



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على

شركة لين

إعداد الطالب/

مشعل فهد الشمري

241002358

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى منبع الحب والعطاء... والديّ العزيزين، اللذين كانا السند والداعم الأكبر في كل

خطواتي. إلى عائلتي الكريمة، التي لم تبخل عليّ بالدعاء والتشجيع. إلى أصدقائي

الأوفياء، الذين كانوا دومًا مصدر إلهام وتحفيز. أهدىكم هذا البحث بكل امتنان، وأسأل

الله أن يوفقني في أن أكون عند حسن ظنكم جميعًا..

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي منَّ علينا بتوفيقه لإتمام هذا البحث العلمي، ونسأله أن يديم علينا نعمة الصحة والعافية والعزم. فالحمد لله على توفيقه وفضله.

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة/ أسماء أبو عنزة، على إرشاداتها القيمة ودعمها المستمر الذي كان له بالغ الأثر في تعزيز محتوى هذا البحث وتوجيهه في مساره الصحيح.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا العميق لإدارة جامعة ميد أوشن، ممثلة في كوادرها الأكاديمية والإدارية، على ما قدموه من دعم وتسهيلات وتشجيع، والتي كان لها دور كبير في تيسير إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم ولو بكلمة أو فعل، ولم تسعفني الكلمات بذكر أسمائهم، داعيًا الله عز وجل أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تثري هذا المجال.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تنمية الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة لين، وقد تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 75 موظفًا لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اختبار الفرضيات المتعلقة بأبعاد تنمية الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لبعد "تخطيط الموارد البشرية" على التميز المؤسسي، وكذلك بعد "تدريب الموارد البشرية" و"تحفيز الموارد البشرية"، مما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تعزيز التميز داخل المؤسسة. ومع ذلك، لم تُظهر النتائج أي تأثير واضح لبعد "استقطاب الموارد البشرية" و"الاختيار والتعيين" على التميز المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز. كما أشارت إلى أهمية التركيز على تخطيط وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل تعزيز أدائهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن بين التوصيات المهمة التي قدمتها الدراسة، ضرورة قيام شركة لين بإجراء استطلاعات مستمرة لمعاملتها بهدف تحديد احتياجاتهم المتغيرة وتلبيتها بفعالية. كما دعت إلى أهمية إشراك الموظفين من جميع المستويات في عمليات اتخاذ القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي، مما يساهم في تعزيز الانتماء الوظيفي وتحقيق التطور المستدام.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، التميز المؤسسي، شركة لين.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	الأهمية العلمية:
5.....	الأهمية العملية:
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
7.....	6.1 فرضيات الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية:

11.1 مصادر البيانات :	17
12.1 أدوات الدراسة:	18
13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	18
14.1 حدود الدراسة:	19
الفصل الثاني : الاطار النظري	20
المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية	20
1.1.2 مقدمة	20
2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية	20
3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية	22
المبحث الثاني: التميز المؤسسي	33
1.2.2 مقدمه:	33
2.2.2 مفهوم التميز المؤسسي	34
3.2.2 مزايا التميز المؤسسي	36
4.2.2 الخصائص التميز المؤسسي	37
5.2.2 أبعاد التميز المؤسسي	40
6.2.2 تميز الموارد البشرية	42
7.2.2 تميز الهيكل التنظيمي	43
8.2.2 إدارة التميز المؤسسي	45
9.2.2 التميز المؤسسي والجودة الشاملة	46
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	47

47	1.3 المقدمة:
47	2.3 منهجية الدراسة:
47	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
48	4.3 مصادر جمع البيانات:
48	5.3 قياس أداة الدراسة:
49	6.3 أداة الدراسة:
49	7.3 الأساليب الإحصائية:
50	8.3 اختبارات أداة الدراسة:
50	9.3 ثبات أداة الدراسة:
51	10.3 وصف خصائص الدراسة:
52	الفصل الرابع: تحليل للبيانات واختبار الفرضيات
52	1.4 تمهيد:
52	2.4 الاختبارات القبلية:
54	3.4 تحليل بيانات الدراسة:
65	4.4 اختبار فرضيات الدراسة:
71	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
71	1.5 مقدمة:
71	2.5 مناقشة نتائج الدراسة:
72	3.5 التوصيات:
74	Abstract

75	المراجع
75	أولاً: المراجع العربية:
79	ثانياً: المراجع الأجنبية:
84	الملاحق
85	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
49	جدول رقم (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل
50	جدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
51	جدول رقم (3): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة (Correlation)
52	جدول رقم (4): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة
53	جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
54	جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
55	جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية للشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
57	جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
58	جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
59	جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بتحفيز الموارد البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

61	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
62	جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز القيادي في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
63	جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمة في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
65	جدول رقم (14): جدول ملخص النموذج ^b (Model Summary)
66	جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين ^b
67	الجدول رقم (16) يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تنمية الموارد البشرية هي محور أساسي في استراتيجيات التنمية المستدامة للمؤسسات والدول. فالموارد البشرية هي الثروة الحقيقية لأي منظمة، والتي تتطلب الاستثمار والاهتمام لتطويرها وصقلها باستمرار. تبدأ عملية تنمية الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المطلوبة. ويتم ذلك من خلال دراسة واقع الموارد البشرية الحالي ومقارنته بالاحتياجات المستقبلية للوظائف والمهام المطلوبة. وبناءً عليه، يتم وضع خطط عمل لتأهيل وتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية. (الخرزاعلة، 2020).

إن نجاح عملية تنمية الموارد البشرية يتطلب تبني سياسات واضحة ومنهجية علمية في إدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، يجب وضع أنظمة فعالة للتوظيف والاختيار والتعيين، بما يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة. كما يجب تصميم برامج تدريبية وتطويرية متنوعة تتناسب مع احتياجات الموظفين والمنظمة على حد سواء. علاوة على ذلك، تشمل تنمية الموارد البشرية إدارة الأداء والحوافز والمكافآت بطريقة تحفز الموظفين وتعزز ولائهم للمنظمة. فالموظفون الراضون والمنتجون هم سر نجاح أي منظمة في ظل بيئة الأعمال التنافسية اليوم. (Bani Saeed, 2020).

بالإضافة إلى ذلك، تشمل تنمية الموارد البشرية تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير قيادات المستقبل. فالاستثمار في تنمية المهارات القيادية والإدارية للموظفين الواعدين يُعد من الركائز الأساسية لضمان استمرارية نجاح المنظمة على المدى الطويل. تُعد تنمية الموارد البشرية استثماراً في أهم أصول المنظمة، والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمة ككل. فالاستثمار في الموارد البشرية هو بمثابة السبيل الأمثل لتحقيق النمو المستدام والريادة في السوق. (Kedendel, 2022).

التميز المؤسسي هو هدف استراتيجي تسعى إليه المنظمات الرائدة في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والتغيرات المتلاحقة. فالتميز المؤسسي يمثل القدرة على التفوق والتفرد في الأداء والخدمات والمنتجات بما يلبي توقعات العملاء ويفوقها. يبدأ التميز المؤسسي بوضع رؤية واضحة ورسالة محددة للمنظمة. فالرؤية المستقبلية تحدد الطموحات والتطلعات الكبرى للمنظمة، بينما الرسالة توضح الغرض الأساسي من وجودها وكيفية تحقيق هذه الرؤية. وعند توافر رؤية ورسالة قوية، تتمكن المنظمة من ترجمتها إلى أهداف استراتيجية محددة وخطط عمل واضحة. (سامي، 2022).

إن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب التركيز على عدة عناصر رئيسية. أولها تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والتحسين المستمر. فالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة تُعد حجر الزاوية في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التفوق والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة امتلاك قيادة فعالة وقادرة على رسم الاتجاه الاستراتيجي وإدارة التغيير بكفاءة. فالقيادة المهمة والرؤية الاستشرافية تُمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية والمحافظة على تفوقها. كما أن تمكين الموارد البشرية وتطوير قدراتهم يُعد من أهم الركائز للوصول للتميز. فالموظفون المؤهلون والمدربون جيداً هم أساس نجاح أي منظمة طموحة. لذا يجب الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر لبناء فريق عمل متميز. (القرعان، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التميز المؤسسي تبني نظم وعمليات إدارية متطورة تضمن الكفاءة والفعالية في الأداء. فالتركيز على الجودة والابتكار في المنتجات والخدمات يُعد محورياً أساسياً في تحقيق التفوق التنافسي. يُعد التميز المؤسسي هدفاً طموحاً لكل منظمة تطمح إلى القيادة والريادة في سوقها. وتحقيق هذا التميز يتطلب التزاماً قوياً من جميع مستويات المنظمة وتكاملاً بين مختلف العناصر الإدارية والتنظيمية. فالسعي الدائم نحو التحسين والتطوير هو السبيل الأمثل لإرساء دعائم النجاح والتفوق المؤسسي. (Kedendel, 2022).

في ظل المنافسة الشرسة التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية، أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم المجالات التي تلقى اهتماماً بالغاً من قبل المنظمات الحديثة الساعية لتحقيق التميز والريادة.

فالموارد البشرية هي العنصر الأساسي والرئيسي في تحقيق الأهداف المؤسسية، وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمة من المنافسة والبقاء في السوق. وتعتبر شركة لين إحدى الشركات الرائدة في مجال التصنيع والتي تتبنى استراتيجية متكاملة لتنمية وتطوير مواردها البشرية. إذ تدرك الشركة أن الكفاءات البشرية والمهارات المتخصصة لدى الموظفين هي العامل الحاسم في تحقيق التميز المؤسسي والريادة في السوق. لذلك، تولي الشركة اهتماماً كبيراً بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، والتركيز على استقطاب الكفاءات العالية وتحفيزها وتحفيزها. (الخزاعلة، 2020).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه – التدريب – الابتعاث – الإثراء الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تؤثر على عمل المنظمة، خاصة مع التطور الذي تشهده المنظمات لقد توسعت وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحولت من إدارة وظيفية إلى إدارة تنفيذية، حيث أصبحت تؤثر الآن على جميع الإدارات داخل المنظمة، تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من سيطرتها على العنصر الأكثر أهمية في المنظمة وهو العنصر البشري، ودور هذا العنصر في رفع إنتاجية المنظمة وقيمتها السوقية. (محمد، 2019)

كما أن للتميز المؤسسي أثر إيجابي على مستوى أداء المنظمات، على أن يكون هذا التميز نتيجة تنمية الموارد البشرية ولذلك فإن هذه الممارسات لا تؤثر على التميز المؤسسي فحسب، بل تؤثر أيضاً على العديد من المتغيرات الإدارية مثل الإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام بين الموظفين. (الليمون، 2018)

وتساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بشكل عام، وتتفاقم المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات، نظراً للتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ويتضمن اتخاذ قرارات طويلة المدى فيما يتعلق بموظفي الأنظمة على جميع المستويات التنظيمية، ويكون اتجاه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا

للمنظمة والتي تعبر عن الاتجاه العام، أن تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية (طويلة المدى) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية مما يساهم بجهودها في تنظيم أعمال وأنشطة المنظمة.

وتتمثل المشكلة البحثية الرئيسية في هذا البحث في التعرف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة لين. فرغم أن العديد من الدراسات قد أكدت على أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية كعامل حاسم في تحقيق الريادة والتفوق التنافسي للمنظمات، إلا أنه لا يزال هناك حاجة إلى دراسات ميدانية تسلط الضوء على الآليات والممارسات المحددة التي تساهم في ذلك.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي "موظفين شركة لين ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي "موظفين شركة لين"، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

الأهمية العلمية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث إن تحقيق التميز المؤسسي من خلال تنمية الموارد البشرية يُعد من أهم التحديات التي تواجه شركة لين. في هذا السياق، تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية كأحد الحلول الرئيسية لضمان استدامة النجاح المؤسسي. تنمية الموارد البشرية تمثل متغيراً حيوياً في تحقيق التميز المنشود. عندما تكون هناك تنمية فعالة للموارد البشرية، من حيث ضبط البرامج التدريبية

والتطويرية والاستثمار في الكفاءات، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على قدرة شركة لين في تحقيق التميز المؤسسي وتلبية متطلبات السوق. كما أن التنمية الجيدة للموارد البشرية تساعد في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وبالتالي تحقيق أهداف الجودة والإبداع والابتكار المنشودة.

تُعد تنمية الموارد البشرية محوراً أساسياً في تعزيز التميز المؤسسي لشركة لين. من خلال استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية، وتوفير برامج التدريب والتطوير المستمر، تستطيع الشركة تعزيز قدراتها الجوهرية وتحقيق أداء متميز في جميع جوانب عملياتها. هذا بدوره يساعد في الارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات، وتلبية توقعات العملاء بكفاءة عالية. علاوة على ذلك، تُسهم التنمية الفعالة للموارد البشرية في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل شركة لين. من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم في عمليات التطوير والتحسين المستمر، تستطيع الشركة استشراف التغيرات في السوق والاستجابة لها بمرونة وسرعة. هذا الأمر يساعد في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة وتحقيق التميز المنشود.

تبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الحيوي لتنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة لين. من خلال الاستثمار في بناء قدرات الموظفين وتطوير ممارسات الموارد البشرية، تستطيع الشركة تعزيز قدراتها الجوهرية وتحقيق أداء متميز في السوق.

الأهمية العملية:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في شركة لين من النتائج والتوصيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي لمنظمتهم. فشركة لين هي إحدى الشركات الرائدة في قطاعها، وتعتبر تنمية الموارد البشرية أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تعزيز قدرات الشركة وتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية لها في السوق. فالموارد البشرية هي أهم أصول أي منظمة، وتنميتها وتطويرها يساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتطوير المهارات والكفاءات، وتعزيز الولاء والانتماء للشركة.

علاوة على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة ستساعد إدارة شركة لين في وضع خطط واستراتيجيات فعالة لتنمية وتطوير مواردها البشرية بما يتوافق مع أهداف الشركة وتطلعاتها نحو التميز. كما ستوفر للإدارة توصيات قيمة حول أفضل الممارسات والسبل الكفيلة بتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها. تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية كأداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في شركة لين، وذلك بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أداؤها وسمعتها في السوق.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على تنمية الموارد البشرية بأبعادها(تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي – الخدمي) على "موظفين شركة لين"

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

الأهداف الفرعية:

- التعرف على تنمية الموارد البشرية بأبعادها(تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركة لين .
- التعرف على درجة تأثير تنمية الموارد البشرية بأبعادها(تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي الخدمي على "موظفين شركة لين
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بتطبيق ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

5.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركة لين" ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركة لين" ؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي الخدمي على "موظفين شركة لين" ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركة لين" .

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي القيادي على "موظفين شركة لين" .

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي الخدمي على "موظفين شركة لين .

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة (سامي، 2022) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف

التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTAL وSME قسنطينة

هدفت الدراسة الحالية دراسة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسستين اقتصاديتين عموميتين. وذلك من أجل اختبار مقارنة أفضل الممارسات أو ما يعرف بالمقاربة العالمية وكذلك المقاربة الموقفية في تفسير الشروط التي تحيط بالعلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد استهدفت الدراسة عينة من المسيرين على مستوى شركة نفطال وشركة الصيانة للشرق من خلال استبيان. استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي أدى إلى تأكيد فعالية كل من المقاربتين في تفسير الدور الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إثبات الفرضية المرتبطة بدور الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمنظمة كوسيط بين بعض ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

دراسة (الخزاعلة، 2020) بعنوان: أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية:

شركة مياه اليرموك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية في شركة مياه اليرموك، وقد جاءت لاختبار الفرضيات التي طرحت لمعالجة مشكلة البحث، وتم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين باختلاف مساهمهم الوظيفي في إدارة الموارد البشرية لشركة مياه اليرموك لإقليم الشمال (محافظة المفرق، محافظة إربد، محافظة عجلون، محافظة جرش). تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل نتيجة لصغر مجتمع الدراسة، إذ قام الباحث بتوزيع (116) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد الاستبانات

وبالبلغ عددها (114) استبانة، أي ما نسبته (98.3%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وبعد التدقيق ومراجعة الاستبانات تبين أن هنالك (استبانتين) غير صالحة للتحليل الإحصائي نتيجة لعدم إكمال الإجابات على فقرات الدراسة. وبالتالي، بلغ مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل (112) استبانة مشككة ما نسبته (96.6%) من عينة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم العمل جمع البيانات، والقيام بتحليلها واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences وبرنامج (AMOS) Analysis of Moment of Structures، وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة وهي أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (سهولة استخدام النظام، التدريب على النظام، توفير الدعم الفني، دعم الإدارة العليا، توفير البنية التحتية) في أداء الموارد البشرية في شركة مياه اليرموك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويتبين من النتيجة أن هنالك توافق ما بين الموظفين أن نظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة الخاص بالشركة ستساهم بشكل فاعل ومهم في تطوير قدرات ومهارات وأداء الموظفين في الشركة على المدى الطويل والقصير. وقد أوصت الدراسة لأصحاب القرار في شركة مياه اليرموك بالاهتمام في نظم معلومات الموارد البشرية لتمكينها من تحديد احتياجات الشركة التدريبية على المدى الطويل، وتحديد الاحتياجات الفردية، كما يتعين على شركة مياه اليرموك دراسة سبب رفض بعض الموظفين لبرامج التدريب ومحاولة إيجاد الحلول لذلك. كذلك يجب على الشركة أن تعمل على جعل نظم معلومات الموارد البشرية قادرا على تقديم تقارير دورية أو خاصة لمراقبة فعالية التدريب بشكل مستمر. كما يجب تقديم برنامج تنافسي للوظائف الشاغرة في الشركة. ويجب استخدام الأدوات القياسية لمراقبة سلوك العمل بعد تنفيذ البرامج التدريبية في الشركة.

دراسة (الخزاعلة، 2020) بعنوان: برنامج تدريبي مقترح لتلبية الاحتياجات التدريبية لمديري

المدارس الحكومية بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة

هدفت الدراسة الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة، كما تهدف لاقتراح برنامج تدريبي في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة لتلبية؛ احتياجات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق والتي تم تحديدها من

خلال الدراسة الميدانية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق: (قصة المفرق، ولواء البادية الشمالية الغربية، ولواء البادية الشمالية الشرقية) خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2020)، والبالغ عددهم (474) مديراً ومديرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (45) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والتمكين). أظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة المفرق في ضوء متطلبات الحاكمية كانت جميعها بدرجة متوسطة، ووجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات في الأداة ككل، وأظهرت أيضاً وجود تباين ظاهري بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الحاكمية الرشيدة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح كل من فئة (6-10) سنوات، و(11) سنة فأكثر في الأداة ككل. وأظهرت النتائج وجود تباين ظاهري بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المديرية في لصالح (لواء البادية الشمالية ولواء البادية الشمالية الشرقية) في جميع الأداة ككل.

دراسة (القرعان، 2022) بعنوان: التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد

البشرية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى الدراسات والمراجع والأدبيات المتعلقة بذلك، وبعد التحليل توصلت الباحثة إلى أنه يجب قياس الموارد البشرية في المنشأة والإفصاح عنها في قوائم إضافية خاصة بالموارد البشرية. وتوصي الباحثة بأن تتبنى الجهات المهتمة بالمحاسبة في الأردن بإصدار أسس ومعايير لقياس الموارد البشرية والتقارير والإفصاح عنها.

دراسة (الطيب، 2020) بعنوان: متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً: دراسة وصفية

تحليلية

هدفت الدراسة التعرف إلى التعرف على متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً، مع توضيح مفاهيم تسويق الموارد البشرية والمتطلبات التي يحتاجها تسويق المورد البشري وكذلك التطرق إلى مفهوم التسويق بشكل عام، باعتبار أن فلسفة تسويق الموارد البشرية مستمدة منه. إن استخدام التكنولوجيا والاتصال في التسويق، أصبح ضرورة حتمية نظراً للمزايا الكبيرة التي يتمتع بها هذا المفهوم، ولهذا تسابقت دول العالم من أجل استغلالها واستخدامها، لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة، لا سيما في تسيير قضايا المورد البشري. وبالتالي الخروج من دائرة التخلف لأن معيار التقدم الآن حسب تقارير الأمم المتحدة هو مدى قدرة الدول على مواكبة الثورة المعلوماتية وحتمية تطبيقها. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها، إن تسويق الموارد البشرية إلكترونياً مهم في مجال تخفيض تكاليف العمل، وإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة. ثم ختمت الدراسة بتوصيات أهمها: العمل على اختيار واكتساب ذوي الكفاءات والمهارات والحفاظ عليهم. وضرورة توفير بيئة عمل محفزة وأمنة، تضمن أمن واستقرار العاملين.

دراسة (القرمودي، 2021) بعنوان: الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية: مظاهر الأزمة

وسبل التجاوز

هدف البحث إلى التعرف على الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية، مظاهر الأزمة وسبل التجاوز. فالإدارة تعتبر مرفقاً هدفه الأساسي خدمة المواطنين، ويعتبر وجوده ضرورياً لاستمرار قيام الدولة المدنية على أساس القانون والمؤسسات، فهو من جهة يضمن حقوق المواطنين والمواطنات، ومن جهة أخرى يكرس سيادة الدولة، إلا أن الذي يعاب على الإدارة المغربية تردّي مستوي خدماتها وتعقيد مساطرها مما أثر على مسار التنمية لعقود من الزمن. وقسم البحث إلى مبحثين، تناول الأول بعض مظاهر أزمة الموارد البشرية بالإدارة العمومية والتي تمثلت في أسلوب التوظيف، وضعف التكوين الإداري. وتطرق الثاني إلى تفعيل مبادئ حسن تدبير الموارد البشرية والتي تمثلت في ملحاحية مطلب التكوين، وإعادة النظر في أسلوب تقييم أداء الموظف، وإرساء نظام فعال للتحفيز الإداري. واختتم البحث بالإشارة إلى أن موظفو الإدارات العمومية وخاصة الفئات المتوسطة من هزلة الأجور التي لم تعد تلي حاجياتهم المعيشية، الأمر الذي يعوق

تطوير الموارد البشرية، لأن لكل فرد عامل في أي إدارة حاجات متنوعة، وبأي قدر يمكن إشباعها، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد.

دراسة (الهاشمي، 2020) بعنوان: التمكين الإداري وتأثيره على تنمية الموارد البشرية: دراسة

ميدانية على موظفي صحة مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وتأثيره على تنمية الموارد البشرية. تكونت عينة الدراسة من (382) موظف وموظفة من الموظفين العاملين في صحة مكة المكرمة. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها، أن القيادات الإدارية بصحة مكة المكرمة تُمارس التمكين الإداري من خلال أبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، تدريب الموظفين، تحفيز الموظفين) الأمر الذي يؤكد إدراكها لأهمية التمكين الإداري وحرصها على تكوين الصف القيادي الثاني، وأن القيادات الإدارية بصحة مكة المكرمة تُدرك أهمية مواردها البشرية كأئمن الأصول، وتسعى لتنميتها وإثرائها وظيفياً. واختتمت الدراسة بعدة توصيات أهمها، تفعيل الأسلوب القيادي الذي يُشجع على تفويض السلطة من خلال اختيار الشخص المناسب للمهمة المناسبة، مع توضيحها وشرح أسلوب المتابعة المُتفق من قبل كلا الطرفين.

دراسة (إسبر، 2020) بعنوان: تأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية

في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري

هدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير أخلاقيات العمل (التعاون، الالتزام بأنظمة العمل، الاستقامة، الشفافية، الإتقان) على أداء الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. قام الباحث بتوزيع (120) استبياناً على عينة من المديرين والعاملين في الجامعات محل الدراسة، تم استرداد (109) استبياناً، واستبعاد (7) استبيانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات التي تم تفريغها (102) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25). وفي نهاية هذا البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: يوجد

تأثير معنوي لأخلاقيات العمل (التعاون، الالتزام بأنظمة العمل، الاستقامة، الشفافية، الإتقان) على أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. كما تقدم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: ضرورة قيام الجامعات محل الدراسة بتحليل بيئتها الداخلية بصفة مستمرة من أجل التعرف على نقاط الضعف والقوة فيها، وضرورة تعيين الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة والكفاءة العالية والمناسبة لتحليل البيئة، وضرورة الاهتمام بالمعايير الأخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة (محمد، 2021) بعنوان: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة 2010-2019 م.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية، عدم الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية وهل هنالك علاقة بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين وما هو أثر الوصف الوظيفي على أداء العاملين؟ وتمثلت أهمية الدراسة في أنها تعتبر مرجعياً نظرياً وتطبيقياً لكل منظمة ترغب في تحقيق استراتيجية لتنمية مقدرات موردها البشري الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين، وأن أهمية الدراسة في حد ذاتها أنها تتناول استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين بوزارة التعليم العالي والدراسة العلمية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الوصف الوظيفي وأداء العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل البحث لعدة نتائج أهمها، تهتم الإدارة العليا بعملية التدريب كاستراتيجية لتأهيل العاملين، يتم تقصي آراء العاملين حول مدى استفادتهم من التدريب، وتقدم إدارة الموارد البشرية وصفاً وظيفياً واضحاً في الخطة لشغل الوظائف. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام من الإدارة العليا بوضع خطط للعملية التدريبية. وضع آراء العاملين عن مدى استفادتهم من التدريب. وتفعيل إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف، مراقبة أداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية في استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وواقع تطبيق إدارة المواهب على التميز المؤسسي. تستهدف الدراسة موظفي مجموعة المناصير الأردنية كحالة دراسية لاستكشاف ما إذا كانت إدارة المواهب هي أحد العوامل المحددة للتميز التنظيمي. ولتحقيق الأهداف الواردة في هذه الدراسة تمت إضافة الخبرة والمؤهلات إلى النموذج وتم التعامل معها كمتغير وسيط للمقارنة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. تم تبني الفلسفة الوضعية بتصميم استنتاجي. تم وضع الفرضيات على أساس النظريات التي تشرح النوايا. تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الإنترنت في المجموع، تم تلقي 204 ردود؛ تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المستجيبين باستخدام تحليل الانحدار الهرمي بإصدار (SPSS 25). ووجدت الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في مجموعة المناصير الأردنية بلغ درجة عالية، وكذلك مستوى عال من التميز التنظيمي فيها. كما أوضحت الدراسة وجود أثر هام وارتباط إيجابي بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى التميز المؤسسي. أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات في النموذج: جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب كانت سوابق مهمة للتميز المؤسسي. علاوة على ذلك، فإن الخبرة والمؤهلات لم تعزز العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب والتميز التنظيمي. تعزى حداثة هذه الدراسة إلى مساهمتها في مجالات الإدارة والاقتصاد وريادة الأعمال من خلال فحص مفهوم إدارة المواهب مع التميز التنظيمي ضمن الخبرة والمؤهل. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة التنسيق مع الجامعات والكليات لاستقطاب وتوظيف الموهوبين والسماح لهم بإطلاق طاقاتهم الإبداعية وضمان استقطاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، والسعي الوطني إلى الحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم استخدامها محليا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت للمنتجة، ومن أجل ذلك تم تناول أهم الأسس النظرية المرتبطة بمفهوم القيادة الأخلاقية والتميز التنظيمي، واللذان يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والتي تؤثر وبشكل كبير ومباشر على السلوك التنظيمي للعاملين وبطريقة إيجابية تزيد من كفاءة وفعالية الأداء.

دراسة (Durrah, 2020) بعنوان: Agile Project Management Implementation for Construction Companies in Jordan

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة خمسة أبعاد للإدارة بالتجوال MBWA هي: (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتحفيز، والإبداع، والتغذية المرتدة) في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان. خاصة أن هذه المؤسسات تعاني من غياب التواصل والتفاعل بين إدارتها وموظفيها. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على (260) موظفاً إدارياً يعملون في ثلاث مؤسسات إعلامية هي: (المديرية العامة للإعلام، ومكتب الأخبار العماني في محافظة ظفار، والهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون). ولاختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEW) بواسطة برامج AMOS. حيث أظهرت النتائج أن ثلاثة أبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال وهي: (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتغذية الراجعة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي، في حين أن البعدان الآخران وهما: (التحفيز، والإبداع) لم يؤثر على التميز المؤسسي. وبناء على ذلك توصي هذه الدراسة بضرورة العمل على تهيئة بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الإعلامية، وتثقيف المديرين في هذه المؤسسات الإعلامية حول أهمية MBWA من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات للوصول إلى التميز في هذه المؤسسات.

8.1 الفجوة البحثية:

هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة لين.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد تنمية الموارد البشرية (التوجيه – التدريب – الابتعاث – الإثراء الوظيفي) وتأثيرها على التميز المؤسسي بأبعادها مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التميز المؤسسي وكيفية تأثيرها بمختلف أبعاد تنمية الموارد البشرية (التوجيه – التدريب – الابتعاث – الإثراء الوظيفي): دراسة تطبيقية على شركة لين.

هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه – التدريب – الابتعاث – الإثراء الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق النظرية البنائية من فكرة أن المعرفة والفهم لا يتم اكتسابها بشكل سلبي من خلال حفظ المعلومات، بل يتم بناؤها بشكل نشط من قبل المتعلم. في هذا البحث، سيتم تطبيق هذه النظرية على موضوع تنمية الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي في شركة لين. فالموظفون هنا سيكونون المتعلمون النشطون الذين يبنون معارفهم ومهاراتهم بشكل تفاعلي مع البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدمها الشركة.

ويمكن تطبيق النظرية البنائية في دراسة أثر تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة لين، يمكن اتباع الخطوات التالية:

تحليل برامج تنمية الموارد البشرية في الشركة: دراسة أنواع البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدمها الشركة لموظفيها، وكيف تسهم في بناء معارفهم ومهاراتهم والارتقاء بسلوكياتهم المهنية.

تقييم أثر هذه البرامج على أداء الموظفين: استكشاف كيف ساهمت برامج التنمية في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.

دراسة انعكاس ذلك على مستوى التميز المؤسسي: فحص الآثار الإيجابية لتحسن أداء الموظفين على مؤشرات التميز المؤسسي مثل الجودة والابتكار والمرونة التنظيمية.

تحليل دور الثقافة التنظيمية: استكشف كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في شركة لين في تعزيز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين الموظفين، وانعكاس ذلك على تحقيق التميز المؤسسي.

10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي لموظفين شركة لين ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على تأثير تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة لين.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:
- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط - استقطاب - تدريب - تحفيز الموارد البشرية) وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (القيادي - الخدمي) على "موظفين شركة لين .
- حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على شركة لين .
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية تم التطبيق علي العاملين في شركة لين .

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

1.1.2 مقدمة

إن جوهر إدارة الموارد البشرية هو الإنسان، بكل ما يحمله من قيم، فالإنسان ذو قيمة إنتاجية، لذا فإن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد واقتصادية، استهلاكية، إذ يستهلك ما ينتج، وهو قيمة روحية وإنسانية، وقد من الإنسان بمراحل عدة هي قصة إدارة الموارد البشرية وتاريخها سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل. (Nieto 2014)

وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت ، صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين، وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار، وتنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها.

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يوجد اختلاف في وجهات نظر المديرين في تحديد مفهوم واحد ومتفق عليه الإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتا نظر رئيسيتان هما

- 1- وجهة النظر التقليدية يرى بعض المديرين بأن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أهميتها محدودة في المنظمات، فهي وظيفة روتينية تنفيذية، مثل: حفظ بيانات العاملين في ملفات الإجازات الترقية تسجيل حضور وانصراف العاملين، صرف الأجور، وإدارة الموارد البشرية أهملت من قبل المديرين، إذ يعتقدون أن دورها في كفاءة ونجاح المنظمات ضعيف، وعليه ضعف دور مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمات وفي الوضع التنظيمي للإدارة (Rotich, 2015)

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين بأن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات كأهمية الوظائف الأخرى في المنظمة كالإنتاج والتمويل، والتسويق، ويرجع ذلك الإدراك هم أهمية العنصر البشري، وتأثيره الكبير في الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، ولذلك تغير مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح الهدف الجوهري لإدارة الموارد البشرية هو إنشاء مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال قادرين على العمل، وراغبين فيه. وأصبحت إدارة الموارد البشرية تحوي على أنشطة رئيسية، أهمها : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنظمة، وتحليل وتوصيف الوظائف وتدريب الأفراد وتنميتهم، وتنمية قدراتهم، تقويم أداء العاملين، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الأفراد في المنظمات (2016, Storey).

ظهرت الكثير من التعريفات المفهوم إدارة الموارد البشرية وقد كانت بمجملها متقاربة من حيث الهدف فقد عرفت بأنها: العمل الإداري الذي يوضح متطلبات المنظمة من العاملين، وتعيينهم بالشروط والصفات المطلوبة، واستغلال هذا المورد البشري بأفضل طريقة متاحة (Stankeviciute and Savaneviciene, 2013)

ويرى آخرون بأن إدارة الموارد البشرية إدارة رئيسية في المنظمات، تقوم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، عبر استراتيجية تتضمن مجموعة من السياسات والأنشطة المتنوعة بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها، ويساعد في تحقيقهما (حمودة وآخرون ، 2017)

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الممارسات، والسياسات الضرورية للقيام بالعديد من الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة للقيام بوظائفها على أكمل وجه.

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية مورداً فريداً نسبياً مقارنة مع الموارد الأخرى في المنظمة، ولذلك فهي تعد أهم مورد من جميع الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، فلا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها بتوافر الموارد الأخرى كالآلات المواد المال، الأساليب الوقت والمعلومات، إلا في حال توافر الموارد البشرية فيها، وبالتالي فإن نجاح الوظائف الإدارية الأخرى التشغيلية، التسويق، المالية ... الخ) يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية (Opatha, 2016).

فتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية في القرن الحادي والعشرين فهي تدير أهم وأعلى أصول المنظمة، التي تتميز عن باقي الأصول، بأنها أصول مفكرة، والإدارة ترغب في الاستفادة القصوى من مواردها البشرية سواء كانوا مديريين أو مرؤوسين، فتشجعهم، وتحفزهم، للاجتهاد والابتكار، وتهيئة بيئة تساعد على ذلك وفقاً لـ (Bartram, et al., 2017)

وتظهر أهمية الموارد البشرية كآلاتي كما يراها بارترام (Bartram, et al., 2017)

أولاً: على مستوى المنظمة الموارد البشرية تكبر قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، لذا فهي تمثل أصلاً تزداد قيمته وأهميته والاستفادة منه مع مرور الزمن وتوجد علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى للمنظمة وأي تقصير في توقع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تؤدي إلى تأخير أو هدم أعمال الإدارات الأخرى. (حافظ ، 2021)

ثانياً: على المستوى القومي الموارد البشرية أساس الاستقلال والقوة الاقتصادية، إذ إن الموارد البشرية أداة تنافس عالمية والعقول المبدعة تقلل فاتورة التكنولوجيا المستوردة، والموارد البشرية الفعالة أداة لزيادة الصادرات فالموارد البشرية تكمل الثروة القومية، وجذب العقول أصبح صراعاً عالمياً، وإدارة الموارد البشرية الفعالة ترسخ الأمن القومي (البديوي، 2019)

ويشير محمد (2015)، إلى أن إدارة الموارد البشرية قد قامت باعتماد مدخلين للموارد البشرية أولهما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وثانيهما: إشباع حاجات الأفراد، وأن هذين المدخلين يكمل بعضهما

بعضاً، فإذا نظرت المنظمة إلى هذين الهدفين على أنهما منفصلان عن بعضهما بعضاً، فإن تحقيقها لأي هدف سيكون على حساب الآخر. ولذلك فقد أشارت الأبحاث السلوكية إلى ضرورة معاملة الأفراد كمورد في المنظمة بدلا من اعتبارهم عوامل إنتاج.

ويرى بعض الباحثين أن الاستثمار في الموارد البشرية وتنميته يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، وإن سياسات وبرامج الموارد البشرية التي تطبقها إدارة الموارد البشرية لا بد وأن تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وعليه يمكن إيجاز أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة كالآتي: وفقا لفرحاني، (2012)

- 1- تعد الموارد البشرية أهم الموارد التي يوظفها المديرون لإنجاز أهداف المنظمة.
- 2- أن جودة الوظائف الإدارية الأخر تعتمد بشكل كبير على جودة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- 3- تعد إدارة الموارد البشرية ذات مسؤولية حيوية ومهمة لكل مدير في المنظمة.
- 4- تساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي للمنظمة ثم النجاح المجتمعي.
- 5- أن إدارة الموظفين أكثر صعوبة من إدارة الموارد الأخرى في المنظمة.

ويرى الباحث بالرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية كما سبق ذكره إلا أن أغلب مؤسسات القطاع ما زالت تنظر نظرة تقليدية لإدارة الموارد البشرية، وتعدّها إدارة مساعدة المراقبة العاملين، ومعاقبهم عن أي تقصير دون الاهتمام برأي مدير إدارة الموارد البشرية، أو أخذ مشورته بالإضافة لإعطائه صلاحيات قليلة لا تتناسب مع وظيفته، وبعض مؤسسات القطاع الخاص تعد إدارة الموارد البشرية أرشيفا الحفظ المعلومات التي تتعلق بالعاملين دون استغلال وظائف هذه الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطويرها والالتحاق بالمؤسسات العالمية.

المحور الأول : تنمية الموارد البشرية

تمثل تنمية الموارد البشرية منهجا مميزا لتكوين ممارسات وسلوكات الموظفين، ومواقف العمل المختلفة، والتي تؤثر بدورها في أداء المنظمة، فالرضا الوظيفي والالتزام هي مواقف وسلوكات الموظف

الرئيسة التي تشكل نتائج تنمية الموارد البشرية ، ولذلك فإن الموظفين الراضين والملتزمين يكون لديهم الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل والخدمة في المنظمة، وبذل المزيد من الجهد نيابة عنها، وبالتالي تعزيز أدائها (Huselid,1995). وأن هذه السلوكيات يكتسبها الموظفون داخل مكان العمل عبر سياسات وممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية، ولا يحضرونها معهم عند دخولهم المنظمة. وفي هذا السياق تم تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة من العوامل المختلطة تمثل ممارسات وسياسات وأنظمة تؤثر في سلوك وتوجهات وأداء الأفراد نحو المنظمة بشكل ايجابي (Olayo, 2018) ما تعرف بأنها تنمية الموارد البشرية على انها عمليات متخصصة في تأمين وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز ودعم التواصل والتعاون بينهم لدعم تطوير عمال المنظمة ، و أن أهم مجالات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم الوظائف، فرق العمل التوظيف، التدريب التعويضات وتقييم الأداء. (Elarabi and Johari, 2014).

وبناء على ما تقدم ولغايات الدراسة الحالية، فإنه سيتم تناول اهم ممارسات الإدارة الموارد البشرية الشائعة في الأدبيات الاستقطاب الاختيار والتعيين تدريب وتطوير الموظفين تخطيط المسار الوظيفي، الحوافز والمكافآت كالآتي (Armstrong and Taylor 2020)

1- الاستقطاب

الاستقطاب بأنه عملية اكتشاف المرشحين المحتملين للشواغر التنظيمية الفعلية أو المتوقعة، أو من منظور آخر هو نشاط ربط يجمع بين من لديهم وظائف شاغرة وبين من يبحثون عن وظائف . 2014 (DeCenzo et al.) وعرفه الكرخي (2013) على أنها عملية يتم من خلالها تحديد القوى العاملة المتوقعة في المنظمة، وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة وبأن الاستقطاب هو عملية بحث عن أفراد مؤهلين لملء وظائف شاغرة في العمل ويتم استمالتهم وجذبهم لاختيار الأفضل منهم لذلك العمل .

ويرى الباحث بأن المنظمات الناجحة والتي تتميز بالإبداع هي تلك التي تمتلك أفرادا مبدعين وذوي كفاءات عالية لذلك فإن عملية الاستقطاب تتطلب من المنظمة أن تعمل على التخطيط بأسلوب علمي، لان كفاءة المنظمة وتميزها يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة العاملين فيها. ومن هذا المنطلق فإن الاستقطاب له أهمية كبيرة للمنظمة من عدة جوانب، اهمها بأن الاستقطاب المدروس يعمل على توسيع الخيارات امام

المنظمة في اختيار الافراد الاكفأ والافضل من بين المتقدمين ، كما و أنه يساعد المنظمة على توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم من حيث العمل، وتطوير حياتهم المهنية، وأن نجاح هذه العملية بعد الخطوة الأولى في بناء الإنتاجية، وقوة العمل الفاعلة في المنظمة (خضيرات ،2011)

ويؤكد الباحثون على أن الاستقطاب يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها توفير العدد الكبير من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، والمساهمة في تحقيق درجات عالية من الاستقرار الوظيفي ، بسبب جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم ، والتقليل من نفقات التدريب التي تلي عملية الاختيار نتيجة لاستقطاب أفضل الأفراد من ذوي الكفاءات العالية (بردويل ،2010،

2- الاختيار والتعيين

تعد عملية الاختيار والتعيين الممارسة الإدارية الثانية لإدارة الموارد البشرية بعد أن تقوم المنظمة بتخطيط وتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، ويطلق عليها استراتيجية التوظيف والتي تشتمل على كل من الاستقطاب، والاختيار والتعيين (جودة ،2014)

تعد عملية الاختيار والتعيين المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وتعرف أنها: تلك العملية التي يتم من خلالها تصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم لشغل وظيفة معينة في المنظمة، من خلال مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد المتقدمين لهذه الوظيفة، أي اختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، كما ويمكن تعريف الاختيار والتعيين بأنه سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تتبعها المنظمة لانتقاء الأفراد الذين لديهم المؤهلات ، التي تمكنهم من القيام بمهام الوظائف المحددة مسبقا (محمد ،2015)

ويرى الباحث أن عملية الاختيار والتعيين هي عملية تقييمية للأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة وان عملية اختيار المناسب منهم للوظيفة الشاغرة يتم بناء على عدة معايير للتقييم، منها على سبيل المثال لا الحصر الخبرة المؤهلات العلمية خصائص عملية ترتبط بطبيعة عمل المنظمة وطبيعة الوظيفة الشاغرة.

ومن هذا المنطلق فإن عملية الاختيار والتعيين لها أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد، من حيث أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما وأنها تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد الإنسانية من خلال حصولهم على أجور عادلة تتناسب مع خصائصهم الوظيفية والأكاديمية، وشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم وأدائهم (أبو شيخة، 2013).

إن عملية الاختيار والتعيين تمر بـ (8) خطوات وفقاً لـ (DeCenzo et al., 2013) كالآتي:

- 1- الفحص الأولي ويقوم على مرحلتين الأولى تتضمن الاستفسارات الأولية من المتقدم للوظيفة بينما المرحلة الثانية تتضمن المقابلة الأولية والتي يمكن إجراؤها عبر الهاتف، وهي تعد فرصة الإدارة الموارد البشرية في تقديم تفاصيل أكثر عن الوظيفة ومسؤولياتها، وهذا يساعد على اكتشاف إن كان المتقدم لهذه الوظيفة مهتماً بها أم لا؟.
- 2- استكمال طلب التوظيف: بعد إجراء المقابلة الأولية هاتفياً، يمكن للمنظمة أن تطلب من المتقدم لشغل الوظيفة استكمال تعبئة طلب التوظيف، والذي عادة يتضمن معلومات تتعلق بالخبرات والمؤهلات والمهارات، بالإضافة إلى أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عن المتقدم بطلب الوظيفة.
- 3- اختبارات ما قبل التوظيف: وفي هذه الخطوة فإن المنظمة تعمل على إجراء بعض الاختبارات للمتقدم للوظيفية، مثل: قياس التفكير، ومهارات الإدراك، والقدرة الحركية، أو السمات الشخصية. وهذه الاختبارات متعددة، منها على سبيل المثال لا الحصر، اختبارات محاكاة الأداء، والتي تتطلب من مقدم طلب التوظيف الانخراط في سلوكيات معينة ضرورية لأداء الوظيفة بنجاح.
- 4- المقابلة الشاملة المتقدمين للوظيفة الذين ينجحون في اجتياز المراحل الثلاث الأولى يخضعون للمقابلة شاملة من قبل إدارة الموارد البشرية، وبعض المدراء في الإدارات المعنية في المنظمة.
- 5- العرض الأولي المشروط للوظيفة: وفي هذه المرحلة إذا كان طالب الوظيفة قد اجتاز كل خطوة من عملية الاختيار حتى الآن، ويتم تقديم عرض عمل مشروط هذه العروض الوظيفية المشروطة

تقدم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية، وفي جوهره، أن الوظيفة سوف تقدم للمتقدم لها في حالة اجتيازه لبعض الاختبارات.

6- التحقق من صحة المعلومات التي قدمها المرشح للوظيفية وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بالتحقق من المعلومات في طلب التوظيف كافة، من حيث المعروفون الذين أشار إليهم، والجهات التي عمل فيها سابقا المؤهلات العلمية التي حصل عليها المرشح للوظيفة السجل الجنائي.

7- الاختبار الطبي والبدني وهي تمثل المرحلة الأخيرة بعد اجتياز المراحل السابقة، إذ يتم في هذه الخطوة التأكد من قدرة المرشح للوظيفة على القيام بمهامها ومسؤولياتها، سواء القدرة البدنية أو الذهنية.

8- التعيين: بعد أن يجتاز المرشح للوظيفة الشاغرة جميع الخطوات الثماني السابقة، يصبح في هذه الحالة مؤهلا للحصول على عرض التوظيف (التعيين)، ويتم ذلك من خلال مدير الدائرة التي فيها الوظيفة الشاغرة.

3- تدريب وتطوير الموظفين

تأتي عملية التدريب والتطوير بعد مرحلة عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهي تلك العملية التي لها أهمية بالغة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من خلال مواكبة التطور في أساليب العمل، وتحسين مهاراتهم، وقدراتهم من جانب، ومن جانب آخر تغيير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم، وبعد التدريب من الركائز الأساسية للإدارة السليمة، أحد الركائز الضرورية للتنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي حتى يصبح العنصر البشري أكثر معرفة وقدرة على القيام بمهام وظيفته بالشكل المناسب والمطلوب (بوزرين، 2017)

وإن مصطلح التدريب والتطوير مفهومان مترابطان، ويشكلان إطارا واحدا، إذ أن العملية التدريبية تركز على تطوير مهارات العاملين الحالية لإكسابهم المهارات والسلوكيات التي تساعد على تحسين مستوى أدائهم للعمل، بينما يتناول التطوير، تطوير قيم ومعارف ومهارة جديدة تمكن الفرد من

إنجاز مهامه بكفاءة عالية ، كما وتمكنه أيضا من الوصول إلى مركز وظيفي أعلى في المستقبل، ولذلك فإنه من الأفضل دمج هذين المفهومين بمفهوم واحد وهو التدريب (الرجوب ،2014).

وانطلاقا من ذلك، فقد تم تعريف التدريب من عدة باحثين ومؤلفين كالآتي :

- يتم إعطاء الموظفين الجدد أو الحاليين المهارات التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم (Dessler, 2011).
- وأنه جهد يهدف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية والممتثلة بالقدرات والمهارات والأنماط السلوكية التي يستخدمها لتحسين فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية (الشملة ،2014).

- وهو أيضا عملية تهدف إلى إحداث تغيير نسبي دائم في الموظفين لتحسين أدائهم، ولذلك فإن التدريب يتضمن تعلم مهارات جديدة كالمعرفة، والاتجاهات والأنماط السلوكية (DeCenzo et. al, 2013).

وعليه يمكن القول بان العملية التدريبية ما هي إلا وسيلة أو مجموعة وسائل تهدف إلى إكساب الموظفين المتدربين المهارات والمعارف المرتبطة بأدائهم الحالي، كما وأنها تشتمل على تطوير وتوسيع هذه المهارات والقدرات على المدى البعيد.

ويعد التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، سيما وأن انتهاج سياسة ممارسة البرامج التدريبية المخططة مسبقا والمصممة بشكل علمي يؤدي إلى إتاحة الفرص للعاملين المتابعة التطورات الجارية في مجالات أعمالهم، وهذا يساعدهم على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في إنجاز أعمالهم ومن هذا المنطلق فإنه يمكن إبراز أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للفرد والمنظمة كالآتي (محمد،2015)، و (السبول ،2015) و (حمود والخرشة ،2010)

- يزود الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنه من مواجهة المشاكل وحلها، وتحمل مسؤوليات وأعباء جديدة، وتهيئته لاستلام مواقع وظيفية مستقبلية في المنظمة.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة، وهذا ينعكس على زيادة أجور العاملين فيها.

- تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة للتدريب الناجح الذي يؤدي إلى تخفيض درجة الإشراف والرقابة، ما يؤدي إلى زيادة أرباحها.
- تحسين صورة المنظمة، وهذا يعمل على جذب المزيد من الموظفين والعملاء المحتملين.
- المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي ودعم استقرار المنظمة.
- المساهمة في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال مما يحسن من قدرتها التنافسية.

4- تخطيط المسار الوظيفي

تعد استراتيجية التخطيط عملية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة الخطوة المهمة والأساسية في توفير الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وفي الوقت المناسب و المكان المناسب لتلبية احتياجات المنظمة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تخطيط القوى العاملة، فقد تم تعريفها: أنها عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (Singh, 2018).

وعرفها الآخرون أنها عملية تحاول من خلالها المنظمة تقدير الطلب على العمالة، وتقييم حجم وطبيعة ومصدر العرض الذي سيكون مطلوباً لتلبية هذا الطلب، وأيضاً عرفت أنها نشاطات تهتم بتحليل احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين، ووضع التنبؤات حول الظروف المتغيرة (Nagendra and Deshpande, 2014).

ويرى الباحث بأن عملية تخطيط الموارد البشرية ما هي إلا عبارة عن عملية لتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة من حيث النوع والعدد اعتماداً على مواصفات معينة لشغل وظائف مستقبلية، تفرضها البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المنظمة إذ يقوم بهذه الوظيفة إدارة الموارد البشرية.

و تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في المنظمة من دورها في مساعدة المنظمة على التنبؤ بما ستواجهه مستقبلا من عجز أو فائض في عدد ونوعية العاملين فيها، وهذا يتطلب تعاون مديري الدوائر المختلفة في تزويد إدارة الموارد البشرية بحاجاتهم من الموظفين، سواء للوقت الحالي أو المستقبلي في ضوء أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية (Kispal-Vitai and Wood (2018). كما أن عملية التخطيط للقوى العاملة تحقق للمنظمة العديد من المنافع والتي يمكن تلخيصها وفقا لـ (Kosheleva, and Bordunos, 2018

- يعمل تخطيط القوى العاملة على حصر احتياجات المنظمة من الموظفين ما يساعد على تقليص التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في إعداد العاملين فيها..
- مساعدة المنظمة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، سواء من سوق العمل أو من المهارات الداخلية في المنظمة.
- التخطيط للقوى العاملة يعمل على منع حدوث الارتباكات الفجائية في العمل عند حدوث مساعدة المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، ما يساعد على الاستقالات أو التقاعد أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
- تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لتحسين أداء العاملين فيها.
- يمكن المنظمة من تهيئة نفسها لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية والآثار السلبية التي تؤثر في نوعية العاملين وأدائهم.
- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحقيق التكامل بين مختلف تنمية الموارد البشرية اختيار وتعيين تدريب وتطوير، تقييم الخ) لتحقيق أهداف المنظمة، إذ من الصعب تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة بمعزل عن هذه النشاطات.
- تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها؛ إذ تتمثل هذه الخطوات فيما يأتي (Yaghi and Aljaidi, 2014 (بوزرين 2017) و (بردويل 2010) :
- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والذي يعتمد على أهداف المنظمة التي تهدف إلى تحقيقها .

- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية تشتمل هذه المرحلة على حصر أعداد العاملين حالياً في المنظمة وتحليلها، كما وتتضمن دراسة الكفاءات المتوافرة من العمالة في السوق في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى.
- وضع خطة العمل يتوضع إدارة الموارد البشرية خطة عمل تمثل إجراءات تنفيذية، وخطوات عملية تفصيلية لما يجب عمله اعتماداً على نتائج التحليلات السابقة وقد تتضمن هذه الخطة إجراءات الاختيار والتعيين والترقية والنقل وتعديل الأجور، وكذلك كيفية تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- تنفيذ الخطة ومتابعتها وتهتم هذه المرحلة في البدء بتنفيذ ما خطط له وفق جدول زمني معد مسبقاً، وتتطلب عملية تنفيذ الخطة عادة المراجعة الدورية والتقييم المستمر الضمان كفاءتها ونجاحها بسبب الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة، والتي يمكن أن تؤثر على سير تنفيذ الخطة.

5- الحوافز والمكافآت

عندما يقرر الأفراد تولي وظيفة ما في أي منظمة، فإنهم يأخذون في الاعتبار العديد من العوامل: كظروف العمل، وسمعة المنظمة، وفرص التدريب والتطور، والأمان الوظيفي، ولكن الأهم من ذلك كله فإنهم يركزون بشكل أكبر على الحوافز والمكافآت لتلك الوظيفة، أي مدى جاذبية الوظيفة، من حيث التعويضات النقدية و غير النقدية وكلما زادت الحوافز كانت فرصة جذب أفضل الموارد البشرية واستخدامها والمحافظة عليها أفضل في المنظمة (Itika, 2011).

وقد عرفت الحوافز والمكافآت أنها جميع أنواع التعويضات والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون مقابل الأعمال التي يقومون بها، بمعنى آخر هي تعويض الموظف على أنه جميع أشكال الحوافز والمكافآت رواتب أجور، حوافز معنوية ومادية التي يحصل عليها بسبب عمله في وظيفة معينة، وقد تكون هذه التعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، المباشرة كالحوافز والمكافآت المادية والرواتب وتوزيعات الأرباح، أما غير المباشرة كالضمان الاجتماعي والتأمينات، والإجازات والمساعدات التعليمية.. أما الحوافز والمكافآت غير المادية فهي تمثل حوافز معنوية، قد تكون على شكل معنوية اجتماعية، أمان وظيفي وحسن معاملة راحة نفسية كتب شكر وثناء ... الخ (Abdalkarim, 2012) (Noe et al., 2010).

إذ أن المنظمة تكافئ موظفيها عن جهودهم التي يبذلونها بثلاثة وسائل رئيسة الأولى : الأجور و/ أو الرواتب مقابل جهد محدد يؤدونه الثانية : الامتيازات المادية الإضافية كالسكن، والنقل وغيرها، أما الأخيرة فهي الحوافز التي يتقاضونها مقابل جهود بدلوها تتجاوز الجهود الأساسية المحددة لهم (حسن، 2010).

وإن توفير المنظمة لنظام أجور ورواتب وحوافز فعال سوف يؤثر بشكل كبير على الكفاءة الإنتاجية فيها، وسيشجع على تحفيز الموظفين ويخلق لديهم روح الإبداع والمبادرة، ولذلك فإن نظام الأجور والحوافز في المنظمة يفترض به تحقيق الموازنة والمواءمة بين مصالح الموظفين وحاجاتهم من جهة وبين مصالح المنظمة من جهة أخرى، وإن عدم تحقيق هذا النظام لهذه المعادلة يؤدي إلى التأثير السلبي في أداء كل من الموظف والمنظمة على حد سواء، وهذا بدوره سيؤدي إلى الهدر في طاقات وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، إذ أن الانخفاض في الأجور يخلق حالة من عدم الشعور بالعدالة وتسود بين الموظفين روح التذمر، ويمكن أن تؤدي بهم إلى ترك المنظمة (Obaid, 2013).

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

1.2.2 مقدمه:

فرضت التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال على المنظمات ضرورة تطوير أدوات ومناهج جديدة من أجل التكيف مع تلك التطورات، بحيث تعزز تلك المناهج الجديدة من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في المدى الطويل، ويُمثل التميز المؤسسي أحد المناهج التي تساعد على تحقيق هذا الهدف لما له من قدرة على ضمان أن كافة الأنظمة داخل المنظمة متوافقة وتعمل بشكل متناغم معا (Nenadal Etal,2018).

ويُعد التميز المؤسسي (Institutional Excellence) أحد الموضوعات المهمة في علم الإدارة، إذ أصبح توجها رئيساً لكافة المنظمات في الوقت الراهن أيا كانت طبيعة عملها بما يعزز من قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة. فالتميز يُعد هدفاً تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقه، فالغاية النهائية لأي منظمة هو تحقيق التميز.

وبذلك لم يعد سعي الشركات والمنظمات لتحقيق التميز خياراً قد تلجأ أو لا تلجأ إليه، فتزايد حدة المنافسة في عصر العولمة جعل المنظمات في بحث مستمر عن عوامل وأدوات لتحقيق التميز بأبعاده ومستوياته المختلفة، مع الإشارة إلى أن سعي الشركات لتحقيق التميز ليس بالضرورة سهلاً، وهو ما ينتج عن أن البيئة المحيطة أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً وهو ما يفرض ضغوطاً متزايدة في تحديد جوانب ومجالات التميز (خضير، 2017). حتى تتمكن المنظمات من الاستمرار في مواجهة التحديات المتزايدة.

وفي ضوء أهمية التميز المؤسسي للمنظمات فقد أصبحت هناك حالة من التنافس للحصول على جوائز في مجال التميز المؤسسي، فهناك العديد من الجوائز العربية والدولية للتميز المؤسسي والتي يضع كل منها تعريفه للمنظمة المتميزة، ومن بينها المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) وجائزة ديمينج (Deming) اليابانية الإدارة التميز المؤسسي، وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية (MBNQA)، وعربياً يمكن الإشارة إلى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز المؤسسي بالأردن، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة في القطاع التعليمي، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز .

وتلعب جوائز التميز المؤسسي دورا مهما في مساعدة المنظمات على قياس درجة نجاح ومسار المنظمة لدور تلك النماذج في تقييم الأداء المؤسسي وتعزيزه والمتابعة والتقييم المستمر.

2.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

تعود جذور مفهوم التميز المؤسسي إلى عام 1982 حيث طرحه كل من Peters and Waterman ليحاولا إثبات أن التميز المؤسسي يمكن قياسه على أساس العلاقة بين مؤشرات الأداء المختلفة للمنظمات. (Al-Dhaafri, Etal, 2016)

وخلال العقدتين الأخيرين اكتسب المفهوم زخما أكبر، وأصبحت المنظمات أكثر حرصا على الالتزام بمعايير التميز المؤسسي، حيث يتم تحليل التميز من منظور أصحاب المصلحة الرئيسيين.

وتاريخيا، قامت منظمات ضمان الجودة بوظيفتين رئيسيتين هما: تعزيز جودة العمل داخل المنظمات وكذلك المحاسبة على النتائج المتحققة؛ وذلك لحماية المستفيدين بصورة رئيسة، ومع بروز مفهوم التميز المؤسسي وظهور العديد من الجوائز في مجال التميز المؤسسي والتي شكلت دافعا لتحفيز المنظمات للسعي للتميز، كما كان لهذا الأمر بعدا سلبيا بحيث شكل الحصول على تلك الجوائز حافزا للمنظمات للتنافس من أجل الحصول على تلك الجوائز بعيدا عن ضمان الجودة في حد ذاتها (Brusoni, Patricia, Motova & Tavares, 2014)

وقد ناقشت دراسات عدة المفهوم، والتي طرحت مجموعة من التعريفات بشأن التميز المؤسسي. حيث يُعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء ولأصحاب المنظمة من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها وبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي (سليم، 2020) وبذلك فالتميز المؤسسي يقوم على وجود قيادة متميزة تسعى دائما إلى الإبداع والابتكار والتطوير، إضافة إلى دور التخطيط الاستراتيجي في الموازنة بين الاحتياجات والمصالح، مع وجود مورد بشري يمكنه القيام

بذلك. أي أن التعريف أكد على أهمية توفر عدة مقومات لضمان التميز المؤسسي وهي قيادة متميزة، تخطيط استراتيجي ورأس مال بشري يمكنه تنفيذ الخطط الموضوعة لضمان تميز المؤسسي.

وكذلك عرف بأنه الارتقاء بالمؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الاتقان والتفرد للوصول إلى أفضل النتائج الملموسة من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين وتلبية متطلباتهم المستقبلية (خضير، 2017) ويتضح من التعريف أهمية وضع البعد المستقبلي عند السعي للتميز.

كما يعرف بأنه ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال نسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، إذ إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (النسور، 2010)، وبذلك يركز التعريف على بعد واحد وهو المورد البشري انطلاقا من أن تطوير قدرات العاملين بالمنظمة هو الأساس لتحقيق التميز المؤسسي.

عرفه بعض الباحثين بأنه جهود تنظيمية مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من تحقيق التحسينات المستمرة والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق المميزات التنافسية الدائمة (آل إبراهيم، 2020)

ومن التعريفات التي ركزت على ربط المفهوم بتعزيز تنافسية المنظمة التعريف الذي طرحه (حجازي، 2016) إذ عرف المفهوم بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات وتساعد على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما يمتلكه من امتيازات كثيرة.

كما طرحت (IGI Global) تعريفا شاملا للمفهوم، هو " منهج شامل للجودة يقوم على عدة أمور هي: دمج الأبعاد التقليدية للجودة الفنية والإدارية) مع الأبعاد المرنة وتشمل المنتج والعملية الإنتاجية والعمل والناتج المتحققة)، إضافة إلى تعبئة العاملين بالمنظمة نحو هدف واحد وهو تحقيق التميز

المؤسسي، وكذلك العمل على إحداث تحويل ثقافة المنظمة لتصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعرقله لتحقيق التميز المؤسسي، وإشراك العاملين في تقييم أنفسهم، مع التحسين المستمر في بيئة What is Organizational Excellence العمل وتعزيز الابتكار داخل المنظمة

ووفقا للمؤسسة الأوروبية للجودة فإن المنظمة المتميزة هي تلك المنظمة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متميزة تلي أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة . بالتركيز على العملاء والإدارة من خلال العملية والحقائق، والتعلم المستمر، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة، وتوجيه النتائج، والقيادة وثبات الهدف، وتنمية الأفراد والمشاركة، والابتكار والتحسين، هذا ويقوم نموذج التميز الأوروبي على ثمانية مبادئ. هي تحقيق نتائج متوازنة، وصناعة القيمة المضافة للعميل، والقيادة برؤية وإلهام ونزاهة والإدارة بالعمليات والنجاح من خلال العاملين، ودعم الإبداع والتجديد وتطوير الشراكات، وتحمل المسؤولية من خلال مستقبل مستدام (EFQM, 2012)

وتعرف الدراسة التميز المؤسسي بأنه: عملية مستمرة للتطوير داخل المنظمة تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة بما يتطلبه ذلك من وجود قيادة لديها رؤية للتميز، وتسعى لتذليل العقبات للوصول إليه مع مورد بشري له قدرات متميزة ولديه استراتيجية واضحة للتدريب المستمر للارتقاء بقدراته، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على مواجهة التغيرات المتلاحقة، مع وجود استراتيجيات وخطط استراتيجية على كافة المستويات بالمنظمة تعلي من ثقافة التميز، وهذا كله من شأنه أن ينعكس على المنتج النهائي الذي سيكون له قيمة مضافة و قادر على المنافسة.

3.2.2 مزايا التميز المؤسسي

التميز هو عملية مستمرة للتطوير، وقدرة شركة ما على تحقيق التميز لا يعنى نهاية المطاف بل علميا الاستمرار في البحث عن طرق جديدة لتعزيز تنافسيتها، والمنظمة المتميزة تتمتع بعدة سمات تميزها على غيرها. وهو أيضا عملية معقدة لا يقتصر على بعد واحد فهو عملية شاملة على مستوى القيادة والعاملين والعمليات والإنتاجية، كما أن من شأن تحقيق المنظمة للتميز المؤسسي تحقيق عدة مزايا

للمنظمة ذاتها فالتميز المؤسسي هو نهج متكامل للتنمية التنظيمية وتوجيه الأداء داخل المنظمة، وتمكين العاملين بالمنظمة على تحسين أدائهم في تنفيذ الأعمال (السوداني، والفهداوي، 2020)

فيما يتعلق بالمزايا، فإن المنظمات المتميزة تتسم بعناصر سبعة هي: الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي والعمليات والطموح، والتفكير الاستراتيجي والقيادة، والتكنولوجيا (Al-Dhaafri, Al-Swidi, 2016)

ويسهم التميز المؤسسي في تحقيق عدة مزايا للمنظمة والتي تتمثل في الآتي:

- 1- تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة وقبول الدخول في تحديات صعبة وهو ما يسهم بدوره في زيادة قدرة المنظمة على التميز عبر تحفيزها على التدريب والتعلم المستمرين للتغلب على التحديات.
- 2- إفراز قيادات ذات كفاءة فوجود تميز مؤسسي يجعل هناك حرص على توافر قيادة ذات رؤية لتعزيز رسالة المنظمة.
- 3- زيادة الكفاءة والفاعلية عبر تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات.
- 4- تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات التي من المتوقع أن تواجهها، ومن ثم وضع تصورات بشأن الحلول الممكنة لمواجهة تلك المشكلات.

4.2.2 الخصائص التميز المؤسسي

أما عن الخصائص التي من المهم توافرها في المنظمة لضمان تحقيقها للتميز المؤسسي، فقد حدد Robbertze (2021) الخصائص الآتية:

- الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه فكل منظمة لديها هدفها الفريد الذي تسعى لتحقيقه والذي وجدت من أجله بالأساس.
- الاستقلالية المالية: يسهم الاستقلال المالي للمنظمة في تعزيز قدرتها على توفير الموارد المالية لتنفيذ ليس فقط الأنشطة المخططة، ولكن أيضا المبادرات الجديدة ومواجهة أي تغيرات اقتصادية محتملة في البيئة الخارجية.

- النمو المستمر لكي تحقق المنظمة التميز فعلها العمل على تحقيق النمو المستمر مع اتباع استراتيجيات متنوعة للمنافسة مثل دخول أسواق جديدة لزيادة حصتها من السوق (Market Share)، وتنويع طرق الإنتاج، وتقديم خدمات قديمة بأشكال جديدة، وغير ذلك.
- رضا العميل من المهم قياس درجة رضا العميل بصورة مستمرة، وهناك أكثر من منهج لتحقيق هذا الهدف، خاصة أن جذب عملاء جدد أكثر صعوبة من الحفاظ على العملاء الحاليين وهو ما يتطلب ضرورة ضمان رضا العملاء الحاليين.
- وضوح الدور: فكل شخص في المنظمة يجب أن يكون على دراية وفهم كامل الواجبات ومسؤولياته و حدود دوره داخل المنظمة، إضافة إلى أهمية أن يكون العاملون على دراية بعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- وهنا تأتي أهمية جلسات التخطيط الاستراتيجي التي من الضروري ألا تقتصر على الإدارة العليا والوسطى فصب من خلال إشراك أغلب المستويات الإدارية للتعرف على رؤية ورسالة المنظمة وكذلك حدود دور الأفراد داخل المنظمة.
- ثقافة المنظمة والتي من المهم أن يكون العاملون مرتبطين بقيم وثقافة المنظمة خاصة تلك المؤثرة على عملهم وأدوارهم داخل المنظمة، والأهم هو تأثير أدائهم لأدوارهم على الآخرين.
- القدرة والدعم وتتعلق تلك الخاصية بتوافر المهارات والخبرات والأدوات المطلوبة لدى العاملين والتي تمكنهم من القيام بالأدوار المنوطة بهم، مع التأكيد على أهمية وجود توازن في توزيع الأعباء على العاملين، وكذلك ضرورة شعور العاملين بالأمان الوظيفي بما يجعلهم أكثر حرصاً على المنظمة.
- تحقيق الذات من المهم ألا تقتصر العلاقة بين الموظف والمنظمة على أجر مقابل عمل، وإنما من المهم أن تسهم المنظمة في تحقيق تقدير الذات للفرد داخل المنظمة، وما يرتبط بذلك من الحصول على تقدير ملائم سواء ارتبط ذلك بإنجازات أو تقييمات تتناسب مع دورهم في تحقيق أهداف المنظمة. مع ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بمشكلات واحتياجات العاملين وإيجاد حلول لها، بما يعزز من دورهم داخل المنظمة.

استيعاب التغيرات المتلاحقة في ضوء التغيرات المتلاحقة التي تتم في البيئة المحيطة بالمنظمة فمن المهم إجراء مراجعات دورية للعمليات داخل المنظمة بهدف إعادة التوازن والتكيف مع هذه التغيرات، وبما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف معها.

وهنا فمن المهم إجراء جلسات التخطيط الاستراتيجي بصورة دورية، وعلى فترات ليست بالبعيدة لمراجعة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وعدم انتظار حدوث تغيرات جذرية تستدعي تلك المراجعة.

التعافي من المواقف غير المتوقعة ومن ذلك دخول منافسين جدد للسوق، أو حدوث تغييرات في السياسات الحكومية، أو الأزمات العالمية غير المتوقعة سواء كانت اقتصادية أو صحية وغيرها بما يؤثر على عمل المنظمة.

وأبرز النماذج في هذا الشأن أزمة تفشي فيروس كورونا عالميا كأزمة صحية غير متوقعة انتقلت من دولة لأخرى، وانعكست على قطاعات عديدة تضررت جراء الأزمة.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Responsibility Corporate Social) فعلى المنظمات دور في تحقيق التوازن بين مصالحها الاقتصادية ودورها في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل في إطاره.

وقد بدأت العديد من الشركات في العقود الأخيرة في التوسع في القيام بأدوار مجتمعية، وأنشأ البعض منها جمعيات أهلية للقيام بتقديم تلك الخدمات للمواطنين والتي ليس من الضروري أن تكون ذات صلة بطبيعة عمل المنظمة.

التدوير : ويقصد بذلك مساهمة المنظمة في عمليات إعادة التدوير (Recycling) للحفاظ على البيئة وحماية الاقتصاد الوطني، إضافة إلى إمكانية الاعتماد على أسلوب الاستعانة بالمصادر الخارجية Outsourcing بما يسهم في تحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال تقليل الهدر عبر إسناد بعض المهام للشركات المتخصصة في تقديمها.

5.2.2 أبعاد التميز المؤسسي

توجد اختلافات بين الأدبيات السابقة في تحديد أبعاد التميز المؤسسي، فهناك من يقصرها على أبعاد محدودة كالقيادة أو الاستراتيجيات، وهناك من يتبنى مداخل .. أوسع بالتركيز على كافة أبعاد القيادة والعاملين والإنتاجية وغيرها.

وهناك بعدان للتميز في علم الإدارة الحديثة يتمثل البعد الأول بالتميز كغاية تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقه، فغاية الإدارة في أي منظمة هو تحقيق التميز المؤسسي، أما البعد الثاني فيتمثل في أن كافة ما يصدر عن المنظمة من أعمال أو حتى قرارات تكون ذات طبيعة متميزة مع وجود تكامل بين التميز كفاية والتميز كنتيجة واضحة في مخرجات المنظمة (حسن، 2010)

ويعد التميز منهجا كلياً شاملاً بحيث لا يمكن تصور منظمة متميزة في مجال دون آخر، فالتميز عملية شاملة لكافة القطاعات بالمنظمة، إذ يُمثل الهدف من الإدارة الحقيقية في أية منظمة هو السعي لتحقيق التميز في كافة المجالات. وقد ناقشت الدراسات السابقة عدة أبعاد للتميز المؤسسي، حيث قسمت إحدى الدراسات أبعاد التميز المؤسسي في التميز الثقافي للمنظمة، وتميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، والتميز في استراتيجية المنظمة (Elsakaan.Etal,2021)

كما حددت دراسة ابعاد التميز المؤسسي في التخطيط الاستراتيجية القيادة التدريب والتطوير، والرضا، وتقييم الأداء (المولى وإبراهيم، 2021).

دراسة أخرى حددت أربعة أبعاد للتميز المؤسسي هي: التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز البشري، وتميز المنتج (سليم، 2020) وحددت دراسة أخرى أبعاداً ثلاثة للتميز المؤسسي هي: التميز الريادي، والتميز في تقديم الخدمات، وأخيراً التميز البشري (Aljamal, 2018).

كما حددت أبعاد التميز المؤسسي في خمسة أبعاد ممكنة للمنظمة هي: القيادة، والسياسة والاستراتيجية وإدارة الأفراد والشراكات والموارد، وإدارة العمليات (AlHalaseh & Al-Rawadyeh, 2020)

وبذلك يتضح أن الدراسات السابقة تؤكد على أهمية دور القيادة والعنصر البشري بشكل عام في تحقيق التميز داخل منظمة ما، وإن اختلفت فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى وفقا لطبيعة متغيرات كل منها.

ويحدد نموذج الدراسة أبعادا خمسة للتميز المؤسسي على النحو الآتي:

التميز على مستوى القيادة

التميز كعملية هو عملية متكاملة بتضافر في تحقيقها العديد من العوامل بحيث لا يمكن التعويل على عامل دون غيره في تحقيق التميز في مؤسسة ما، كما أنه لا يمكن تجاهل عنصر ما في تحقيق تميز المؤسسة، فالمؤسسة المتكاملة هي تلك المؤسسة هي التي تضافرت عوامل موضوعية وعوامل ذاتية وشخصية في تحقيق تميزها.

أحد العناصر الذاتية وثيقة الصلة بالتميز المؤسسي هي دور القيادة، والتي تلعب دورا مهما في تحقيق التميز داخل المؤسسة من خلال قدرتها على الاستفادة من كافة العناصر وتوظيفها بصورة أمثل، خاصة في ظل الدراية الكاملة لدى القيادة برؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي وبحجم المنافسة الخارجية وهي الأمور التي قد لا تتوافر بالضرورة لدى باقي العاملين بالمنظمة. كما أن للقيادة دورا مهما في ضمان التميز داخل المنظمة من خلال دورها في تحفيز العاملين نحو التركيز على الإبداع في تنفيذ المهام، وتشجيع المنافسة بين العاملين بالمنظمة.

كما يمكن الإشارة أيضا إلى دور القيادة في الاستجابة لأفكار وآراء العاملين، إضافة إلى تشجيع القيادة للعاملين بكافة المستويات الإدارية على طرح أفكار ابتكارية لتنفيذ الأعمال والابتعاد عن البيروقراطية في أداء الأعمال وغيرها من الأدوار المهمة التي يمكن للقيادة القيام بها لخلق بيئة أكثر تميزا للعمل (حسن، 2010).

كما يكون للقيادة دور مهم في التشجيع على التفكير الابتكاري المتجدد البعيد عن التقليدية في مواجهة التحديات التي يتم مواجهتها في بيئة الأعمال اليومية، بما يسهم في إيجاد حلول أكثر فاعلية

للمشكلات، ومن العوامل التي تساعد القيادة في هذا الشأن تبني النهج اللامركزي في الإدارة، بما يسهم في سهولة تدفق المعلومات داخل المنظمة (النسور، 2010)

6.2.2 تميز الموارد البشرية

من العناصر الذاتية المهمة في تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة وإضافة إلى الدور المهم للقيادة، يبرز دور العنصر البشري، فإذا كانت الإدارة العليا هي من تضع رؤية ورسالة المنظمة بصورة رئيسة، فدور المورد البشري المتميز لا يمكن تحقيق تلك الرؤية والرسالة، وضمان تحقيق المنظمة للمستهدفات الخاصة بها.

فتحقيق التميز المؤسسي يتطلب أن يقوم كل عنصر بشري داخل المؤسسة بالدور المنوط به بكفاءة وفاعلية بما يضمن تحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة. ويعرف التميز البشري بأنه العاملين الذين تتوفر فيهم عدد من الصفات التي تجعلهم لأن يكونوا بارزين ومميزين في جانب أو عدة جوانب (2018, Aljamal).

فمن ناحية تفرض الأعباء المتزايدة على الإدارة العليا ضرورة تفويض بعض الصلاحيات المستويات إدارية أدنى وهو ما يتطلب توافر المهارات الإدارية بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في إطار الصلاحيات والتفويض الممنوح لهم دون حاجة لرجوع مستمر للإدارة العليا (النسور، 2010). ومن ناحية أخرى، تكون هناك حاجة إلى إشراك الموارد البشرية في عملية صنع واتخاذ القرار على المستويات الإدارية المتفاوتة.

كذلك فإن التميز على مستوى العاملين من شأنه جعلهم أكثر حرصاً على الارتقاء بأداء المنظمة وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة كافة التحديات، وهو ما يتطلب حرص الإدارة العليا على تنمية روح الولاء والانتماء للعاملين داخل المنظمة، وبث قيمة جماعية لتحفيز العاملين لدفعهم للتطوير وبذل قصارى جهدهم لتحقيق التميز داخل المنظمة.

يُضاف لذلك ضرورة توفير التدريب المستمر والتشجيع على التعلم المستمر لدى كافة العاملين بالمنظمة لاكتساب المهارات الجديدة والمتطورة، وبما يعزز في النهاية من تأدية الأعمال بكفاءة أعلى، ومواجهة المشكلات غير المتوقعة التي تتطلب مهارات متميزة.

وتجدر الإشارة إلى أن خطة التدريب لا بد أن تعكس توجهات المنظمة حالياً ومستقبلاً، إضافة إلى مراعاة الاحتياجات الفعلية للعاملين بالمنظمة، وكذلك طبيعة المنافسة في السوق الخارجي.

7.2.2 تميز الهيكل التنظيمي

أحد العوامل التي تميز منظمة على غيرها هو وجود هيكل تنظيمي متميز مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية، حيث للهيكل التنظيمي دوره في القدرة على ربط وظائف المنظمة ببعضها البعض، إضافة على توضيح التسلسل وطبيعة التدرج الهرمي (Hierarchy) داخل المنظمة، كما أن له دوره في تحديد مستوى التخصص والأنشطة وتقسيم الأعمال داخل المنظمة (الحنيطي والقعيد، 2019).

مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة استجابة للتغيرات الطارئة أحد العناصر المهمة التي لا يمكن تجاهلها، فكلما كان الهيكل التنظيمي جامداً قلت قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الطارئة من البيئة الخارجية، في حين أن الهيكل التنظيمي المرن يعزز من قدرة المنظمة في الشأن؛ كأن يتم استحداث إدارة خط إنتاج جديد، دمج إدارتين أو أكثر، تفكيك إدارة، وغير ذلك من الأمور التي تعزز من قدرة المنظمة. يرتبط تميز الهيكل التنظيمي من جهة أخرى بتميز المورد البشري، إذ يعزز ويبرز الهيكل التنظيمي المتميز من العناصر البشرية المتميزة وبما ينعكس في المجلد على أداء المنظمة.

التميز المعرفي المتميز على مستوى الاستراتيجيات والعمليات الإجرائية)

تحقيق التميز المؤسسي يتطلب وضع استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وتقييم أوضاع السوق ومجالات المنافسة للمنظمة. بحيث يتم وضع السياسات والخطط والأهداف الاستراتيجية استناداً لهذا التحليل وحتى خطط الإدارات بحيث تكون متسقة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل ينعكس على أداء المنظمة ومن ثم قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز (AlHalaseh & Al-Rawadyeh, 2020)

ومن الاتجاهات المهمة في هذا الشأن اتجاه العديد من المنظمات لاستحداث إدارات خاصة بإدارة المعرفة (Knowledge Management). وتعرف إدارة المعرفة بأنها : العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بجمع وتنظيم ومشاركة وتحليل المعارف المتاحة لديها بطريقة يسهل على الموظفين الوصول إليها، تتضمن هذه المعرفة الموارد التقنية والأسئلة الشائعة والوثائق الخاصة بالتدريب، ومهارات التعامل مع الأشخاص (Amsler, 2021).

بحيث أصبحت تلك الكيانات المستحدثة في تعزيز قدرة المنظمة على إدارة المعارف المتاحة لديها وكذلك نشر المعارف الجديدة.

التميز الإنتاجي

جانب آخر للتميز المؤسسي يتمثل في تقديم خدمة فريدة ومتميزة للمتعاملين بما يسهم في خلق درجة أكبر من الرضا لدى العملاء وخلق علاقة طويلة الأمد مع العميل، فجزء من التميز المؤسسي يقوم على جعل العميل أولاً" (حسن، 2010).

إذ إن جزءاً من تعقيد البيئة المحيطة بالشركات والمنظمات في الوقت الراهن يرتبط بتوقعات المستهلكين والتي أصبحت في تزايد مستمر خاصة في ظل تنوع الخيارات المتاحة أمامهم؛ مما دفع العديد من الشركات الكبرى إلى إجراء إعادة هندسة عملياتها استجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة (Pinar & Girard, 2008).

ويتطلب ذلك إجراء دراسة دقيقة لاحتياجات العميل والتي تتغير بصورة مستمرة مع تطوير آليات عدة للاستجابة لتلك الاحتياجات، وهو الأمر الذي من شأنه أن يحقق درجة أعلى من رضا المستفيدين وبالتبعية تعزيز تنافسية المنظمة بما يجعلها متميزة على المستوى المؤسسي.

وعامة يلعب تحسين الأداء دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق مستوى أعلى من التميز وزيادة درجة التنافسية من خلال تحسين الأداء.

وهنا تبرز أهمية ودور البحث والتطوير R&D داخل المنظمات في طرح أفكار جديدة بشأن تطوير المنتجات داخل المنظمة في ضوء دراسة البيئة المنافسة خارجياً، والاتجاهات الحديثة إقليمياً وعالمياً. حيث يُعرف البحث والتطوير بأنه يشمل البحث والتطوير الأنشطة التي تقوم بها الشركات لابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة غالباً ما تكون المرحلة الأولى في عملية التطوير. وعادة ما يكون الهدف هو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق بما يعزز أرباح المنظمة (Kenton, 2022).

وإجمالاً، في التقدير يتطلب تحقيق المنظمة للتميز المؤسسي توافر مجموعة من المتطلبات من بينها وجود قيادة متميزة قادرة على قيادة المنظمة بفاعلية وفقاً لرؤية سليمة، وكذلك وجود استراتيجيات وخطط طويلة وقصيرة الأمد للمنظمة، مع آليات واضحة لتدفق المعلومات الدقيقة عبر المنظمة، وجود معايير وأنظمة المتابعة وتقييم أداء العاملين بالمنظمة بهدف التدخل المستمر لتصحيح المسار، مع أهمية وجود ثقافة مؤسسية (وهي مجموعة من النسق والقيم والأفكار والتوجهات والتي تشكل الأساس الذي يتحرك منه كافة العاملين بالمنظمة تشجع وتحث على التميز المؤسسي وتنظر إليه كأسلوب حياة للمنظمة مع التركيز على تقديم خدمة متميزة للعملاء تلبي احتياجاتهم المتغيرة).

8.2.2 إدارة التميز المؤسسي

يرتبط بالتميز المؤسسي مفهوم مهم وهو إدارة التميز المؤسسي ، Organizational Excellence Management ووفقاً للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، فإن إدارة التميز المؤسسي هي: الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتطبق هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية، والعمليات الداخلية ونظم المعلومات وغيرها (آل إبراهيم، 2020).

وتعد إدارة التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستند لفكرة بناء منظمات متميزة قادرة على المنافسة في بيئة محيطة شديدة التعقيد. فهو نهج فكري متكامل يهدف بالأساس إلى مساعدة المنظمة على تطوير ثقافة تنظيمية متميزة عبر نشر مجموعة من القيم المؤسسية التي تشكل لغة مشتركة بين كافة العاملين بالمنظمة.

9.2.2 التميز المؤسسي والجودة الشاملة

تؤكد الدراسات وجود علاقة وثيقة بين كل من التميز المؤسسي وتطبيق الشركات من جهة والمصانع المفاهيم الجودة الشاملة)Total Quality Management(وزيادة الإنتاجية والفاعلية في تحقيق النتائج المرجوة من جهة أخرى، وهو ما يتحقق بصورة رئيسة عبر تبني كافة العاملين بالمنظمة بمفاهيم الجودة الشاملة.

وتعد مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي صمام الأمان للشركات والمنظمات نظرا لما توفره من آليات للمتابعة والرقابة بما يسهم في اكتشاف الأخطاء في المنظومة بمجمل مراحلها، وبما يساعد على إيجاد الحلول الملائمة (السيد، 2019)

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وسيتم تناول ووصف العينة ومجتمع الدراسة والخصائص الديموغرافية للعينة وكما سيتم توضيح خطوات اعداد الاستبانة ومدى إتساقها وثباتها والإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها للوصول لنتائج الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة:

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

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة لين ، وتكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في شركة لين ، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (73) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (3) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (70) استبانة، أي بنسبة (93,3%) من المسترد.

4.3 مصادر جمع البيانات:

تم تجميع البيانات عبر مصدرين من مصادر تجميع البيانات:

1 – المصادر الثانوية:

وتتمثل بالكتب والمراجع والمصادر والمجلات العلمية وقواعد البيانات العلمية ومواقع الانترنت المعتمدة لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

2 – المصادر الأولية:

وتتمثل المصادر الأولية في الاستبانة، حيث أنه تم تطوير الاستبانة بالرجوع لأدبيات الدراسات السابقة والتي كانت مرجعًا لبناء استبانة الدراسة، وبناء فقرات الاستبانة بما يتناسب مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

5.3 قياس أداة الدراسة:

ولتسهيل الإجابة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتمييز بين قوة توافق الإجابة مع الخيار الموضوع، وذلك بتحديد مستويات من علاقة قوية (طردية) إلى علاقة قوية (عكسية)، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس سهولة واستخدامًا (القاضي، والبياتي)، ويساعد على تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتم إعطاء قيم (1 – 5) للإجابات المختلفة وبالترتيب التنازلي حسب معنى الفقرة المراد إظهارها من هذه القيم، وذلك كما يلي:

- درجة أوافق بشدة، وأعطيت قيمة (5).
- درجة أوافق، وأعطيت قيمة (4).
- درجة أوافق إلى حد ما، وأعطيت قيمة (3).
- درجة لا أوافق، وأعطيت قيمة (2).
- درجة لا أوافق على الإطلاق، وأعطيت قيمة (1).

6.3 أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وكذلك الرجوع إلى كتب الإدارة النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة،

ولتحديد متوسطات إجابات عينة الدراسة قام الباحث باستخدام المدى والذي كان كالتالي:

$$\text{المدى} = \frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 - \frac{1-5}{3} = 2.33 - 1 + 1.33$$

بحيث يكون تفسير متوسطات إجابات عينة الدراسة كالتالي:

(1) إذا كانت متوسطات إجابات عينة الدراسة من 1 - أقل من 2.34 يكون متوسط الإجابات منخفض.

(2) إذا كانت متوسطات إجابات عينة الدراسة من 2.34 - أقل من 3.67 يكون متوسط الإجابات متوسط.

(3) إذا كانت متوسطات إجابات عينة الدراسة أعلى من 3.67 يكون متوسط الإجابات مرتفع.

7.3 الأساليب الإحصائية:

بعد جمع عينة الدراسة تم تفريغها في الحاسوب وتحليلها باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) وذلك بالطرق الإحصائية المناسبة وهي:

- (1) معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- (2) التكرارات والنسب المئوية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
- (4) معاملات الارتباط بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

8.3 اختبارات أداة الدراسة:

صدق وثبات أداة الاستبانة:

الصدق الظاهري

ويقصد بالصدق الظاهري أن تبدو أداة القياس ظاهرياً تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه. أي أن فقرات الأداة تبين وبشكل واضح أبعاد ومتغيرات الدراسة وتبين المقصود بها.

ولهذه الغايات قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص وعددهم (10) محكمين لإبداء آراءهم العلمية والشكلية بمحتويات الاستبانة وتم الأخذ بعين الاعتبار بالملاحظات ومدى تناسق وتعبير أسئلة الاستبانة للمتغيرات.

9.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا حيث بلغ (0.96) لممارسات الموارد البشرية ككل، والتميز المؤسسي ككل، والجدول (1) يبين المعاملات لمجالات الدراسة، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذه الدراسة وذلك لأن جميع المجالات تعدى الاتساق الداخلي لها 66%.

جدول رقم (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات للأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
التخطيط	0.66
الاستقطاب	0.69
اختيار وتعيين الموارد البشرية	0.72
تدريب الموارد البشرية	0.71
تحفيز الموارد البشرية	0.74
تنمية الموارد البشرية	0.91
التميز القيادي	0.81
التميز بتقديم الخدمة	0.73
التميز المؤسسي	0.88

10.3 وصف خصائص الدراسة:

فيما يلي وصف لخصائص الجزء الأول من عينة الدراسة. والجدول رقم (2) يبين التكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

جدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	موظف	47	67.1
	رئيس شعبه	11	15.7
	رئيس قسم	9	12.9
	مدير إدارة	3	4.3
النوع الاجتماعي	ذكر	45	64.3
	انثى	25	35.7
الحالة الاجتماعية	اعزب	11	15.7
	متزوج	59	84.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	18.6
	من 5 – أقل من 15 سنة	35	50.0
	أكثر من 15 سنة	22	31.4
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	5	7.1
	من 30 – أقل من 40 سنة	34	48.6
	من 40 – أقل من 50 سنة	23	32.9
	أكثر من 50 سنة	8	11.4
	دبلوم متوسط	26	37.1
المستوى التعليمي	بكالوريوس	38	54.3
	ماجستير	6	8.6
	المجموع	70	100.0

يظهر الجدول أن نسبة الذكور في العينة تزيد عن الإناث وهذا يتطابق مع الحقيقة أن الموظفين من الذكور في الشركات بشكل عام يزيد عن الإناث، كما يفيد أن دور المرأة في العمل يتزايد.

ويبين الجدول أعلاه توزيع العينة حسب المؤهل العلمي ويبين أن ما يقارب 54.3% من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس فقط كما أن هناك من يحمل درجة وهذا يظهر أن الموظفين في الشركات يحملون مؤهلات علمية جامعية الأمر الذي يعطي مؤشراً لقدرةهم على فهم أسئلة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية.

الفصل الرابع: تحليل للبيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

هدف هذه الدراسة إلى بيان أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الرسمية في منطقة الشمال، وتم اجراء الاختبارات التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

2.4 الاختبارات القبليّة:

اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالاتي:

جدول رقم (3): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة (Correlation)

التخطيط	الاستقطاب	اختيار وتعيين	تدريب	تحفيز
الموارد البشرية	الموارد البشرية	الموارد البشرية	الموارد البشرية	الموارد البشرية
التخطيط	1			
الاستقطاب	(**)	1		
	.748			

		1	.747 (**)	(**)	اختيار وتعيين الموارد البشرية
	1	.589 (**)	.482 (**)	(**)	تدريب الموارد البشرية
1	(**)	.543 (**)	.605 (**)	(**)	تحفيز الموارد البشرية
	.736			.744	

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

بالاعتماد على نتائج جدول رقم (3) فإنه يتضح أن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما توضح النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة، وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، ومع العلم أن لابد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (4) كالآتي:

جدول رقم (4): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح	معامل تضخم التباين
	Tolerance	VIF

3.443	.290	التخطيط
3.320	.301	الاستقطاب
2.722	.367	اختيار وتعيين الموارد البشرية
2.639	.379	تدريب الموارد البشرية
3.072	.326	تحفيز الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (4) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10)، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

3.4 تحليل بيانات الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تميز الأداء المؤسسي وتنمية الموارد البشرية وترتيبها تنازليا.

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية في الشركة .

الإجابة على السؤال الأول وهو "ما هو مستوى تنمية الموارد البشرية في شركة لين؟"

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية الموارد البشرية في الشركة

مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
1	1	التخطيط	3.87	مرتفعة
1	2	الاستقطاب	3.87	مرتفعة

مرتفعة	3.86	اختيار وتعيين الموارد البشرية	3	3
مرتفعة	3.75	تدريب الموارد البشرية	4	4
متوسطة	3.64	تحفيز الموارد البشرية	5	5
مرتفعة	3.79	تنمية الموارد البشرية		

* العلامة العليا (5).

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.64 – 3.87)، حيث جاء كل من بعدي التخطيط، والاستقطاب في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.87). بينما جاء بُعد تحفيز الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وبلغ المتوسط الحسابي لتنمية الموارد البشرية ككل (3.79).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتخطيط الموارد

البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة .	4.16	.773	1	مرتفعة

2	تعتمد الشركة على تحليل الوظائف في تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	3.90	.725	2	مرتفعة
5	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة .	3.80	.791	3	مرتفعة
4	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية حسب الاحتياجات الجديدة.	3.79	.849	4	مرتفعة
3	تسهم مختلف الإدارات في الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية.	3.73	.833	5	مرتفعة
	التخطيط	3.87			مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.73 – 4.16) حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة " بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.16)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تسهم مختلف الإدارات في الشركة بعملة تخطيط الموارد البشرية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط ككل (3.87). ويمكننا القول هنا أن مساهمة جميع الإدارات في الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على بناء خطة تتلائم وتتفق مع التوجه الاستراتيجي للشركة .

ثانيًا: استقطاب الموارد البشرية للشركة :

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باستقطاب الموارد

البشرية للشركة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
-------	--------	------------------	-------------------	--------	--------------

مرتفعة	1	.711	3.96	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين.	3
مرتفعة	2	.709	3.93	يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية وواضحة وشفافة.	2
مرتفعة	3	.773	3.84	ترتبط سياسة الاستقطاب بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للشركة .	4
مرتفعة	4	.911	3.84	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب المعلنة للشركة .	5
مرتفعة	5	.899	3.79	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	1
مرتفعة			3.87	الاستقطاب	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.79 – 3.96) حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة من الموارد البشرية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.79)، وبلغ المتوسط الحسابي للاستقطاب ككل (3.87). وهنا يتضح أن الشركة تعلن عن الوظائف الشاغرة بالطرق السليمة والمعتادة ولكن لا بد من أن يكون هناك وقوف على طبيعة الوظائف المعلن عنها ومدى اتفاقها مع احتياجات الشركة من الموارد البشرية، وقد يعني هذا شيئين اثنين إما هنالك نقص في التعيين أو أن هناك تعيين فائض عن الحاجة.

ثالثًا: اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد

البشرية في الشركة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
2	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الشركة .	4.07	1	1	مرتفعة
5	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات التعيين المعلنة في الشركة .	4.00	.799	2	مرتفعة
4	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم	3.83	.900	3	مرتفعة
3	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الشركة .	3.79	.849	4	مرتفعة
1	تقيس الاختبارات التي تعقدها الشركة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية.	3.61	.921	5	متوسطة
	اختيار وتعيين الموارد البشرية	3.86			مرتفعة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.61 – 4.07) حيث جاءت الفقرة رقم (2)

والتي تنص على "إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الشركة " بأعلى متوسط حسابي بلغ

(4.07)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تقيس الاختبارات التي تعقدها الشركة درجة المعرفة والثقافة

العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية" بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.61)، وبلغ المتوسط الحسابي لاختيار وتعيين

الموارد البشرية ككل (3.86). يظهر الجدول أن التعيين يتم وفق إجراءات واضحة ومحددة في نظام الشركة ، لكن يجب إعادة النظر في جدية الاختبارات التي يتم عقدها قبل التعيين والتي يتم من خلالها قياس درجة المعرفة والثقافة لدى المتقدمين.

رابعاً: تدريب الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتدريب الموارد

البشرية في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
5	يتم تدريب العاملين بالشركة حسب الحاجة.	3.83	.932	1	مرتفعة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة باستمرار ضمن خطة سنوية.	3.81	.967	2	مرتفعة
3	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم في الشركة .	3.76	.770	3	مرتفعة
4	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.	3.74	.879	4	مرتفعة
2	يتم تدريب العاملين الجدد في الشركة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.	3.63	.820	5	متوسطة

مرتفعة			3.75	تدريب الموارد البشرية	
--------	--	--	------	-----------------------	--

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.63 – 3.83) حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتم تدريب العاملين بالشركة حسب الحاجة "بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "يتم تدريب العاملين الجدد في الشركة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم "بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.63)، وبلغ المتوسط الحسابي لتدريب الموارد البشرية ككل (3.75)، ويظهر الجدول أن الشركة لا تقوم بتدريب العاملين الجدد على طبيعة أعمالهم بالشكل الكافي قبل ممارستهم لهذه الأعمال وإنما يتم تدريبهم حسب الحاجة، ومن وجهة نظر الباحث أن هذا من الممكن أن يدل على وجود تدوير وظيفي بمستوى عالي في الشركة ، مما جعل تدريب العاملين فيها يتم حسب الحاجة.

خامساً: تحفيز الموارد البشرية في الشركة :

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بتحفيز الموارد البشرية في

الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
6	تمنح الشركة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها.	4.07	.786	1	مرتفعة
4	تقدم الشركة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.	3.84	.754	2	مرتفعة
1	تمنح الشركة العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية وواضحة.	3.67	1.032	3	متوسطة

2	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بشكل مستمر	3.56	.942	4	متوسطة
7	توفر الشركة مناخ نفسي ملائم للعاملين فيها.	3.74	1.086	5	متوسطة
5	تتيح الشركة للعاملين فرص التطور الوظيفي.	3.44	1.030	6	متوسطة
3	تهتم الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين في الشركة .	3.40	1.221	7	متوسطة
	تحفيز الموارد البشرية	3.64			متوسطة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.40 – 4.07) حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تمنح الشركة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تهتم الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين في الشركة " بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.40)، وبلغ المتوسط الحسابي لتحفيز الموارد البشرية ككل (3.64)، ويظهر الجدول حرص الشركة على منح العاملين الإجازات السنوية حسب الأنظمة المعمول بها، في حين أن الفقرة التي تحتوي على اهتمام الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين حصلت على وسطاً حسابياً متوسطاً، وهذا يوضح نظرة الموظفين للإجازة السنوية بأنها خارجة نوعاً ما عن إطار الحوافز المعنوية وأنها أحد حقوقهم بحسب الأنظمة المعمول بها.

المحور الثاني: التميز المؤسسي في الشركة .

الإجابة على السؤال الثاني وهو "ما هو مستوى التميز المؤسسي في شركة لين؟"

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في الشركة مرتبة

تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
1	2	التميز بتقديم الخدمة	3.70	مرتفعة
2	1	التميز القيادي	3.69	مرتفعة
		التميز المؤسسي	3.69	مرتفعة

* العلامة العليا (5).

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69 – 3.70)، حيث جاء بعد التميز بتقديم الخدمة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، بينما جاء بعد التميز القيادي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبلغ المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي ككل (3.69).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل بعد على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: التميز القيادي في الشركة :

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز القيادي في

الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية	3.93	.840	1	مرتفعة
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.	3.73	.760	2	مرتفعة
4	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الشركة ونشر قيم الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي.	3.73	.963	3	مرتفعة
5	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.	3.64	.993	4	متوسطة
3	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة للإبداع والتميز في الشركة .	3.56	.895	5	متوسطة
6	تبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين.	3.54	1.045	6	متوسطة
	التميز القيادي	3.69			مرتفعة

يبين الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.54 – 3.93)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54). وبلغ المتوسط الحسابي للتميز القيادي ككل (3.69)، ويظهر الجدول درجة سعي الشركة لتحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية حيث حصلت الفقرة التي تتضمن هذه النقطة على وسطاً حسابياً مرتفعاً، بينما جاء تبني الإدارة العليا في الشركة للأهداف استناداً إلى حاجات ورغبات الموظفين بدرجة أقل بحيث حصلت الفقرة المضمنة لها على وسطاً حسابياً متوسطاً، أي أنه من الممكن القول أن المركز التميزي الذي تسعى الشركة للوصول إليه يكون من وجهة نظر الإدارة العليا فقط وليس بناء على حاجات ورغبات الموظفين.

ثانياً: التميز بتقديم الخدمة في الشركة :

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتميز بتقديم

الخدمة في الشركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
5	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والدقة.	3.84	.973	1	مرتفعة
2	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها.	3.81	.728	2	مرتفعة
4	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم الخدمات.	3.70	.922	3	مرتفعة

1	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.	3.69	.956	4	متوسطة
3	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة المراجعين المتنوعة.	3.46	1.003	5	متوسطة
	التميز بتقديم الخدمة	3.70			مرتفعة

يبين الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46 – 3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والدقة في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة الموظفين المتنوعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وبلغ المتوسط الحسابي للتميز بتقديم الخدمة ككل (3.70)، يبين التحليل بتميز الشركة حيث أن إجراءات استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة الترتيب الأخير، وهو ما يوحي بحاجة الشركة إلى القيام بهذه الاستطلاعات المطلوبة للتعرف على حاجات المراجعين.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية:

اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≤ 0.05

α) لتنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي في شركة لين".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك تأثير ذو دلالة

إحصائية لتنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك تأثير ذو دلالة

إحصائية لتنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار بطريقة (Enter).

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول رقم (14): جدول ملخص النموذج^b (Model Summary)

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	903 (a)	.816	.801	.276

Predictors a: (Constant)، تحفيز الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد

البشرية، الاستقطاب، التخطيط.

يتبين من الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت

قيمته (0.903)، كما هو موضح قيمة معامل التحديد ويحدد بـ (R^2) بقيمة (0.816) والذي يفسر بأنه لو

أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج

(زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية (SST) ولهذا يتم حساب

معامل التحديد المعدل $(Adjusted R^2)$ والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصل في درجات الحرية، وكما هو

موضح أعلاه فقد بلغت قيمة (0.801)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (80.1%) من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين^b

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	21.617	5	4.323	56.678	000(a)
البواقي	4.882	64	.076		
المجموع	26.499	69			

(Constant): Predictors a، تحفيز الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد

البشرية، الاستقطاب، والتخطيط

التميز المؤسسي: Dependent Variable b

يوضح جدول رقم (15) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). ومن خلال ما يبينه جدول رقم (15) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (56.678) وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي). وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة مجتمعة وهي (التخطيط، والاستقطاب، واختيار وتعيين الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية) على المتغير التابع وهو التميز المؤسسي، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (80.1%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (16) يوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها

Sig .	T	Standardize d Coefficients	Unstandardize d Coefficients	Model	
		Beta	Std. Error	B	
752 .	-317		271.	-086	(Constant)
015 .	2.51 0	.240	.118	.285	التخطيط
811 .	.240	.025	.112	.029	الاستقطاب
122	1568 -	-129	.092	135-	اختيار وتعيين الموارد البشرية
000 .	3757 .	.327	.090	.339	تدريب الموارد البشرية
000 .	5.31 9	.497	.094	.497	تحفيز الموارد البشرية

Dependent Variable: الأداء الوظيفي

اختبار الفرضيات الفرعية:

1 – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (t) بلغت (2.510)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يوجد أثر إيجابي للتخطيط للموارد البشرية على التميز المؤسسي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشروقي (2018) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

2 – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (t) بلغت (0.240) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.811) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب للموارد البشرية على التميز المؤسسي.

3 – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (t) بلغت (1.565) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.122) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين للموارد البشرية على التميز المؤسسي.

4 – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (t) بلغت (3.757)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.0000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يوجد أثر إيجابي لتدريب الموارد البشرية.

5 – لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في التميز المؤسسي.

يتضح من خلال جدول رقم (16) أن قيمة (t) بلغت (5.288)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند

مستوى معنوية (0.0000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإنه يوجد أثر إيجابي لتحفيز

الموارد البشرية.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة لين ، وعليه فإن هذا الفصل يتضمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وأهم التوصيات التي تقدمها في ضوء هذه النتائج.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة:

- (1) تتمتع شركة لين بمستوى مرتفع من تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة. حيث أنه يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للشركة ، وهذا يدل على بعد المدى للنتائج المرجوة من تخطيط الموارد البشرية، وتشير النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يعود السبب في ذلك لكبر حجم الشركة.
- (2) تبين أن مستوى استقطاب الموارد البشرية في شركة لين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. ويعود ذلك إلى أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين مما يساعد على وجود الكفاءة لدى المتقدمين، وقد تبين أيضاً وجود انخفاض نسبي فيما يتعلق باستقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة من الموارد البشرية، وذلك بسبب التزام الشركة بخطة محددة للتوظيف تتناسب مع الخطة الاستراتيجية للشركة .
- (3) حظي اختيار وتعيين الموارد البشرية في شركة لين من وجهة نظر عينة الدراسة بمستوى مرتفع. حيث أن إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الشركة ، إلى أنه يجب على الشركة أن تعيد النظر في الاختيارات التي تعقدها لقياس درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعليه.

- (4) تبين أن مستوى تدريب الموارد البشرية في شركة لين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. بحيث تحرص الشركة على تدريب العاملين حسب الحاجة، ولكن من ناحية أخرى يجب على الشركة الالتزام بتدريب العاملين الجدد على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهامهم الوظيفية.
- (5) أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز الموارد البشرية في شركة لين من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطة. ووفقاً للعينة المدروسة فإن الشركة لا تهتم بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين فيها باستثناء تقديمها للإجازة السنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها في الشركة .
- (6) يتوفر في شركة لين مستوى مرتفع من التميز سواء من ناحية التميز القيادي أو التميز في تقديم الخدمة. بما أن الشركة تسعى باستمرار لتحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية، وأن إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين تتصف بالسرعة والدقة، وقد بينت النتائج أن هناك انخفاض نسبي فيما يتعلق بتبني الإدارة العليا أهداف استراتيجية استناداً لرغبة الموظفين وأيضاً عدم إجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة الموظفين المتنوعة.

3.5 التوصيات:

- (1) إشراك كافة الموظفين وبكافة مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- (2) الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين مع شركة لين بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.
- (3) تحديد الهدف العام من الاستقطاب وتحديد مواصفات ومؤهلات الموارد البشرية المراد استقطابها وقياس مدى اتساقها وتوافقها مع الخطة العامة للشركة .
- (4) العمل على عقد ورشات تدريبية للموظفين الجدد ابتداءً من التعيين مباشرة، كلاً حسب طبيعة عمله.
- (5) العمل على وضع آلية مناسبة لاختيار وتعيين الموظفين لإفراز موظفين على مستوى عالي من الكفاءة يكونوا قادرين على تنفيذ الخطط الموضوعية، ويكونوا قادرين على رفع مستوى أداء الشركة .

(6) قيام إدارة الموارد البشرية في الشركة بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية

رفع مستواه وبشكل مستمر، وربط مفهوم التميز المؤسسي بجميع الأعمال في الشركة .

(7) يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات لتأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمتغيرات التي لم يتم

تغطيتها في هذه الدراسة، كاختبار متغيرات مستقلة أخرى مثل تقييم الموظفين وتمكينهم، أو إجراء

دراسات تتبع أسلوب المقارنة على سبيل المثال ما بين القطاع العام والقطاع الخاص.

Abstract

This study aimed to analyse the impact of human resource development on achieving institutional excellence at Lean Company. A random sample of 75 employees was surveyed to achieve the study's objectives, and data were collected and analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The hypotheses related to the dimensions of human resource development and their impact on institutional excellence were tested.

The results showed a positive impact of the "human resource planning" dimension on institutional excellence, as well as the "human resource training" and "human resource motivation" dimensions, indicating the importance of these factors in enhancing excellence within the organisation. However, the results did not reveal any clear impact of the "human resource recruitment" and "selection and hiring" dimensions on institutional excellence.

The study concluded that human resource development plays a crucial role in improving organisational performance and achieving excellence. It highlighted the importance of focusing on planning, training, and motivating employees to enhance their performance and achieve the organisation's strategic goals.

Among the key recommendations provided by the study was the need for Lean Company to conduct continuous surveys of its customers to identify and effectively meet their evolving needs. The study also emphasised the importance of involving employees at all levels in decision-making processes and actions aimed at achieving institutional excellence, which would contribute to strengthening job satisfaction and fostering sustainable development.

Keywords: Human Resource Development, Institutional Excellence, Lean Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن نايفه، حمد عبد الهادي، (2020)، تنمية الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي في وزارة المالية القطرية ، (رسالة ماجستير)، جامعة عمان الأهلية، كلية الأعمال، الأردن.
- أبو شريعة، عامر سليمان، (2021)، وظيفة الاختيار كإحدى تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على الشركات المزودة لخدمة الانترنت في المحافظات الجنوبية"، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسية بن علي الشلف، كلية العلوم التجارية وعلوم التيسير، مج7، ع1.
- أبو شيخة، نادر احمد (2013)، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إسبر، سعيد عزيز، و سليمان، أسر عياش. (2020). تأثير أخلاقيات العمل على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج42، ع4 ، 311 - 329.
- آل إبراهيم، تغريد بنت محمد (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز"، الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة الملك سعود، (21).
- البديوي عادل (2020) اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء غير المالي للمنظمات الانتاجية دراسة ميدانية : في مصانع الشركة العامة للصناعات النسيجية، العراق.
- بردويل، ميسون محمود (2010)، فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة اليرموك، الأردن.

- بلاسمه، فيصل ناصر، (2019)، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية في الشركات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال"، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.
- بوزرين، فيروز (2017)، أثر تنمية الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف.
- جودة، محفوظ احمد (2014)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حافظ، سها سامي ، (2021) ، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتحسين أداء و كفاءة الموظفين وأهميتها على الدخل العام للشركات اطروحة دكتوراه القاهرة.
- حجازي، نهال موسى شحدة ،(2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة غزة، جامعة الأزهر.
- حسن عبد المحسن أحمد حاجي ،(2010)، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت، جامعة الشرق الأوسط.
- حمود، كاضم خضير والخرشة، ياسين كاسب، (2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحنيطي، أحمد يوسف، والقعيد مرزوق عايد (2019) أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(1).
- حيمودة، أولاد عبد اللطيف بن مير، محمد الطيب، وطويطي، مصطفى. (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة."

- الخزاعلة، بخيت حسين، و الجراح، مفلح فيصل مفلح. (2020). أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- خضير، أحمد محروس (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات : دراسة ميدانية على الشركات السياحية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 11(1).
- خضيرات، عمر، (2011)، الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن، مجلة العراق للعلوم الاقتصادية، السنة التاسعة، العدد الثلاثون، جامعة الكوفة.
- الرجوب، سلامة رضوان (2014)، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطوير المستمر للرعاية الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2، 791 - 812.
- سليم، نجوى وفائي (2020) تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية 2(6).
- سنكري، سمى شفيق، (2023)، دور تنمية الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين " دراسة ميدانية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، جامعة تشرين، مج45، ع1، سوريا.
- السيد، رياض عبد الله عمر فضل (2019). دور تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز في تطوير الأداء الصناعي بالسودان: دراسة حالة: شركة السكر السودانية وشركة سكر كنانة خلال الفترة 2013 - 2017 م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

- الشملة، عبد الفتاح (2014)، واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، دراسات في الموارد البشرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الطيب، مرام أحمد على. (2020). متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً: دراسة وصفية تحليلية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع46، 63 - 80.
- عبد الحميد، رنا محمد، (2019)، ممارسات إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير)، جامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم، فلسطين.
- فرحاني العربي بلقاسم (2012)، تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القرعان، روز أحمد شامخ. (2022). التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 69 - 84.
- القرمودي، عبدالصمد. (2021). الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية: مظاهر الأزمة وسبل التجاوز. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع33، 189 - 203.
- الليمون، عوده عطية، (2018)، ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الشركات " دراسة ميدانية على الشركات الرسمية الأردنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
- محمد، على إدريس، (2019)، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا، مجلة الجامعي، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ع30.
- محمد، محمد الخاتم الحاج أحمد. (2021). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة 2010-2019 م. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع2، 25 - 54.

- محمد، محمد هاني (2015)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مقدم، عبد الجليل، (2019)، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، مج5، ع10، الجزائر.
- المولى، محمد عبد الجبار يحي، وإبراهيم أحمد رعد (2021). بناء مقياس التميز للأندية الرياضية العراقية، مجلة الرياضة المعاصرة، 20(1).
- النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت، جامعة الشرق الأوسط.
- الهاشمي، شروق عبدالله، و زكي، خديجة محمود. (2020). التمكين الإداري وتأثيره على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على موظفي صحة مكة المكرمة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع17، ج2، 152 - 185.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdalkarim, G. M. (2012). The impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. European Journal of Business and Management, 4(21), 188-196.
- Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A. (2013). HRM practices and its impact on employee performance: a study of the cement industry in Bangladesh. Global Disclosure of Economics and Business, 2(2), 125
- Al-Dhaafri, Hassan Saleh, Al-Swidi, Abdullah Kaid & Al-Ansi, Ali Ali (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, International Journal of Business and Management, 11(2).

- AlHalaseh, Rula Hani & Al-Rawadych, Waleed Eid, (2020). The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University, Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series, 35(5).
- Aljamal, Sameer S. (2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron. Journal of Accounting and Applied Business Research, 1(1).
- Amsler, Sarah, (2021). Knowledge Management, TechTarget, retrieved May 19, 2022 from:[https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/knowledge-management-KM s](https://www.techtarget.com/searchcontentmanagement/definition/knowledge-management-KM-s)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice.
- Bani Saeed, Duha, and Al-Shammari, Hossam Ahmed. (2020). The Effect of Talent Management on Organizational Excellence: A Case Study of the Jordanian Manager Group (Unpublished Master's Thesis). Yarmouk University, Irbid.
- Bartram, T., Cavanagh, J., & Hoye, R. (2017). The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors.
- Brusoni, Manuela, Patricia, Pol, Motova, Galina and Tavares, Orlanda, (2014). The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education, the future of management education- a joint conversation with ASFOR members
- Decenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S. (2013). Human Resource Management (7th edition). John Wiley & Sons Singapore.
- Dessler, G. (2011), Human Resource Management (12th edition). Pearson Education, Inc.

- Durrah, Omar Muhammad, Al-Tijani, Muhammad Othman Al-Rashid, Hinnawi, Suzanne Elias, and Gharib, Moaz Naguib. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 4, No. 4, 147-165.
- EFQM, 2012. EFQM Excellence Model 2013. Brussels: EFQM Representative Office.
- Elarabi, H. M. & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1), 13-22.
- Elsakaan, Rania Abd-Elazeem Mohamed, Ragab, Ayman Ahmed, El- Gharbawy, Alaa and Ghanem, Abdel-Nasser, (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable, *Open Access Library Journal*, 8 (e7691).
- Kedendel, H. (2022). Ethical Leadership as a Strategy towards Organizational Excellence: Case Study of a Sample of Workers in the Cement Corporation of Mitiga/Blida. *Journal of Strategy and Development*, Volume 12, Issue 2, 120-137.
- Kenton, Will, (2022). Research and Development (R & D), Investopedia, Retrieved May 19, 2022 from: <https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp>
- Kispal-Vitai, Z., & Wood, G. T. (2018). HR planning: Institutions, strategy, tools and techniques. In *Human Resource Management* (pp. 238-261). Routledge.
- Kosheleva, S., & Bordunos, A. (2018). HRM systems effects as a basis for strategic HR planning. *Human Resource Planning for the 21st Century*, 83-102.

- Nagendra, A., & Deshpande, M. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 61-67.
- Nasser I. Safe, Khaled S. Sartawl. (2013). Relationship between human resources management practices and perceived performance of employees in Jordanian hospitals, Philadelphia university. *European Journal of Business and management* , 5(22)
- Nenadál, Jaroslav, Vykydal, David & Waloszek, David (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations, *Quality Innovation Prosperity*, 22(2).
- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Obaid, A. (2013). Changes in the Pay Structures and Systems in the Banking Sector of Pakistan: Implications for a Differentiated Workforce and the Employee Psychological Contract, Doctoral dissertation, University of Manchester, UK.
- Olayo, J. (2018). Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in Kenya, PhD Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Opatha, H. (2016). *Human Resource Management*, Sharp Graphic House Press.
- Pinar, Musa & Girard, Tulay (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, *SAM Advanced Management Journal*, 73(1).
- Robbertze, Lizette (2021). The 12 Characteristics of Organizational Excellence, *Architecture and Governance Magazine*, Retrieved 28 July 2021 from:

<https://www.architectureandgovernance.com/elevating-ea/the-12-characteristics-of-organizational-excellence/>

- Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73.
- Singh, J. (2018). HR planning. *Journal of HR, Organizational Behaviour & Entrepreneurship Development*, 2(1), 40-48
- Sivalogathan, V., Gamini, L. P. S., & Senanayaka, S. A. D. (2012). Impact of HR practices on the quality management systems in manufacturing organizations in Sri Lanka.
- Storey, J. (2016). *Human resource management*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Yaghi, A., & Aljaidi, N. (2014). Examining Organizational Commitment among National and Expatriate Employees in the Private and Public Sectors in United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 37(12), 801-811.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي

بالتطبيق على شركة لين

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية ☐ أعزب / عزباء ☐ متزوج/ة
- 3- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة
- 6- ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: تنمية الموارد البشرية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	بشدة			بشدة
تخطيط الموارد البشرية						
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للجامعة.					
2	تعتمد الشركة على تحليل الوظائف في تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية.					
3	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة.					
4	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية حسب الاحتياجات الجديدة.					
5	تسهم مختلف الإدارات في الشركة بعملية تخطيط الموارد البشرية.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
استقطاب الموارد البشرية						
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة لمن تنطبق عليهم شروط التعيين.					
2	يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية وواضحة وشفافة.					
3	ترتبط سياسة الاستقطاب بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للجامعة.					
4	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب المعلنة للجامعة.					
5	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الشركة من الموارد البشرية.					
اختيار وتعيين الموارد البشرية						
1	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة في نظام الشركة.					
2	هناك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات التعيين المعلنة في الشركة.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
3	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم					
4	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الشركة .					
5	تقيس الاختبارات التي تعقدها الشركة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية.					
تدريب الموارد البشرية						
1	يتم تدريب العاملين بالشركة حسب الحاجة.					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة باستمرار ضمن خطة سنوية.					
3	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم في الشركة .					
4	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	يتم تدريب العاملين الجدد في الشركة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم.					
تحفيز الموارد البشرية						
1	تمنح الشركة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها.					
2	تقدم الشركة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.					
3	تمنح الشركة العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية وواضحة.					
4	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بشكل مستمر					
5	توفر الشركة مناخ نفسي ملائم للعاملين فيها.					
6	تتيح الشركة للعاملين فرص التطور الوظيفي.					
7	تهتم الشركة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين في الشركة .					

👉 المحور الثاني: التميز المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
		بشدة	بشدة			
التميز القيادي						
1	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تميزي جيد ضمن خطة استراتيجية					
2	تشجع الإدارة العليا الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.					
3	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الشركة ونشر قيم الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي.					
4	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين.					
5	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة للإبداع والتميز في الشركة.					
6	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استنادًا إلى حاجات ورغبات الموظفين.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
التميز بتقديم الخدمة						
1	تتصف إجراءات تقديم الخدمات للمراجعين بالسرعة والدقة.					
2	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها.					
3	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين طرق تقديم الخدمات.					
4	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.					
5	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجة المراجعين المتنوعة.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Management

**The impact of human resources development
on organizational excellence: an applied study on
Lean Company**

Preparation:

MESHAL FAHAD ALSHAMMARI

241002358

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446-2024