

## تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية

جابر حسين منصور آل صليح اليامي

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

### تحت إشراف

أ.د / سماح محمد نجيب ابو الحديد

استاذ الاحصاء التطبيقي المساعد - كلية التجارة وإدارة الأعمال -- جامعة حلوان

د/ أميرة موسى السيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

### **الملخص :**

يعد تنوع الموارد البشرية من الأمور الطبيعية والشائعة في المنظمات على اختلاف تخصصاتها، حيث يلقي هذا التنوع اهتماما كبيرا ومتزايدا في الوقت الحاضر، وذلك نتيجة المتطلبات المتزايدة بأهمية وضرورة المساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، فضلا عن إدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لتطور وتقدم المؤسسة ونمو المنظمة وتوظيفه بشكل فعال وإيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محفز للإبداع ومعزز للقدرات التنافسية من جهة أخرى .

ويهدف هذا البحث الى دراسة تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز الأداء المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية. ومن خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وتوصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من 5% لتنوع الموارد البشرية في تحقيق التميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية.

ويوصي الباحث القائمين على إدارة المستشفيات السعودية بضرورة إدارة التنوع والاختلاف في الموارد البشرية واستغلاله في تحقيق تميز المستشفيات السعودية.

**الكلمات المفتاحية : تنوع الموارد البشرية ، تميز الأداء المؤسسي.**

### **Abstract:**

The diversity of human resources is a natural and common thing in organizations of all specializations, as this diversity receives great and increasing attention at the present time, as a result of the increasing requirements for the importance and necessity of equality, tolerance and acceptance of others on the one hand, as well as the awareness of the importance of diversity and cultural mixture for the development and progress of the institution and the growth of the organization. And employ it effectively and positively to transform it from a cause of conflict into a catalyst for creativity and an enhancer of competitive capabilities on the other hand.

This research aims to study the impact of human resource diversity on achieving excellence in institutional performance through an applied study on hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. By following the descriptive analytical approach, and analyzing the data from the questionnaire lists using the SPSS program.

The researcher found a significant effect at a significance level of less than 5% for the diversity of human resources in achieving excellence in institutional performance in hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher recommends that those in charge of managing Saudi hospitals need to manage diversity and difference in human resources and exploit them to achieve excellence in Saudi hospitals.

**Keywords: diversity of human resources, excellence in institutional performance.**

#### ١-المقدمة:

يعد تنوع الموارد البشرية من الأمور الطبيعية والشائعة في المنظمات على اختلاف تخصصاتها، حيث يلقي هذا التنوع اهتماما كبيرا ومنتزادا في الوقت الحاضر، وذلك نتيجة المتطلبات المتزايدة بأهمية وضرورة المساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، فضلا عن إدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لتطور وتقدم المؤسسة ونمو المنظمة وتوظيفه بشكل فعال وإيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محفز للإبداع ومعزز للقدرات التنافسية من جهة أخرى (Abdallah & Adlan, 2019).

علاوة على ذلك، فإن العديد من تلك المؤسسات تقوم بإجراء العديد من التوسعات في عملياتها سعيا منها لتخطي الحدود المحلية، الأمر الذي يتطلب وجود المزيد من الإدراك للطرق التي ينبغي تبنيها وتطبيقها من أجل زيادة فوائد التنوع. وبغض النظر عن مقدار ذلك التأثير الناتج من تلك التغييرات على هذه المؤسسات، فإنه يتوجب على القادة ألا يدركوا تلك التغييرات فحسب، بل أن يعوا جيدا ماهية التنوع وآليات تعزيزه من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة. ويتطلب هذا التنوع وجود إدارة فاعلة وواعية تعترف بالإختلافات والفروق القائمة بين العاملين وتتمننها وتؤمن أن كل شخص منفرد في قدراته وذاته، كما تسعى بصفة مستمرة إلى استكشاف تلك

الاختلافات في ظل بيئة وسياق عمل يتسم بالأمان والإيجابية وتعظيم الأبعاد الفنية لذلك التنوع في كل فرد والاحتراف بها (Ahmed et al., 2023).

## ٢- مفاهيم البحث:

● **تنوع الموارد البشرية:** وهو يشير إلى توظيف هؤلاء الأفراد الذين يختلفون من حيث الخصائص والصفات الذاتية لكل منهم، مثل؛ الجنس، العمر، العرق، وغيرها (Cui et al., 2015)، كما يعرف ذلك التنوع أيضا على أنه تواجد مجموعتين من الموظفين من الرجال والنساء الذين يحملون ثقافات متنوعة، وألوان وأعمار وقدرات مختلفة. إلا أنهم جميعا يعملون في نفس البيئة سعيا منهم لتحقيق مجموعة من الأهداف، منها على المستوى الشخصي، ومنها ما هو على مستوى المنظمة أو المؤسسة التي ينتسبون إليها (Trittin & Schoeneborn, 2017).

● **تميز الأداء المؤسسي:** يشير التميز إلى مدى المهارة والتفرد في الإنجاز بالموارد واستغلالها بأفضل شكل ممكن، وذلك من أجل تحقيق مستوى عال من التوافق والأهداف اعتمادا على الأداء في التوقيت الملائم وبالشكل المناسب وبأقل التكاليف. من ناحية أخرى، فإن يعرف أيضا على أنه ذلك التفاعل الحادث بين السلوك والابتكار والإنجاز كمعادلة ثلاثية الأبعاد ترتبط بالنتائج الأساسية، وبناء مقومات وقدرات المؤسسة (حرز الله، وأبوليدة، ٢٠١٤). وتعرف أيضا على أنها قدرة المنظمة أو المؤسسة على الوصول لدرجة المثالية والتفرد والجودة وإتاحة توفير كبير في تكلفة الخدمات التي تؤديها، من أجل تحقيق رغبات ورضاء العملاء (الأثري، ٢٠٢٣).

## ٣- الدراسات السابقة

### ٣-١ الدراسات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية

- **دراسة سليمان (٢٠١٥)** بعنوان: "الثقافة والتنوع الثقافي حسب نموذج جيرت هوفستيد في المنظمات دراسة ميدانية لمدارك العاملين في مؤسسة الترقية العقارية مارينا كومباني عابدة". انصبت هذه الدراسة الميدانية على استكشاف واقع

أبعاد الثقافة التنظيمية، كما حددها نموذج جيرت هوفستيد رباعي الأبعاد، وتصورات العاملين في "مؤسسة مارينا الشركة العقارية لترقية العقارات" بمدينة عنابة الجزائرية حول هذه الأبعاد. ويحاول البحث الكشف عن مدى إدراك العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسة ومكانتها التنافسية. عمدت الدراسة إلى توظيف المنهج المسحي، حيث تم تصميم استبانة دقيقة تتناول أبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لنموذج هوفستيد. وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٩٠) فرداً من العاملين في المؤسسة قيد الدراسة. وقد أشارت نتائج تحليل البيانات إلى أن مستوى وعي العاملين بأبعاد الثقافة التنظيمية وفقاً لنموذج هوفستيد كان متوسطاً، وتستدعي هذه النتيجة ضرورة الاهتمام بتعزيز الوعي بأهمية هذه الأبعاد، بما يؤدي إلى تطوير ثقافة مؤسسية فاعلة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي. تؤكد الدراسة على أهمية إيلاء المؤسسات اهتماماً جاداً بقضية ثقافتها التنظيمية وأبعادها المختلفة، والعمل على تفعيل عناصرها وتعزيزها. إن الاهتمام بهذه الجوانب يُعد مصدر قوة للمؤسسة، وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية في السوق، وترسيخ دعائم النجاح المنشود.

- **دراسة بكاي ورايح (٢٠١٥)** بعنوان: "التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بمدينة الجلفة". تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن التنوع الثقافي للعاملين، ولاسيما في المنظمات ذات الشراكة الأجنبية، يُؤثر على تشكيل قيم العمل. ومن ثم، تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد الثقافة الوطنية، كما حددها نموذج هوفستيد، وقيم العمل، وفقاً لمقياس سوبر، لدى كل من الموظفين الجزائريين والموظفين الكوبيين العاملين بمستشفى الصداقة للعيون، الجزائر - كوبا، بمدينة الجلفة. كما سعت الدراسة إلى تحديد مدى اختلاف كل من المتغيرين (أبعاد الثقافة الوطنية، قيم العمل) بحسب جنسية الموظفين. وقد قامت الدراسة بتوظيف المنهج المسحي، حيث تم تصميم استبانة موحدة تتضمن عناصر قياس أبعاد الثقافة الوطنية وفقاً لنموذج هوفستيد، وكذلك قيم العمل وفقاً لمقياس سوبر. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٦) موظفاً جزائرياً و (٣٨) موظفاً كوبياً يعملون بمستشفى

الصدادة للعيون. وقد أشارت النتائج إلى وجود تشابه جزئي بين الموظفين الجزائريين والكوبيين في بعض أبعاد الثقافة الوطنية، وكذلك في بعض قيم العمل. وفي الوقت ذاته، كشفت النتائج عن وجود اختلافات جوهرية في كل من المتغيرين بحسب جنسية الموظف. علاوةً على ذلك، أبرزت الدراسة وجود ارتباط إحصائي بين بعض أبعاد الثقافة الوطنية وبعض قيم العمل، كما أشارت إلى وجود تأثير تفاعلي بين جنسية الموظفين وأبعاد الثقافة الوطنية على قيم العمل.

- **دراسة عبد الوهاب (٢٠١٦)** بعنوان "آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة: دراسة تحليلية". أستهدفت هذه الدراسة التحليلية استكشاف مفهوم التنشئة التنظيمية والتنوع الثقافي وأبعادهما، والمساهمة في بلورة إطار نظري متين لهذين المفهومين ذوي الأهمية المتنامية في إدارة المنظمات المعاصرة. كما تركز الدراسة على التحليل والتدقيق في طبيعة العلاقة بين عملية التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة، بهدف الكشف عن تأثيرها على تحقيق التكامل والفعالية المؤسسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التنشئة التنظيمية، بكافة آلياتها المُصممة بعناية، تُمارس تأثيراً جوهرياً على تشكيل وتعزيز قيم التعددية الثقافية وتنوعها داخل المنظمة. وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية في قدرتها على إدارة التنوع الثقافي بطريقة إيجابية وفعالة ومنكاملة، بما يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتؤكد الدراسة على ضرورة إجراء تحليل شامل وعميق لكافة العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة، إلى جانب الأهداف المحددة لمرحلة التنشئة أو التكوين الثقافي. إن إجراء مثل هذا التحليل يُعد بمثابة حجر الزاوية لنجاح عملية التنشئة، إذ يُساعد على تحديد آليات مناسبة وتخفيف أي تأثير خارجي سلبي على تحقيق الأهداف المرجوة.

- **دراسة Ardakani, et al., (2016)** بعنوان: "إدارة التنوع وإنتاجية الموارد البشرية: تأثير الجاذبية التنظيمية المتصورة، والعدالة التنظيمية والهوية الاجتماعية كعامل وسيطة". استهدفت هذه الدراسة التحليلية الكشف عن تأثير إدارة

التنوع ونُهج تطبيقها على إنتاجية الموارد البشرية في قطاع صناعة الصلب الإيراني. ويتركز الاهتمام البحثي على استكشاف دور المتغيرات المعرفية الوسيطة، ويشمل ذلك: جاذبية المنظمة المدركة من قبل العاملين، والعدالة التنظيمية المطبقة، والهوية الاجتماعية التي يُشكلها العمل داخل المؤسسة. ولكي يتم تحقيق أهداف البحث، تم تصميم استبانة علمية شاملة وتوزيعها على عينة ممثلة مكونة من (٥٠٠) فرد يعملون في شركات صناعة الصلب الإيرانية. واعتمد تحليل البيانات على أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج LISREL 8.8 المُتخصص في التحليل الإحصائي البنيوي. وقد أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير إيجابية لإدارة التنوع على إنتاجية الموارد البشرية، كما أبرزت الدراسة الدور الوسيط الذي تلعبه المتغيرات المعرفية الثلاثة محل البحث (جاذبية المنظمة المدركة، والعدالة التنظيمية، والهوية الاجتماعية) في تعزيز العلاقة بين نهج إدارة التنوع وتحسين إنتاجية الموارد البشرية.

- دراسة **Lena Elisabeth et al (2016)** بعنوان: "إدارة التنوع في مجتمعات الشيوخوخة: دراسة مقارنة بين ألمانيا واليابان". تستعرض هذه الدراسة مفهوم إدارة التنوع في بيئة الأعمال، وتقدم تحليلاً مقارناً لتطبيقاته في كل من ألمانيا واليابان. تكشف نتائج الدراسة عن وجود اختلافات جوهرية في نهج إدارة التنوع بين بيئتي العمل بالبلدين، ويعزى ذلك على الأرجح إلى تباين نطاق تركيز إدارة التنوع بينهما. ففي حين يركز تطبيق إدارة التنوع في اليابان بشكل رئيسي على تعزيز التنوع على أساس النوع الاجتماعي (الجنسانية)، تتبنى المنظمات الألمانية نهجاً أشمل يضع في الاعتبار أبعاداً أخرى للتنوع، مثل الخلفيات الثقافية والدينية والعمر والإعاقة. علاوةً على ذلك، تولي المنظمات اليابانية أهمية أكبر للمبادرات التي تركز على تحسين الاتصال الداخلي وتطوير الموارد البشرية بما يتلاءم مع إدارة التنوع. بالمقابل، تركز المنظمات الألمانية جهودها بشكل أكبر على الممارسات العملية التي تعمل على تكامل مبدأ التنوع ودمجه بشكل فعلي في مجريات العمل اليومي، بما يضمن بيئة عمل أكثر شمولية وإنتاجية.

- دراسة **Gomez & Bernet (2019)** بعنوان: "Diversity improves performance and outcomes"، "التنوع يحسن الأداء والنتائج". وكان الهدف من الدراسة هو تقييم العلاقة بين التنوع والابتكار والنتائج الصحية للمرضى والأداء المالي. من الناحية المنهجية، تم البحث في مؤشرات البحوث الطبية والتجارية عن دراسات التنوع المنشورة منذ عام ١٩٩٩. ولم يتم تضمين سوى التحليلات للبحوث والدراسات واسعة النطاق التي تربط التنوع بالنتائج المالية أو الجودة. وكان على البحث أيضًا أن يشمل قطاع الرعاية الصحية أو يتضمن مهارة ذات صلة، مثل الابتكار والتواصل وتقييم المخاطر. أشارت النتائج إلى أن معظم المراجعات الستة عشر المطابقة لمعايير الاشتمال أظهرت ارتباطات إيجابية بين التنوع والجودة والأداء المالي. كما أظهرت دراسات الرعاية الصحية أن المرضى بشكل عام يكونون أفضل عندما يتم توفير الرعاية من قبل فرق أكثر تنوعًا. تجد الدراسات التي تركز على المهارات المهنية عمومًا تحسينات في الابتكار واتصالات الفريق وتحسين تقييم المخاطر، كما لوحظ تحسن الأداء المالي مع زيادة التنوع.

- دراسة **Lee, et al., (2023)** بعنوان: "العلاقة بين التنوع العرقي في الطاقم الطبي والكفاءة التشغيلية للمستشفيات: دراسة تجريبية لـ ٣٨٧٠ مستشفى أمريكي". حيث يتزايد الطلب على الممرضات والطاقم الطبي الأجنبي بسرعة بسبب النقص الحاد في العمالة في المستشفيات الأمريكية بسبب جائحة كوفيد-١٩. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى دراسات تجريبية حول تأثير التنوع العرقي للموظفين الطبيين على عمليات المستشفيات، والتي جاءت كهدف لهذه الدراسة. وبالتالي يتم التحقيق في هذه الفجوة البحثية بناءً على الطاقم الطبي الأجنبي الذي يعمل في ٣٨٧٠ مستشفى أمريكي. تظهر النتائج أن التنوع العرقي للقوى العاملة له علاقة إيجابية كبيرة مع الكفاءة التشغيلية للمستشفى فيما يتعلق بمعدل الإشغال وإنتاجية القوى العاملة وإنتاجية القدرات ومؤشر مزيج الحالات. والجدير بالذكر أن هذه الدراسة تدعم بشكل تجريبي أن زيادة نسبة الممرضات الأجنبية يؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة التشغيلية الشاملة للمستشفيات.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الدراسة أيضًا إلى أن موقع المستشفى وحجمه وملكيته وحالة التدريس تعمل كمتغيرات تحكم مهمة للعلاقة بين التنوع العرقي وكفاءة المستشفى.

### ٣-٢ الدراسات المتعلقة بتميز الأداء المؤسسي

- دراسة **Latham & Ron (2015)** بعنوان: تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين التطبيق الفعال لمعايير "مبادئ بالدريج للرعاية الصحية" (HCPE) والأداء المؤسسي لمقدمي خدمات الرعاية الصحية. ويسعى هذا البحث إلى تحليل مدى تأثير تطبيق معايير HCPE على نوعية الرعاية المقدمة للمرضى والنتائج الصحية النهائية، بالإضافة إلى تجربة المريض بشكل عام. وكشفت النتائج الرئيسية للدراسة عن تحقيق المستشفيات الفائزة بجائزة بالدريج لأداء متميز مقارنة بالمنافسين، حيث تقدم رعاية صحية أفضل للمرضى وتحقق نتائج صحية أفضل. علاوة على ذلك، يساهم تطبيق معايير HCPE في تحسين تجربة المريض بشكل عام من خلال تعزيز التواصل الفعال وإدارة الأم المرضى بشكل أفضل. وتساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين تطبيق معايير HCPE والتميز في أداء مؤسسات الرعاية الصحية. ويوصى الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات لتحديد أفضل السبل وآليات تطبيق معايير HCPE لتحقيق أعلى مستويات الجودة وتحسين تجربة المرضى في قطاع الرعاية الصحية.

- دراسة **الأوزي، وجعفري (٢٠٢٢)** بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة". تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بجميع أبعاده في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. تشمل هذه الأبعاد تحليل وتصميم العمل، تخطيط القوى العاملة، استقطاب الكفاءات، انتقاء الموظفين الأكفاء، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموظفين، وإدارة وتقييم الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى استكشاف مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الإدارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف الدراسة وفروضاتها. وقد تم

توزيع استبيان إلكتروني على عينة ممثلة موظفين وموظفات (١٠٨٥) تم اختيارهم بالطريق العشوائية البسيطة من إجمالي العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية منها: كشف واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والذي يغطي الأبعاد السبعة المذكورة آنفاً، حيث أظهرت النتائج أن مستوى التطبيق جاء بدرجة متوسطة، تقييم مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين، والذي أشار إلى تحقيق مستوى متوسط كذلك. ذلك بالإضافة إلى إثبات وجود دور مؤثر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وفقاً للعاملين، وذلك بدلالة إحصائية عالية. وأخيراً، عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات العاملين حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز في الأداء المؤسسي، وقد يعزى ذلك إلى عوامل شخصية ووظيفية أخرى لم تشملها الدراسة (مثل الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة. وتدعو هذه النتائج إلى ضرورة تطوير وتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بهدف الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

- دراسة الأثري (٢٠٢٣) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت". يسعى هذا البحث إلى استكشاف سبل تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الكويت من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة الفعالة. كما يهدف إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي بالجامعة. بالإضافة إلى ذلك، يحاول البحث تفسير مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية (مثل الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والعمر) على تصورات الأفراد حول فعالية إدارة المعرفة في تحقيق التميز. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية فيما يتعلق بتأثير العوامل المختلفة على تصورات أفراد العينة: لم يكشف البحث عن فروق جوهرية حسب الجنس، بينما ظهرت فروق جوهرية في الآراء وفقاً للمؤهل العلمي. كذلك، كشفت الدراسة عن وجود اختلافات

جوهرية في التصورات حول إدارة المعرفة بناءً على المستوى الوظيفي، حيث أشارت النتائج إلى اختلاف في وجهات النظر بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم. لم تظهر فروق جوهرية في المستويات الوظيفية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي بجامعة الكويت.

- **دراسة رمضان وآخرون (2023)** بعنوان: "تأثير الإنترافات الداخلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات البترول في القاهرة الكبرى". يستكشف العلاقة بين التحالفات الداخلية وتحقيق التميز المؤسسي بالإضافة إلى ذلك، يهدف البحث إلى تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد التميز المؤسسي، ومن ثم قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحالفات الداخلية على تحقيق التميز المؤسسي. وتحقيقاً لهذه الأهداف، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (384) عاملاً يعملون في شركات البترول بالقاهرة الكبرى. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية تتمثل في: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمفهوم التحالفات الداخلية، وذلك بناءً على العوامل الديموغرافية الشخصية والتنظيمية. كذلك، كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمفهوم التميز المؤسسي، بناءً على العوامل الديموغرافية المذكورة. وأخيراً، أكدت الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحالفات الداخلية على تحقيق التميز المؤسسي في شركات البترول محل الدراسة.

- **دراسة Chandra & Lobo (2024)** بعنوان هذه الورقة البحثية تستكشف، من خلال مراجعة نقدية واسعة النطاق للأدبيات المنشورة بين عامي 2009 و 2022، أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة على أداء الموظفين عبر قطاعات اقتصادية متنوعة. تعتمد منهجية البحث على تحليل البيانات الثانوية المستقاة من دراسات سابقة، بالإضافة إلى مراجعة شاملة للأبحاث المنشورة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين. تؤكد نتائج هذه

الدراسة، المستندة إلى مراجعة متعمقة للأدبيات ذات الصلة، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفاعلة، والتي تشمل على الأنشطة المتكاملة لعملية الاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويض، لها تأثير كبير على مستوى أداء الموظفين. وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، إلا أن بعض الدراسات الأخرى أشارت إلى وجود تأثيرات سلبية محتملة، مما يستدعي إجراء المزيد من الأبحاث المتعمقة لفهم العلاقة بينهما بشكل أفضل.

### ٣-٣ التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على ما ورد بها من نتائج، ظهر بشكل واضح أن هذه الدراسات قد امتدت على نطاق زمني يمتد من عام ٢٠١٥ حتى ٢٠٢٤ وهو ما يعكس حداثة الاهتمام بمجال إدارة التنوع في الموارد البشرية فيما يتعلق بالنظريات والنماذج والمفاهيم والعناصر. فضلا استمرارية الإهتمام من قبل الباحثين على إجراء المزيد من البحوث في هذا الشأن. من ناحية أخرى، فإنه يتضح من خلال الدراسات السابق عرضها أن الغالبية العظمى من الباحثين قد اعتمدوا في دراساتهم على الاستنباط كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، وأن القلة الباقية من الدراسات قد اعتمدت على مسح وتحليل الأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع محل الإهتمام.

من ناحية أخرى، أشارت معظم الدراسات إلى أهمية إدارة التنوع في المؤسسات بأنواعها (قطاع التعليم - قطاع المستشفيات - شركات صناعية) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تنوع الموارد البشرية يحتاج إلى إدارة مناسبة وأن لما له من أهمية في نجاح الشركات، وأنه بحاجة إلى مستوى كاف من الوعي وانعكاس ذلك على الأهداف التنظيمية كالفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي والشعور بالاندماج.

علاوة على ذلك، فإنه من الملاحظ أن على الرغم من وجود تنوع في المجال الزمني الذي أجريت فيه الدراسات السابقة، إلا أن المملكة العربية السعودية لم تنل القدر الكافي من اهتمام الباحثين لإجراء دراسات تتعلق بتأثير تنوع الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي، مما جعل هناك حالة من الندرة الملحوظة لمثل تلك الدراسات التي تستهدف القطاع الصحي بالمملكة. وهو ما كان دافعها لإجراء هذه الدراسة.

أيضاً، من الملاحظ أن الدراسات السابقة ركزت على قياس تنوع الموارد البشرية من خلال استخدام الأبعاد الديموجرافية الممثلة في العمر، النوع، الإقامة، الدخل، المؤهل التعليمي فقط، مع إغفال أبعاداً أخرى، مثل القدرات الجسدية، والحالة الاجتماعية. ذلك بالإضافة إلى إغفال بعض الأبعاد التنظيمية التي لها أيضاً تأثير على تنوع الموارد البشرية الممثلة في المستوي الوظيفي، نوع ومجال العمل، فرق العمل، الأقدمية، موقع العمل، ثقافة تقبل التنوع، التسامح، الرغبة في الاتصال والحوار، وهو ما تفرد به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات.

لعل أبرز ما يمثل الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، هو أن هذه الدراسة تنصب القطاع الصحي العام بالمملكة العربية السعودية، والذي يشمل على ٥ مدن طبية وهي (مدينة طيبة، مدينة الملك سعود، مدينة الملك عبد الله، مستشفى الملك فهد، مركز الأمير سلمان لأمراض الكلى)، وذلك بهدف إيجاد العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة، وهما تنوع الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتميز الأداء المؤسسي كمتغير تابع. حيث ستصبح هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تبحث في تلك العلاقة داخل مستشفيات المملكة. وهو ما سيمثل إضافة للدراسات المعنية بإدارة المؤسسات الصحية.

#### ٤- مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين تنوع الموارد البشرية وتحقيق تميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية؟

## ٥- أهداف وأهمية الدراسة:

### ١- أهداف الدراسة:

- (١) رصد أنماط تنوع الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة بالمملكة.
- (٢) التعرف على مدى وعي القطاع الصحي السعودي بأهمية تنوع الموارد البشرية.
- (٣) تحديد أبعاد تنوع الموارد البشرية في مستشفيات المملكة العربية السعودية.
- (٤) تحديد مؤشرات تميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية.
- (٥) تحليل العلاقة بين تنوع الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في المستشفيات السعودية.
- (٦) تحديد أهم العوامل التي تؤثر على العلاقة بين تنوع الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية.
- (٧) التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تقيد في تعظيم الاستفادة من تنوع الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الصحي.

### ٢- أهمية الدراسة:

#### ■ الأهمية النظرية:

- (١) تعد قضية تنوع الموارد البشرية من الموضوعات الهامة فهي تعتبر من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال، مما يجعل هذه الدراسة محاولة للمساهمة من أجل إثراء هذا المجال بالمزيد من الدراسات العربية.
- (٢) ندرة الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث " تنوع الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي، مما يخلق فجوة معرفية وبحثية في هذا النطاق، وهو ما يعكس أهمية إجراء مثل هذه الدراسة للوقوف على الوضع الحالي للأداء المؤسسي الذي توجد عليه المؤسسات الصحية في ظل ما تشهده من تنوع كبير في مواردها البشرية.

## ■ الأهمية العملية :

- (١) ترجع الأهمية العملية لهذا البحث من استهدافه لواحدة من أهم المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وهي وزارة الصحة السعودية، باعتبارها الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين بالمملكة العربية السعودية ورسم خطة السياسة الصحية بالمملكة.
- (٢) إن استهداف القطاع الصحي العام بالسعودية والذي يشمل يشمل على ٥ مدن طيبة (مدينة طيبة، مدينة الملك سعود، وبالتالي عدد أكبر من مفردات البحث.
- (٣) يمكن للإدارات الصحية المسؤولة وصانعي القرار المختصين أن يستفيدوا من النتائج التي سيتم التوصل إليها عبر هذه الدراسة، وأن يسترشدوا بها لصياغة وصناعة قراراتهم على أرض الواقع. وهو ما يمكن أن يترتب عيله تحقيق المزيد من تميز الأداء المؤسسي للعديد من المؤسسات الصحية.

## ٦- منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث الموجه نحو دراسة أثر تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي لبعض مستشفيات المملكة العربية السعودية، على المنهج الوصفي التحليلي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث المذكور .

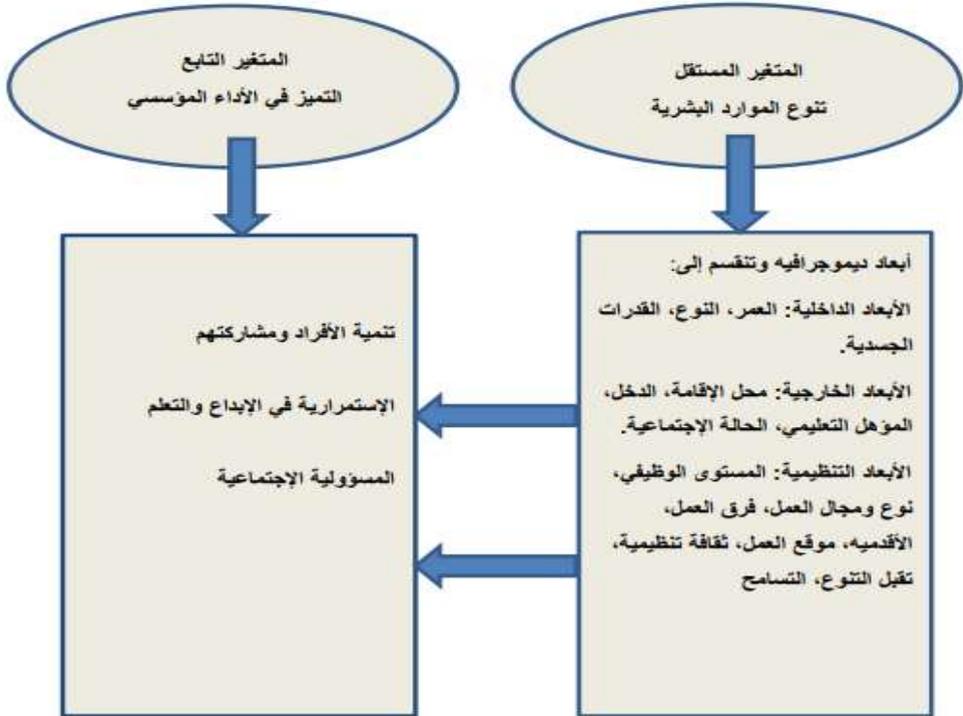
## ٧-فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الموارد البشرية بأبعدها (الديموجرافية – الخارجية - التنظيمية) وتميز الأداء المؤسسي بأبعاده (تنمية الأفراد ومشاركتهم – الإستمرارية في الإبداع والتعلم – المسؤولية الإجتماعية). ويتفرع من الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية التالية:

- (١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الديموجرافية لتنوع الموارد البشرية (الجنسية، العمر، النوع) وأبعاد تميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية.

- (٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الخارجية لتنوع الموارد البشرية (محل الإقامة، الدخل، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) وأبعاد تميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية.
- (٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التنظيمية لتنوع الموارد البشرية (المستوى الوظيفي، فرق العمل، ثقافة تقبل التنوع، التسامح، الرغبة في الإتصال والحوار) وأبعاد تميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية.

## ٨- الإطار المقترح للدراسة:



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث من اعداد الباحث

## ٩- الإطار التطبيقي للدراسة

٩-١ مجال التطبيق : المجال المكاني لتطبيق هذا البحث هو القطاع الصحي العام بالسعودية، والذي يشتمل على (٥) مدن طبية وهي؛ دينة طبية، مدينة الملك سعود، مدينة الملك عبد الله، مستشفى الملك فهد، مركز الأمير سلمان لأمراض الكلى.

٩-٢ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث والدراسة من مديري الإدارات والعاملين بالقطاع الصحي العام السعودي، والذين يبلغ عددهم (٢٥٢٣ مفردة). حيث يتم توزيعهم كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (١) توزيع مفردات مجتمع البحث

العدد	الإدارة
٤٥٠	مدينة طبية
٥١٠	مدينة الملك سعود
٤٥٨	مدينة الملك عبد الله
٥٩٥	مستشفى الملك فهد
٥١٠	مركز الأمير سلمان لأمراض الكلى
٢٥٢٣	الاجمالي

\*المصدر: إعداد الباحث في ضوء تقارير وزارة الصحة السعودية ، ٢٠٢٢

■ **عينة البحث:** تم إتباع أسلوب العينة التناسبية في تحديد مفردات الدراسة من الإداريين والموظفين في الإدارات السابقة بالقطاع محل الدراسة، وتم تحديدها باستخدام المعادلة التالية (Thompson, 2012: 59):

$$n = \frac{N P (1 - p)}{(N - 1)(d^2 / Z^2) + P(1 - P)}$$

(N) = حجم المجتمع

(n) = حجم العينة

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥ %.

(P) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي ٥٠ %.

(d) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو ٠.٠٥ %.

وبالتطبيق على المعادلة السابقة :

$$(2523) \times (1-0.5) (0.5)$$

$$(2523 - 1) (0.05^2/1.96^2) + 0.5(1-0.5)$$

بالتالي، يكون حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = (376) \text{ مفردة}$$

### ٩-٣ الأساليب الإحصائية:

تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS) ؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:  
- الإحصاء الوصفي: ويشمل حساب المقاييس الإحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية.

- معامل ثبات ( ألفا كرونباخ ): لاختبار ثبات وصدق أداة جمع بيانات البحث.  
- أسلوب الانحدار البسيط وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال قيمة معامل التحديد الذي يبين النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة من التباين في المتغير التابع فضلاً عن تحديد معنوية نموذج الانحدار من خلال نتيجة اختبار F-Test  
- اختبار Mann-Whitney Test: لاختبار الفرق بين مجموعتين عندما يكون المتغيرات محل الاهتمام من النوع الترتيبي (Ordinal) حيث كل عبارة بمفردها تمثل متغيراً ترتيبياً.

### ١٠- نتائج اختبارات الفروض :

#### ١٠-١ اختبار الثبات لأداة القياس المستخدمة في الدراسة:

يهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى صلاحية الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان)، حيث يتم الحكم على صلاحية المحتوى بمدى الاتساق بين المتغيرات التي يشملها المقياس المجمع، وفيها يتم تحديد مدى تجانس المفردات المستخدمة في الاستبيان مع الفكرة التي تتناولها الدراسة. وللتحقق من ثبات استمارة الاستبيان فقد تم حساب معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha، حيث تتراوح قيمة معامل ألفا

بين الصفر والواحد الصحيح. فكلما اقتربت قيمة معامل ألفا لكرونباخ من الواحد الصحيح، فإن ذلك يكون دلالة على وجود ثبات بدرجة عالية. وقد أظهرت نتائج التحليلات التي تم إجراؤها ما يلي:

### جدول (٢). معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة

م	متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
١	تنوع الموارد البشرية	الأبعاد الداخلية	٣	٠,٨٢
		الأبعاد الخارجية	٥	٠,٨٤
		الأبعاد التنظيمية	٤	٠,٨٦
		مدى ثبات المتغير	١٢	٠,٨٤
٢	تميز الأداء المؤسسي	تنمية الأفراد ومشاركتهم	٣	٠,٨٨
		الإستمرارية في الإبداع والتعلم	٣	٠,٨٦
		المسؤولية الإجتماعية	١٢	٠,٨٩
		مدى ثبات المتغير	١٨	٠,٨٨
	ثبات استمارة الاستبيان ككل			٠,٨٦

تدل قيم معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وهو ما يدل على قدرة تلك الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وفقاً لما ذكره (Sekaran, 2003). وبصفة عامة، يتضح من خلال معاملات ألف كرونباخ الموضحة بجدول (٤-١) إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها، نظراً لما تتمتع به من قيم مرتفعة لمعاملات ألف كرونباخ.

### ١٠-٢ اختبارات الفروض:

لتوضيح تأثير الأبعاد الخاصة بمتغير تنوع الموارد البشرية (الأبعاد الداخلية – الأبعاد الخارجية – الأبعاد التنظيمية) على تحقيق تميز الأداء المؤسسي بمستشفيات المملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على تحليل أسلوب الإنحدار البسيط، والذي نستعرض نتائجه فيما يلي:

**الفرضية الأولى :** وهي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد الداخلية لمتغير تنوع الموارد البشرية على تحقيق تميز الاداء المؤسسي بقطاع الصحة السعودي".

### جدول (٣). يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الأولى

المتغير	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	T المحسوبة	قيمة $\beta$	مستوى الدلالة sign.
الأبعاد الداخلية لتنوع الموارد البشرية	٠,٥٩٤	٠,٣٥٣	٠,٣٥٠	٢١,٩٠	٠,٥٩٤	*٠,٠٠٠

بملاحظة تلك النتائج الواردة بالجدول (٣) واستقراءها، يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الأبعاد الداخلية (العمر، النوع، الأصل) لتنوع الموارد البشرية وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي بلغت (٠,٥٩٤) وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (٠,٣٥٣)، وهذا يعني أن الأبعاد الداخلية لتنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (٣٥,٣%) من التباين الحادث في متغير تميز الأداء المؤسسي، في حين أن ما نسبته ٦٤,٧% من التباين الحادث يرجع سببه لبعض المتغيرات الأخرى.

ونظراً لأن (T) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (٢١,٩٠) ذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية null hypothesis الأولى، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للأبعاد الداخلية (العمر، النوع، الأصل) لتنوع الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي. وعليه، يتم قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) < للأبعاد الداخلية (العمر، النوع، الأصل) لتنوع الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي.

من ناحية أخرى، فإن قيمة Beta ( $\beta$ ) الموضحة بالجدول (٤-٨) والتي بلغت (٠,٥٩٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) تشير إلى أن زيادة مستوى الاهتمام بالأبعاد الداخلية لتنوع الموارد البشرية بمستشفيات المملكة بمقدار وحدة

واحدة، يترتب عليه حدوث زيادة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بنسبة ٥٩,٤% من مقدار هذه الوحدة.

### الفرضية الثانية :

وهي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد الخارجية لمتغير تنوع الموارد البشرية على تحقيق تميز الاداء المؤسسي بقطاع الصحة السعودي".

### جدول (٤). يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الثانية

المتغير	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	T المحسوبة	قيمة β	مستوى الدلالة sign.
الأبعاد الخارجية لتنوع الموارد البشرية	٠,٦٧٩	٠,٤٦١	٠,٤٦٠	١٦,٠٥	٠,٦٧٩	*٠,٠٠٠

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥)

بملاحظة تلك النتائج الواردة بالجدول (٤-٩) واستقراءها، يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الأبعاد الخارجية (محل الإقامة، الدخل، المؤهل التعليمي، الحالة الإجتماعية) لتنوع الموارد البشرية وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي بلغت (٠,٦٧٩) هو ما يجعل العلاقة بين المتغيرين تعد من العلاقات القوية، كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (٠,٤٦١)، وهذا يعني أن الأبعاد الخارجية لتنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (٤٦,١%) من التباين الحادث في متغير تميز الأداء المؤسسي، في حين أن ما نسبته ٥٣,٩% من التباين الحادث يرجع سببه لبعض المتغيرات الأخرى.

ونظراً لأن (T) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (١٦,٠٥) ذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية null hypothesis الثانية، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للأبعاد الخارجية (محل الإقامة، الدخل، المؤهل التعليمي، الحالة الإجتماعية) لتنوع الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي. وبناء على ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α < ٠,٠٥) للأبعاد الخارجية (محل الإقامة، الدخل، المؤهل

التعليمي، الحالة الاجتماعية) لتنوع الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي.

علاوة على ذلك، فإن قيمة Beta ( $\beta$ ) الموضحة بالجدول (٤-٩) والتي بلغت (٠,٦٧٩) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) تشير إلى أنه عند زيادة مستوى الإهتمام بالأبعاد الخارجية (محل الإقامة، الدخل، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) لتنوع الموارد البشرية بمستشفيات المملكة بمقدار وحدة واحدة، يترتب عليه حدوث زيادة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بنسبة ٦٧,٩% من مقدار هذه الوحدة.

**الفرضية الثالثة :**

وهي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد التنظيمية لمتغير تنوع الموارد البشرية على تحقيق تميز الاداء المؤسسي بقطاع الصحة السعودي".

#### جدول (٥). يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة

متغير	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	T المحسوبة	قيمة $\beta$	مستوى الدلالة sign.
الأبعاد التنظيمية لتنوع الموارد البشرية	٠,٦٧٧	٠,٤٥٨	٠,٤٥٧	٢٥,٠٩	٠,٦٧٧	*٠,٠٠٠

\* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ )

عند ملاحظة النتائج الموضحة بالجدول (٤-١٠) واستقراءها، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الأبعاد التنظيمية (المستوي الوظيفي، تقبل التنوع، التسامح، الرغبة في الاتصال والحوار) لتنوع الموارد البشرية وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي بلغت (٠,٦٧٧) حيث تعتبر العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية، كما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (٠,٤٥٨)، وهذا يعني أن الأبعاد التنظيمية لتنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (٤٥,٨%) من التباين الحادث في متغير تميز الأداء المؤسسي، في حين أن ما نسبته ٥٤.٢% من التباين الحادث يعزى سببه لبعض المتغيرات الأخرى.

ونظراً لأن (T) المحسوبة والتي بلغت قيمتها (٢٥,٠٩) ذات دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فإنه يتم رفض الفرضية العدمية null hypothesis

الثالثة، والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للأبعاد التنظيمية (المستوي الوظيفي، تقبل التنوع، التسامح، الرغبة في الاتصال والحوار) لتنوع الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي. إنطلاقاً من هذا، يتم قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) < للآبعاد التنظيمية (المستوي الوظيفي، تقبل التنوع، التسامح، الرغبة في الاتصال والحوار) لتنوع الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي .

علاوة على ذلك، فإن قيمة Beta ( $\beta$ ) الموضحة بالجدول (٤-١٠) والتي بلغت (٠,٦٧٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) تشير إلى أنه عند زيادة مستوى الإهتمام بالأبعاد التنظيمية (المستوي الوظيفي، تقبل التنوع، التسامح، الرغبة في الاتصال والحوار) لتنوع الموارد البشرية بمستشفيات المملكة بمقدار وحدة واحدة، يترتب عليه حدوث زيادة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

#### جدول (٦). يوضح العلاقة الإرتباطية (Pearson correlation) بين أبعاد الأداء

##### المؤسسي

		جدول (٦)			
		الأداء_ المؤسسي	الأبعاد_ الداخلية	الأبعاد_ الخارجية	الأبعاد_ التنظيمية
Pearson Correlation	الأداء_ المؤسسي	1.000	.565	.765	.805
	الأبعاد_ الداخلية		1.000	.651	.563
	الأبعاد_ الخارجية			1.000	.784
	الأبعاد_ التنظيمية				1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء_ المؤسسي	.	.000	.000	.000
	الأبعاد_ الداخلية		.	.000	.000
	الأبعاد_ الخارجية			.	.000
	الأبعاد_ التنظيمية				.
N	الأداء_ المؤسسي	526	526	526	526
	الأبعاد_ الداخلية		526	526	526
	الأبعاد_ الخارجية			526	526
	الأبعاد_ التنظيمية				526

ويتضح من جدول (٤-١١) العلاقة الارتباطية بين الأداء المؤسسي والأبعاد الداخلية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠,٥٦٥) ومستوي المعنوية (٠,٠٠٠) أى أنه دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباطية حيث أن مستوي المعنوية أقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥، والعلاقة الارتباطية بين الأداء المؤسسي والأبعاد الخارجية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠,٧٦٥) ومستوي المعنوية (٠,٠٠٠) أى أنه دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباطية حيث أن مستوي المعنوية أقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥، والعلاقة الارتباطية بين الأداء المؤسسي والأبعاد التنظيمية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠,٨٠٥) ومستوي المعنوية (٠,٠٠٠) أى أنه دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباطية حيث أن مستوي المعنوية أقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥، والعلاقة الارتباطية بين الأبعاد الداخلية والأبعاد الخارجية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠,٦٥١) ومستوي المعنوية (٠,٠٠٠) أى أنه دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباطية حيث أن مستوي المعنوية أقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥، والعلاقة الارتباطية بين الأبعاد الداخلية والأبعاد التنظيمية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠,٥٦٣) ومستوي المعنوية (٠,٠٠٠) أى أنه دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباطية حيث أن مستوي المعنوية أقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥، والعلاقة الارتباطية بين الأبعاد الخارجية والأبعاد التنظيمية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (٠,٧٨٤) ومستوي المعنوية (٠,٠٠٠) أى أنه دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباطية حيث أن مستوي المعنوية أقل من مستوي الدلالة ٠,٠٥ .

جدول (٧). يوضح العلاقة بين "تنوع الموارد البشرية" بأبعاده المختلفة، "الأداء المؤسسي".

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.835 <sup>a</sup>	.697	.696	6.71792	.697	400.730

ويتضح من جدول (٦) قيمة معامل الارتباط (R) وهي ٠,٨٣٥، مما يشير إلى علاقة موجبة قوية بين المتغيرات، كما أن قيمة (R-Square) وهي تمثل النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج وهي تتراوح بين ٠ و ١. حيث بلغت ٠,٦٩٧، مما يعني أن ٦٩,٧% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج، وبلغت قيمة (Adjusted R-Square)، هو تعديل لـ R-Square يأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة في النموذج ويستخدم لتجنب المبالغة في تقدير قوة العلاقة عندما يتم إضافة متغيرات إضافية إلى النموذج حيث بلغت قيمة Adjusted R-Square (٠,٦٩٦)، وهي قريبة جداً من قيمة R-Square، مما يشير إلى أن إضافة متغيرات إضافية لن يحسن النموذج بشكل كبير.

**جدول (٨). التباين بين المتغير المستقل "تنوع الموارد البشرية" بأبعاده والمتغير التابع "الأداء المؤسسي".**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	54255.262	3	18085.087	400.730	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23558.061	522	45.130		
	Total	77813.323	525			

a. Dependent Variable: الأداء\_المؤسسي

b. Predictors: (Constant): الأبعاد التنظيمية، الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية

يتضح من جدول (٨) تحليل التباين بين المتغيرات المستقلة (الأبعاد التنظيمية، الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث تشير النتائج إلى أن قيمة (F) بلغت (٤٠٠,٧٣٠) ومستوي المعنوية (٠,٠٠٠) أي أن هناك فروق دالة إحصائية حيث أن قيمة مستوي المعنوية أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

## جدول (٩). معاملات الانحدار للعلاقة بين تنوع الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

Model		جدول (٩)							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	20.853	1.667		12.511	.000			
	الأبعاد الداخلية	.339	.158	.068	2.143	.033	.565	.093	.052
	الأبعاد الخارجية	.880	.120	.311	7.309	.000	.765	.305	.176
	الأبعاد التنظيمية	1.978	.148	.523	13.388	.000	.805	.506	.322

a. Dependent Variable: الأداء\_المؤسسي

يتضح من جدول (٩) حيث تدل القيم الموجبة لمعاملات الانحدار (B) و (Beta) على علاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والأداء المؤسسي، أي بزيادة قيمة المتغير المستقل يزداد الأداء المؤسسي، كما أن مستوي المعنوية أقل من ٠,٠٥ لجميع المتغيرات المستقلة تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل متغير مستقل والأداء المؤسسي، ويمكن مقارنة قيم Beta لتحديد أهمية كل متغير مستقل في تفسير التباين في الأداء المؤسسي حيث يبدو أن البعد التنظيمي له أكبر تأثير على الأداء المؤسسي .

## ١١-النتائج والتوصيات

إنطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث بمستشفيات المملكة العربية السعودية حول تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي بتلك المستشفيات. حيث تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة وتحليلها، والإجابة عن التساؤلات المطروحة، ثم اختبار الفرضيات التي تم طرحها عبر الدراسة، فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج ، وهي كما يلي:

• **النتائج:**

(١) لقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي لأبعاد تنوع الموارد البشرية والتي تتمثل في الأبعاد الداخلية وعناصرها هي العمر، النوع، والأصل؛ والأبعاد الخارجية والتي تتمثل في الدخل، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية؛ وأيضا الأبعاد التنظيمية والتي تتمثل في المستوى الوظيفي، تقبل التنوع، التسامح، الرغبة في الاتصال

والحوار على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي بالمستشفيات. حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات الأخرى مثل دراسته (عبد النبي ويوسف، ٢٠٢٣) التي أوضحت أن إدارة تنوع الموارد البشرية والمتمثلة في النوع، العمر، المؤهل والحالة الثقافية. كان لها تأثيراً ذو مدلول معنوي على تميز ونجاح المؤسسات التي تم دراستها.

كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسته (بنات وقطيشات، ٢٠١٥) التي أوضحت أن إدارة التنوع في الموارد البشرية يعد أمراً هاماً وحيوياً لدعم الابتكار، وفي تطبيق مبدأ المساواة وعدم التمييز من المبني على الخلفيات الثقافية والعرقية، وهو ما يؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق تميز الأداء المؤسسي. أيضاً اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه دراسة (المصاورة و علي، ٢٠١١) بأن هناك تأثير ذو مغزى إحصائي لإدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض بالمستشفيات على قدرة المؤسسة على الحفاظ على الالتزام التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

٢) أن مستوى إدارة التنوع في الموارد البشرية بمستشفيات المملكة العربية السعودية التي تمت دراستها كان مرتفعاً، وذلك تبعاً لآراء المشاركين في الدراسة ممن يعملون في تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسته عبد الوهاب (٢٠١٦)، في حين أنها اختلفت مع نتائج دراسته الزبون والصريصري (٢٠١٥).

٣) أن مستويات الأداء في المستشفيات كان مرتفعاً، وذلك تبعاً لما أبداه المشاركون في الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسته عباس (٢٠١١).

٤) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 <$ ) للأبعاد الداخلية لتنوع الموارد البشرية على تحقيق تميز الأداء المؤسسي بمستشفيات المملكة التي تم دراستها. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسته (زاهر وسلامة، ٢٠١٣) التي أشارت لوجود تأثيراً معنوياً للأبعاد الديموغرافية هذه على أداء العاملين، وبالتالي على أداء المؤسسة بأكملها.

٥) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 <$ ) للأبعاد الخارجية لتنوع الموارد البشرية على تحقيق تميز الأداء المؤسسي بمستشفيات المملكة التي تم

دراساتها. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسته (زاهر وسلامة، ٢٠١٣) و (٢٠٠٩) و (Pitts) والتي أوضحت أن هناك تأثيراً ذو مدلول إحصائي لإدارة التنوع للموارد البشرية الخاص ببعض عناصر الأبعاد الخارجية كالمؤهل، ومحل الإقامة على تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

٦) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 <$ ) للأبعاد التنظيمية لتنوع الموارد البشرية على تحقيق تميز الأداء المؤسسي بمستشفيات المملكة التي تم دراستها. حيث اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من (العرموطي وحسن، ٢٠١٥).

٧) ان تنوع الموارد البشرية وحسن إدارتها داخل مؤسسات القطاع الصحي يعد من العناصر الهامة والمؤثرة التي يمكن من خلالها أن تقوم المستشفيات بالوصول إلى أفضل شكل ممكن من تقديم الخدمات بصورة مميزة، فضلاً عن كونها أحد الأدوات التي تستطيع من خلالها إدارة المستشفيات أن توفر بيئة عمل صحية، ومحفزة على العمل والإبداع، وذلك إذا استطاعت تلك المستشفيات أن تدير التنوع البشري الموجود بها بالطريقة الملائمة التي تؤدي إلى رفع مستوى الرضا للموظفين والعاملين، وهو ما سينعكس بدوره إيجاباً على أداء هؤلاء العاملين، بالتالي سيؤدي في النهاية إلى الإرتقاء بالمؤسسة الصحية، وزيادة قدرتها على تحقيق تميز الأداء المؤسسي الذي تصبو إليه.

٨) إن التنوع بكافة أشكاله؛ سواء تنوع في النوع ما بين الذكور والإناث؛ الديانة ما بين المسلمين وغير المسلمين؛ التنوع في لون البشرة ما بين الأبيض والأسود؛ والتنوع في الأصل أو الجنس أو الإلتناء العرقي والثقافي. جميعها تعد أحد أبرز وأحد أهم العناصر التي لا بد أن تعطيها المؤسسات الصحية المزيد من الاهتمام، حيث أنها تمثل أحد العناصر الأكثر فعالية التي يمكن للمؤسسات الصحية من خلالها أن تخلق بيئة عمل مثالية، ذات أداء عالي وتميز إذا نجحت إدارة تنوع الموارد البشرية في إذابة أي نمط من أنماط التمييز المبني على أحد أشكال التنوع السابق ذكرها. فالنجاح في إدارة هذا العنصر، سوف يترتب عليه تحقيق تميز كبير في الاداء المؤسسي.

٩) إن الإدارات العليا بمستشفيات المملكة التي تم دراستها على قدر كبير من الوعي في إختيار الأفراد، وفي تحقيق التنوع المطلوب والاستفادة منه، وفي وضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة التي من شأنها تحقيق رضا العاملين من ناحية، ورفع مستوى الأداء المتميز من ناحية أخرى، وهو ما كان واضحا عبر الآراء التي ذكرها المشاركون بالدراسة، وأيضا النتائج التي خلصت إليها تحليلات الدراسة.

### • التوصيات:

١) يجب على جميع المستشفيات العاملة بالمملكة سواء بالقطاع العام أو الخاص أن تتبنى مجموعة من الإستراتيجيات لإدارة تنوع الموارد البشرية بالشكل الأمثل، كي يكون ذلك مدخل رئيسي لتلك المستشفيات لتطوير أداء العاملين بها، ومن ثم تحقيق التميز في الأداء المؤسسي لتلك المستشفيات وهو ما سيحفظ لها قدرتها التنافسية.

٢) يجب على مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة، وتحديد المستشفيات أن تعتمد على نموذج التحليل البيئي SWOT Analysis عند قيامها باستقطاب الكوادر البشرية. حيث يمكن ذلك إدارة الموارد البشرية من الوقوف على نقاط القوة والضعف فيما لديها من قوى عاملة، وهو ما سيجعلها قادرة على تحديد إحتياجاتها بالشكل الأنسب، بالتالي، ستمتكن إدارة الموارد البشرية من جذب المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة، فيصبح لدى المستشفى مجموعة من الكفاءات الحقيقية التي تضمن استمرارية العمل بشكل مميز، وهو ما سينعكس في الأخير على تميز الأداء في المؤسسة بأكملها.

٣) يجب على المستشفيات في المملكة ألا تقتصر في إختياراتها على العمالة الداخلية (من داخل المستشفى) عند وجود وظائف قيادية شاغرة بها. ولكن، على إدارة الموارد البشرية أن تبحث عن كفاءات وخبرات من خارج المؤسسة، حيث ستكون تلك الكفاءات بمثابة الدماء الجديدة والفكر الجديد الذي سيتم ضخه داخل المؤسسة. بالتالي، يمكن أن يمثل ذلك الفكر نوع من التحفيز للعاملين على أن يتبعوا معايير التميز في الأداء المؤسسي وتحقيقه بطرق مختلفة وبتكلفة أقل.

٤) يجب على إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات أن تستفيد من أدوات التكنولوجيا الحديثة ومن قواعد البيانات المختلفة حتى تصل لأكبر قدر ممكن من البيانات والتفاصيل الخاصة

بالمقدمين لشغل بعض الوظائف في أقل وقت ممكن، ها وهو ما سيساعدهم على الاختيار بشكل أكثر سهولة تبعا للشروط التي تم وضعها من قبل المؤسسة.

٥) يجب الحرص من جانب الإدارات العليا بالمستشفيات على العمل المستمر في نشر ثقافة عدم التمييز بين جميع العاملين بالمستشفى، والسعى الدائم إلى فتح المزيد من قنوات الحوار والتواصل بين هؤلاء العاملين وبين الإدارة العليا بالمؤسسة.

٦) يجب أن يتم عمل مسح شامل لأوضاع العاملين بالمستشفيات بشكل دوري، وذلك بهدف الوقوف على أحوالهم الاجتماعية، الاقتصادية، النفسية والمهنية وهو ما سيساعد إدارة الموارد البشرية على الوقوف على أي تغييرات مستجدة قد يترتب عليها نتائج سلبية في أداء العامل في حال عدم معالجتها.

## المراجع

### المراجع العربية

١. أبو عوده، محمود (٢٠١٨). دراسة تطبيقية على تنظيمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. الأثري، بلقيس صالح أحمد (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ١، ص ١٩٦-٢٦٩.
٣. أحمد، نجلاء حسن جمعه (٢٠١٨). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣، ١٦٣-٢٢٠.
٤. الأخضر، صباح (٢٠١٨). دراسة حالة بمجمع كوندور ببرج بوعريج، دراسة حالة، رسالة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
٥. الأزوري، بوادر خالد علي، و جفري، علي بن عمر عبدالله. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٨، ٢٥٣ - ٢٨٠. من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/1436617>
٦. أمين، عبدالله ظهري، و عبدالعزيز، حمدي جمعة. (2018). أثر تنوع الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٢، ع ٤، ص ١٦٦-٢٢٢.

٧. بارش، كاميليا (٢٠١٩). دور إدارة تنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة حالة ميناء جن جن، جيجل. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
٨. بربري، سحر حساني (٢٠١٣). أثر تأهيل الموارد البشرية في المشاركة بفاعلية في سوق العمل: دراسة حالة. مجلة حوليات كلية الآداب، جامعة عين شمس، ٤ (٤١): ٢٧٠-٢٩٢.
٩. بكاي، عبد الحميد، و رابح، العايب. (٢٠١٥). التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا بمدينة الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة- الجزائر، ٥ (٢١)، ٣٩٥-٤١٤.
١٠. بلعيد، حياة؛ عراب، فاطمة الزهراء؛ وصديقي، خضراء (٢٠٢٢). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديدة، ١٣ (١): ٢٨٨
١١. بن معيقل، نورة سعيد (٢٠١٥). إدارة التنوع تهتم بالمواساة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا. مجلة المعرفة. من موقع:

[http://www.almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=440&SubModel-141&ID=2581](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel-141&ID=2581)

### المراجع الأجنبية

1. Abdallah, A., & Adlan, H. (2019). The role of human resources management in achieving organizational excellence. Humanities & Natural Sciences Journal. 7 (3); 504-534.
2. Abdelgadir, W., A., Al-Dirawi, A., & AL-Shehri, U. (2022). Administrative governance and its role in institutional excellence case study - King Khalid University of Saudi Arabia. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 05(12). <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i12-14>
3. Abdul Rahman, N., Voon, B., & Firdaus, A. (2016). Identifying the dimensions for culture of excellence in higher education. Social and Behavioral Science.

4. Ahmad, S., & Rahman, F., U. (2019). Effect of workplace diversity in employees' performance in Allama Iqbal University. *Pakistan Journal of Distance & Online Learning*, 5 (2), 85-100.
5. Ahmed e, N., Ahmed, E., & Ismail, Z. (2023). Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff. *Benha Journal of Applied Sciences*, 8 (4): 139-14.
6. Ahmed, N., Ahmed, E., Ismail, Z. (2023). Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff. *Benha Journal of Applied Sciences*, 8(4), 139-146.
7. Akaliyski, P. (2019). United in Diversity? The convergence of cultural values among EU member states and candidates. *European Journal of Political Research* 58 (2): 388–411. Doi: 10.1111/1475- 6765.12285.
8. Akaliyski, P., Welzel, C., & Hien, J. (2021): A community of shared values? Dimensions and dynamics of cultural integration in the European Union, *Journal of European Integration*, DOI: 10.1080/07036337.2021.1956915
9. Aldarmaki, s., & Yaakub, K. (2022). Measurements of Organizational Excellence – Development of Holistic Excellence Practices for Free Zones in Dubai. *European Journal of Economics and Business Studies*, 8 (1): 33-47.
10. Al-Dhaafri, H., Alosani, S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: Evidence from public sector using SEM,j *Measuring Business Excellence*, 1- 19.
11. Al-Dhaafri, S., & Alosani, S. (2020). Mechanism of organizational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organizational performance: Empirical evidence from public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 38 (3), 822- 838.