

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة

أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على

مستوى الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطلاب

222000714 تركي ابراهيم الزهراني

222000948 عبدالله عبدالرحمن ابا حسين

222001180 ريمة عبدالعزيز الفتوخ

إشراف:

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

2023/1445



إِهْدَاء

□

وَجَرَّ الْإِنْسَانَ عَلَى وَجْهِ الْبَسِيطَةِ، وَلَمْ يَعْشْ بِمَعَزَلٍ عَنْ بَاقِي الْبَشَرِ

وَفِي جَمِيعِ مَرَاحِلِ الْحَيَاةِ، يُوجَرُّ أَنْاسٌ يَسْتَحِقُّونَ مِنَّا الشُّكْرَ

وَأُولَى النَّاسِ بِالشُّكْرِ هُمَا الْأَبْوَاحُ، لَمَّا لَهَا مِنْ الْفَضْلِ مَا يَبْلُغُ عَنَانَ السَّمَاءِ،

فَوُجِدَ هُمَا سَبَبٌ لِلنَّجَاةِ وَالْفَلَاحِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ.

إِلَى أَصْرَقَائِي الْزَيْنِ أَشْهَرُ لَهُمْ بِأَنَّهُمْ نَعَمُ الرُّفَقَاءُ فِي جَمِيعِ الْأُمُورِ..

أَهْدِيكُمْ بِحَثِي الْمُنْتَوَاعِ

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
والذي ألهبنا الصحة والعافية والعزيمة.
فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن

تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب، التوجيه الابتعاث، الإثراء الوظيفي، التنقل بين الأعمال التوسيع الوظيفي في التميز المؤسسي بأبعاده (جودة العمل المنجز كمية العمل المنجز الالتزام المرونة في الهيئة العامة للموانئ بالملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين شاغلي الوظائف العليا والوسطى في الهيئة العامة للموانئ بالملكة العربية السعودية ، حيث تم توزيع (385) استبانة عليهم، واسترداد (378) وكان الصالح من بينها للتحليل (376) الصالحة للتحليل بالنسبة للاستبانة الموزعة، وبالتالي تكون عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية من شاغلي الوظائف العليا والوسطى في مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع أساليب تنمية الموارد البشرية قد جاءت بدرجات مرتفعة، وبالتالي وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$) في التميز المؤسسي بجميع أبعاده.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها : العمل على زيادة الاهتمام بعنصر التوجيه للموظفين بشكل أكبر، وتشجيع الموظفين لمعرفة كل ما هو جديد في مجال العمل.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، التميز المؤسسي، الهيئة العامة للموانئ بالملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1. المقدمة:
2	1.2. مشكلة الدراسة:
3	1.3. الدراسة:
3	أولاً: الأهمية العلمية: ②
3	ثانياً: الأهمية العملية: ②
4	1.4. أهداف الدراسة:
4	1.5. أسئلة الدراسة:
5	1.6. فرضيات الدراسة:
6	1.7. أسباب اختيار الموضوع:
7	1.8. المنهجية :
7	المتغير المستقل:
7	المتغير التابع:

7	المصادر الأولية:
8	المصادر الثانوية:
8	أدوات الدراسة:
8	القسم الأول: أدوات جمع البيانات:
8	القسم الثاني: أدوات التحليل والإحصاء:
9	1.9. حدود الدراسة:
9	حدود موضوعية:
9	حدود بشرية:
9	حدود زمانية:
9	1.10 الدراسات السابقة:
14	الفصل الثاني: الاطار النظري
14	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية
14	تمهيد
14	1.1.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:
16	2.1.2 خصائص تنمية الموارد البشرية:
17	3.1.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:
17	4.1.2 وظائف تنمية الموارد البشرية
18	5.1.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:
20	6.1.2 أساليب تنمية الموارد البشرية
21	7.1.2 أساليب تنمية الموارد البشرية:
21	-1 أسلوب تدريب الموارد البشرية
22	-2 أسلوب توجيه الموارد البشرية

24	3-	أسلوب ابتعاث الموارد البشرية
24	4-	أسلوب الإثراء الوظيفي للموارد البشرية:
25	5-	أسلوب التنقل بين الأعمال:
26		أسلوب التوسيع الوظيفي
26		التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية:
28		المبحث الثاني: التميز المؤسسي
28		1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي
29		2.2.2 خصائص التميز المؤسسي:
29		3.2.2 أهداف التميز المؤسسي
30		4.2.2 مبادئ التميز المؤسسي
31		5.2.2 أبعاد التميز المؤسسي
31	1-	جودة العمل المنجز
33	2-	الالتزام الوظيفي:
34	3-	كمية العمل المنجز
35	4-	المرونة:
36		6.2.2 العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي:
37		الفصل الثالث: منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات
37		1.3 منهج الدراسة
37		2.3 طبيعة الدراسة :
37		3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :
38		4.3 مصادر جمع البيانات :
38		4.3 وصف أداة الدراسة :

39	5.4 صدق أداة الدراسة :
39	1.5.3 الصدق الظاهري :
39	2.5.3 صدق البناء:
42	6.3 ثبات أداة الدراسة:
43	7.3 اختبار التوزيع الطبيعي :
44	8.3 ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية :
45	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :
47	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47	1.4 وصف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:
50	2.4 المتغير المستقل :
50	البعد الأول أسلوب التدريب :
52	3.4 البعد الثاني - أسلوب التوجيه:
54	4.4 البعد الثالث: أسلوب الابتعاث :
55	5.4 البعد الرابع: أسلوب الإثراء الوظيفي :
56	6.4 البعد الخامس أسلوب التنقل بين الأعمال :
58	7.4 البعد السادس: أسلوب التوسيع الوظيفي :
60	1.7.4 البعد الأول: جودة العمل المنجز:
61	2.7.4 البعد الثاني: الالتزام الوظيفي :
63	3.7.4 البعد الثالث: كمية العمل المنجز:
65	4.7.4 البعد الرابع: المرونة :
66	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة :
68	8.4 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

68	1.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:
70	2.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
72	3.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
74	4.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:
77	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
77	5.1 مناقشة النتائج:
81	5.2 التوصيات :
84	Abstract
84	Kالمراجع
85	أولاً: المراجع العربية:
89	ثانياً: المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	الدراسات السابقة	(1)
39	مقياس ليكرت	(2)
40	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل أساليب تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية لمحورها	(3-3)
41	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي والدرجة الكلية لمحورها	(3-4)
43	معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة	(5-3)
44	التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness	(6-3)
45	نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(7-3)
45	مصفوفة ارتباط بيرسون ما بين أبعاد المتغير المستقل	(8-3)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية	(1-14)

49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن أساليب تنمية الموارد البشرية	(4-2)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التدريب	(3-4)
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التوجيه	(4-4)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب الابتعاث	(5-4)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب الإثراء الوظيفي	(6-4)
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التنقل بين الاعمال	(7-4)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التوسع الوظيفي	(8-4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن التميز المؤسسي	(9-4)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو جودة العمل المنجز	(10-4)

60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإلتزام الوظيفي	(11-4)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو كمية العمل المنجز	(12-4)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات أفراد عينة الدراسة نحو المرونة	(13-4)
64	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر اساليب تنمية الموارد البشرية علي التميز المؤسسي	(14-4)
66	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العمل المنجز	(15-4).
68	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الموارد البشرية علي الإلتزام الوظيفي	(16-4)
70	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية علي كمية العمل المنجز	(17-4)
72	نتائج الانحدار لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية علي المرونة	(18-4)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي وتطوير الأداء الإداري في المؤسسات والهيئات. إن قوة العنصر البشري في أي منظمة تمثل العمود الفقري للتطوير والنجاح. تعتبر الهيئة العامة للموانئ في المملكة العربية السعودية واحدة من الهيئات الرئيسية المسؤولة عن تنظيم وإدارة الأنشطة المرتبطة بالموانئ والنقل البحري (شروق نعيم جاسم الجبوري، 2019).

تحقيق التميز المؤسسي في الهيئات مثل الهيئة العامة للموانئ يعتبر هدفًا أساسيًا يساهم في تحقيق أهدافها ومساهماتها الفعالة في تعزيز الاقتصاد الوطني وتطوير البنية التحتية البحرية. تحقيق التميز المؤسسي يعني أن المؤسسة قادرة على تقديم الخدمات والمنتجات بأعلى مستويات الجودة والكفاءة، مما يجعلها مميزة عن منافسيها في السوق. تأتي تنمية الموارد البشرية كأحد عوامل النجاح الرئيسية في تحقيق هذا التميز، وذلك للأسباب من أهمها تحفيز ورفع معنويات الموظفين: التنمية الشخصية والمهنية للموظفين تزيد من انخراطهم واهتمامهم بأداء مهامهم. إذا كان الموظفون يشعرون بأن الهيئة تستثمر في تطويرهم، سيكونون أكثر استعدادًا لتقديم جهد إضافي لتحقيق التميز والتفرغ وتحسين الأداء: تنمية الموارد البشرية تساهم في زيادة التفرغ والانتباه للأهداف المؤسسية. يمكن تحقيق التميز من خلال تحسين الأداء الشخصي والجماعي والابتكار وتحسين العمليات: الموظفون المدربون والمتطورون يمكنهم تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتطوير الأداء. هذا يؤدي إلى تحسين التميز المؤسسي واستقطاب واحتفاظ المواهب: تنمية الموارد البشرية تساهم في جعل الهيئة مكانًا جذابًا للمواهب وتعزيز انتماء الموظفين للمؤسسة، مما يساهم في الاستقرار والاستمرارية.

بالإضافة إلى ذلك، الهيئة العامة للموانئ تلعب دورًا حيويًا في الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل حركة البضائع والتجارة الدولية. لذلك، يجب أن تكون الأمانة والكفاءة في تقديم الخدمات البحرية والمينائية

ذات أهمية قصوى. تحقيق التميز المؤسسي يمكن أن يجعل الهيئة أكثر تنافسية على الصعيدين الإقليمي والدولي، مما يعزز دورها في تطوير الاقتصاد الوطني وبنية التحتية البحرية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر تنمية الموارد البشرية في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية وكيف يمكن أن تسهم تلك التنمية في تعزيز التميز المؤسسي وتطوير الأداء. ستتعامل الدراسة مع الجوانب المتعلقة بتدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية.

من خلال تحليل البيانات والاستفادة من آراء الموظفين والإدارة، ستساهم هذه الدراسة في توضيح الأثر المحتمل لتنمية الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف المؤسسية. بناءً على النتائج والتوصيات الناتجة عن هذا البحث، يمكن تقديم توجيهات وسياسات تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز التميز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

1.2. مشكلة الدراسة:

مشكلة هذه الدراسة تتجلى في عدم وضوح تأثير تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية تأثير هذه التنمية على التميز في الهيئة. السؤال الرئيسي الذي يطرح نفسه هو: "هل تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ؟"

من خلال حل هذه المشكلة وفهم تأثير تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي، يمكن تطوير استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تعزيز الأداء وتحقيق أهداف الهيئة بشكل أفضل.

1.3. الدراسة:

➤ أولاً: الأهمية العلمية:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال إسهامها في إغناء المعرفة العلمية في ميدان تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي.
- ستساهم الدراسة في توضيح العلاقة بين هذين الجانبين وتقديم إطلالة جديدة على كيفية تعزيز الأداء وتحسين الجودة في الهيئة العامة للموانئ من خلال تطوير الموارد البشرية.
- ستساعد هذه الأهمية العلمية في بناء قاعدة معرفية قوية في مجال تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

➤ ثانياً: الأهمية العملية:

- من الناحية العملية، ستقدم هذه الدراسة توجيهات وتوصيات قابلة للتطبيق تساعد الهيئة العامة للموانئ في تحسين أدائها وتحقيق التميز في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ستساهم النتائج والتوصيات في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمنافسة في السوق.
- بالإجمال، يمكن القول إن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة سواء من الناحية العلمية أو العملية وتلبي الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي في السياق الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

1.4. أهداف الدراسة:

تتضمن أهداف هذه الدراسة ما يلي:

1. التحليل الشامل لتأثير تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.
2. فهم السياسات والإجراءات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في الهيئة وكيفية تطبيقها وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
3. تقديم تقييم شامل للتميز المؤسسي في الهيئة وتحليل المجالات التي يمكن تحسينها من خلال تنمية الموارد البشرية.
4. توجيه توصيات عملية تساهم في تعزيز تأثير تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة.
5. تقديم إسهامات علمية تساهم في تطوير مجال تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية والهيئات العامة بشكل عام.

1.5. أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: كيف يؤثر تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة فرعية:

- (1) ما هي أهمية تنمية الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ؟

(2) ما هي السياسات والإجراءات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية في الهيئة، وكيف يمكن تحسينها لزيادة

التأثير على التميز المؤسسي؟

(3) هل هناك توافق بين تنمية الموارد البشرية وأهداف وأهمية التميز المؤسسي في الهيئة؟

(4) ما هي المجالات التي يمكن تطويرها من خلال تنمية الموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد

البشرية المتاحة؟

(5) ما هي التوصيات والإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان تحسين تأثير تنمية الموارد البشرية على التميز

المؤسسي في الهيئة؟

(6) ستساعد هذه الأسئلة في توجيه البحث والتحليل نحو فهم أعمق للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية

والتميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: H_a يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) (α)

على التميز المؤسسي بأبعاده جودة العمل المنجز، والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة في الهيئة العامة

للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وهي كالآتي: H_{a1} - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة (0.05) (α) لتنمية الموارد البشرية في جودة العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة

العربية السعودية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (α) لتنمية الموارد البشرية في الالتزام في

الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتنمية الموارد البشرية في كمية العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (as) لتنمية الموارد البشرية في مستوى المرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية

1.7 أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للبحث نظرًا لعدة أسباب وعوامل تبرز أهميته:

- (1) أهمية تنمية الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في أي منظمة أو هيئة حكومية، وتأثيرها على الأداء والتميز المؤسسي لا يمكن تجاهله. لذا، يعكس هذا الموضوع أهمية تطوير الموارد البشرية في الهيئة العامة للموانئ.
- (2) الحاجة إلى تحسين الأداء المؤسسي: تواجه الهيئات الحكومية تحديات كبيرة في تحسين أدائها وتحقيق التميز في خدماتها. تنمية الموارد البشرية تعتبر وسيلة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات.
- (3) الدعم البحثي المحدود: رغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن هناك نقص في الأبحاث السابقة التي تتعامل مع تأثير تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي في الهيئات الحكومية.
- (4) الأهمية الاقتصادية والاجتماعية: تعزز تنمية الموارد البشرية القدرة على تحقيق التنمية المستدامة وتعزز القوى العاملة المؤهلة، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد وتحسين مستوى المعيشة.
- (5) الفائدة العملية: يهدف هذا البحث إلى تقديم توصيات وإسهامات تكون ذات قيمة عملية للهيئة العامة للموانئ وغيرها من الهيئات الحكومية التي تسعى إلى تحسين أدائها وتحقيق التميز.

بناءً على هذه الأسباب، تم اختيار هذا الموضوع كموضوع للبحث لفهم وتحليل تأثير تنمية الموارد البشرية على التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

1.8. المنهجية :

في هذه الدراسة، المنهجية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي وعلمي. سيتم استخدام الأساليب والأدوات التالية:

المتغير المستقل:

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو "تنمية الموارد البشرية في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية". سيتم قياس مدى تنمية الموارد البشرية باستخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات والمعايير، بما في ذلك التدريب وتطوير الموظفين، وتوظيف الكوادر البشرية المؤهلة، وتطوير القدرات الإدارية، وغيرها.

المتغير التابع:

المتغير التابع في هذه الدراسة هو "التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية". سيتم قياس التميز المؤسسي باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تشمل الأداء العام للهيئة، وجودة الخدمات المقدمة، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية، وغيرها.

سيتم استخدام منهج البحث الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات وفهم العلاقة بين المتغيرين. سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات توزع على موظفي الهيئة ومسؤوليها. سيتم استخدام الإحصاءات وأساليب الإحصاء لتحليل البيانات واستخدام البرامج الإحصائية للتحليل.

ستكون المنهجية شاملة ومتعددة الجوانب لضمان تحقيق أهداف البحث بشكل دقيق وعلمي.

المصادر الأولية:

استبيانات توزع على موظفي الهيئة لجمع آرائهم وتقييماتهم حول تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

المصادر الثانوية:

- (1) أبحاث ودراسات سابقة ذات صلة بتنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية.
- (2) كتب ومقالات علمية تتعامل مع مفاهيم تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي.
- (3) تقارير ومقالات صادرة عن منظمات دولية تتعلق بأفضل الممارسات في تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- (4) مصادر إلكترونية تشمل مواقع الإنترنت وقواعد البيانات البحثية ذات الصلة بالموضوع.

أدوات الدراسة:

القسم الأول: أدوات جمع البيانات:

- 1- استبيانات: سيتم تصميم استبيانات موجهة لموظفي الهيئة العامة للموانئ بهدف جمع آرائهم وملاحظاتهم حول تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي. الاستبيانات ستشمل أسئلة متعلقة بالتدريب والتطوير، وسياسات التوظيف، وأداء الموظفين، ومجالات أخرى ذات صلة.

القسم الثاني: أدوات التحليل والإحصاء:

- 1- برمجيات إحصائية: ستتم معالجة البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات باستخدام برمجيات إحصائية مثل (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) لتحليل العلاقات والانتقاء الإحصائي للنتائج.

هذه الأداة ستتمكن من جمع وتحليل البيانات بشكل شامل وعلمي لفهم العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

1.9. حدود الدراسة:

حدود موضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على التأثيرات والعلاقات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية. لن تغطي الدراسة تأثيرات التنمية البشرية في منظمات أخرى.

حدود بشرية:

تقتصر الدراسة على آراء وتقييمات موظفي الهيئة العامة للموانئ ومسؤوليها. لن تشمل آراء الأطراف الخارجية أو العملاء.

حدود زمانية:

تمتد الدراسة للفترة الزمنية المحددة والتي ستركز حول الوضع الحالي لتنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية. لن تشمل الدراسة التغيرات على مر الزمن في هذين المجالين بعد نهاية الفترة المحددة.

1.10 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	القحطاني and ,فهد عبد الله ثابت. تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية وعلاقته بالأداء الأمني في الموانئ السعودية: دراسة ميدانية على العاملين بميناء جدة الإسلامي. Diss. 2017. الدراسة

أهداف الدراسة	1. هدفت الدراسة إلى تقييم تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية في الموانئ السعودية. 2. تمثلت أهداف البحث في فحص العلاقة بين تطبيق المدونة الدولية والأداء الأمني في ميناء جدة الإسلامي. 3. تضمنت الأهداف الفرعية للدراسة تحليل تأثير تطبيق المدونة الدولية على تعزيز السلامة والأمان في الميناء. 4. تهدف الدراسة أيضًا إلى تقديم توصيات تعزز من تفعيل المدونة الدولية لتعزيز الأمان والأداء الأمني في الموانئ السعودية.
المتغير المستقل	تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية
المتغير التابع	الأداء الأمني في الموانئ السعودية، بالتركيز على ميناء جدة الإسلامي
منهجية البحث	تمت دراسة العلاقة بين تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية والأداء الأمني في ميناء جدة الإسلامي. تم استخدام منهج دراسة ميدانية لجمع البيانات من العاملين في الميناء.
اهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية له تأثير إيجابي على الأداء الأمني في ميناء جدة الإسلامي. بناءً على النتائج، يتعين على الجهات المشرفة على الموانئ السعودية النظر في تعزيز تنفيذ المدونة الدولية لتحسين الأمان في الموانئ.
الدراسة	شروق نعيم جاسم الجبوري. (2019). نظرية صفوف الانتظار وتطبيقها في موانئ المملكة العربية السعودية. (128). Al-Adab.
أهداف الدراسة	1. هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحليل نظرية صفوف الانتظار وفهم كيفية تطبيقها في موانئ المملكة العربية السعودية. 2. تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق نظرية صفوف الانتظار في تحسين عمليات الانتظار والتخزين في الموانئ السعودية. 3. هدفت الدراسة أيضًا إلى توفير رؤى حول كيفية تحسين إدارة صفوف الانتظار وتطبيق تلك النظرية في سياق الموانئ البحرية.

4. تمثلت الأهداف الفرعية للدراسة في تحليل التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق نظرية صفوف الانتظار في موانئ المملكة العربية السعودية.	
5. توجهت الدراسة نحو تقديم توصيات تساهم في تحسين تطبيق نظرية صفوف الانتظار في موانئ المملكة.	
نظرية صفوف الانتظار وتطبيقها في موانئ المملكة العربية السعودية	المتغير المستقل
الأداء أو الكفاءة في عمليات الانتظار والتخزين في الموانئ	المتغير التابع
تمت دراسة تطبيق نظرية صفوف الانتظار في موانئ المملكة العربية السعودية من خلال تحليل العمليات والتقنيات المستخدمة في إدارة الانتظار وتخزين البضائع والبيانات ذات الصلة. تم استخدام منهج دراسة وتحليل لفهم كيفية تطبيق نظرية صفوف الانتظار في هذه الموانئ.	منهجية البحث
- أظهرت الدراسة أهمية تطبيق نظرية صفوف الانتظار في موانئ المملكة العربية السعودية لتحسين الكفاءة وتقليل الزمن المستغرق في عمليات الانتظار والتخزين. - توصيات الدراسة شملت تحسين البنية التحتية واعتماد التقنيات الحديثة لإدارة الانتظار في الموانئ وتحسين الأداء العام.	اهم النتائج والتوصيات
القحطاني & فهد عبد الله ثابت. (2017). تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية وعلاقته بالأداء الأمني في الموانئ السعودية: دراسة ميدانية على العاملين بميناء جدة الإسلامي. (Doctoral dissertation)	الدراسة
1. هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية في الموانئ السعودية. 2. قامت الدراسة بتقييم العلاقة بين تطبيق المدونة الدولية والأداء الأمني في ميناء جدة الإسلامي. 3. استهدفت الدراسة تحليل كيفية تأثير تطبيق المدونة الدولية على تعزيز الأمان والسلامة في الموانئ السعودية.	أهداف الدراسة

4. تضمنت الأهداف الفرعية للدراسة فهم التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق المدونة الدولية في ميناء جدة الإسلامي.	
5. هدفت الدراسة أيضاً إلى تقديم توصيات تساعد في تعزيز تفعيل المدونة الدولية لتحسين الأمان والأداء الأمني في الموانئ السعودية.	
تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية في الموانئ السعودية	المتغير المستقل
الأداء الأمني في الموانئ السعودية، بالتركيز على ميناء جدة الإسلامي	المتغير التابع
تمت دراسة العلاقة بين تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية والأداء الأمني في ميناء جدة الإسلامي.	منهجية البحث
تم استخدام منهج دراسة ميدانية لجمع البيانات من العاملين في الميناء.	
أظهرت الدراسة أن تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية له تأثير إيجابي على الأداء الأمني في ميناء جدة الإسلامي.	اهم النتائج والتوصيات
بناءً على النتائج، يمكن توجيه توصيات تهدف إلى تعزيز تنفيذ المدونة الدولية لتحسين الأمان في الموانئ السعودية وزيادة كفاءتها.	
عطيف، محمد بن إبراهيم أحمد &، القثامي، حمود بن ضاوي مشرف. (2004). أبعاد التعامل الأمني لمنسوبي حرس الحدود مع جمهور المتريدين على الموانئ البحرية. (Doctoral dissertation) أهداف الدراسة	الدراسة
1- هدفت الدراسة إلى استكشاف وفهم أبعاد التعامل الأمني لمنسوبي حرس الحدود مع الجمهور المتريدين على الموانئ البحرية.	أهداف الدراسة
2- قامت الدراسة بتحليل كيفية تطبيق الأمن والسلامة في التعامل مع الزوار والجمهور على الموانئ البحرية.	
3- استهدفت الدراسة فحص التفاعل بين منسوبي حرس الحدود والمتريدين على الموانئ وكيفية تحسين هذا التفاعل من الناحية الأمنية.	
4- تمثلت الأهداف الفرعية للدراسة في تحليل التحديات والعوامل التي تؤثر على تعامل منسوبي حرس الحدود مع الجمهور على الموانئ البحرية.	

5- هدفت الدراسة أيضًا إلى تقديم توصيات تعزز من تحسين التعامل الأمني مع الجمهور على الموانئ البحرية.	
أبعاد التعامل الأمني لمنسوبي حرس الحدود مع جمهور المتتردين على الموانئ البحرية.	المتغير المستقل
التفاعل والتعامل الأمني بين منسوبي حرس الحدود والمتتردين على الموانئ البحرية	المتغير التابع
تمت دراسة أبعاد التعامل الأمني لمنسوبي حرس الحدود من خلال تحليل التفاعل والتعامل بينهم وبين جمهور المتتردين على الموانئ البحرية. يُفترض أن تمت الدراسة باستخدام منهج دراسة ميدانية لجمع البيانات والملاحظات المباشرة.	منهجية البحث
- يمكن أن تظهر الدراسة نتائج تتعلق بأبعاد التعامل الأمني لمنسوبي حرس الحدود وكيف يؤثر ذلك على تفاعلهم مع الجمهور في الموانئ البحرية. - ستتضمن التوصيات المحتملة الإرشادات حول كيفية تحسين التعامل الأمني وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المنسوبيين لحرس الحدود والجمهور.	اهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر العنصر البشري أساس وجوهر عملية تنمية الموارد البشرية، حيث يمثل هذا العنصر قيمة الإنتاج والاستهلاك، وأهم موارد المنظمة. ولهذا السبب سعت المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين كفاءة موظفيها حتى يتمكنوا من مواكبة التغيرات السريعة في بيئتهم الداخلية والخارجية بهدف الحفاظ على بقائهم. واستمراريته (الجرايدة، 2021).

لقد تزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية نتيجة للتغير والتطور السريع في كافة مجالات الحياة، حيث تشكل هذه التغيرات تحديا وعامل ضغط للمؤسسات لتطوير والنهوض بمواردها البشرية واستغلال نقاط القوة في هذه الطاقة البشرية والتصدي لها وتشمل نقاط ضعفها ضيق الوقت، وسرعة نقل المعلومات، وحداثة تكنولوجيا الاتصالات.

تمثل عملية تنمية الموارد البشرية جميع الجهود والأساليب التي تمارسها المنظمة بهدف تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية والمعرفية لموظفيها كما تمثل هذه العملية حافزاً للموظفين على الانتماء إلى مؤسستهم التي توفر لموظفيها فرص التدريب والتطوير الوظيفي، بهدف تحقيق التميز. (البطينة ، 2016).

يرى الباحث أن المنظمات أصبحت تركز على تزويد مواردها البشرية بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطوير أدائها وقدراتها السلوكية، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في الوقت الحاضر. المستقبل. وذلك لأن الثروة الحقيقية للمنظمات التي تؤدي إلى التميز تكمن في الموارد البشرية العاملة فيها.

1.1.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

بدأ الاهتمام بمفهوم تنمية الموارد البشرية عام 1958، عندما قدم ليوناردو نادلر -الذي كان يسمى بمهندس تنمية الموارد البشرية- مفهومه للتنمية البشرية على أنها عملية تنمية العنصر البشري بعد تجنيده في المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى لإثراء الوظائف، والتوسع الوظيفي، والتطوير التنظيمي. وكل هذا يصب في مصلحة المؤسسة (الجرايدة، 2021).

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها العملية المتكاملة المبنية على خطط موضوعية وبيانات صحيحة، تهدف إلى تكوين قوة عاملة تناسب متطلبات العمل، وتفهم شروط وقواعد وقدرات الأداء المطلوب، وقادرة على تطبيق تلك القواعد والشروط باستخدام كافة بمهاراته وقدراته. (العساف ، 2016).

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج تهدف إلى تثقيف الموارد البشرية وإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف التكيف مع أي تطورات عاجلة في البيئة تؤثر على نشاط المنظمة في المستقبل. (Jery & Souai.2014).

ويمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية بأنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تثقيف الموارد البشرية وإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بهدف التكيف مع أي تطورات عاجلة في البيئة تؤثر على المجتمع. نشاط المنظمة. في المستقبل. (Yee,2018)

ومما سبق يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية هي: عملية مخططة استراتيجية مستمرة ومرنة تتضمن تصميم وتنفيذ برامج تهدف إلى رفع معارف ومهارات وسلوكيات الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب منهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الموظفين.

2.1.2 خصائص تنمية الموارد البشرية:

ومن خلال التعريفات السابقة استخرج بعض الباحثين خصائص عملية تنمية الموارد البشرية، وهي

كما يلي بحسب كل من (Dumay.2016) ، و (بن علي ونوري 2015):

- تنمية الموارد البشرية هو نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية يركز هذا النظام الفرعي على تحسين مستوى الأداء البشري بشكل يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تقوم على خلق المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات المختلفة.
- تنمية الموارد البشرية هي عملية مخططة وضرورية لتغيير وتطوير الإنسان نحو الأفضل بما يخدم أهداف المنظمة بقدراتها المتاحة وفي حدود وقيود البيئة المحيطة.
- إن عملية تنمية الموارد البشرية هي نشاط ديناميكي مستمر يتفاعل مع مدخلات المنظمة والبيئة المحيطة.
- تمثل عملية تنمية الموارد البشرية نشاطاً شاملاً يمتد إلى جميع العاملين في المؤسسة، بدءاً من جذبهم للعمل فيها، مروراً بتدريبهم ورفع كفاءاتهم، وانتهاءً بمساعدتهم على التخطيط السليم لمسارهم الوظيفي المستقبلي.

وبناء على التعريف المذكور أعلاه يضيف الباحث الخصائص أو العناصر التالية:

- تنمية الموارد البشرية هي عملية معقدة تتضمن مجموعة من الممارسات أو الأنشطة المختلفة، ولكل نوع إجراءاته ومتطلباته الخاصة.

- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الخاصة للموظفين، مثل صعود سلم السلطة في المنظمة والحصول على الحوافز والمكافآت.
- تعتبر تنمية الموارد البشرية أسلوباً علمياً يعتمد على المعرفة (البيانات والمعلومات)، ويؤدي إلى نتائج عملية مهمة لضمان بقاء واستمرارية المنظمة وتحقيق استراتيجيتها.

3.1.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:

- تمثل تنمية الموارد البشرية نظاماً فرعياً ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية التي يتكون منها نظام إدارة الموارد البشرية. ولهذا النظام أهمية كبيرة كما يلي: (القحطاني، ٢٠١٥):
- توفير الموارد البشرية بمؤهلات متنوعة ومناسبة من خلال الاعتماد على البرامج التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي.
- توفير كافة الأدوات اللازمة لتدريب الموظفين وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
- إعلام الموظفين بأهم المشاكل التي تشغلهم والتي تؤثر سلباً على فعالية وكفاءة المنشأة.
- تنمية الموارد البشرية القادرة على دراسة الاختصاصات التنظيمية المختلفة ومدى فاعليتها واقتراح المؤشرات التي تعكس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث التي تؤثر على العمل وغيرها من المؤشرات.
- إرشاد الموظف في تخطيط مساره الوظيفي.

4.1.2 وظائف تنمية الموارد البشرية

ذكر (عبد الله 2018)، أهم وظائف تنمية الموارد البشرية، وهي كالآتي:

- تعريف وتوجيه الموظفين الجدد فيما يتعلق بجميع أنواع أنشطة ووظائف المنظمة.

- إرشاد الموظفين حول أسلوب ونوع الأداء المتوقع منهم.
- تطوير وتحسين مهارات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائها ليتوافق مع معايير الأداء الموضوعة لها.
- إعداد الموظفين للقيام بالأدوار الوظيفية المتوقعة منهم في المستقبل أو ما يعرف بالإحلال الوظيفي.
- إعداد الموظفين لمواجهة التغيرات المعلوماتية والتكنولوجية والتسويقية والتحديات التي تفرضها بيئة العمل والتي تؤثر على أدائهم.

5.1.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:

أما (Cascio,2018) فقد بين أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط الآتية:

- نشر الروح الإيجابية بين الموظفين والقضاء على اتجاهاتهم السلبية التي تمثل عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذه الاتجاهات شعور الموظفين بنقص المعلومات المقدمة لهم في بيئة العمل والضرورة لتطوير مهاراتهم، والشعور بعدم الأمان الوظيفي الذي يتشكل نتيجة نقص المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات، و شعور الموظفين بعدم توفر المعلومات اللازمة لهم في بيئة العمل. "انعدام الثقة في قدراتهم بتوظيف مؤسستهم قدراتهم بفعالية وكاملة وفعالية، ويشعر الموظفون أن تطبيق معايير تقييم الأداء غير عادل وأن الأداء المتميز غير مرتبط بنظام الحوافز والمكافآت.
 - معالجة الطلب الخارجي على العمالة الماهرة، من خلال تقديم حوافز وحوافز كبيرة لهم لجذبهم إلى الخارج.
 - مواكبة تطورات انتقال الوظائف من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات.
- تقع على عاتق المؤسسات مسؤولية النهوض بمواردها البشرية وتنميتها والاستثمار فيها لتحقيق عدد من الأهداف على مستوى المؤسسة والموارد البشرية. ومن الأهداف التي تسعى تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي: (الجرايدة، 2021):

- مواكبة المتغيرات المختلفة التي تواجه المؤسسة وخاصة التكنولوجية منها. وبدون الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على استيعاب التغيير، لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- رفع فعالية وكفاءة الأداء العام للمنظمة نتيجة تحسين أداء مواردها البشرية التي تم تطويرها وتطوير مهاراتها ومعارفها الوظيفية.
- تحسين العمليات الإدارية وأساليب العمل على جميع المستويات في المنظمة.
- تفعيل نظام اتصال مناسب للنمو والتواصل بين العاملين في المنظمة
- تقليل معدل حوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التطوير.
- تزويد المنظمة بالمهارات البشرية المؤهلة التي تحتاجها الآن وفي المستقبل.
- خفض مستوى الدوران الوظيفي في المنظمة لضمان مراقبة إنتاج المنظمة لجميع مشاريعها وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- تقليل النفقات التي قد تكبدها المنظمة نتيجة إهدار الآلات أو المعدات أو أي موارد أخرى.

أما أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الموارد البشرية فيها، فتتمثل بالآتي (Al.,2016 Naz of)

- إكساب الموارد البشرية معارف ومعلومات وظيفية متخصصة بأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل القدرات والمهارات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل سلوك الموظفين وتطوير أساليب أدائهم.
- توسيع معارف ومدرجات الموظفين من خلال تشجيع المؤسسة لموظفيها على تعلم واستخدام الأساليب المعاصرة التي تتفق مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة الموظفين على التخطيط السليم لمساهمهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.

- تحفيز الموظفين وتوفير الدوافع الذاتية للعمل من خلال إمدادهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء بأنفسهم واستلام وظائف عليا
 - مساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات وحل المشكلات التي قد تواجههم في بيئة العمل
 - مساعدة الموظفين على اكتساب معارف خاصة بتحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات
 - مساعدة الموظفين على مواجهة حالات التوتر والقلق والاعتراض والصراع داخل المؤسسة.
- ويرى الباحث أن الاتجاه الحديث في تنمية الموارد البشرية هو أن يعمل الموظفون على تطوير قدراتهم لتمكينهم من القيام بمتطلبات العمل وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، بشكل رئيسي، في حين أن دور المنظمة هو تكامل الذات.

6.1.2 أساليب تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي يتكون من إجراءات متكاملة وتعمل ضمن الاستراتيجية الأكبر وهي استراتيجية المنظمة. تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة برامج للتطوير المستمر والمخطط له للموارد البشرية. (بوبر (2016).

تنمية الموارد البشرية هي عملية تعلم مستمرة ومنظمة تهدف إلى بناء مهارات ومعارف وسلوكيات واتجاهات الموظفين، بهدف تطوير وتحسين ظروفهم الحالية والمستقبلية، والتكيف مع متغيرات البيئة الدينامية لتوسيع خصائصهم الموظفين. الموارد البشرية من ناحية وخصائص عملها الحالي والمستقبلي من ناحية أخرى. (الطيط، 2014).

ويرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية توفر للموظفين نظام تفكير يتعلم الموظف من خلاله كيفية التفكير في أي أمور وقضايا ومشاكل ناشئة من خلال دراسة وتحليل القضايا وإيجاد العلاقة بينها وفهمها

بشكل صحيح للوصول إلى حلول لها. كما يعمل التدريب على تطوير إبداع الموظف وقدرته على الابتكار. أشياء جديدة (الجريدة، 2021).

7.1.2 أساليب تنمية الموارد البشرية:

وتتعدد أساليب تنمية الموارد البشرية، وهي كما يأتي:

1- أسلوب تدريب الموارد البشرية

التدريب هو عملية منهجية تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعرفة، وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء عملهم وفق الأهداف المحددة، وتنمية الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية لأداء أفضل لهم. (بارك) (2016).

يعرف التدريب بأنه: مجموعة الأنشطة والجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات والخبرات التي تعمل على تحسين مستوى أدائه في العمل، حتى يتمكن من الاستفادة منها في عمله الحالي أو لإعداده لوظيفة ما في المستقبل. (Milhem et al. (2014).

ويرى الباحث أن التدريب يمثل جهداً منظماً يهدف إلى إشراك الموارد البشرية في برامج تدريبية لتحسين مستويات معلوماتهم ومهاراتهم وزيادة خبراتهم بما تفتضيه طبيعة عملهم والمهام الموكلة إليهم مما ينمي أدائهم الوظيفي وكفاءتهم. يلي احتياجاتهم. وتعتمد احتياجاتهم على مستوى مهامهم ومتطلباتهم الوظيفية.

ويساهم التدريب في تحديد الإدارة للمهارات المطلوب زيادتها لدى الموظفين بشكل يؤدي إلى تغيير اتجاهاتهم وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم (صالح (2015).

ويجب أن يتضمن برنامج التدريب أهدافاً تتم ترجمتها إلى مواضيع تدريبية، كما يجب متابعة تنفيذ تلك المواضيع على أرض الواقع، ثم تقييمها للتحقق من مدى ملاءمتها للأهداف التي وضعت من أجلها (Tunje, 2014)

وهناك عدة أنواع للتدريب، منها: تدريب الموظفين الجدد عن طريق برامج تدريبية تعريفية تهدف إلى تهيئتهم للتعامل مع المراجعين وزملاء العمل، وتعرفهم بواجباتهم وحقوقهم، وتطلعهم على مختلف ما يدور في بيئة العمل الداخلية والخارجية (محمد 2019).

نوع آخر من التدريب هو التدريب أثناء العمل. ويرتبط هذا النوع من التدريب بخطط التعاقب والإحلال، حيث يساهم في الاحتفاظ بالموظفين الذين يرغبون في امتلاك معارف ومهارات جديدة بهدف تطوير مساهمهم الوظيفي. (الجرايدة، 2021).

2- أسلوب توجيه الموارد البشرية

يتم تعريف توجيه الموارد البشرية على أنه: عملية إعداد الموظفين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي تحتاجونها لأداء وظائفهم من أجل القيام بها على النحو المطلوب. (العساف ، 2016).

التوجيه هو: أسلوب لتنمية الموارد البشرية يتضمن التوجيه والتدريس والإشراف وتقديم الحوافز للموظفين. ويرتبط أسلوب التوجيه بإصدار التعليمات والأوامر للموظفين لتمكينهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن للباحث أن يستنتج أن هناك عدة عناصر يقوم عليها التوظيف، وهي كما يلي:

- الإشراف على كل ما يحدث في بيئة العمل بهدف تحقيق أكبر إنجاز ممكن.

- توجيه وتوجيه الموظفين.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن أهمية التوجيه تتضح من خلال شرح الأعمال المطلوبة من الموظفين، وتنسيق المهام فيما بينهم، ومساعدتهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ودعم التعاون بين الموظفين، وتحفيزهم. ويرى أيضا أن التوجيه يساهم في حل النزاعات التي قد تحدث بسبب التنسيق توزيع المهام بين الموظفين وشرح طبيعة كل عمل مطلوب منهم.

ينقسم توجيه الموظفين إلى نوعين أحدهما مباشر والآخر غير مباشر. أما التوجيه المباشر فهو تحديد المسؤول عن العمل، والمهام التي يجب على الموظف القيام بها وكيف ينبغي عليه القيام بها، مع إشراك الموظف في مناقشة الأفكار والاستفسارات والردود. الأفعال (Yee 2018).

أما التوجيه غير المباشر، فمن أمثلته قيام مسؤول العمل بمساعدة الموظف على التوصل إلى قرار بنفسه عوضاً عن إجباره على ما يجب القيام به، ومن الأمثلة الأخرى للتوجيه غير المباشرة: النزاعات الشخصية، ووجود مشكلات يعرفها الموظف أكثر من المسؤول، ومشكلات خاصة باكتساب المهارات واتخاذ القرارات (Dumay,2016).

ويرى الباحث بأن فوائد التوجيه بقسميه المباشر وغير المباشر، له فائدة للموظف والمؤسسة، فالنسبة للموظف: يساهم التوجيه في تأقلم الموظف الجديد مع الشركة بنية الشركة، وتوجيهاتها، وزملاء العمل) وبيئة العمل، واكتساب كافة المهارات اللازمة لأداء وظيفته الجديدة بكفاءة، كما أن التوجيه يضمن انتقال الموظف إلى وظيفته الجديدة بسلاسة، مما يؤدي إلى إنتاجية أسرع بأخطاء فنية أقل، وهو الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة بشكل إيجابي.

3- أسلوب ابتعاث الموارد البشرية

تمثل المنح الدراسية أحد الأساليب المهمة لتنمية الموارد البشرية من خلال إلحاق الموظفين بالجامعات التي تتمتع بالخبرة والجودة في التعليم العالي، ولما لها من دور في نقل الخبرات والمعرفة والتقنيات من الدول المتقدمة علمياً إلى دول أخرى. (الثنيان 2014).

وتقوم آلية ابتعاث الموظفين في الأردن على التنسيق بين ديوان الخدمة المدنية ووزارة التعليم العالي إذ ترد المنح التعليمية إلى وزارة التعليم العالي التي تخاطب ديوان الخدمة المدنية للتنسيق بأسماء الموظفين المرشحين لاستكمال دراستهم في الخارج ديوان الخدمة المدنية ، (www.csb.gov.jo) ، أو تقوم الشركات بإيفاد بعض الموظفين إلى جامعات ومعاهد التنمية معارفهم وحصولهم على مؤهلات علمية تحتاجها هذه الشركات، ومن أهم مزايا الابتعاث وأهميته للموارد البشرية ما يأتي الثنيان ، (2014)

- تأسيس مستوى عالي من المعايير الأكاديمية والمهنية للموظفين.
- تبادل الخبرات العلمية والتربوية والثقافية مع مختلف دول العالم.
- إعداد موارد بشرية مؤهلة ومحترفة في بيئة العمل.
- تطوير مستوى الاحترافية لدى الموارد البشرية.
- توفير الفرصة لدراسة التخصصات النادرة.

4- أسلوب الإثراء الوظيفي للموارد البشرية:

يقوم مفهوم الإثراء الوظيفي على منح سلطة أوسع للموظف أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته. ويهدف الإثراء الوظيفي إلى زيادة فرص التحدي لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات (الجرايدة، 2021).

ويعتبر فريدريك هيرزبيرج أول من أشار إلى نظرية الإثراء الوظيفي والتي أطلق عليها نظرية العامل الثنائي، ويرى هيرزبيرج أن الموظفين يكونون أكثر تحفيزاً للعمل إذا تم منحهم الاستقلالية لإكمال عملهم، مما يساعدهم على التقدم والنمو. (العنزي 2017).

ومن فوائد الإثراء الوظيفي للموظف أنه يحقق له الرضا الوظيفي. إذا شعر الموظف بأنه مسؤول شخصياً عن أداء وظيفته، بشكل مستقل من خلال وحدة القرارات المتعلقة بوظيفته، بالإضافة إلى التغذية الراجعة، فإنه يتلقى المسؤولية عن العمل الذي أنجزه، وتنوعه. في وظيفته بما يقلل من الملل والروتين، ويتيح فرصاً عالية للنمو الوظيفي والتقدم والتحسين والتطوير (الجرايدة، 2021).

5- أسلوب التنقل بين الأعمال:

إن التنقل بين الأعمال هو أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية الذي يتطلب عمل الموظفين في وظائف وأقسام مختلفة خلال سنوات قليلة (البطاينة 2016).

ويتميز أسلوب التنقل بين الأعمال بمجموعة من الإيجابيات، ومنها الآتي (أصرف، 2020)

- اكتشاف محاولات التلاعب والأخطاء، وخاصة في المنظمات التي لديها أنظمة معلومات سرية وهناك احتمال أن يستغل الموظفون هذه المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية.
- تقليل احتمالية الاصطدام بين الموظفين.
- استمرارية العمل، حيث يتم إعداد وتأهيل العديد من الموظفين للقيام بعمل محدد. إذا تغيب الموظف عن العمل فمن السهل أن يتم استبداله بموظف آخر بنفس الكفاءة.

ومن ناحية أخرى هناك عيوب لأسلوب التنقل بين الوظائف، منها أن وظائف المنظمة قد لا تكون مناسبة لأسلوب التنقل بين الوظائف التي تتطلب قدراً كبيراً من المهارة، على سبيل المثال، مما يترتب عليه تكاليف إضافية على المنظمة لتدريب الموظفين على تلك المهارات. (Dumay, 2016)

ويرى الباحث أن أسلوب التنقل بين الوظائف يعتبر آلية للتعلم، من خلال إتاحة الفرصة للموظفين لاكتساب مهارات مهمة قد تساعدهم على التقدم في مناصبهم في الشركة. كما تساهم هذه الفرصة في رفع معنويات الموظفين وتعزيز كفاءتهم الذاتية مما يؤدي إلى زيادة فعالية أداء الشركة. ، وتحقيق المزيد من الأرباح، لكن القوة لا تتحقق إذا كان هناك تباين بين مؤهلات الموظف والوظيفة التي سينتقل إليها.

أسلوب التوسيع الوظيفي

يُعرف التوسع الوظيفي بأنه: توسيع نطاق المهام التي يؤديها الموظف من خلال تخصيص مهام إضافية له في نفس المستوى التنظيمي، وذلك بهدف جعل العمل أكثر متعة وأقل تكراراً ومللاً. تتضمن عملية توسيع الوظيفة طريقتين، هما (محمد 2019)

- الامتداد الوظيفي يعني الجمع بين عدة وظائف بسيطة مرتبطة ببعضها البعض لتكوين وظيفة ذات مهام أوسع.
- التناوب أو التناوب الوظيفي. ومن خلال هذه الطريقة يتم نقل الموظفين بين عدة وظائف مختلفة من قسم إلى آخر داخل القسم. تتم هذه العملية خلال يوم عمل واحد أو تمتد لأسابيع أو أشهر. ويصاحب هذه العملية تدريب وتوجيه للموظف لتعريفه بطبيعة العمل الجديد.

التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية:

تعتمد كفاءة المنظمة على تطوير مواردها البشرية، مما يمكن المنظمة من السيطرة على الموارد الأخرى وتحديد كيفية استخدامها. إلا أن ذلك لا ينفي وجود عدد من التحديات التي تواجه المنظمات نتيجة التطورات السريعة في بيئة العمل، ويمكن التعرف على تداعيات تلك التأثيرات على تنمية الموارد البشرية. ونتناول هذه التحديات من خلال النقاط التالية (أمين، 2018)

- العولة وأثارها.

- تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- تأثير التكنولوجيا الحديثة المتنوعة والمتسارعة.
- تحديات تتعلق ببيئة الأعمال.
- ضارب وكثرة التشريعات والقوانين النازمة لبيئة العمل في الدول المختلفة.
- غياب الدراسات التي تقدر متطلبات سوق العمل مقارنة بمخرجات منظومة التعليم.
- عدم وجود برامج إعداد وتهيئة للخريجين الجدد للالتحاق بسوق العمل.
- المظاهر الاجتماعية التي تؤثر على الفرد، مثل مستوى الدخل، وارتفاع الاسعار، والرفاهية، وبعض المفاهيم الاجتماعية.
- الاهتمام بمستويات الأداء، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، بسبب التغير في متطلبات إشغال الوظائف.
- ضعف القدرة المالية لكثير من المنظمات سيما في العالم الثالث. (أصرف، 2020)

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي حالة من التفوق في أداء المؤسسة تشمل وصولها إلى مرحلة متقدمة من الجودة وتحقيق رضا كلا المساهمين والعملاء من خلال ما تحقّقه من إنجازات

1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

التميز لغة هو : الاختلاف بين شيئين، أو حالتين، ويعني أيضاً الاختلاف عن الغير، أو التفوق والتفرد عن الآخرين (أصرف، 2021)

ويشير السعدي (2018) أيضاً إلى أن التميز هو التمييز والاختلاف بين شيئين أو موقفين، والاختلاف عن الآخرين، والتفوق على الآخرين، والتفرد المقترن بالإتقان الذي يؤدي إلى الاختلاف عن الآخرين (السعدي 2018).

إن مفهوم التميز المؤسسي حسب سعد (2017) هو نتيجة العمل الجاد على التخطيط السليم وفق رؤية سليمة وأهداف واضحة تطمح المؤسسة إلى تحقيقها (سعد 2017)

وقد عرفه نصر الله (2013) بأنه النظام الإداري الذي يحقق أهداف المنظمة بشكل مستمر ويحقق استراتيجيتها وعملياتها، بحيث تكون هناك مهام ومسؤوليات تسند إلى كل موظف ليقوم بتنفيذها على أفضل وجه ممكن (الجرايدة، 2021)

ووصفها براء المطيري (2016) بأنها وسيلة لتحويل الأعمال بأقل التكاليف، والاستجابة لتوسع الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين توزيع الخدمات (المطيري، 2016).

ويعرفها بولات ويلماز (2015) بأنها: الجهود التنظيمية المخططة الرامية إلى تحقيق مزايا تنافسية دائمة للمنظمة في ظل وجود مؤسسات ذكية، وجودة شاملة، وموظفين لديهم القدرة على الإبداع والابتكار (بولات يلماز، 2015).

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي هو مرحلة النجاح في أداء المنظمة ككل، والتميز في كافة الممارسات التطبيقية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.2.2 خصائص التميز المؤسسي:

من خلال استعراض المفاهيم السابقة المتبوعة للتميز المؤسسي، استخلص الخصائص الآتية:

- يعتبر التميز المؤسسي مدخلاً إدارياً شاملاً يستند إلى مبدأ الاستغلال الأمثل والمتفوق الموارد المؤسسة بهدف تعظيم الاستفادة القصوى منها، الأمر الذي يمكن المؤسسة من أن تكون أحد أفضل المؤسسات في حقل نشاطها في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
- يؤدي التميز المؤسسي إلى إضافة قيم لكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة من مالكيها ومساهمين وموظفين وعملاء.
- يقوم التميز المؤسسي على القيادة المتميزة التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع والتجديد والتطوير والتحسين المستمر. (أصرف، 2021)

3.2.2 أهداف التميز المؤسسي

تتمثل أهم أهداف التميز المؤسسي بالنقاط الآتية:

- تحقيق التوازن بين النتائج المرغوبة لكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة، وبين الاستثمار الأمثل الكافة مواردها وتوظيفها بشكل مثالي (أمين، 2018).

- الانحياز نحو العمل عن طريق الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- توثيق الصلة بين المتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- تحقيق الاستقلالية التنظيمية في العمل.
- تحقيق الإنتاجية الفضلى للموظفين عن طريق توفير جو من الثقة والمشاركة في قرارات المؤسسة (دروزة 2018)
- الاهتمام بالقيم الجوهرية للمؤسسة والمرتبطة بأعمالها (العرب والعنزي 2018).

ويرى الباحث أن هناك بعض الأهداف للتميز المؤسسي، وهي كما يأتي:

- يساهم في تحسين الخدمات التي يتم تقديمها للمنتفعين بشكل يعكس صورة أفضل عن المنظمة.
- تحسين مستوى الاستثمار في الموارد البشرية والموارد المادية.
- تحسين سمعة المنظمة ومركزها لدى العملاء.

4.2.2 مبادئ التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المبادئ يقوم عليها التميز المؤسسي، وهي كما يأتي:

- مبدأ ديمقراطية القيادة، أي الخروج عن الأنماط التقليدية للبيروقراطية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر (البطائنة 2016).
- مبدأ القابلية للتغيير، ويتحقق ذلك من خلال توفير المناخ الصحي الملائم للعمل وتعزيز المواقف الإيجابية وتفعيل ثقافة العمل الكافية لدى الموظفين وتحفيز التنافس الإيجابي البناء لديهم (البطائنة ، 2016).
- مبدأ الاستقلالية، أي تحقيق الاستقلال الإداري والفني والمالي للمؤسسة لتكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة التي توصلها إلى التميز (أصرف، 2021).

- مبدأ الاستمرار أي اعتماد منهج إداري لامركزي شبه مستقل الأقسام المؤسسة وإتاحة الفرصة للتنافس الإبداعي بين أقسامها وإداراتها مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائدة فيها (أمين، 2018).
- مبدأ الاقتراب من العملاء، ويتحقق عن طريق تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج الصرايرة والغريب (2014).
- مبدأ الإنتاجية، أي تركيز الاهتمام على جميع الإجراءات التي تحقق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة (الصرايرة والغريب 2014).
- مبدأ الابتكارية، أي ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة واللازمة لتحقيق التطور والتحسين المستمر لأداء المؤسسة (الصرايرة والغريب 2014).
- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها، أي وجود عدة مصادر للمعرفة التي سيكتسبها الموظفون، ووجود عدة وسائل وأساليب لتوظيفها.
- مبدأ البساطة والتسهيل، أي اعتماد التبسيط والتسهيل في الإجراءات التي تؤسس لكفاءة الأداء.
- مبدأ التنافسية، أي إتاحة الفرصة للتنافس الإيجابي بين الموظفين، والقدرة على التنافس الإيجابي مع المؤسسات ذات المخرجات المشابهة.
- مبدأ الشراكة المجتمعية، أي اتصال المؤسسة بالمجتمع الخارجي والبيئة المحيطة بهدف تنفيذ خطط تحسين العمل العرب والعنزي (2018).

5.2.2 أبعاد التميز المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات أبعاد التميز المؤسسي، مثل دراسة (خضر 2017) وغيرها من الدراسات الأخرى، وسيتم الحديث عن تلك الأبعاد كما يأتي:

1- جودة العمل المنجز

يمكن قياس جودة العمل المنجز بمدى رغبة الموظف في عمله وقدرته على القيام به، حتى يتمكن من إتقان عمله. القدرة تتطلب مهارة ومعرفة، وفي المقابل ترتبط الرغبة بالإنجاز. ظروف العمل المادية والاجتماعية تشير الدراسات إلى أن الجوانب المادية لم تعد العامل الوحيد الذي يحدد جودة العمل بل يجب مراعاة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد (بارك 2016).

وتعرف الجودة بأنها مستوى الإتقان والدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة العرب والعنزي (2018)، ويندرج ضمن إطار الجودة مطابقة مخرجات أداء الموظفين (خدمة أو سلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية معايير الجودة المعتمدة)، وقياس خلق الأداء من أية أخطاء أثناء التنفيذ الأخطاء المصنعية)، وقياس درجة الإبداع والابتكار اللذين يقدمهما الموظف أثناء قيامه بعمله (خضر 2017).

ترتبط جودة العمل المنجز بجميع أنشطة المنظمة. ويعبر عن مستوى أداء العمل الذي يقدمه الموظفون بغض النظر عن ألقابهم أو مناصبهم الوظيفية. تمثل الجودة تعبيراً عن التزام الموظف بمستويات معينة من الأداء تساهم في تقديم سلعة أو خدمة تكون مقبولة لدى الإدارة وترضيها في نفس الوقت عملاء المنظمة من خلال تلبية توقعاتهم حول المنتج الذي تقدمه المنظمة (الجرايدة، 2020).

وتمثل الجودة مؤشراً خاصاً يختص بكيفية الحكم على جودة أداء الموظفين من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، ومن أجل ذلك، فإنه يفضل وجود مرجع معتمد رسمياً ومتفق عليه لدى الإدارة والموظفين للاحتكام إليه أثناء تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم (بوبكر، 2016)

وقد تكون الجودة ذات معنى مادي يتمثل بالالتزام المؤسسة باستخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة المنتج النهائية، وقد تكون أيضاً معنوية ترتكر إلى مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة من خلال قياس مدى رضاه عن تقديم الخدمة ومدى تطابقها لمستوى الجودة التي تناسب توقعاته وتلي احتياجاته ومدى النجاح الذي حققه الموظفون بذلك (أصرف، 2021).

وتتضمن الجودة تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: تخفيض التكاليف من خلال إنجاز المخرجات بطريقة صحيحة من المرة الأولى مما يؤدي إلى تقليل المواد التالفة، ويتمثل الهدف الثاني للجودة بتقليل الوقت اللازم لإنجاز المخرجات، وثالث هدف هو تحقيق الجودة من خلال تطوير الخدمات والمنتجات وفق رغبة العملاء (الشروقي 2018)

ويرى العديد من الباحثين بأن الجودة والتميز المؤسسي هما وجهان لعملة واحدة، إذ إن الجودة تؤسس للتميز المؤسسي الذي لا يتحقق دون الجودة، حيث إن كلا المفهومين يرتبطان ويتكاملان في الأهداف، من حيث رفع معدل رضا العملاء، وتخفيض التكاليف الإنتاجية، وتقليل الوقت اللازم لتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وزيادة المبيعات، ورفع كفاءة ومعدل إنتاجية الموظفين، وتحسين صورة المنظمة، والاستدامة المؤسسية، وتقليل التلف والهدر في الموارد (العمرى 2016).

2- الالتزام الوظيفي:

إن الالتزام الوظيفي هو مجموعة قواعد رسمية تلزم الموظفين بتصرفات محددة تنسجم مع قوانين مسموح وما هو غير مسموح من سلوك وظيفي بالشكل الذي يعطي انطباعاً ودلالات ذات صبغة أو ميزة خاصة بتلك المؤسسة (دروزة، 2018)

وقد تطور مفهوم الالتزام الوظيفي من خلال تطور طبيعة العلاقة التعاقدية بين الموظف والمؤسسة والتي ساهمت بالتخفيف من ظواهر الغياب والتأخر عن العمل، والتهرب من أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي (الطيوط 2014).

وعلى ذلك، فإن الالتزام هو استثمار متبادل بين الموظف والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، الأمر الذي يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الموظف تجاه مؤسسته التي يعمل بها، مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسة (فرح 2016).

ومن مظاهر الالتزام الوظيفي قيام الموظف بأنشطة أكثر من المطلوب منه كنتيجة لانسجامة مع أهداف المؤسسة ورغبته في المشاركة بتحقيق أهدافها، واحترام قواعد عمل المؤسسة ولوائحها وإجراءاتها، واستعداد الموظف للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تنمر، والمشاركة بفعاليات المؤسسة التنظيمية مثل حضور الاحتفالات والاجتماعات والندوات وتقديم النصائح والاستشارات في مجال تطوير العمل في المؤسسة والإسهام في تنفيذه (دروزة، 2018)

وفي سياق الحديث عن موضوع الالتزام، فإنه من الجدير ذكر أشكال الالتزام، وذلك على النحو الآتي:

- الالتزام التنظيمي وهو اقتناع الموظف بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى درجة تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، الأمر الذي يدفعه إلى بذل جهد أكبر في النشاطات التطوعية التي من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها (الشروقي 2018).
- الالتزام الاستمراري هو قوة رغبة الموظف البقاء في وظيفته الاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير (جرينبورج و بارون 2009).
- لالتمزام العاطفي هو قوة رغبة الموظف في الاستمرار في مؤسسة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ولديه رغبة في المشاركة بتحقيق ذلك الأهداف (الشروقي، 2018).
- الالتزام المعياري هو شعور الموظف بأنه ملتزم أدبياً بالعمل في المؤسسة، وأنه مدين لها، ويعرف أيضاً بأنه للشعور الموظف بأنه ملتزم بالعمل في المؤسسة نتيجة الضغوط من الآخرين.

3- كمية العمل المنجز

يتم تعريف حجم العمل المنجز على أنه النتيجة النهائية لتفاعل مجموعة الجهود التي يبذلها الموظفون. ويقاس بوحدة زمنية محددة في وقت محدد. يتم تحديد حجم العمل المنجز من خلال مجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية بحيث يتم استخدام أفضل الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (بحر وأبو جناب 2017).

يتم قياس حجم العمل المنجز بمقدار وحجم العمل الذي يمكن للموظف إكماله في ظل الظروف العادية.

سرعة هذا الإنجاز مع مراعاة بيئة العمل، ومدى تناسب المهام الموكلة إلى الموظف مع قدراته ومهاراته والبرامج التدريبية التي تلقاها من المنظمة أو من خارجها. (أبو جليدة 2018).

ويرى الباحث بأن كمية العمل المنجز ترتبط بالتميز المؤسسي من خلال هدفها المتمثل بالسرعة في إنجاز المنتج أو تقديم الخدمة، وذلك في ظل وجود بيئة أعمال تنافسية، حيث إن العملاء غير الراضين عن سرعة الأداء سيتجهون إلى شركات أخرى منافسة تقدم ذات الخدمة، كما أن كمية العمل المنجز لها علاقة بتلبية احتياجات العملاء بإنجاز عمل يفوق توقعاتهم.

4- المرونة:

ويمكن قياس المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في متطلبات المراجعين وتقديم الخدمات التي تتناسب مع طبيعة تلك المتطلبات.

يتم تعريف المرونة على أنها قدرة المنظمة على توقع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة لها والتكيف معها من أجل البقاء. وينطوي مفهوم المرونة على الحصول على قدر كبير من المعلومات التي تساهم في عملية توقع بيئة الأعمال، وهذه المعلومات تتأتى من خلال الحفاظ على نظام اتصالات فعال مع مجموعات متنوعة من الشركات والأفراد (صالح 2015)، كما أن مفهوم المرونة يرتبط باقتناص الفرص بطريقة أسرع مقارنة بالشركات المتنافسة، وهذا يتطلب وجود تعاون مع المساهمين وحوار واقعي فيما بينهم إلى جانب وجود تنوع معرفي لديهم يمكنهم من الاطلاع على كافة متغيرات بيئة العمل (أبو جليدة 2018).

وتعتبر المرونة من موارد الشركة الداخلية التي تمكنها من التأقلم مع التغير المؤكد وغير المؤكد في بيئة العمل، أي أن المرونة هي أداة إدارة التغيير في المنظمة، وإعادة النظر في نشاطاتها ومخرجاتها إذا لم تكن تلبى احتياجات العملاء العرب والعبري (2018)

ويعتبر مفهوم المرونة أكثر شمولاً من مفهوم إدارة المخاطر، لأنه يتضمن استراتيجية إلزامية للمنظمة لتحقيق الاستمرارية في بيئة أعمال مترابطة ومتغيرة باستمرار. يتطلب إتقان المرونة اعتماد ممارسات سليمة لدفع تحسين الأعمال من خلال تطوير الكفاءات البشرية، مما يسمح باتخاذ قرارات مستنيرة والاستفادة من الفرص. (الشروقي، 2018)

وسيتيم قياس هذه الأبعاد الأربعة في الشق الميداني من هذه الدراسة والتعرف على أثر تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية في أي من تلك الأبعاد منفردة أو مجتمعة للوصول بالنهاية إلى التميز المؤسسي.

6.2.2 العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

ويرى الباحث أن المنظمة القادرة على تنمية مواردها البشرية بكفاءة ستكون قادرة على تحسين كفاءة مخرجاتها، حيث إن إدارة الموارد البشرية ناجحة من خلال التخطيط والجذب والاختيار والتعيين والتطوير وفق برامج عادلة لتوزيع المكافآت. ستمكن الحوافز المنظمة من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعرف بأنه المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي من دون تغيير، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (النعمي وآخرون، 2009).

2.3 طبيعة الدراسة :

إن هذه الدراسة هي دراسة تطبيقية تهدف إلى تحديد مستوى تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية ومستوى تميز المؤسسات العامة السعودية ، وتحديد مستوى التغيرات التي تحصل في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى رئيس شعبة، رئيس قسم مدير مديرية / ادارة ومدير عام أمين عام في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة وتعميم نتائجها، قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على عدد من شاغلي وظائف الادارة الوسطى والعليا بمسميات (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير مديرية / ادارة، ومدير عام / أمين عام) ، وتم توزيع (385) استبانة استرجع (376) استبانة صالحة لأغراض التحليل، والجدول

4.3 مصادر جمع البيانات :

تم الاعتماد في جمع معلومات وبيانات هذه الدراسة على عدة مصادر وأدوات هي:

- المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة لقياس متغيرات الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من مصادرها، وفحص مدى صحة فرضياتها.
- المصادر الثانوية وتمثل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي وردت في الكتب أو الدوريات وقواعد البيانات والانترنت.

4.3 وصف أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزئين، بحيث شمل الجزء الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية الأفراد عينة الدراسة النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
بينما تكون الجزء الثاني من محوري تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وقد احتوى كل محور على الأبعاد التالية:

محور أساليب تنمية الموارد البشرية، وتضمن ستة أبعاد هي: أسلوب التدريب (8 فقرات)، أسلوب التوجيه (4 فقرات)، أسلوب الابتعاث (6 فقرات)، أسلوب الإثراء الوظيفي (7 فقرات)، أسلوب التنقل بين الأعمال (7 فقرات)، أسلوب التوسيع الوظيفي (6 فقرات).

محور أبعاد التميز المؤسسي، وتضمن أربعة أبعاد هي: جودة العمل المنجز (4 فقرات)، الالتزام الوظيفي (5 فقرات)، كمية العمل المنجز (5 فقرات)، المرونة (6 فقرات).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو مبين الجدول

التالي جدول رقم (1)

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1

5.4 صدق أداة الدراسة :

وقد تم قياسه من خلال الصدق الظاهري، وصدق البناء:

1.5.3 الصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وذلك للتأكد من صدقها الظاهري، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على آرائهم واقتراحاتهم والوصول للشكل النهائي لاستبانة الدراسة.

2.5.3 صدق البناء:

من أجل التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون ما بين كل فقرة والدرجة الكلية المحورها، لاختبار قدرة كل فقرة من فقرات الأداة على التمييز، وفي حال قلت إحدى معاملات الارتباط عن (0,25) فإنها تعتبر متدنية (Linn & Gronlund,2012)، والجداول الآتية تبين ذلك :

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل أساليب تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية لمحوورها

ابعاد المتغير المستقل(اساليب تنمية الموارد البشرية)					
التدريب		التوجيه		الابتعاث	
الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط
1	,839	9	,560	13	,641
2	,762	10	,581	14	,639
3	,711	11	,680	15	,739
4	,722	12	,540	16	,710
5	,655	-	-	17	,790
6	,658	-	-	18	,536
7	,665	-	-	-	-
الاثار الوظيف		التنقل بين الأعمال		التوسع الوظيفي	
الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط
19	,678	26	,660	33	,533
20	,576	26	,657	34	,634
21	,690	28	,704	35	,566
22	,447	29	,678	36	,679
23	,627	30	,730	37	,511
24	,593	31	,721	38	,543

-	-	,669	32	,406	25
معنوية عند مستوى 0,01					

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بأن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل ومحورها قد تراوحت ما بين (0,406-0,790)، وهي قيم تعتبر ذات دلالة عند مستوى الدلالة (10,05) مما يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بتميز عالي، أي أن فقرات متغير الدراسة المستقل مناسبة لما وضعت من أجله.

جدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي والدرجة الكلية

لمحورها

التميز المؤسسي أبعاد المتغير التابع							
المرونة		كمية العمل المنجز		الإلتزام الوظيفي		جودة العمل المنجز	
معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة
,473	53	,514	48	,590	43	,610	39
,570	54	,668	49	,634	44	,761	40
,575	55	,575	50	,652	45	,694	41
,494	56	,644	51	,747	46	,597	42
,545	57	580	52	,632	47	-	-
,621	58	-	-	-		-	-
معنوية عند مستوى 0,01							

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بأن معاملات ارتباط بيرسون ما بين فقرات أبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي وكل بعد تراوحت ما بين (0,473-0,761)، وهي قيم ذات دلالة عند الدلالة (10.05) تدل على أن الفقرات تتمتع بتميز عالي، أي أن فقرات متغير الدراسة التابع مناسبة لما وضعت من أجله.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم إيجاد معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4) معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

البعد	0.85
التدريب	0.89
الابتعاد	0.82
الإثر الوظيفي	0.81
التنقل بين الأعمال	0.85
التوسع الوظيفي	0.80
أساليب تنمية الموارد البشرية	0.83
جودة العمل المنجز	0.84
الإلتزام الوظيفي	0.81
كمية العمل المنجز	0.80
المرونة	0.86

0.86	التميز المؤسسي
------	----------------

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا تزيد عن (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie,2013).

7.3 اختبار التوزيع الطبيعي :

للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، فقد تم استخراج معامل الالتواء Skewness، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (5) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness

المتغيرات	Mean	Std. Deviation	Skewness
التدريب	4,63	.418	-,282
التوجيه	4,56	.418	-,226
الابتعاث	4,65	.405	-,821
الإثر الوظيفي	4,59	,384	-,977
التنقل بين الأعمال	4,61	,429	-,738
التوسع الوظيفي	4,63	,348	-,941
أساليب تنمية الموارد البشرية	4,61	,306	-,175
جودة العمل المنجز	4,59	,440	-,487
الإلتزام الوظيفي	4,69	,376	-,810
كمية العمل المنجز	4,58	,376	-,469
المرونة	4,55	,361	-,682
التميز المؤسسي	4,60	,321	-,915

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه بأن جميع قيم معاملات الالتواء أقل من 1 مما يدل

على أن توزيع البيانات كأن طبيعيا (Doane & Seward, 2015)

8.3 ملاءمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية :

قبل إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد يجب التأكد من ارتباط المتغيرات المستقلة بشكل كبير مع المتغير التابع، وعدم ارتباطها مع بعضها ارتباطا قويا، وللتأكد من ذلك تم إجراء ما يلي:

للتأكد من الارتباط الخطي المتعدد، تم إيجاد معاملات التباين المسموح به (Tolerance) و معاملات

تضخم التباين (VIF)، والنتائج في الجدول الآتي تبين ذلك:

جدول (6) نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
التدريب	0,423	2.362
التوجيه	0.622	1.606
الابتعاث	0.546	1.831
الاثـر الوظيفي	0.414	2,413
التنقل بين الاعمال	0.494	2,026

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن معاملات التباين المسموح به (Tolerance) كانت أقل من

1 وأكبر من 0.10، كما كانت قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 مما يشير لعدم وجود ارتباط عالي ما

بين المتغيرات المستقلة (Hair et al.,2018).

جدول (7) مصفوفة ارتباط بيرسون ما بين أبعاد المتغير المستقل

التوسع الوظيفي	التنقل بين الأعمال	الإثراء الوظيفي	الابتعاث	التوجيه	التدريب	الأسلوب
					1	التدريب
				1	,479	التوجيه
			1	,388	,594	الابتعاث
		1	,571	,552	,666	الإثراء الوظيفي
	1	,576	,5512	,476	,613	التنقل بين الاعمال
1	,194	,502	,451	,412	,454	التوسع الوظيفي
معنوية عند مستوي 0,01						

يبين الجدول أعلاه بأن قيم معاملات ارتباط بيرسون تراوحت ما بين (0.194-0.666) مما يدل على

عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي ما بين أبعاد المتغير المستقل، وذلك لأنها تقل

عن (Gujarati, 2017) 80%

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

تم حساب (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرار، والنسب المئوية، والدرجات) حيث تم

حساب الدرجة بناء على ما يلي:

1,33=	1-5	=	الحد الاعلي – الحد الادني	طول الفترة=
	3		عدد المستويات	

ليكون عدد المستويات كالتالي :

المستوي	الفترة
المنخفض	1-2,33
المتوسط	2,34-3,67
المرتفع	3,68-5

- اختبار Skewness معامل الإلتواء لاختبار التوزيع الطبيعي.
- اختبار كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.
- اختبار Person Correlation لاختبار معاملات ارتباط المتغيرات المستقلة وصدق البناء.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 وصف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	154	41
	انثي	222	59
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	39	10,4
	من 31-40 سنة	213	56,6
	من 41-50 سنة	74	19,7
	أكثر من 50 سنة	50	13,3
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	23	6,1
	بكالوريوس	199	52,9
	ماجستير	110	29,3
	دكتوراة	44	11,7
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	6,4
	من 5-10 سنوات	74	19,7
	من 11-15 سنة	183	48,7
	أكثر من 15 سنة	95	25,3

1,1	4	أمين عام وزارة	المسعي الوظيفي
4	15	مدير عام أو نائب مدير عام	
40,2	151	مدير دائرة	
54,8	206	نائب أو مساعد مدير دائرة	
100	376	Total	

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية، حيث

كان التوزيع كالآتي:

- ما نسبته (41.0%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وبلغت نسبة الإناث (59.0%) ما نسبته (56.6%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة، وما نسبته (19.7%) تتراوح أعمارهم ما بين (41) 50 سنة، و (13.3%) تزيد أعمارهم عن 50 سنة، بينما بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن 30 سنة (10.4%).

- ما نسبته (52.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس، وما نسبته (29.3%) من حملة درجة الماجستير، و (11.7%) هم من حملة درجة الدكتوراه، و (6.1%) من حملة الدبلوم المتوسط.

- ما نسبته (48.7%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11-15 سنة، وما نسبته (25.3%) تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وبلغت نسبة من تتراوح خبرتهم ما بين 5-10 سنوات (19.7%)، ونسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات (6.4%).

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما واقع تنمية الموارد البشرية في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المنوية ودرجات الموافقة لأبعاد متغير الدراسة أساليب تنمية الموارد البشرية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن أساليب تنمية الموارد البشرية

الرتبة	الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	مرتفعة	92,6	0,418	4,63	أسلوب التدريب
5	مرتفعة	91,2	0,418	4,56	أسلوب التوجيه
1	مرتفعة	92,9	0,405	4,65	أسلوب الابتعاث
4	مرتفعة	91,8	0,384	4,59	أسلوب الإثراء الوظيفي
3	مرتفعة	92,3	0,429	4,61	أسلوب التنقل بين الأعمال

2	مرتفعة	92,6	4,348	4,63	أسلوب التوسع الوظيفي
	مرتفعة	92,2	0,306	4,61	المؤشر العام

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل أساليب تنمية الموارد البشرية تراوحت ما بين (4.56-4.65) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة، وقد حصل أسلوب "الابتعاث على أعلاها بدرجة مرتفعة، وأسلوب "التوجيه على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (4.61) بنسبة (92.2%) مما يدل على أن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل الأبعاد .

2.4 المتغير المستقل :

البعد الأول أسلوب التدريب :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أسلوب التدريب وقد تم قياسية بالاعتماد على ثماني فقرات.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التدريب

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	95,8	0.489	4,79	توفر الإدارة برامج تدريبية لتحسين مستويات الموظفين المعرفية و المهارات و السلوكيات

مرتفعة	94,2	0,574	4,71	توفر الادارة برامج تدريبية حسب طبيعة أعمالهم
مرتفعة	93,2	0,584	4,66	تشجع الادارة الموظفين علي التدريب حسب خطة التدريب
مرتفعة	93,2	0,641	4,66	تقوم الإدارة بتدريب الموظفين الجدد لتهيئتهم إلى كيفية العمل والتعامل مع المراجعين وزملاء العمل.
مرتفعة	92,6	0,578	4,63	تحرص الإدارة بتقييم البرامج التدريبية المقدمة للموظفين
مرتفعة	91	0,613	4,55	تلتزم الادارة بتنفيذ خطة التدريب
مرتفعة	90,6	0,644	4,53	تشجع الادارة الكووظفين علي التدريب خارج خطة التدريب
مرتفعة	90,2	0,649	4,51	توفر الادارة جمع متطلبات و مخصصات التدريب
مرتفعة	90,2	0,418	4,63	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لأسلوب التدريب قد بلغ (4.63)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر التدريب في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة توفر الإدارة برامج تدريبية لتحسين مستويات الموظفين المعرفية والمهارية والسلوكية قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت 4.79، وحصلت الفقرة توفر الإدارة جميع متطلبات ومخصصات التدريب على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.51) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

3.4 البعد الثاني - أسلوب التوجيه:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين نحو بعد أسلوب

التوجيه وقد تم قياسية بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التوجيه

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	93,6	0,649	4,68	تقوم الدارة بتةجيه الموظفين و تزويدهم بالمعلومات الاساسية التي يحتاجونها لأداء وظيفتهم من أجل القيام بها بالشكل المطلوب
مرتفعة	91,4	0,693	4,57	تقوم الادارة بارشاد الموظفين بعدة وسائل في مجال العمل
مرتفعة	91,2	0,709	56,4	تقوم الادارة بشرح و توضيح الأوامر و القرارات للموظفين
مرتفعة	88,6	0,78	4,43	توجه الادارة الموظفين لمعرفة كل ماهو جديد في مجال العمل
مرتفعة	91,2	0,418	4,56	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعء أسلوب التوجيه قد بلغ (456)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر أسلوب التوجيه في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة تقوم الإدارة بتوجيه الموظفين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظيفتهم من أجل القيام بها بالشكل المطلوب قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4.68)، وحصلت الفقرة توجه الإدارة الموظفين لمعرفة كل ما هو جديد في مجال العمل على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

4.4 البعد الثالث: أسلوب الابتعاث :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أسلوب

الابتعاث وقد تم قياسية بالاعتماد على ست فقرات.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب الابتعاث

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعه	94,4	0,513	4,72	يساهم الابتعاث في نقل الخبرات و المعارف من الدول المتقدمة علميا الي الدول الاخري
مرتفعه	93,6	0,548	4,68	يساهم الابتعاث في تطوير الموظفين لأنفسهم من خلال إكمال دراستهم
مرتفعه	93,2	0,538	4,66	يساهم الانبعاث باعداد موارد بشرية مؤهلة و محترفة في بيئة العمل
مرتفعه	92,8	0,635	4,64	ترصد الادارة بندا خاصا في موازنتها للانبعاث
مرتفعه	92,2	0,661	4,61	تقوم الادارة باعطاء الفرصة للموظفين بدراسة التخصصات الاكاديمية النادرة
مرتفعه	91,8	0,663	5,59	يوجد خطة لدي الهيئة لابتعاث الموظفين
مرتفعه	92,9	0,405	4,65	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام الأسلوب الابتعاث قد بلغ (4.65)، مما يدل على درجة

مرتفعة من توافر الابتعاث في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف

الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة يساهم الابتعاث في نقل الخبرات والمعارف من الدول المتقدمة علمياً إلى الدول

الأخرى قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4.72)، وحصلت الفقرة يوجد خطة لدى الهيئة لابتعاث الموظفين على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

5.4 البعد الرابع: أسلوب الإثراء الوظيفي :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أسلوب الإثراء الوظيفي وقد تم قياسة بالاعتماد على سبع فقرات.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب الإثراء الوظيفي

الدرجة	%	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	93,8	0,533	4,69	يساهم الاثراء الوظيفي في اعداد موظفين مؤهلين لوظائف اعلي
مرتفعة	93,4	0,591	4,67	تضيف الادارة مهام ذات سلطة الي مهام الموظف
مرتفعة	92,6	0,58	4,63	تقوم الادارة باشعار موظفيها بانهم مسؤولون بشكل مباشر عن وظائفهم
مرتفعة	92,2	0,722	4,61	هناك تنوع في مهام الوظائف التي يمارسها الموظفون داخل المؤسسة

مرتفعة	91,8	0,676	4,59	تمنح الادارة للموظفين سلطة أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم
مرتفعة	98,6	0,759	4,48	تمنح الادارة موظفيها استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم
مرتفعة	89,2	0,809	4,46	تقوم الادارة بتزويد الموظفين بتغذية راجعه حول العمل الذي قاموا بإنجازه
مرتفعة	91,8	0.384	4,59	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لأسلوب الإثراء الوظيفي " قد بلغ (4.59)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر الإثراء الوظيفي في الهيئة العامة للموانئ بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة يساهم الإثراء الوظيفي في أعداد موظفين مؤهلين لوظائف أعلى قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4.69)، وحصلت الفقرة " تقوم الإدارة بتزويد الموظفين بتغذية راجعة حول العمل الذي قاموا بإنجازه " على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

6.4 البعد الخامس أسلوب التنقل بين الأعمال :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أسلوب التنقل بين الأعمال " وقد تم قياسية بالاعتماد على سبع فقرات.

جدول (14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التنقل بين

الاعمال

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	93	0,583	4,65	يساهم التنقل بين الاعمال بتحسين مهارات الموظفين
مرتفعة	92.8	0,595	4.64	يساهم اسلوب التنقل بين الاعمال في تطوير اداء الموظفين في القام باعمال مختلفة
مرتفعة	92,8	0,564	4,64	يساهم اسلوب التنقل بين الاعمال في اكتشاف الاخطاء و التجاوزات
مرتفعة	92,6	0.665	4,63	يؤدي اسلوب الانتقال بين الاعمال الي تقليل امكانية حدوث صراع بين الموظفين بسبب منح الفرصة للجميع لاداء وظائف مختلفة
مرتفعة	92,4	0,616	4,62	يساهم اسلوب التنقل بين الاعمال الي تطوير الموظفين نتيجة اهدادهم و تأهيلهم لأداء وظيفة معينة
مرتفعة	91.8	0.655	4,59	تطبق الادارة اسلوب تنقل الموظفين بين الاعمال داخل المؤسسة
مرتفعة	90,4	0.689	4,52	يؤدي التنقل بين الأعمال الي تحسين سلوك الموظف
مرتفعة	92,3	0.429	4,61	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام الأسلوب التنقل بين الأعمال قد بلغ (4.61)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر التنقل بين الأعمال في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة يساهم التنقل بين الأعمال بتحسين مهارات الموظفين قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4.65)، وحصلت الفقرة يؤدي التنقل بين الأعمال إلى تحسين سلوك الموظفين على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

7.4 البعد السادس: أسلوب التوسع الوظيفي :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أسلوب التوسع الوظيفي وقد تم قياسية بالاعتماد على ست فقرات.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أسلوب التوسع الوظيفي

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	94,2	0,545	4,71	يؤدي التوسع الوظيفي الي تحسين السلوك الادائي للموظف
مرتفعة	93,2	0,57	4,66	يؤدي التوسع الوظيفي الي جعل العمل اقل مللا
مرتفعة	93,2	0,624	4,66	يؤدي التوسع الوظيفي الي جعل العمل اقل تكررا
مرتفعة	92	0,598	4,6	يؤدي التوسع الوظيفي الي جعل العمل اكثر متعة

مرتفعة	91,4	0.653	4,57	يمكن التوسيع الوظيفي من تطوير معرفة الموظف بالعمل
مرتفعة	91,2	0.642	4.56	يمكن التوسيع الوظيفي من تطوير مهارات الموظف في تطبيق اساليب العمل
مرتفعة	92,6	0,348	4,63	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعده أسلوب التوسع الوظيفي قد بلغ (4.63)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر التوسع الوظيفي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة يودي التوسيع الوظيفي الى تحسين السلوك الادائي للموظف قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4,71)، وحصلت الفقرة يمكن التوسيع الوظيفي من تطوير مهارات الموظف في تطبيق اساليب العمل على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4,56) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لأبعاد متغير الدراسة التميز المؤسسي، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن التميز المؤسسي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الرتبة
-------	-----------------	-------------------	---	--------	--------

2	مرتفعة	91,7	0,440	4,59	جودة العمل المنجز
1	مرتفعة	93,7	0,376	4,69	الالتزام الوظيفي
3	مرتفعة	91,6	0,376	4,58	كمية العمل المنجز
4	مرتفعة	91,1	0,361	4,55	المرونة
	مرتفعة	92.0	0,321	460	المؤشر العام

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي تراوحت ما بين (4,55-4,69) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة، وقد حصل بعد الإلتزام الوظيفي "على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد المرونة" على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (4.60) بنسبة (92.0%) مما يدل على أن مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير التابع :

1.7.4 البعد الأول: جودة العمل المنجز:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو بعد جودة العمل المنجز وقد تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو جودة العمل المنجز

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	93	0,664	4,65	تقاس جودة العمل المنجز في الهيئة بمطابقة مخرجات اداء الموظفين لمعايير الجودة المعتمدة عالميا
مرتفعة	92,6	0,618	4,63	تحرص الادارة علي ان تكون مخرجات عمل الموظفين تحقق رضى المنتفعين
مرتفعة	90,6	0,707	4,53	تقاس جودة العمل المنجز في الهيئة بمطابقة مخرجات اداء الموظفين للمواصفات المحددة من قبل الادارة
مرتفعة	90,6	0,657	4,53	تقوم الهيئة بمراقبة مرافقها باستمرار لتحسين طريقة تقديم خدماتها
مرتفعة	91,7	0,440	4,59	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعده جودة العمل المنجز قد بلغ (4.59)، مما يدل على درجة مرتفعة من جودة العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة تقاس جودة العمل المنجز في الهيئة بمطابقة مخرجات أداء الموظفين المعايير الجودة المعتمدة عالمياً قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4,65)، وحصلت الفقرتين " تقاس جودة العمل المنجز في الهيئة بمطابقة مخرجات أداء الموظفين للمواصفات المحددة من قبل الإدارة، تقوم الهيئة بمراقبة مرافقها باستمرار لتحسين طريقة تقديم خدماتها على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (453) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

2.7.4 البعد الثاني: الالتزام الوظيفي :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو بعد الإلتزام

الوظيفي وقد تم قياسة بالاعتماد على خمس فقرات .

جدول (18). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإلتزام الوظيفي

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	94,8	0,568	4,74	تتوافر لدي الموظفين رغبة في عملهم وقدرة علي انجازه
مرتفعة	94,4	0,517	4,72	يحترم موظفو الهيئة قواعد عملها و لوائحها واجراءاتها
مرتفعة	94,4	0,533	4,72	أن موظفي الهيئة مستعدون للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوي أو تدمير
مرتفعة	93,2	0,634	4,66	يشارك موظفو الهيئة بفاعلياتها مثل الاحتفالات و الاجتماعات و الندوات
مرتفعة	92	0,649	4,6	يوجد انسجام بين النوظفين و بين اهداف الهيئة وقيمها
مرتفعة	93,7	0,376	4,69	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعء الإلتزام الوظيفي قد بلغ (4,6999)، مما يدل على درجة مرتفعة من الإلتزام الوظيفي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة التوافر لدى الموظفين رغبة في عملهم وقدرة على إنجازه قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4,74)، وحصلت الفقرة يوجد انسجام بين الموظفين وبين اهداف الهيئة وقيمها على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4,6) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

3.7.4 البعد الثالث: كمية العمل المنجز:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو بعد كمية

العمل المنجز وقد تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو كمية العمل المنجز

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	94,4	0,523	4,72	تهتم الهيئة بمراجعة مخرجات العمل المنجز بشكل دوري
مرتفعة	92,6	0,593	4,63	تتأثر كمية العمل المنجز بظروف خارجية تتحكم ببيئة العمل
مرتفعة	91,8	0,648	4,59	تقوم الهيئة بتزويد الموظفين بتغذية راجعة عن كمية ادائهم المنجز
مرتفعة	90,8	0,652	4,54	تحدد الهيئة ديناميكية انتاجها وفق احتياجات البيئة
مرتفعة	88,6	0,745	4,4	هناك جداول زمنية محددة لإنجاز مهام الموظفين
مرتفعة	91,6	0,376	4,58	المؤشر العام

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعده كمية العمل المنجز قد بلغ (4,58)، مما يدل على

درجة مرتفعة من كمية العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر

شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى، ويلاحظ أن الفقرة تهتم الهيئة بمراجعة مخرجات العمل المنجز بشكل

دوري قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4,72)، وحصلت الفقرة

هناك جداول زمنية محددة لإنجاز مهام الموظفين على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4,43) وهو

متوسط ذو درجة مرتفعة.

4.7.4 البعد الرابع: المرونة :

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين نحو بعد المرونة

وقد تم قياسه بالاعتماد على ست فقرات.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المرونة

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	92,2	0,61	4,61	لدى الهيئة قدرة عالية علي الاستجابة لمتطلبات الجمهور
مرتفعة	92,2	0,61	4,61	تواكب الهيئة التطورات العلمية
مرتفعة	92	0.731	4,6	يتم تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغير الخدمات التي تقدمها المؤسسة
مرتفعة	92	0.646	4,6	تعديل الهيئة خططها بحسب التغير في البيئة الخارجية
مرتفعة	89,4	0,707	4,47	تقوم المؤسسة بتحسين خدماتها المقدمة للجمهور بما يتناسب مع طبيعة متطلباتها
مرتفعة	88,8	0,667	4,44	تعيد الادارة النظر في الهيكل التنظيمي لتحسين الاداء
	91,1	0,361	4,55	المرونة

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد المرونة قد بلغ (4,55)، مما يدل على درجة

مرتفعة من المرونة في الهيئة العامة للموانئ بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة

العليا والوسطى ويلاحظ أن الفترتين لدى الهيئة قدرة عالية على الاستجابة لمتطلبات الجمهور" قد حصلنا على

أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4,61)، وحصلت الفقرة تعيد الإدارة النظر في

الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4,44) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة :

الاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعددة للكشف عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بأساليبها التدريب التوجيه الابتعاث. الإثراء الوظيفي، التنقل بين الأعمال التوسيع الوظيفي على التميز المؤسسي بأبعاده (جودة العمل المنجزة الالتزام، كمية العمل المنجز المرونة.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

: يوجد أثر الأساليب تنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) على التميز المؤسسي بأبعاده : جودة العمل المنجز والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة في المؤسسات العامة الأردنية. الاختبار فرضية الدراسة الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر اساليب تنمية الموارد البشرية علي التميز المؤسسي

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F	F	DR	R Square	R معامل الارتباط	
									معامل التحديد		
0,000	4,809	0,221	0,035	0,17	التدريب	b000	125,004	6/369	0,67	,819	التميز المؤسسية
0,181	1,339	0,051	0,029	0,039	التوجيه						
0,000	7,826	0,317	0,032	0,251	الابتعاث						
0,004	2,876	0,134	0,039	0,112	الاثراء الوظيفي						
0,000	3,843	0,160	0,032	0,122	التنقل بين الاعمال						
0,000	4,235	0,161	0,035	0,148	التوسع الطيفي						
دال عند مستوي 0,05											

تبين النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة مجتمعة والمعبرة عن تنمية الموارد

البشرية يوجد لها أثر دال احصائيا على التميز المؤسسي، حيث أن قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة أقل من (0,05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة، وتشير قيمة 0,672 إلى أن تنمية الموارد البشرية بأساليبها فسرت 67.0% من التباين في مستوى التميز المؤسسي، وبين معامل الارتباط (81,9) وجود علاقة قوية ما بين تنمية الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي، كما تبين النتائج بأن أسلوب الابتعاث كان له الأثر الأكبر في مستوى التميز المؤسسي حيث بلغت قيمة بيتا (0,317)، كما بلغت قيمة المحسوبة (7,826) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وجاء في المرتبة الثانية أسلوب التدريب حيث بلغت قيمة بيتا (0,221)، كما بلغت قيمة 1 المحسوبة (4,809) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم تلاها أسلوب التوسع الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0,161)، كما بلغت قيمة المحسوبة (4,235) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم أسلوب التنقل بين الأعمال حيث بلغت قيمة بيتا (0,160)، كما بلغت قيمة المحسوبة (3,843) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم أسلوب الإثراء الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0,134)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2,867) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وبناء على ما سبق نقبل فرضية الدراسة التي تنص على: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التميز المؤسسي بأبعاده جودة العمل المنجز، والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية .

8.4 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

1.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على جودة العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية،

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (22). نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية على جودة العمل المنجز

جدول المعاملات Coefficient						ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F	F	DR	R Square	R معامل الارتباط	
0,569	570	-,035	0,065	-,037	التدريب	b000	42,971	6/369	0,411	,641	جودة العمل المنجز
0,147	1,454	0,074	0,053	0,077	التوجيه						
0,000	5,996	0,324	0,059	0,352	الابتعاث						
0,004	2,886	0,179	0,071	0,205	الاثراء الوظيفي						
0,000	4,293	0,244	0,058	0,25	التنقل بين الاعمال						
0,867	-,168	,009	0,069	0,11-	التوسع الوظيفي						
دال عند ميتوي 0,05											

تبين النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة مجتمعة والمعبرة عن تنمية الموارد

البشرية يوجد لها أثر دال احصائيا على جودة العمل المنجز، حيث أن قيمة F ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة أقل من (0,05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة، وتشير قيمة 2 (0,411) إلى أن تنمية الموارد البشرية بأساليبها فسرت 41,1% من التباين في مستوى جودة العمل المنجز، ويبين معامل الارتباط 64,1 وجود علاقة قوية ما بين تنمية الموارد البشرية ومستوى جودة العمل المنجز، كما تبين النتائج بأن أسلوب الابتعاث "كان له الأثر الأكبر في مستوى جودة العمل المنجز حيث بلغت قيمة بيتا (0,324)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (5,996) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وجاء في المرتبة الثانية أسلوب التنقل بين الأعمال حيث بلغت قيمة بيتا (0,244)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (4.293) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم تلاها أسلوب الإثراء الوظيفي " حيث بلغت قيمة بيتا (0,179) ، كما بلغت قيمة المحسوبة (2,886) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وبناء على ما سبق نقبل فرضية الدراسة الفرعية التي تنص على: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) على جودة العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

2.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) على الالتزام الوظيفي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية،

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار لاختيار الموارد البشرية علي الالتزام الوظيفي

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F	F	DR	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0,388	0,864	0,045	0,047	0,41	التدريب	b000	83,714	6/369	0576	,759	الالتزام الوظيفي المنجز
0,002	3,077	0,132	0,039	0,119	التوجيه						
0,000	7,778	0,357	0,043	0,332	الابتعاث						
0,163	1,399	0,074	0,052	0,072	الاثراء الوظيفي						
0,000	3,961	0,191	0,42	0,167	التنقل بين الاعمال						
0,000	4,587	0,197	0,047	0,213	التوسع الظيفي						
دال عند مستوي 0,05											

تبين النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة مجتمعة والمعبرة عن تنمية الموارد

البشرية يوجد لها أثر دال احصائيا على الإلتزام الوظيفي، حيث أن قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة أقل من (0,05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة، وتشير قيمة 0,5762 إلى أن تنمية الموارد البشرية بأساليبها فسرت 57,6% من التباين في مستوى الإلتزام الوظيفي، وبين معامل الارتباط (75,9) وجود علاقة قوية ما بين تنمية الموارد البشرية ومستوى الإلتزام الوظيفي، كما تبين النتائج بأن أسلوب الابتعاث كان له الأثر الأكبر في مستوى الإلتزام الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0,357)، كما بلغت قيمة المصوبة (7,778) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وجاء في المرتبة الثانية أسلوب التوسع الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0,197)، كما بلغت قيمة المحسوبة (4587) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم تلاها أسلوب التنقل بين الأعمال حيث بلغت قيمة بيتا (0,191)، كما بلغت قيمة 1 المحسوبة (3,961) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم أسلوب "التوجيه حيث بلغت قيمة بيتا (0,132)، كما بلغت قيمة المحسوبة (3,077) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم أسلوب الإثراء الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0,134)، وبناء على ما سبق، تقبل فرضية الدراسة الفرعية التي تنص على: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (05 0,05) على الإلتزام الوظيفي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية .

3.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على كمية العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية .

الاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية،

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار لاختيار اثر تنمية الموارد البشرية علي كمية العمل المنجز

جدول المعاملات Coefficient						ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F	F	DR	R Square	R معامل الارتباط	
0,000	7,703	0,41	0,048	0,037-	التدريب	b000	02-77,1	6/369	0,556	,746	كمية العمل المنجز
0,239	-1,180	0,052	0,04	0,047	التوجيه						
0,000	4,151	0,195	0,044	0181	الابتعاث						
0,5	0,676	0,036	0,053	0,036	الاثراء الوظيفي						
0,551	0,597	0.029	0,043	0,026	التنقل بين الاعمال						
0,000	6,332	0.279	0,048	0,301	التوسع الوظيفي						
دال عند مستوي 0,05											

تبين النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن المتغيرات المستقلة مجتمعة والمعبرة عن تنمية الموارد

البشرية يوجد لها أثر دال احصائيا على كمية العمل المنجز، حيث أن قيمة F ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة أقل من (0,05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة، وتشير قيمة 2 (0,556) إلى أن تنمية الموارد البشرية بأساليبها فسرت %55,6 من التباين في مستوى جودة العمل المنجز، ويبين معامل الارتباط (74,6) وجود علاقة قوية ما بين تنمية الموارد البشرية ومستوى كمية العمل المنجز، كما تبين النتائج بأن أسلوب "التدريب" كان له الأثر الأكبر في مستوى كمية العمل المنجز حيث بلغت قيمة بيتا (0,41)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.703) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وجاء في المرتبة الثانية أسلوب التوسع الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0,279)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (6,332) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم تلاها أسلوب الابتعاث حيث بلغت قيمة بيتا (0,195)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (4,151) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وبناء على ما سبق، تقبل فرضية الدراسة الفرعية التي تنص على: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0,05) على كمية العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

4.8.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0,05) على المرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية،

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (25) نتائج الانحدار لاختيار اثر تنمية الموارد البشرية علي المرونة

جدول المعاملات Coefficient						ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F	F	DR	R Square	R معامل الارتباط	
0,000	5,866	0.0353	0,052	0,305	التدريب	b000	47,257	6/369	R	معامل الارتباط	المرونة
0,89	0,138	0,007	0,043	0,006	التوجيه				R	معامل التحديد	
0,004	2,931	0,155	0,047	0,139	الابتعاث						
0,02	2,33	0,142	0,057	0,133	الاثراء الوظيفي						
0,335	0,965	0,054	0,047	0,045	التنقل بين الاعمال						
0,087	1,715	0,085	0,052	0,088	التوسع الظيفي						
دال عند مستوي 0,05											

تبين النتائج في الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة مجتمعة والمعبرة عن تنمية الموارد البشرية يوجد

لها أثر دال احصائيا على المرونة، حيث أن قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) مما

يدل على معنوية أنموذج الدراسة، وتشير قيمة (0,4352) إلى أن تنمية الموارد البشرية بأساليبها فسرت 43.5% من التباين في مستوى المرونة، ويبين معامل الارتباط (65,9) وجود علاقة قوية ما بين تنمية الموارد البشرية ومستوى المرونة، كما تبين النتائج بأن أسلوب التدريب كان له الأثر الأكبر في مستوى المرونة حيث بلغت قيمة بيتا (0,353)، كما بلغت قيمة المحسوبة (5,866) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وجاء في المرتبة الثانية أسلوب الابتعاث حيث بلغت قيمة بيتا (0,155)، كما بلغت قيمة 1 المحسوبة (2,931) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، ثم تلاها أسلوب الإثراء الوظيفي حيث بلغت قيمة بيتا (0,142)، كما بلغت قيمة المحسوبة (2,33) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0,05)، وبناء على ما سبق، نقبل فرضية الدراسة الفرعية التي تنص على: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0,05) على المرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما واقع تنمية الموارد البشرية في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى ؟

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد المتغير المستقل أساليب تنمية الموارد البشرية قد حصلت على درجات مرتفعة، وقد حصل أسلوب الابتعاث على أعلاها بدرجة مرتفعة، وأسلوب "التوجيه" على أدناها بدرجة مرتفعة، وحصل المتغير الكلي أساليب تنمية الموارد البشرية على درجة مرتفع، حيث أن النتائج أظهرت بأن واقع تنمية الموارد البشرية في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى جاء بدرجة مرتفعة.

ويرى الباحث بأن السبب وراء احتلال أسلوب الابتعاث المرتبة الأولى في أساليب تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة يعود للجهود المبذولة من قبل ديوان الخدمة المدنية بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي على ترشيح الموظفين لاستكمال دراستهم بالخارج، حيث إنه يتم الإعلان عن منح الابتعاث سنوياً بسبب الأهمية المتعاضمة للدراسة في الخارج من حيث التعرف على ثقافات الدول الأخرى، وزيادة خبرات الموظفين أكاديمياً وعملياً، إلى جانب إعطاء الفرصة لدراسة التخصصات العلمية النادرة غير المتوفرة في الأردن، وكل ذلك يؤدي إلى خلق موارد بشرية كفوءة خبيرة أكاديمياً وعملياً ويرفع من مستوى التميز المؤسسي داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بأسلوب التوجيه، يرى الباحث أن حصول هذا الأسلوب على آخر مرتبة بدرجة مرتفعة يؤشر على ضرورة أن تتخذ الهيئة آليات أفضل لتوجيه الموظفين وإرشادهم؛ لأن ذلك ينعكس على أدائهم الكلي ويزيد من إنتاجيتهم ويوفر في الوقت والجهد إذا علم كل موظف بمسؤولياته الملقاة عليه، كما يرى

الباحث بأن إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بين الإدارة والموظف من خلال التوجيه والنقاش مع الموظف يساهم في معرفة خبرات الموظف واكتشاف المهارات لديه، مما يساهم في تسهيل عملية اختيار الموظفين العملية التعاقب الوظيفي أو الإحلال الوظيفي، إذ يتم في هذه العملية اختيار الموظفين الأكثر كفاءة والأكثر موهبة ليتم إحلالهم في المناصب القيادية في حالة شعورها بسبب التقاعد أو المرض أو الوفاة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى؟

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي قد حصلت على درجات مرتفعة وقد حصل بعد الالتزام الوظيفي على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد "المرونة على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (4.60) بنسبة (92.0%)، مما دل على أن مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى جاء بدرجة مرتفعة.

ويرى الباحث بأن بعد الالتزام الوظيفي قد جاء بالمرتبة الأولى؛ كون أفراد عينة الدراسة من شاغلي المناصب الإدارية المتوسطة والعليا، وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين لديهم خبرة عملية واسعة وقد تدرجوا وظيفياً لغاية أن وصلوا إلى المنصب القيادي الذي يشغلونه، مما يعني أنهم قادرون على العمل تحت ضغط العمل، ولديهم خبرة واسعة بطبيعة الهيئة وطبيعة وظائفها وخدماتها المقدمة، إلى جانب ولائهم الكبير للمؤسسة من خلال المشاركة وحضور الفعاليات المنظمة من قبل الهيئة سواء كانت احتفالات أو اجتماعات أو ندوات.

أما حصول بعد المرونة على أدنى مرتبة وبدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، فيعيد الباحث سبب ذلك إلى طبيعة القطاع المؤسسي بشكل عام من حيث البيروقراطية الضرورية لتحقيق العدالة والمساواة ومنع وجود بيئة حاضنة للفساد داخل المؤسسة، ومن أجل ذلك فإن الأنظمة البيروقراطية لا تتمتع بمرونة

عالية بشكل عام، والمطلوب هو محاولة ضبط مرونة الأداء مع الحفاظ على جوهر البيروقراطية بمعناها الإيجابي الذي يحد من الفساد المالي والتنظيمي والإداري .

ثالثاً: مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرئيسية يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التميز المؤسسي بأبعاده جودة العمل المنجز، والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) على التميز المؤسسي بأبعاده جودة العمل المنجز، والالتزام، وكمية العمل المنجز والمرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة تتفق مع جوهر التميز المؤسسي، إذ إن التميز المؤسسي هو محصلة جهد منظم وجدي مبن على تخطيط سليم ورؤية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث لا تتحقق الأهداف إلا من خلال العمل المستمر لتحسين وتطوير الأداء في ظل منافسة شديدة في عالم الأعمال والتطورات التكنولوجية المتسارعة، إذ يجب مواكبة تلك التطورات وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة، هذا إلى جانب أن متلقي الخدمة في الوقت المعاصر أصبح على اطلاع كامل بكافة التطورات التي تأخذ حيزاً في العالم. وأصبح على دراية بكيفية تقديم الخدمات في الدول الأخرى نتيجة لتداعيات العولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة يتم تداول المعلومات فيها بشكل هائل وسريع، وعلى ذلك، فإن الهيئة التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي يجب أن تقدم خدمات نوعية وجيدة بوقت ملائم وبما يلي تطلعات وحاجات متلقي الخدمة. إلى جانب تقييم الأداء من فريق متابعة وتقييم الأداء داخل الهيئة لتعزيز الممارسات المتميزة واستبعاد الممارسات التي تثبط من تحقيق التميز المؤسسي.

رابعاً: مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على جودة العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (505) على جودة العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية .

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة تتوافق مع النتيجة السابقة، إذ لا يتحقق التميز المؤسسي إلا من خلال بذل الجهود المنظمة لتقديم خدمة تتوافق مع معايير الجودة العالمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز المؤسسي.

خامساً: مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الإلتزام بالوظيفي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (150.05) على الإلتزام الوظيفي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

وفي هذه النتيجة يرى الباحث بأن تنمية الموارد البشرية التي تقوم على تدريب الموظف وإكسابه الخبرات اللازمة وتوجيهه للقيام بمسؤولياته داخل الهيئة تؤدي إلى تولد رغبة شعورية لدى الموظف بالتزامه بعمله، وانسجامه بأهداف وقيم المؤسسة، واحترامه للأنظمة والتعليمات داخل المؤسسة، وخدمة مؤسسته بتقان من خلال استعداداته للعمل تحت أي ظرف دون تدمير، إلى جانب المشاركة في أية فعاليات تنظمها المؤسسة.

سادساً: مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة: يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على كمية العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (20.05) على كمية العمل المنجز في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

ويرى الباحث بأن تنظيم وضبط إيقاع الهيئة من خلال التدريب والتوجيه والالتزام الوظيفي ووجود جداول زمنية محددة لإنجاز المهام تتم مراجعتها دورياً، وتزويد الموظفين بتغذية راجعة عن أدائهم سيؤدي بالنهاية إلى مخرجات تتميز بالجودة التي تتفق مع المعايير العالمية، وتكون كمية هذه المخرجات متوافقة مع الأهداف والخطط المرسومة والمخطط لها مسبقاً.

سابعاً: مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الرابعة يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على المرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت النتائج وجود أثر لتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) على المرونة في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية .

وفي هذه النتيجة يرى الباحث بأن المرونة ضرورية لتحقيق الكفاءة والدقة في الأداء إلى جانب الرقابة والتقييم، وتوحيد العمل وعدالة توزيع المهام، والبعد عن الفوضى والإهمال، وضمان تنفيذ المهمة المكلفة وتوثيقها، دون الإخلال بالبيروقراطية الإيجابية التي تحقق العدالة والمساواة، وتقي من أي شبهات فساد أو سوء استغلال المنصب لتحقيق أهداف شخصية.

5.2 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- 1- العمل على زيادة الاهتمام بأسلوب التوجيه للموظفين بشكل أكبر من خلال عقد الدورات المتخصصة بالتوجيه وأساليبه الفاعلة والتي من شأنها تحقيق اتصال ناجح مع العاملين.
- 2- زيادة الإثراء الوظيفي في الدوائر والمؤسسات من خلال التنوع في مهام الوظائف التي يمارسها الموظفون داخل المؤسسة، وإعطاء الموظفين سلطة أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، من خلال تفويض الاختصاص، وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول ما ينجزون من أعمال.

- 3- العمل على الاهتمام بشكل أكبر بتوفير متطلبات ومخصصات التدريب من خلال برامج الإرشاد الهادفة إلى جمع الموظفين الراغبين بالتعلم واكتساب المهارات الجديدة، والتأقلم مع مختلف الظروف الوظيفية، إلى جانب تفعيل اللقاءات مع الموظفين القدامى وحملة الشهادات العليا لاكتساب الخبرات والمعارف منهم أيضاً واستيضاح طبيعة العمل بالهيئة وأهدافها الجوهرية التي تسعى إلى تحقيقها، كما يمكن إلحاق الموظفين بالندوات والدورات وورشات العمل سواءً التي تعقدها مؤسسات تتشابه في طبيعتها مع الهيئة داخل الدولة أو خارجها، أو من خلال الدورات المعقودة على الانترنت، حيث إن هناك العديد من الدورات التي تعقد من خلال الشبكة العنكبوتية تكون مجانية أو ذات أسعار رمزية .
- 4- تشجيع الموظفين لمعرفة كل ما هو جديد في مجال العمل من خلال إصدار نشرات دورية عن إنجازات الهيئة ومقارنتها بإنجاز المؤسسات المشابهة، أو من خلال إشراك الموظفين بخدمة البريد الإلكتروني وإرسال كل جديد من خلال ذلك البريد الخاص بكل موظف، أو من خلال تكثيف جهود الدائرة الإعلامية وفتح قنوات اتصال بينها وبين الموظفين لإعلامهم بكل جديد.
- 5- العمل على التدوير بين الموظفين ما بين الحين للآخره لأن هذا الأسلوب يساعد على تحفيز الموظفين وتشجيعهم ليتعلموا ويكتسبوا مهارات جديدة، ويعززوا تواصلهم بين مختلف أقسام الهيئة ويشجعهم على تحدي الصعوبات وظروف العمل.
- 6- تطبيق التوسيع الوظيفي بشكل أكبر، حيث أنه يطور مهارات الموظف في تطبيق أساليب العمل لأنه يقضي على الروتين، ويؤدي إلى أداء المهمة الجديدة المطلوبة من الموظف بمتعة، كما أنه يؤدي إلى اكتشاف المواهب في المؤسسة، حيث إن الموظف الذي يطلب منه أداء عمل يختلف عن طبيعة عمله وينجزه بكفاءة سيلفت نظر الإدارة ويؤدي إلى اكتشافها لمواهبه، مما يساعد أيضاً في تحسين وضع الموظف وانتقاله إلى مستوى وظيفي أعلى.
- 7- توصي الدراسة بأن تتم دراسة العوامل الأخرى التي تؤثر على التميز المؤسسي في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية، مثل أثر نظام التعويضات على التميز المؤسسي (الرواتب، الأجور، المكافآت

الحوافز)، وكذلك أثر التوظيف على التميز المؤسسي وخصوصاً في الهيئة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية كونه محكوم بقوانين وأنظمة جامدة نسبياً، مثل نظام الخدمة المدنية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of human resources development through various methods (training, scholarship guidance, job enrichment, and job rotation) on organizational excellence dimensions (quality of work, quantity of work, commitment, flexibility) in the Saudi Ports Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objectives and address its questions, a descriptive-analytical approach was employed. The study population consisted of employees holding high and middle-level positions in the Saudi Ports Authority, with 385 questionnaires distributed and 378 retrieved. Among these, 376 were valid for analysis, making up the study sample.

The study revealed several key findings. Firstly, all methods of human resources development received high ratings. Secondly, there is a statistically significant impact of human resources development on organizational excellence across all dimensions at a significance level of 0.05.

The study recommends focusing on increasing attention to employee guidance and encouraging employees to stay informed about new developments in their field of work.

Keywords: Human Resources Development, Organizational Excellence, Saudi Ports Authority.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- كمال أمين الوصال، 2018 البنية التحتية والاستثمارات العامة في العالم العربي: بين ضرورة التطوير ومعضلة التمويل. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات،
- شروق نعيم جاسم الجبوري. (2019). نظرية صفوف الانتظار وتطبيقها في موانئ المملكة العربية السعودية. (128) Al-Adab .
- أبو جليلة سعيد (2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بارك، نعيمة (2016)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع (7)، ص 273 – ص 288
- بحر، يوسف و أبو جياب محمد (2017) علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة مجلة الاقتصاد والأعمال، مج 25 الجامعة الإسلامية غزة، ص 22 – ص 49
- البطاينة، محمد (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(1):1-17
- بن على عائشة ونوري، متير (2015) دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مجلة المالية والاسواق (2) 1(336-304
- بويكر، صالح، (2016)، معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.

- الثنيان سليمان (2014)، الابتعاث استثمار في العقول مستقبل أمة صحيفة عكاظ الإلكترونية
www.okaz.com.
- الخثعي، 200 5 8-عيد محمد فتحي. مشرف جراءات السلامة وعوامل تفعيلها في الموانئ البحرية:
دراسة مسحية إنتقائية على إجراءات السلامة في ميناء الملك فهد الصناعي بالجبيل
- خضر، محمد (2017)، بعض الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد البشرية
بالمؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- دروزة، سوزان (2018)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،
عمان، الأردن.
- ديوان الخدمة العامة، www.csb.gov.jo
- رجم، خالد (2017)، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
دراسة مقارنة لجنة من المؤسسات العامة في قطاع نقط الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة،
جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- رقام ليندة (2013)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في
ولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- الزهراني & 5-صالح. (2023). التباينات المحلية في مستويات النمو بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية
السعودية. المجلة المصرية للتغير البيئي.
- السعدي، محمد (2018) مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين
في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاجتماعية 7(28) 32-8
- الشروقي، خليفة (2018)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية
بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.

- صالح، محي الدين (2015)، أثر تخطيط الإحلال والتعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم السودان.
- الصرايرة، أكثم والغريب، رويدة (2014)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 6، ع (2).
- الضبعان، شلاش (2016) استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الطيط، أحمد (2014)، تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وأثره على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وربحيته مدخل كمي)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة لبنان بيروت، لبنان.
- عبد الله عبد اللطيف، (2018)، أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات سودائل رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحر الأحمر، السودان.
- العزب حسين والعنزي فرج (2018) أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مج 82، ع (4).
- العساف، فلاح، (2016)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية، الأردن.
- العلاقات الخليجية-الأميركية: هواجس السياسة والاقتصاد والأمن 3-مجموعة مؤلفين، 2020 لمركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- العمري، عايش (2016)، الجودة والتميز المؤسسي المفاهيم والتطبيقات الرياض المجلس السعودي للجودة.

- العنزي، فوزية (2018) واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات مجلة كلية التربية ع (176)، ج 2، جامعة الأزهر، ص 615-ص ٦٨٩.
- فرح خالد (2016) أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات الأعمال تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة دنقلا، الجزائر.
- فهد عبد الله ثابت 6- فهد عبدالله ثابت & القحطاني، (2017). المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية وعلاقته بالأداء الأمني في الموانئ السعودية: دراسة ميدانية على العاملين بميناء جدة الإسلامي. (Doctoral dissertation).
- القحطاني and 1- فهد عبد الله ثابت، 2017 تطبيق المدونة الدولية لأمن السفن والمرافق المينائية وعلاقته بالأداء الأمني في الموانئ السعودية: دراسة ميدانية على العاملين بميناء جدة الإسلامي
- القحطاني، محمد (2015)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (4) الرياض العبيكان للنشر.
- مانع، سبرينة (2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- محمد، هدى (2019) أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية الاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية دراسة مقارنة أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، مصر.
- المطيري، عزيز (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك، الأردن.
- نصر الله حناء (2013)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر.
- هاكوز، منى وقعو، فادي (2018) استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق.

- هنية، محمد، (2016)، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Athar, R. and Shah, F (2015), Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi), Journal of Business and Management, 17(11): PP 58-67.
- Bernthal, A. & Rioux, L., (2016) Better recruitment and selection: strategies result in improved organizational outcomes, Development Dimensions International, Canadian Journal of administrative Sciences, Vol. 30, Issue 3, 324. Bolat & Yilmaz, (2015).
- Doane, David & Seward, Lori (2015). Applied Statistics in Business and Economics, 5th edition. McGraw-Hill Education.
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. Journal of Intellectual capital, 17(1), 168-184,
- Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance.
- Gujarati, D.N (2017). Basic Econometric, 5th edition, McGraw-Hill Education.
- Hair et al., Joseph. (2018). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sag.
- Naz, F. Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.

- Russell, J., & power, M., (2015), Organizational Performance and organizational Level Training and support, personal psychology.
- The relationship between external sources of employment and organizational performance, Emerald Group publishing limited, Vol.11, No.3, p.p:231-249. Cascio, W., (2018), Managing human resources.
- Yee, 1.. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. Journal of Arts & Social Sciences, 1(2), 64-73.

Med Ocean University

College of Administration

Master of Management



**The Impact of Human Resource Development on
Organizational Excellence: An Applied Study at the General
Authority for Ports in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Turki Ibrahim Al-Zahrani

ID: 222000714

Abdullah Abdulrahman Aba Hasban

ID: 222000948

Reema Abdulaziz Al-Fantoukh

ID: 222001180

Supervision:

Walid Abduljawad Suleiman Sadek

Faisal Abdulhamid Mohammad Hassan

2023/1445