معنوية معاملات انحدار الممارسات الأفضل للموارد البشرية والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (14.459)، عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير الممارسات الأفضل للموارد البشرية في الحيوية التنظيمية.
3. بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) = (0.740)، حيث تشير قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) على إيجابية التأثير.
4. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) = (0.547)، مما يدل على أن الممارسات الأفضل للموارد البشرية تفسر ما نسبته 54.7% من التغيرات التي تحدث في الحيوية التنظيمية. وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية السابعة، وبناءً على قبول الفرضيات الفرعية، عليه يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**(H2. 1) الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي دال احصائياً لبعـد التوظيف الدقيق في الحيوية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد التوظيف الدقيق، والجدول رقم (6) يظهر نتائج اختبار تأثير الأخير في الحيوية التنظيمية. الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد التوظيف الدقيق في الحيوية التنظيمية

| الأبعاد        | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | قيمة (T) (Sig.) | قيمة (F) (Sig.) | (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> ) المعدل |
|----------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------------------|
| التوظيف الدقيق | 0.727                      | 13.921 (0.000)  | 193.808 (0.000) | 0.528             | 0.526                    |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (6) ما يأتي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) بلغت (193.808) وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد التوظيف الدقيق، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
2. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد التوظيف الدقيق والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (13.921)، عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد التوظيف الدقيق في الحيوية التنظيمية.
3. بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) = (0.727)، حيث تشير قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) على إيجابية التأثير.
4. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) = (0.528)، مما يدل على أن بعد التوظيف الدقيق تفسر ما نسبته 52.8% من التغيرات التي تحدث في الحيوية التنظيمية. وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

**(H2. 2) الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي دال احصائياً لبعـد التدريب المكثف في الحيوية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد التدريب المكثف، والجدول رقم (7) يظهر نتائج اختبار تأثير الأخير في الحيوية التنظيمية. الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد التدريب المكثف في الحيوية التنظيمية

| الأبعاد        | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | قيمة (T) (Sig.) | قيمة (F) (Sig.) | (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> ) المعدل |
|----------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------------------|
| التدريب المكثف | 0.709                      | 13.226 (0.000)  | 174.935 (0.000) | 0.503             | 0.500                    |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (7) ما يأتي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) بلغت (174.935) وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد التدريب المكثف، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
  2. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد التدريب المكثف والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (13.226)، عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد التدريب المكثف في الحيوية التنظيمية.
  3. بلغت قيمة معامل الانحدار  $(\beta) = (0.709)$ ، حيث تشير قيمة معامل الانحدار  $(\beta)$  على إيجابية التأثير.
  4. بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (0.503)$ ، مما يدل على أن بعد التدريب المكثف تفسر ما نسبته 50.3% من التغيرات التي تحدث في الحيوية التنظيمية. وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- (H2. 3) الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي دال احصائياً لبعده الأمان الوظيفي في الحيوية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد الأمان الوظيفي، والجدول رقم (8) يظهر نتائج اختبار تأثير الأخير في الحيوية التنظيمية. الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد الأمان الوظيفي في الحيوية التنظيمية

| الأبعاد        | معامل الانحدار $(\beta)$ | قيمة (T) (Sig.) | قيمة (F) (Sig.) | $(R^2)$ | $(R^2)$ المعدل |
|----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|---------|----------------|
| الأمان الوظيفي | 0.471                    | 7.020 (0.000)   | 49.279 (0.000)  | 0.222   | 0.217          |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (8) ما يأتي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ إن قيمة (F) بلغت (49.279) وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد الأمان الوظيفي، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
  2. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد الأمان الوظيفي والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (7.020)، عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد الأمان الوظيفي في الحيوية التنظيمية.
  3. بلغت قيمة معامل الانحدار  $(\beta) = (0.471)$ ، حيث تشير قيمة معامل الانحدار  $(\beta)$  على إيجابية التأثير.
  4. بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = (0.222)$ ، مما يدل على أن بعد الأمان الوظيفي تفسر ما نسبته 22.2% من التغيرات التي تحدث في الحيوية التنظيمية. وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
- (H2. 4) الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر معنوي دال احصائياً لبعده مشاركة المعلومات في الحيوية التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم صياغة معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد مشاركة المعلومات، والجدول رقم (9) يظهر نتائج اختبار تأثير الأخير في الحيوية التنظيمية. الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد مشاركة المعلومات في الحيوية التنظيمية

| الأبعاد          | معامل الانحدار<br>( $\beta$ ) | قيمة (T)<br>(Sig.) | قيمة (F)<br>(Sig.) | (R <sup>2</sup> ) | (R <sup>2</sup> )<br>المعدل |
|------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------|
| مشاركة المعلومات | 0.600                         | 9.867<br>(0.000)   | 97.359<br>(0.000)  | 0.360             | 0.356                       |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (9) ما يأتي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار إذ أن قيمة (F) بلغت (97.359) وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على إمكانية تقدير الحيوية التنظيمية بدلالة بعد مشاركة المعلومات، ويؤكد صحة نموذج معادلة الانحدار.
2. ثبات معنوية معاملات انحدار بعد مشاركة المعلومات والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (9.867)، عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير بعد مشاركة المعلومات في الحيوية التنظيمية.
3. بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) = (0.600)، حيث تشير قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) على إيجابية التأثير.
4. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) = (0.360)، مما يدل على أن بعد مشاركة المعلومات تفسر ما نسبته 36% من التغيرات التي تحدث في الحيوية التنظيمية. وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. هناك اهتمام من قبل منظمات الاتصال بتطبيق الممارسات الأفضل للموارد البشرية.
2. تتبنى المنظمات عينة البحث ممارسة معايير عالية الجودة فيما يخص اختبار واختيار العاملين.
3. تزود المنظمات العاملين فيها بالمهارات التي تمكنهم من التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
4. حرص المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال منحهم الأمان الوظيفي وتعزيز ولاء العاملين لديها.
5. توفير المنظمة المعلومات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم والمحافظة على التواصل معهم.
6. تشغل الحيوية التنظيمية حيزاً كبيراً من اهتمامات المنظمات من خلال تعزيز استجابة المنظمة للتغيرات الحاصلة في البيئة واقتناص الفرص.

##### ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة مراجعة آليات الاختيار بما يتلاءم والمتغيرات الحاصلة في متطلبات الوظيفة الجديدة.
2. تزويد العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة بما ينسجم مع التقنيات الجديدة وطرق التعامل معها.
3. اشعار العاملين بأهميتهم من منح الأمان الوظيفي وحرية التحرك لإنجاز أعمالهم.

4. ضرورة تهيئة المستلزمات التقنية التي تساعد العاملين على التواصل والمشاركة في حل المشاكل والتعلم.

5. تعزيز الحيوية التنظيمية من خلال بث الحيوية في العاملين والعمل على توفير العوامل التي تسهم في تعزيزها.

#### المصادر:

1. Aishwarya K S., (2021), Employee's Job Security, Journal of Research in Business and Management, Volume 9, Issue 6.
2. Armstrong, Michael, Taylor, Stephen, (2020), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th ed., Kogan Page, London.
3. Aslam Hassan Danial, Aslam Mehmood, Ali Naeem, Habib Badar, Jabeen Madiha, (2013), A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 2.
4. Beardwell, Julie and Thompson, Amanda, (2017), Human resource management: a contemporary approach, Eighth edition, Pearson Education United Kingdom.
5. Beh Loo-See & Loo Leap-Han, (2013), Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach, Serbian Journal of Management 8 (2).
6. Bishwas Sumant Kumar & Sushil, (2016), LIFE: an integrated view of meta organizational process for vitality, Journal of Management Development Vol. 35 No. 6.
7. Christopher Akpotu & Konyefa Rachel, (2018), Managerial Mentoring Behaviour and Corporate Vitality in the Nigerian Aviation Sector, Advances in Social Sciences Research Journal, 5(10).
8. Christopher Akpotu & Anayochukwu Ozioko, (2020), Strategic Learning and Corporate Vitality in the Downstream Aviation Sector in Nigeria, IIARD International Journal of Economics and Business Management, Vol 6. No. 3.
9. DeCenzo, David A, Robbins Stephen P & Verhulst Susan L, (2016), Fundamentals of human resource management, John Wiley & Sons, 12th edition, USA.
10. Elgamal Mahmoud & Hamdy Hosny, (2018), The Effects of Dynamic Empowerment Characteristics on Organization Vitality: A Test of a Causal Model, World Journal of Management, Vol. 9. No. 2.
11. Geringer Michael, Frayne Colette and Milliman John, (2002), In search of 'best practices' in international human resource management: Research design and methodology, Asia Pacific Journal of Human Resources, Volume 40, Issue 1.
12. Jeet Vikram & Sayeeduzzafar, (2014), A Study of HRM Practices and its Impact on Employees job Satisfaction in Private Sector Banks: A Case Study of HDFC Bank, International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, Volume 2, Issue 1.
13. John-Eke Ebere & Gabriel Justin, (2021), Employee competence management and corporate vitality of indigenous oil and gas companies in South-South, Nigeria, The Strategic Journal of Business & Change Management. Vol. 8, Iss. 4.

14. Ling Hsiao-Chi, Hsieh Sung-Yi, Chao Chiao, (2012), Vitality of hospitality and leisure education of a department of hospitality management in Taiwan, *Journal of Statistics and Management Systems*, 15:1.
15. Nankervis Alan, Baird Marian, Coffey Jane and Shields John, (2020), *Human Resource Management: Strategy and Practice*, Cengage Learning Australia, Edition: 10th edition, Australia
16. Nguyen Duc Trung, Ha Van Dung & Dang Truong Thanh Nhan, (2020), The Impact of Human Resource Management Activities on the Compatibility and Work Results, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No. 9.
17. Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick, (2018), *fundamentals of Human Resource Management Seventh Edition*, McGraw-Hill Education, USA.
18. Parveen Kousar, Hussain Khalid, Afzal Muhammad, Gilani Amir, (2019), Determining the association of high-commitment human resource practices with nurses' compassionate care behaviour: A cross-sectional investigation, *Journal of Nursing Management*, Volume 28, Issue 1.
19. Sheeba M. Jyothi, Christopher Prabu B., (2020), Exploring the Role of Training and Development in Creating Innovative Work Behaviors and Accomplishing Non-routine Cognitive Jobs for Organizational Effectiveness, *Journal of critical reviews*, Vol 7, Issue 4.
20. Victor Adim & Andy Mezeh, (2022), Resource Reconfiguration Capability and Corporate Vitality of Domestic Airlines in Nigeria, *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, Volume-6, Issue-3.
21. Villajos Esther, Tordera, & Peiró José M., (2019), Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management, *Sustainability*, MDPI, vol. 11(24).
22. Hai Shenyang, Wu Kai, Park In-Jo, Li Yongxin, Chang Quan & Tang Yating, (2020), The role of perceived high performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*.
23. Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen and Atkinson Carol, (2020), *Human Resource Management*, Print edition printed in Slovakia by Neografia, UK.
24. Yazici Ömer (2022), *Special human resource management practices and strategy*, Nova Science Publishers, USA.

**ملحق (1): استمارة الاستبيان****وزارة التعليم العالي والبحث العلمي****جامعة تكريت****كلية الإدارة والاقتصاد****قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا****م / استبانة****اخي المستجيب / اختي المستجيبة****تحية طيبة وبعد..**

ان هذه الاستبانة جزء من متطلبات اعداد أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال والموسومة بـ (الدور الوسيط للقدرات الدينامية في تعزيز العلاقة بين الممارسات الأفضل للموارد البشرية والحيوية التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من شركات الاتصالات العراقية) يُرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية التي نعهدكم بها، وذلك بوضع علامة (×) حول الإجابة التي تنطبق على رأيكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا تعاونكم على المساهمة في هذا العمل الأكاديمي الذي سوف تكون نتيجته مفيدة لمعرفة الدور الوسيط للقدرات الدينامية في تعزيز العلاقة بين الممارسات الأفضل للموارد البشرية والحيوية التنظيمية في شركات الاتصالات العراقية.

**مع جزيل الشكر والامتنان، وخالص أمنياتي لكم بالتوفيق والسداد**  
**ثانياً: متغيرات الدراسة:**

| المتغير المستقل: الممارسات الأفضل للموارد البشرية:                                                                                                                                                                                                    |                                                                                              |             |      |       |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|----------------|
| مجموعة من الأنشطة والسياسات التي يتم تنفيذها للحصول على أفضل العاملين وتطويرهم والحفاظ عليهم وضمان مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن هذا المتغير مجموعة من الأبعاد الفرعية الآتية:                                                              |                                                                                              |             |      |       |                |
| التوظيف الدقيق: عملية تتضمن الحصول على أكبر عدد من المتقدمين عبر إتاحة جميع الوسائل والتقنيات الحديثة في التقديم للتوظيف، واختيار أفضل الأفراد الذين لديهم المؤهلات المطلوبة لإشغال الوظائف باستخدام أفضل وسائل الاختبار والاختيار المعرفية والنفسية. |                                                                                              |             |      |       |                |
| ت                                                                                                                                                                                                                                                     | الفقرات                                                                                      | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق تماماً |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                     | توظف إدارة المنظمة الأشخاص المناسبين في ضوء تقييم نقاط القوة والضعف لديهم.                   |             |      |       |                |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                     | تتبع إدارة المنظمة سياسات واجراءات عادلة وشفافة لاختيار العاملين.                            |             |      |       |                |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                     | تتمتع المنظمة بحسن التنظيم وتطبيق أحدث الأساليب في اختيار العاملين وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم. |             |      |       |                |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                     | تختار إدارة المنظمة أفضل المرشحين لشغل وظائفها بناءاً على مهاراتهم.                          |             |      |       |                |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                     | يتم اختيار المرشحين للوظائف بعيداً عن المحاباة والتحيز الشخصي.                               |             |      |       |                |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                     | تعتمد إدارة المنظمة على الدقة والوضوح والشفافية في اختيار المرشحين الكفاء.                   |             |      |       |                |

|    |                                                                                                                                                                                                                                  |               |      |       |         |                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|---------|------------------|
| ب  | التدريب المكثف: مجموعة من البرامج المصممة لتطوير العاملين وتزويدهم بالمعرفة والخبرة والمهارة اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة والقدرة على حل المشاكل التي تواجههم في العمل، والتأثير في سلوكهم ومواقفهم الايجابية اتجاه المنظمة. |               |      |       |         |                  |
| ت  | الفقرات                                                                                                                                                                                                                          | اتفق<br>تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق<br>تماما |
| 7  | توفر إدارة المنظمة فرصاً تدريبية جيدة لجميع العاملين بغض النظر عن المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة.                                                                                                                                 |               |      |       |         |                  |
| 8  | تقيس إدارة المنظمة فاعلية برامج التدريب على وفق أحدث التقنيات والمعايير.                                                                                                                                                         |               |      |       |         |                  |
| 9  | تزود إدارة المنظمة العاملين ببرامج التدريب التي تحسن مستوى المهارات والكفاءات للعاملين.                                                                                                                                          |               |      |       |         |                  |
| 10 | تقر إدارة المنظمة التخصيصات المالية اللازمة لتدريب العاملين ضمن ميزانيتها.                                                                                                                                                       |               |      |       |         |                  |
| 11 | تمارس إدارة المنظمة نشاطات تدريب العاملين عبر وحدة التدريب.                                                                                                                                                                      |               |      |       |         |                  |
| 12 | تختار إدارة المنظمة المدربين الاكفاء والمؤهلين لتنفيذ البرامج التدريبية.                                                                                                                                                         |               |      |       |         |                  |

|    |                                                                                                                                                  |               |      |       |                  |                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|------------------|------------------|
| ج  | الأمان الوظيفي: سعي المنظمة لتوفير وظيفة مضمونة للعاملين المهرة للمحافظة عليهم، وأشعرهم بأهميتهم بالمنظمة ليكونوا أكثر التزاماً وولاءً وابداعاً. |               |      |       |                  |                  |
| ت  | الفقرات                                                                                                                                          | اتفق<br>تماما | اتفق | محايد | لا اتفق<br>تماما | لا اتفق<br>تماما |
| 13 | يمكن للعاملين توقع البقاء في المنظمة عبر شعورهم بالأمان الوظيفي الذي توفره إدارة المنظمة                                                         |               |      |       |                  |                  |
| 14 | يصعب على إدارة المنظمة التخلي عن العاملين.                                                                                                       |               |      |       |                  |                  |
| 15 | يكاد يكون البقاء مضمونا للعاملين في المنظمة                                                                                                      |               |      |       |                  |                  |
| 16 | تتمسك إدارة المنظمة بعاملها حتى وان واجهتها صعوبات اقتصادية.                                                                                     |               |      |       |                  |                  |
| 17 | توفر ادارة المنظمة الأمان الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.                                                                                 |               |      |       |                  |                  |
| 18 | يعزز الأمان الوظيفي أداء العاملين وتحسين رفاهيتهم                                                                                                |               |      |       |                  |                  |

| د  | مشاركة الآخرين بالمعلومات: ممارسة إدارية تسمح بتدفق المعلومات الى داخل المنظمة وبين اجزائها، والإتاحة لأعضاء المنظمة للاطلاع عليها، لتحسين التعلم وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين وجعلهم يشعرون بإحساس المشاركة في صنع القرار الجماعي وتطوير المنتجات الجديدة. |             |      |       |         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|
| ت  | الفقرات                                                                                                                                                                                                                                                          | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق |
| 19 | تشرك إدارة المنظمة العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات                                                                                                                                                                                                         |             |      |       |         |
| 20 | تبقى إدارة المنظمة اتصالها مفتوحاً مع عاملها                                                                                                                                                                                                                     |             |      |       |         |
| 21 | تطلع إدارة المنظمة عاملها على المعلومات التي يحتاجونها.                                                                                                                                                                                                          |             |      |       |         |
| 22 | تسمح إدارة المنظمة لعاملها اجراء تحسينات على طرق انجاز أعمالهم.                                                                                                                                                                                                  |             |      |       |         |
| 23 | تتيح إدارة المنظمة التقنيات اللازمة لمشاركة المعلومات بين العاملين                                                                                                                                                                                               |             |      |       |         |
| 24 | تجري إدارة المنظمة حلقات نقاشية دورية بين العاملين لتبادل المعلومات ونقل الخبرات                                                                                                                                                                                 |             |      |       |         |

| هـ | التعويضات المستندة على الاداء: وتشمل كل اشكال الأجور والمكافئات والحوافز التي تستند الى الأداء المقدم من فرد او مجموعة تميزنا لجهودهم السابقة في انجاز الاعمال، وتنشيط سلوكهم لتحقيق مستوى أداء عالي ومستمر، مما يجعل المنظمة جاذبة لأصحاب الأداء العالي. |             |      |       |         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|
| ت  | الفقرات                                                                                                                                                                                                                                                   | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق |
| 25 | تمنح ادارة المنظمة تعويضات عادلة ومحفزة                                                                                                                                                                                                                   |             |      |       |         |
| 26 | تمنح ادارة المنظمة تعويضات تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال                                                                                                                                                                                  |             |      |       |         |
| 27 | تكافئ إدارة المنظمة عاملها على الجهود الإضافية المبذولة في العمل.                                                                                                                                                                                         |             |      |       |         |
| 28 | تعطي ادارة المنظمة اجازات مدفوعة الاجر لعاملها بهدف جذبهم والاحتفاظ بهم                                                                                                                                                                                   |             |      |       |         |
| 29 | تقدم إدارة المنظمة تعويضات ديناميكية تأخذ في الاعتبار عوامل البيئة الخارجية مثل التضخم                                                                                                                                                                    |             |      |       |         |
| 30 | توازن إدارة المنظمة بين التعويضات الممنوحة للعاملين وادائهم.                                                                                                                                                                                              |             |      |       |         |

| و  | تقييم الأداء المستند على النتائج: سياسة ونشاط لإدارة الموارد البشرية لقياس أداء العاملين بشكل دوري ومقارنته مع النتائج المرغوب الوصول اليها، والذي ينتج عنه إجراءات علاجية اما تسريح العاملين او تخفيض مكافاتهم او تشجيعهم وتكريمهم او تكثيف البرامج التدريبية او إعادة النظر في وسائل وطرق توظيفهم. |             |      |       |         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|
| ت  | الفقرات                                                                                                                                                                                                                                                                                              | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق |
| 31 | ترصد إدارة المنظمة أداء عاملها باستمرار                                                                                                                                                                                                                                                              |             |      |       |         |
| 32 | تؤدي عملية تقييم الأداء الى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم                                                                                                                                                                                                                                             |             |      |       |         |

|    |                                                                     |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 33 | تمنح إدارة المنظمة المعلومات عن جودة الأداء لعاملها                 |  |  |  |  |
| 34 | تقييم إدارة المنظمة أداء عاملها على وفق معايير (مالية وإدارية)      |  |  |  |  |
| 35 | تقارن إدارة المنظمة أداء عاملها الفعلي مع المعايير المعتمدة لديها.  |  |  |  |  |
| 36 | تستخدم إدارة المنظمة نتائج تقييم الأداء عاملها في تنميتها وتطويرهم. |  |  |  |  |

| المتغير الوسيط: القدرات الدينامية:                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                            |            |      |       |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|---------------|
| مجموعة من القدرات المتجددة التي تتعزز المعرفة والتعلم وجمع المعلومات والتنبؤ بالمتغيرات البيئية وتكامل الموارد للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتضمن الأبعاد الاتية: |                                                                                                                                                                                            |            |      |       |               |
| أ:                                                                                                                                                                                                     | قدرات التعلم: قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة وحفظها ونشرها بين العاملين بشكل يعزز التوجه الابتكاري ويساعد على حل المشاكل ويتيح المرونة والتكيف مع متغيرات السوق وتطوير وابتكار المنتجات. |            |      |       |               |
| ت                                                                                                                                                                                                      | الفقرات                                                                                                                                                                                    | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق تماما |
| 1                                                                                                                                                                                                      | تشجع إدارة المنظمة العاملين على اكتساب مهارات جديدة                                                                                                                                        |            |      |       |               |
| 2                                                                                                                                                                                                      | توظف إدارة المنظمة استقراءها للمستقبل في وضع خططها المستقبلية.                                                                                                                             |            |      |       |               |
| 3                                                                                                                                                                                                      | تتعلم إدارة المنظمة من ادارت المنظمات الأخرى المماثلة لها.                                                                                                                                 |            |      |       |               |
| 4                                                                                                                                                                                                      | لديها إدارة المنظمة اجراءات فاعلة لاستيعاب المعرفة الجديدة                                                                                                                                 |            |      |       |               |
| 5                                                                                                                                                                                                      | توظف إدارة المنظمة المعرفة الجديدة في تطوير خدماتها                                                                                                                                        |            |      |       |               |
| 6                                                                                                                                                                                                      | تتمكن إدارة المنظمة من تحويل المعلومات الموجودة الى معرفة جديدة                                                                                                                            |            |      |       |               |

| ب | قدرات تكامل الموارد: قدرة المنظمة للحصول على موارد جديدة للاستخدام المستقبلي او تطوير الموارد الحالية لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات والاستجابة وتلبية رغبات الزبائن والحصول على ميزة تنافسية. |            |      |       |               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|---------------|
| ت | الفقرات                                                                                                                                                                                          | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق تماما |
| 7 | تمتلك إدارة المنظمة الموارد والمعدات اللازمة والتقنيات التي تمكنها من الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة                                                                                       |            |      |       |               |
| 8 | تتبادل إدارة المنظمة الآراء والمعلومات والخبرات في المنظمة مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بسهولة ويسر                                                                                           |            |      |       |               |

|    |                                                                                         |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 9  | تعديل إدارة المنظمة أهدافها وجدولة أعمالها وفقا للاحتياجات والظروف المتغيرة             |  |  |  |  |
| 10 | تعمل إدارة المنظمة على تحقيق التكامل بين مهام العاملين وانشطتهم                         |  |  |  |  |
| 11 | لدى إدارة المنظمة القدرة على تخصيص الموارد بهدف التكيف مع تتغير البيئة الخارجية         |  |  |  |  |
| 12 | لدى إدارة المنظمة القدرة على ضبط عمليات التشغيل كاستجابة سريعة لتحديات البيئة الخارجية. |  |  |  |  |

| <p><u>المتغير المعتمد: الحيوية التنظيمية:</u><br/>وتمثل الطاقة التي تدعم قدرة المنظمة على النمو والبقاء والازدهار والمنافسة في بيئة الاعمال وتلبية رغبات الزبائن، ويتضمن الابعاد الاتية:</p>                                        |                                                                                             |            |      |       |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|---------------|
| <p><u>المرونة:</u> قدرة المنظمة على المناورة والتعديل على العمليات والمنتجات والتكيف مع الظروف البيئية وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن والتقليل من اثار مخاطر التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة وعلى المستويين الداخلي والخارجي.</p> |                                                                                             |            |      |       |               |
| ت                                                                                                                                                                                                                                   | الفقرات                                                                                     | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق تماما |
| 1                                                                                                                                                                                                                                   | تتبع إدارة المنظمة المطالب المتغيرة في البيئة الخارجية عن طريق المناورة في قوتها العاملة    |            |      |       |               |
| 2                                                                                                                                                                                                                                   | تتخذ إدارة المنظمة قراراتها بسرعة في مواجهة التغييرات في البيئة الخارجية                    |            |      |       |               |
| 3                                                                                                                                                                                                                                   | تمتلك إدارة المنظمة المرونة في استخدام مواردها على نحو يمكنها من اغتنام الفرص البيئية       |            |      |       |               |
| 4                                                                                                                                                                                                                                   | تستجيب إدارة المنظمة بسرعة للظروف التنافسية المتغيرة                                        |            |      |       |               |
| 5                                                                                                                                                                                                                                   | لدى إدارة المنظمة الاستعداد لاستحداث أنشطة جديدة لمواجهة التغييرات في البيئة الخارجية.      |            |      |       |               |
| 6                                                                                                                                                                                                                                   | تعيد إدارة المنظمة التفكير باستراتيجيتها بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية |            |      |       |               |

| <p><u>الابتكار:</u> قدرة المنظمة على تقديم المنتجات (السلع والخدمات) الجديدة بالإضافة الى المبادرة نحو تحسين المنتجات القائمة والتعديل عليها وعلى طرق تسويقها وتقديمها.</p> |                                                                                                    |            |      |       |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|---------------|
| ت                                                                                                                                                                           | الفقرات                                                                                            | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق تماما |
| 7                                                                                                                                                                           | تدعم إدارة المنظمة باستمرار الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.                                      |            |      |       |               |
| 8                                                                                                                                                                           | تعتمد إدارة المنظمة على الطرق المبتكرة في انجاز الاعمال المختلفة.                                  |            |      |       |               |
| 9                                                                                                                                                                           | تمتلك إدارة المنظمة خطة استراتيجية واضحة لاستخدام التقنيات الحديثة لإدارة وتشغيل خدماتها المختلفة. |            |      |       |               |

|  |  |  |  |  |                                                                              |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تحفز إدارة المنظمة على البحث والتطوير وتنمية الأفكار الإبداعية المستدامة     | 10 |
|  |  |  |  |  | تحفز إدارة المنظمة على الابتكار وحل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل | 11 |
|  |  |  |  |  | تبحث إدارة المنظمة عن افاق جديدة للعمل.                                      | 12 |

| ريادة الاعمال: القدرة على استكشاف الرغبات الكامنة والفرص واستثمارها قبل المنافسين والاستباقية وتحمل المخاطر وتشجيع روح المبادرة وإدخال التكنولوجيا الجديدة ودخول الأسواق الجديدة. |                                                                                         |            |      |       |         | ج             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|---------|---------------|
| ت                                                                                                                                                                                 | الفقرات                                                                                 | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
| 13                                                                                                                                                                                | ترسخ إدارة المنظمة القيم الداعمة للوصول الى ريادة الاعمال في انجاز المهام               |            |      |       |         |               |
| 14                                                                                                                                                                                | تعمل ادارة المنظمة على تحقيق التميز عبر تكوين فرق العمل الخاصة بريادة الاعمال           |            |      |       |         |               |
| 15                                                                                                                                                                                | تنشر إدارة المنظمة الثقافة الريادية بين الأقسام المختلفة                                |            |      |       |         |               |
| 16                                                                                                                                                                                | تتبنى ادارة المنظمة على تبني الأفكار الريادية وتقييمها باستمرار                         |            |      |       |         |               |
| 17                                                                                                                                                                                | ترعى إدارة المنظمة العاملين المتفوقين وتمنحهم محفزات مادية ومعنوية                      |            |      |       |         |               |
| 18                                                                                                                                                                                | يُعد تطبيق مبدأ المشاركة بين العاملين في تحمل المخاطر وادارتها من أولويات ادارة المنظمة |            |      |       |         |               |