

جامعة ميدأوشن

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

3.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة:
9.....	فروض الدراسة:
10	نموذج الدراسة:
11	الدراسات السابقة:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
23	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات:
25	أدوات الدراسة :
25	حدود الدراسة :
25	المراجع:

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 يعد 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 الملهمة 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.

مشكلة الدراسة:

تتمثل 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.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه - التدريب - الابتعاث - الإثراء الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع 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 تُمثل 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 محورياً 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 العلمية: 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

تتمية الموارد البشرية كأداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في شركة لين، وذلك بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها وسمعتها في السوق.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه - التدريب - الابتعاث - الإثراء الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر التوجيه في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

- التعرف على أثر التدريب في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

- التعرف على أثر الابتعاث في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

- التعرف على أثر الإثراء الوظيفي في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه - التدريب - الابتعاث - الإثراء الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر التوجيه في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة

تطبيقية على شركة لين؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير التدريب في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة

تطبيقية على شركة لين؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر الابتعاث في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة

تطبيقية على شركة لين؟

➤ السؤال الفرعي الرابع: كيف تؤثر الإثراء الوظيفي في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة:

دراسة تطبيقية على شركة لين؟

فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات

الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

(لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه - التدريب - الابتعاث - الإثراء الوظيفي) في التميز

المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

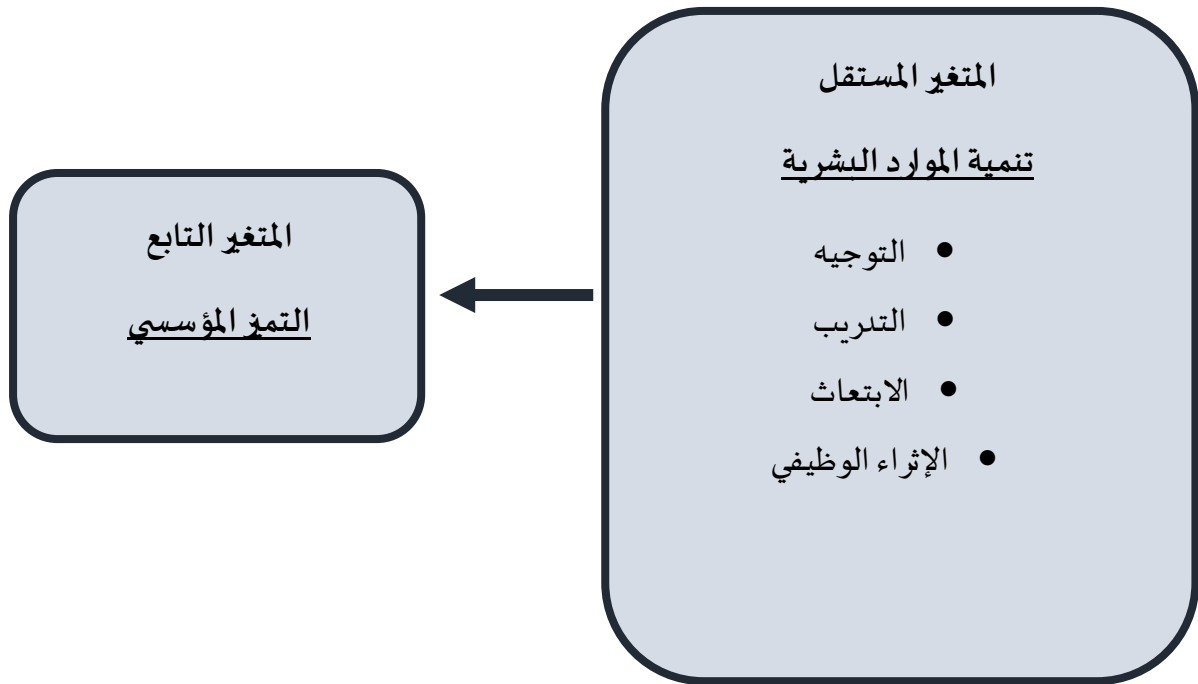
- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجيه في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتعاث في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإثراء الوظيفي في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه - التدريب - الابتعاث - الإثراء الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه - التدريب - الابتعاث - الإثراء الوظيفي).
- المتغير التابع: التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (سامي، 2022) بعنوان:

ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية

بشركتي NAFTA و SME 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 (الخزاعة، 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 والبالغ 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 مشكلة 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

(AMOS) وبرنامج (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences 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 (الخزاعة، 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) مديرا 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 أيضا 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 الأدوات 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 المهمة بالمحاسبة في الأردن بإصدار أسس ومعايير لقياس الموارد البشرية والتقرير 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 ملحاية 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 هزالة الأجور التي لم تعد تلبي 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 المتفق من قبل كلا الطرفين.

دراسة (أسير، 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، الإلتقان) 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 الرئيسة، 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 وصفا وظيفيا واضحا 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.

دراسة (Bani Saeed, 2020) بعنوان:

Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر واقع تطبيق إدارة المواهب على التميز المؤسسي. تستهدف الدراسة موظفي مجموعة المناصير الأردنية كحاله 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 المناشير 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.

دراسة (Kedendel, 2022) بعنوان:

Ethical Leadership as a Strategy towards Organizational Excellence:

Case Study of a Sample of Workers in the Cement Corporation of Mitiga

/ Blida

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، وتنقيف المديرين في هذه المؤسسات الإعلامية حول أهمية MBWA من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات للوصول إلى التميز في هذه المؤسسات.

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سننتقل إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التوجيه - التدريب - الابتعاث - الإثراء الوظيفي) في التميز المؤسسي بأبعاده مجمعة: دراسة تطبيقية على شركة لين.
- **حدود مكانية:** شركة لين في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في شركة لين في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- إسبر، سعيد عزيز، و سليمان، آسر 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.
- الخزاولة، 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.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTAL و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2 ، 791 - 812.
- الطيب، مرام أحمد على. (2020). متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً: دراسة وصفية تحليلية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع46 ، 63 - 80.
- 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.

- 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.

- 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.

- 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.
- 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.
- 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.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of project 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

1445–2024