

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة حالة شركة العمانية الهندية للأسمدة

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

راشد محمد راشد العلوي

إشراف الدكتور

محمد البشير

2023 م / 1444 هـ

## الإجازة

### دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

### دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة

أعدّها الطالب

(راشد محمد راشد العلوي)

نوقشت هذه الرسالة في يوم الأربعاء 15 / 02 / 2023 م وتم إجازتها.

المشرف

الدكتور/ محمد البشير

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفا ورئيسا	محمد البشير
	مناقش داخلي	رائد العواشره
	مناقش داخلي	إلياس شهدا
	مناقش خارجي	الأمير العلوي

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم رسالة بعنوان

" دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "

دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة "

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: راشد بن محمد بن راشد العلوي

التوقيع:

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

صدق الله العظيم

[المجادلة: الآية 11]

## الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالد وإلى الوالدة أطال الله في عمرهما وإلى زوجاتي وإخواني  
وأخواتي وجميع الأهل والأصدقاء...

الباحث

## شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى الدكتور محمد بشير. الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه لي من نصائح وإرشاد وما بذله معي من جهد، أرجو له دوام التوفيق والسداد كما أتقدم بالشكر لجامعة الشرقية وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين فيها.

أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة للموافقة على مناقشة رسالتي:

الدكتور: رائد عواشره

الدكتور: إلياس شهدا

الدكتور: الأمير العلوي

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى هيئة المحكمين، على جهودهم ومقترحاتهم التي أثرت الاستبانة، وكما

يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى من ساندني في تكملة مسيرتي العلمية.

الباحث

## المخلص

### دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

#### دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة

يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة بأبعاده المختلفة (المعرفة البشرية- القدرات البشرية - المهارات البشرية والسلوكيات البشرية) على التميز المؤسسي، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاسلوب التحليلي، كما تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العمانية الهندية للأسمدة وعددهم (320) موظفاً، تم اختيار عينة ميسرة مكونة من (200) موظفاً، تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة. من نتائج الدراسة أن مستوى المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، مستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، مستوى المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، الموارد البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة ومستوى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة وأظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعادها (المعرفة البشرية والقدرات البشرية والمهارات البشرية والسلوكيات البشرية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، ومن توصيات الدراسة رفع مستويات مهارة العاملين اللازمة للتعامل مع البرامج والتطبيقات التي يتم استخدامها في الشركة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - التميز المؤسسي.

## **Abstract**

### **The Role of Human Resources in Achieving Organizational Excellence**

#### **Case study of the Omani Indian Fertilizer Company**

This research aims to identify the role of human resources in achieving institutional excellence, a case study of the Omani Indian Fertilizer Company in its various dimensions (human knowledge - human capabilities - human skills and human behaviors) on institutional excellence. In order to reach the research objectives, the descriptive approach was used based on the analytical method. The problem of the study was represented in the following question: What is the role of human resources in achieving institutional excellence in the Omani Indian Fertilizer Company? The study population consisted of workers in the Omani Indian Fertilizer Company. Their number is (320) employees. A soft sample of (200) employees was selected. The questionnaires were distributed to the study sample. The results of the study showed that the level of human knowledge in the Omani Indian Fertilizer Company was high, the level of human capabilities in the Omani Indian Fertilizer Company was high, and the level of human skills in the Omani Indian Fertilizer Company was high. Human behaviors in the Omani Indian Fertilizer Company were of a high degree. The human resources in the Omani Indian Fertilizer Company were at a high degree and the level of institutional excellence in the Omani Indian Fertilizer Company was at a high degree. Leadership - excellence in service provision) in the Omani Indian Fertilizer Company. One of the recommendations of the study is to raise the skill levels of workers necessary to deal with the programs and .applications that are used in the company

**Human Resources – Institutional Excellence :key words**



## قائمة المحتويات

### المحتويات

أ.....	صفحة الغلاف
ب.....	الإجازة
ج.....	الإقرار
د.....	الآية القرآنية
ه.....	الإهداء
و.....	شكر وتقدير
ز.....	الملخص
ح.....	<b>Abstract</b>
ط.....	قائمة المحتويات
ل.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة
4.....	1.3 أهداف الدراسة
5.....	1.4 متغيرات ونموذج الدراسة
5.....	1.5 فرضيات الدراسة
6.....	1.6 أهمية الدراسة
7.....	1.7 حدود الدراسة
7.....	1.8 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
9.....	1.9 هيكلية الدراسة

9	الفصل الثاني: الإطار النظري
9	المبحث الأول: الموارد البشرية
9	2.1.1 تمهيد
10	2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
13	2.1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية
13	2.1.4 وظائف إدارة الموارد البشرية
14	2.1.5 كفاءة الموارد البشرية
15	2.1.6 مفهوم تنمية الكفاءات
16	2.1.7 خصائص الكفاءات البشرية
17	2.1.8 أنواع الكفاءات
19	2.1.9 أهمية تنمية الكفاءات
19	2.1.10 أهداف تنمية الكفاءات
20	2.1.11 أبعاد كفاءات الموارد البشرية
23	2.1.12 مميزات الكفاءات
23	2.1.13 خلاصة
24	المبحث الأول: التميز المؤسسي
24	2.2.1 مقدمة
25	2.2.2 مفهوم التميز المؤسسي
27	2.2.3 أهمية التميز المؤسسي
28	2.2.4 أهداف التميز المؤسسي
29	2.2.5 أبعاد التميز المؤسسي
31	2.2.6 متطلبات التميز المؤسسي
32	2.2.7 معوقات التميز المؤسسي

33	2.2.8 العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي
34	2.2.9 خلاصة
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34	2.3.1 مقدمة:
34	2.3.2 الدراسات باللغة العربية:
43	2.3.2. الدراسات باللغة الإنجليزية:
45	2.3.4 التعليق على الدراسات السابقة:
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
47	3.1 منهج الدراسة:
47	3.2 مجتمع الدراسة:
50	3.4 أداة الدراسة:
52	3.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة:
56	3.6 صدق الأداة:
56	3.7 ثبات الأداة:
58	3.8 الشركة العمانية الهندية للأسمدة بصور
60	الفصل الرابع: تحليل النتائج
61	4.1 تحليل أسئلة الدراسة:
69	4.2 اختبار فرضيات الدراسة
90	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
90	5.1 نتائج الدراسة:
93	5.2 توصيات الدراسة:
94	5.3 الخاتمة:
100	الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة..... 100
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة..... 7
- ملحق رقم (3): طريقة حساب الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية..... 8

### قائمة الأشكال

- شكل 1: نموذج دراسة من إعداد الباحث بناء على دراسة (الرشيدي، 2019)..... 5
- شكل 2: تحليل المسار من الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي..... 74
- شكل 3: تحليل المسار من المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي..... 78
- شكل 4: تحليل المسار من القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي..... 82
- شكل 5: تحليل المسار من المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي..... 85
- شكل 6: تحليل المسار من السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي..... 89

### قائمة الجداول

- جدول 1: التحليل الإحصائي لمتغير الجنس..... 47
- جدول 2: التحليل الإحصائي لمتغير العمر..... 48
- جدول 3: التحليل الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي..... 49
- جدول 4: التحليل الإحصائي لمتغير الوظيفة..... 49
- جدول 5: التحليل الإحصائي لمتغير سنوات الخبرة..... 50
- جدول 6: تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة..... 51
- جدول 7: المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية..... 51
- جدول 8: معاملات الثبات الداخلي للاستبانة وأبعادها..... 57
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعرفة البشرية..... 61

- جدول 10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القدرات البشرية.....62
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المهارات البشرية.....64
- جدول 12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى السلوكيات البشرية.....65
- جدول 13: مستوى الموارد البشرية في الشركة العمالية الهندية الأسمدة.....66
- جدول 14 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز المؤسسي.....67
- جدول 15: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات.....69
- جدول 16: تحليل المسار لأثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.....71
- جدول 17: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات.....74
- جدول 18: تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.....77
- جدول 19: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات.....78
- جدول 20: تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.....81
- جدول 21: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات.....82
- جدول 22: تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.....84
- جدول 23: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات.....86
- جدول 24: تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.....88

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، فالعنصر البشري يؤثر ويتأثر ببيئة العمل وتحمل المؤسسة مسؤولية تطويره وتنمية هذا العنصر لتحقيق أهدافها بكفاءة وإبداع وتحقيق التوازن بين مصالحها وأهدافها من جهة وبين مصالح وأهداف أفرادها من جهة أخرى. وتعمل المؤسسات اليوم في بيئة شديدة التنافس ومناخ معقد تواجه فيه التحديات كثيرة كعولمة الأسواق والتحالفات الاستراتيجية وتلاحق والابتكارات والابداع التكنولوجي. وفي وقت تشهد فيه العالم تحول اقتصاد إلى مبنى على المعرفة والقائم التكنولوجيا الحديثة. حيث تعد الجودة شرطا ضروريا للتبادل التجاري والتغير هو الثابت الوحيد، أصبح لزام اعلى مختلف المؤسسات مهما كان حجمها ان تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعد على تكيف مع هذي التغيرات والبحث عن الأسلوب الانجح الذي يكسبها الأفضلية للبقاء وتحقيق التميز (الدالعة، 2022).

والتميز المؤسسي هو استثمار منظمات الأعمال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعّال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفاعلية من خلال آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب، والتميز التنظيمي يتحقق بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من أعضاء المنظمة جميعا وتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة تهيئة البيئة التنظيمية في استيعاب فكرة التميز وتحقيقه على أرض الواقع ويستند ذلك إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة. ان المؤسسات الناجحة هي

المؤسسات المتميزة بجودتها ومنتجاتها بإبداعاتها والوقوف في وجه المنافسة. وقد لوحظ أن نجاح المؤسسات تصنع الكفاءات البشرية التي تتميز بمعارف ومهارات وسلوكيات في مجال العمل والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. ولها تسعى المؤسسات الى اعتماد وتطبيق النيات تسير جديدة تتلاءم مع تغيرات اقتصادية ومتطلبات الاقتصاد المعرفة وتقوم على أساس كفاءتها البشرية باعتبارها سبيل الارتقاء بأدائها وتفوقه (عبد الله وعدلان، 2022).

## 1.2 مشكلة الدراسة

إن المورد البشري هو رأس المال الحقيقي الذي تراهن عليه جميع الجهات والمؤسسات والمنظمات فالكادر البشري هو العمود الفقري وأساس نجاح أو فشل أي منظمة حيث أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتنفيذ خططها ومشاريعها التنموية فنجاح وتميز المنظمات من عدمه يقاس من خلال تميز ونجاح الموارد البشرية ومدى كفاءة وتأهيل الموارد البشرية (الحديثي، 2022). ويعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحدثاً، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (طعمة، 2017)، وتعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور ممارسات ادارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للأكفاء من العاملين، وذلك ليتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الطرق، يعد العنصر البشري في المنظمات من أهم العناصر

التي لها دور كبير إذ يعد المحرك الأساسي لجميع الأنشطة وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقابليته على التكيف مع الاعمال التي يقوم بها، ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الامر الذي فرض عليها إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية والمهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية حيث أستدعى هذا التطوير القيام ببعض النشاطات كالتدريب والتعليم واستقطاب الكفاءات الجديدة، ولذا أصبح العنصر البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في المنظمات والذي بدونه لا يكون للموارد الأخرى أهمية كبيرة، فالوصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر من أهم الأنشطة التي تساعد المنظمات لتحقيق أهدافها(الرشيدي، 2019 )، وتعد الإدارة الناجحة التي تتصف بالكفاءة والفاعلية من أهم الركائز الاساسية للمنظمات والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجهها التوجيه الصحيح لذا تتفق العديد من المنظمات في الوقت الحاضر مقداراً متزايد من الموارد لتطوير كفاءاتها البشرية التي يكون لها دور كبير في تطوير المناخ التنظيمي الملائم من خلال القيام بتبني تطوير قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية لمساعدتهم على النمو في تخصصاتهم وجعلهم أفراداً متميزين، وتواجه بعض الشركات مشاكل اقتصادية واجتماعية أدت إلى تدهور الموارد البشرية وفاعلية أدائها وأيضاً عملية الاختيار والتعيين من العوامل المهمة التي لها دور في اميز المؤسسات وأتضح للباحث أن هناك نقص في الدراسات السابقة التي تناولت الكفاءات البشرية في سلطنة عمان لذا فقد أراد الباحث سد هذه الفجوة من خلال إجراء هذه الدراسة، كما أتضح للباحث من خلال مقابلاته للعاملين في شركة الاسمدة الهندية أن هناك نقص في الفنيات المتعلقة بمهارات العاملين من خلال نقص المعرفة والمعلومات وتبادل الخبرات بين الموظفين، ولذا تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:



ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟

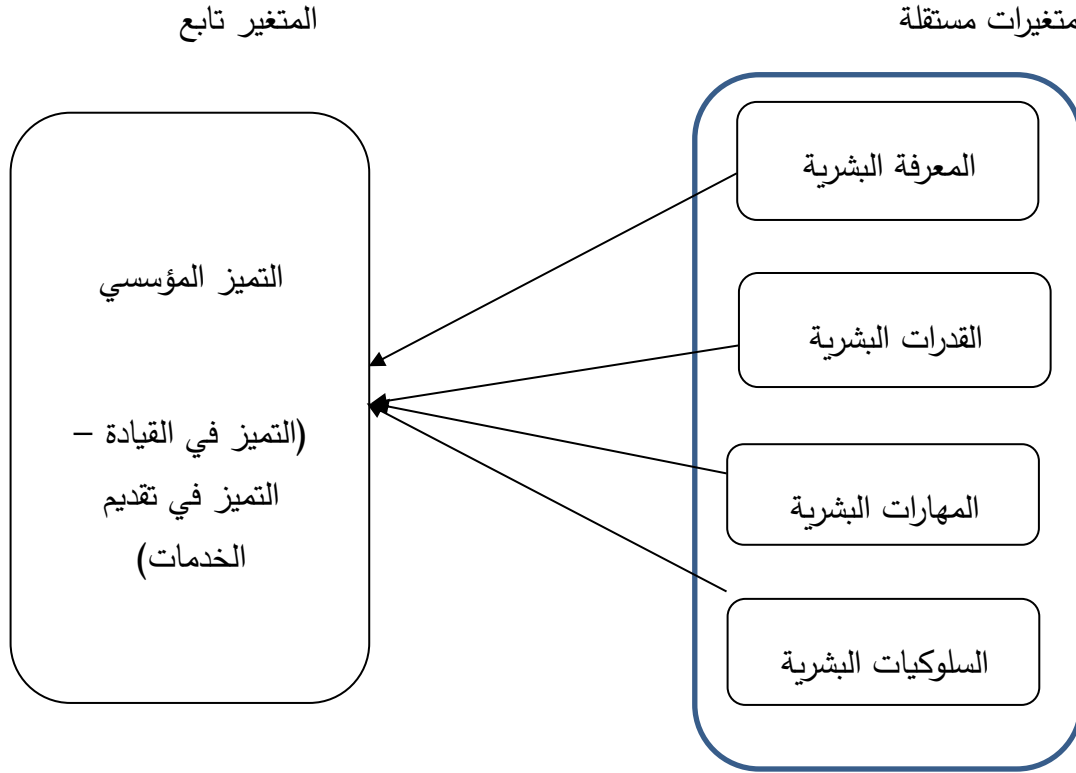
وتتبع منها الاسئلة التالية:

1. ما هي مستويات المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية؟
2. ما مدى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟
3. ما مدى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟
4. ما مستوى المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟
5. ما مستوى السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟

### 1.3 أهداف الدراسة

1. تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يلي: التعرف على دور الكفاءات البشرية في التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية.
2. التعرف على مستوى الموارد البشرية الكمية والنوعية في الشركة العمانية للأسمدة.
3. التعرف على مستويات تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية.
4. التعرف على مدى تأثير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية.

## 1.4 متغيرات ونموذج الدراسة



شكل 1: نموذج دراسة من إعداد الباحث بناء على دراسة (الرشيدي، 2019)

شكل 1:

تم الاستناد على دراسة (الرشيدي، 2019) في تحديد أبعاد المتغير المستقل وهي (المعرفة البشري والقدرات البشرية والمهارات البشري والسلوكيات البشرية) وتم الاعتماد على (بلاسمة، 2019) في تحديد التميز المؤسسي.

## 1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة ويتفرع منها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة – التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة – التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة – التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة – التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة.

## 1.6 أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العلمية من أهمية موضوع الرسالة وهو دور الكفاءات البشرية في التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية

1. حيث تعد الكفاءات البشرية من أهم المفاهيم الادارية التي يفترض أن تعمل المؤسسة على تنميتها في العاملين وذلك لتحقيق الأداء الجيد للمنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تميز مؤسسي.
2. يأمل الباحث أن تسهم الدراسة في زيادة الوعي لدى القيادات الادارية بأهمية المبادئ والأسس التي تنطلق منها الكفاءات البشرية.
3. من خلال إطلاع الباحث على المصادر الخاصة بالبحث تبين له أن هذه الدراسة من المحاولات الميدانية الأولى التي استهدفت الربط بين دور الكفاءات البشرية في التميز المؤسسي
4. بسبب قلة المصادر الأدبية والأبحاث المحلية المتخصصة في هذا المجال ستكون الدراسة مرجعا هاما للباحثين وللمهتمين في هذا المجال.

## الأهمية العملية:

1. تسهم هذه الدراسة في التركيز على موضوع مهم لم يتم دراسته بشكل كافي من قبل العديد من الباحثين على حد علم الباحث، فهو يوضح العلاقة بين الكفاءات البشرية والتميز المؤسسي.
2. يأمل الباحث أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات يستفاد منها الشركات من حيث معرفة كيفية تنمية الكفاءات البشرية في الشركات.
3. من خلال نتائج الدراسة الميدانية تستطيع الشركات التعرف على جوانب القصور في تطبيق

التميز المؤسسي

### 1.7 حدود الدراسة

الحدود الزمنية: حيث تطرقت الدراسة إلى معرفة آراء العينة المبحوث في العام الدراسي 2021/

2022

2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في الشركة العمانية الهندية للأسمدة.
3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة.

### 1.8 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية: "هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل المنظمة ومن ثم الاشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف" (زادي، 2020).

**الكفاءات البشرية:** "هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة" (كافي، 2014، 50).

**المعرفة البشرية:** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، وهي مجموعة المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر (المقادمة، 2013).

**المهارات البشرية:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحدد مسبقاً حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال والانشطة والاجراءات وغيرها وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه (أسية، 2010).

**القدرات البشرية:** تتمثل في مجموعة من المواقف والسمات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المحدد، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة والثقافة العامة، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابياً حيث يتفق مع توجيهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبياً أي يكون عكس توجهات المؤسسة أو محايداً (أبو القاسم، 2004).

**السلوكيات البشرية:** هي ظاهرة معقدة تتدخل فيها مجموعة من العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والتي تتعلق بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية بالفرد (بوزيد، 2011).

## 1.9 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول يتناول الفصل الاول الإطار العام للدراسة والفصل الثاني يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة والفصل الثالث يتناول منهجية الدراسة، والفصل الرابع مناقشة النتائج، أما بالنسبة للفصل الأخير يتناول نتائج وتوصيات الدراسة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### المبحث الأول: الموارد البشرية

##### 2.1.1 تمهيد

نظراً للتطور والتقدم في جميع المجالات فإن المؤسسات الاقتصادية والصناعية وغيرها من المؤسسات التنظيمية تعمل على تنمية الكفاءات في إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة ولزيادة الكفاءة الإنتاجية وذلك باستعمال الكفاءات الموجودة عند أفراد المؤسسة وتميئتها بعدة طرق وأساليب فالتدريب والتأهيل أحد العمليات الإدارية لتنمية مهارات وكفاءات العاملين بها وذلك لتحقيق زيادة إنتاجية. فكفاءة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تقدم المجتمعات فكما كانت هذه الموارد أكثر معرفة ومهارة وقدرة على العمل كلما كان أداؤها أكثر كفاءة (الرشيدى، 2019).

تعتبر العناصر البشرية من أهم مرتكزات الموارد داخل المنظمات، كونها تمثل القلب النابض في العمليات التي تقوم بها المنظمة من خدمات الجمهور أو الإنتاج والإدارة وغيرها من المهام، والتي بدورها تعتمد على أداء الموظفين فيها، ومن خلال تلك الركيزة تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات دور مؤثر وحيوي لإنجاح وفشل المنظمات كافة كونها مرهونة بالعنصر البشري (التميمي، 2017).

ولقد أصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها، وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء وكفاءة العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به (صفاء، 2016).

هناك عدة أسباب لها دور كبير في تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كوسيلة مهمة تمكن المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية، والحصول على كفاءات وتطوير هذه الكفاءات وظهر مفاهيم رأس المال البشري والفكري، وقد أدت هذه كلها إلى تصور متغير للقيمة التي تضعها المنظمات في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتم تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية من قبل المدراء، وذلك من خلال القدرات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة، والأصول غير الملموسة من معارف ومهارات وخبرات الموظفين، بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة في بناء قدرات، وتطوير ورعاية المهارات الأساسية للموظفين، والمساعدة في اتخاذ القرارات (التميمي، 2017).

### 2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف يمكن من خلالها التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي:

فقد عرفها (أمين، 2019) هي أحد أهم الإدارات المسؤولة عن الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة وأيضا تحقيق أهداف الموظفين.

كما عرفها (بلاسة، 2019) أنها الإدارة التي لديها القدرة على توفير الايدي العاملة للتخصصات المختلفة في المؤسسة وأيضاً العمل على الحفاظ على الكفاءات البشرية وتطويرها من أجل التوصل على الأهداف المنشودة للمؤسسة والتي وضعتها المؤسسة.

وقد اشار إليها (بني هاني، 2021) هي أحد أهم فروع إدارة الاعمال التي يتم من خلالها توفير الموظفين اللازمين للمؤسسة في التخصصات المختلفة والعمل على المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها وتنمية قدراتها المختلفة.

كما عرفها (التميمي، 2017) هي كل العمليات الادارية التي لها علاقة بتوفير الموارد البشرية للمؤسسة والعمل أيضاً على رفع مستويات قدراتها وذلك للعمل على الاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة وذلك لتحقيق الاهداف التي يتم وضعها للمؤسسة.

وذكر (داودي، 2017) أن الإدارة الخاصة بالموارد البشرية هي من أهم الوظائف الأساسية التي تتم في المؤسسة والتي تعمل من خلالها على الاستفادة المثلى للموارد البشرية التي يتم من خلالها وضع استراتيجية تحتوي على العديد من الممارسات الكثيرة والتي تتوافق مع الاستراتيجية التي تحتوي على العديد من الممارسات التي تتوافق مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وتساهم في تحقيق هذه الأهداف.

وعرفها (الذيان، 2019) هي الإدارة التي تهتم بالموارد البشرية والتي تعمل على الوصول إلى الاهداف التي وضعتها المؤسسة لتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.



وأشار إليها (زادي، 2020) "هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل المنظمة ومن ثم الاشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف".

ويذكر (جمعة، 2017) "أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تهتم بكافة العاملين لزيادة فعاليتهم وكفاءتهم في المؤسسة والمحافظة عليها والسهر عليها بغرض تحقيق مصالحهم ومصالح الإدارة في أن واحد".

أشار (عباس وعبد الحسين، 2022) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشمل على مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات والممارسات والبرامج المطلوبة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المتعلقة بقوة العمل التي تحتاج إليها الإدارة من أجل أداء وظائفها على أكمل وجه.

وعرفها (بطارسة، 2021) هي المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة للحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها، وتقويم أدائها، وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

من خلال التعريفات التي تم ذكرها سابقا يستنتج الباحث أن الادارة الخاصة بالموارد البشرية هي الإدارة التي يمكن من خلالها العمل والاستفادة من الموارد البشرية أكبر استفادة ممكنة ويتم من خلالها رفع مستويات أداء الموارد البشرية من خلال تنميتها ورفع مستويات أدائها ومنحها الحوافز والمكافآت.

### 2.1.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى منظمات الأعمال من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف مختلفة ومتنوعة سواء كانت في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وتحقيق أهداف تعنى بالموظف أو المجتمع ككل ومن بين هذه الأهداف ( Desseler,2017 ) :

استقطاب وتعيين قوة عمل كفؤه ومستقر وتدريب وتطوير المورد البشري لتحسين قدراتها وكفاءتها الإنتاجية، وزيادة الدافعية لدى العاملين من خلال إدارة الأجور والتعويضات والحوافز في المنظمة. وتحقيق العدالة بين الموظفين وضمان تكافؤ الفرص بينهم. والقيام بعملية التقييم الموضوعي للأداء. والتمكين وإسناد الصلاحيات وتحمل المسؤولية.

### 2.1.4 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، والاتجاهات، وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل المقابلات الشخصية ببرامج التنمية والتدريب والتخطيط وتقييم الأداء. ( زهران، 2020 ) ومن أهم الوظائف:

1. التخطيط للقوى العاملة في الدولة سواء كانوا موظفين أو مستخدمين أو عمالاً.
2. الاختيار والتعيين والإحلال بعد الإعلان عن الشواغر ومقابلة المتقدمين واختيارهم وإحلال المرشحين منهم.
3. تحديد حركة العاملين من خلال النقل والترقية والإيفاد والإعارة من دائرة لأخرى.
4. توثيق ومتابعة معدلات دوران العمل والتغيب، والانقطاع، والحوادث، والإصابات.

5. تقييم أداء العاملين واقتراح السياسات العامة.
6. تصميم البرامج الخدمية والترفيهية لنقل العاملين ومعالجتهم والتأمين عليهم.
7. تدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وضمان مواكبتهم للنظم والأساليب الحديثة.
8. اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن إنهاء الخدمة سواء بالإحالة على التقاعد أو بالاستقالة.

### 2.1.5 كفاءة الموارد البشرية:

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط، والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط ومن أهم التعاريف التي تناولت الكفاءة ما يلي:

عرف (ماهر، 2002، 102) "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".

وعرفها (كافي، 2014، 50) "هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة".

أيضاً عرفها (دهام، 2016، 12) "هي المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق قيمة فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ويتيح للمؤسسة تحديدها وتطويرها من خلال استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة لها".

عرف (حمدي، 2016) الكفاءات البشرية على أنها مجموعة متكاملة من المعرفة والمهارة والقيم والسمات والدوافع والمفهوم الذاتي حيث إنه لا يستقيم تعريف الكفاءة إلا في ظل تكامل هذه المكونات مع بعضها البعض دون عزل أي مكون عن الآخر.

وأشار إليها (الرشيدي، 2019، 10) "هي القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات في العمل، وهذه المجموعة تكون قابلة للقياس يستخدمها الأفراد لتحقيق التميز في أداء هدف معين أو مهمة معطاه أو نشاط محدد".

عرفها (Sangha, 2016) هي مجموعة من المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأفراد بناءات على قدراتهم في لتوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية وموارد بيئية والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة.

وعرفها أيضا (المقادمة، 2013) هي القدرة والاستعداد لتطبيق المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات والتوفيق بينها كونها هي السبيل الوحيد في تحقيق الاتصال والثقة والحماسة والتعاون والتعاقد مع الأفراد الآخرين سواء كانوا هؤلاء أفراد عاملين أو عملاء أو موردين.

يستنتج الباحث من خلال ما سبق أن الكفاءة هي بأنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع.

### 2.1.6 مفهوم تنمية الكفاءات:

عرف (براق، 2010) تنمية الكفاءات هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، ومهاراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم

وعرفها (دهام، 2016، 13) "هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع متغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتمميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه".

وأشار إليها (خلفي، 2017، 35) "هي مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم".

وعرفها (سعداوي، 2015) "هي موقف وسلوك تتبأه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها".

وأيضاً عرفها (مسوني، 2013، 270) "هي الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، فهي ذلك المزيج من الطرق، والوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها".

يستنتج الباحث من خلال التعريفات السابقة أن تنمية الكفاءات هي الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتطوير كفاءتها، وذلك بالمزج بين الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة.

### **2.1.7 خصائص الكفاءات البشرية:**

تعتبر الكفاءات البشرية أحد الركائز الأساسية الهامة التي ينبغي على جميع الأفراد العاملين في المنظمات اكتسابها وتعلمها، ومن أهم خصائص الكفاءات ما يلي (الرشيدي، 2019):

تتصف الكفاءات البشرية بأنها ذات غاية: ويعني ذلك أن المنظمات تعمل على تشغيل الكفاءات بشرية متنوعة بقصد تحقيق هدف معين، أو مهمة أو نشاط محدد، فالفرد يتصف بالكفاءة إذا عمل على تأدية النشاط أو المهمة بصفة كاملة. كما تتصف الكفاءات البشرية بأنها يتم صياغتها بطريقة ديناميكية: ويعني ذلك ان كافة العناصر والمتطلبات المكونة لها تتفاعل مع بعضها البعض في مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات الفنية. وتتصف الكفاءات البشرية بأنها مجردة: ويعني ذلك ان ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة التي تمارس، والوسائل المستخدمة، ونتائج الأنشطة وتتصف الكفاءات البشرية بأنها مكتسبة: ويعني ذلك أن الفرد لا يولد كفو لأجل أداء المهام والأنشطة المعينة، وانما يعمل على اكتساب ذلك الأمر من خلال التدريب والتعليم والخبرة الموجهة. وتتصف الكفاءات البشرية بأنها مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات المتحققة وهي تعد من المؤشرات الملموسة التي تلاحظ وتقيم. وتتصف الكفاءات البشرية بأنها تتقدم عند عدم استخدامها ويعني ذلك أن مصدر الكفاءات هم الأفراد فإذا لم يسمح لهؤلاء الافراد بإظهار واستخدام كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل وعليه سوف يتراجع المركز التنافسي للمنظمة لصالح المنافسين الآخرين. كما تتصف الكفاءات البشرية أنها شاملة وتكاملية للمعارف في مختلف المجالات فهي تحتل مكانة بيرة في الأهداف المحددة التي تسعى إلى تحقيقها. وتتصف الكفاءات البشرية بأنها محطات نهائية لمرحلة تكوينية معينة من خلال إطار منهجي علمي وعملي قائم على تلك الكفاءات.

## 2.1.8 أنواع الكفاءات:

ذكر (الجيلاني، 2013) عدة أنواع للكفاءات منها:

1. الكفاءات الفردية: هي مجموعة معارف وقدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة، وهي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. كما يمكن أن تعرف على أنها مجموعة من القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتظهر أثناء العمل بحيث تعتبر تلك المعارف العلمية المكتسبة للتحكم في وضعيات مهنية لتحقيق الأهداف (المنصوري وصولح، 2010).

2. الكفاءات الجماعية: إن الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف ومعرفة أخذ وتعلم الخبرة جماعياً، وتعرف الكفاءات الجماعية بأنها قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر (حبانة، 2011).

3. الكفاءات التنظيمية (الاستراتيجية): هي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة يفرض على المؤسسات أن تتصف بالمرونة لإعطاء حرية أكبر للأفراد للإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية (الرشيدى، 2019).

## 2.1.9 أهمية تنمية الكفاءات:

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية اهتمام كبير في المؤسسة وذلك (طبيبي، 2012):

ضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة، وضرورية في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية، وأيضاً تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم، كما تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلّة الصراعات وحوادث الهدوء والأمن النفسي للأفراد، وتساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضراً ومستقبلاً، فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس " كالأيزو" لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج ولا سبيل لتبني ذلك، إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك، وتنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك. وهي مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الافراد المنتميين للمؤسسة.

## 2.1.10 أهداف تنمية الكفاءات:

تتمثل أهداف تنمية الكفاءات في التالي (أبو القاسم، 2004):

زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد وإكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع. واكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود، وتهيئة الأفراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، ودفع الأفراد إلى التعلم



والتكيف مع كل الحالات، وفي جميع الظروف. وتعليم الافراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة، وتقليل حوادث العمل، وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

### 2.1.11 أبعاد كفاءات الموارد البشرية:

يوجد للكفاءات عدة أبعاد منها (الرشيدي، 2019):

1. **المعرفة البشرية:** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، وهي مجموعة المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

وعرفها (علي، 2017) هي استخدام المعرفة الضمنية التي تتمثل فيما لدى الأفراد العاملين من خبرات ومهارات وقدرات إبداعي إضافة لما تملكه المنظمة من معرفة صريحة تتمثل في قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المكتسبة من التجارب السابقة.

وصنف (العصيمي، 2014) المعرفة إلى:

1. **المعرفة الجوهرية:** وهو أدنى نوع من المعرفة المطلوبة من أجل اتمام عمل ما أو نشاط معين

وهذا النوع لا يعمل على تأهيل المنظمة للدخول إلى عالم المنافسة طويلة المدى

2. **المعرفة المتقدمة:** وهو نوع من المعرفة يمكن للمنظمة من تطوير أعمالها بجودة أكبر من

أعمال منافسيها من خلال الاعتماد على المعرفة الادارية وهي تعمل على خلق معرفة متقدمة

للمنظمة لدخول إلى عالم المنافسة طويلة المدى.

3. **المعرفة الابتكارية:** وهي نوع من المعرفة المنظمة من قيادة صناعاتها ومنتجاتها التي تصنعها والتي تتميز من خلالها عن منافسيها بشكل كبير الامر الذي يؤهلها إلى ابتكار أنماط أنجيه وبخبرات مكثفة

4. **المهارة البشرية:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحدد مسبقاً حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال والانشطة والاجراءات وغيرها وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه. وقد تم استخدام مفهوم المهارات البشرية نتيجة للتطورات الكبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك بعد أن كان التميز بين الافراد العاملين يتم على أساس المؤهلات العلمية السمات الشخصية لهم لذا فقد أصبح اليوم يعتمد بشكل أكثر على متطلبات التي يعبر عنها بالمهارات البشرية وكان ذلك بسبب تعقيد الوظائف والمهام وعدم قدرة المؤهلات العلمية والخصائص الشخصية على الاستجابة لمتطلبات إستراتيجية وثقافة المنظمة بالمهارات البشرية التي تسمح بالاستخدام المتكامل للمؤهلات والصفات الشخصية والمعارف بالمنظمة التي يعمل بها الفرد (Claude, 2009).

وعرفها (علي، 2008) بأنها القدرة على عمل شيء معين بإتقان والشخص الماهر هو من يمتلك المهارة أو يظهرها.

**السلوكيات البشرية:** تتمثل السلوكيات في مجموعة من المواقف والسمات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المحدد، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة والثقافة العامة، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابيا حيث

يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أي يكون عكس توجهات المؤسسة أو محايداً.

وقد عرفها (بوزيد، 2011) هي ظاهرة معقدة تتدخل فيها مجموعة من العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والتي تتعلق بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية بالفرد.

وعرفها (مساوي، 2005) هي مجموعة من المواقف والصفات الشخصية التي ترتبط بالفرد العامل والمطلوبة منه عند ممارسته لعمل محدد كالترتيب وروح المبادرة والدقة والثقافة العامة والتي تتفق مع توجهات المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها.

1. القدرات البشرية: تعد القدرات البشرية عملية أساسية تهدف إلى إعطاء الفرصة للموارد البشرية للترود بالمعرفة والفهم والمهارات وإمكانية الحصول على المعلومات المتاحة لزيادة كفاءتها وتقوية وتنمية قدراتها التنظيمية القائمة عليها ونشر الخبرات على نطاق واسع للاستفادة من الممارسات البشرية الفعالة والايجابية (جعفر، 2016)

وقد عرفت على أنها عملية أداء وإيصال وإدامة وتقوية عملة معين أو مشروع ما وهي عبارة عن نظام مفتوح يستجيب للتغيرات وتسعى وراء الفرص الخاصة بالابتكار (chap again, 2004)

وعرف (جعفر، 2016) القدرات البشرية على أنها العملية التي يتم من خلالها تحويل الطاقات البشرية إلى قدرات تكون قادرة على الانجاز والابداع وتظل هذه القدرات كامنة إلى أن يتم تحويلها إلى إنجازات حقيقية للمنظمة والافراد.

### 2.1.12 مميزات الكفاءات:

يوجد أربع مميزات أساسية للكفاءة منها (أسية، 2010):

1. ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا أستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
2. مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
3. الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه.
4. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة من العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

### 2.1.13 خلاصة:

تعد الموارد البشرية من أهم المفاهيم الحديثة ولذا فإن المنظمات الحديثة تهتم وتنفق الموارد على تطوير مستوى كفاءتها البشرية وذلك لاستثمار هذه الكفاءات في اكتساب المزيد من المعارف والمهارات والقدرات في العمل، حيث أن النجاح والاستمرار يتم من خلال تحفيز الافراد على استخدام قدراتهم ومعارفهم.

## المبحث الأول: التميز المؤسسي

### 2.2.1 مقدمة:

المنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس؛ من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها؛ حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية؛ ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة

من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس، والتميز التنظيمي يركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات والعقبات؛ حيث يعتبر التطوير المستمر من مقومات التميز التنظيمي (قنديل، 2020).

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها، وعملية التميز لا يمكن أن تترك للصدفة أو العشوائية، بل هي عملية قائمة على الخطط المدروسة والاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق التميز (أبو عودة، 2018).

### 2.2.2 مفهوم التميز المؤسسي:

يوجد العديد من المفاهيم للتميز المؤسسي يذكر منها الباحث ما يلي:

عرف اللاعين (2010، 71) التميز المؤسسي هو قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات وأشار إليه (النسور، 2010، 11) هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنه العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.

عرف غبر (2017، 171) التميز المؤسسي هو النظام الذي يمكن المؤسسة ن تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان تميز الاداء من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها التنافسية

وعرفه الخرسة (2013) هو تميز إداري ووظيفي يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستثمرة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة؛ تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو؛ لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. وذكر (حافظ، 2014، 145) هو جهود تنظيمية مخططة، تهدف لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها؛ لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة.

وأشار حسن (2018) هو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي في ثلاثة أبعاد؛ وهي: الجودة الشاملة، والتحسين المستمر لتعزيز الاهتمامات، وأصحاب المصلحة التنظيمية الداخلية والخارجية.

ويذكر خيري (2014، 49) هو تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة، بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المميزة.

ويعرفه ( Devachan & Pour Taher (2014, p.141 هو تقدم ونمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي طويل المدى، وذلك من خلال مدخل منطقي وعقلاني يعزز التغيير؛ من أجل تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، وهو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي.

وأيضا يعرفه عبد الوهاب (2016، 140) هو منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات).

ويعرفه الشهراني (2017، 37) هو تميز إداري ووظيفي في المنظمة، يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك، مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.

من خلال ما سبق يستنتج الباحث أن التميز المؤسسي هو تميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها.

### 2.2.3 أهمية التميز المؤسسي:

المؤسسي بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزًا في الأداء، قياسًا مع المنظمات المنافسة. وتتمثل أهمية التميز التنظيمي في النقاط التالية (المبيضين، 2013):

توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها. وتسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي. والقدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة (بو سالم، 2015).



تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم؛ مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها. وتحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات. وتوفير القيادة الكفاء، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة؛ مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار، وقدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات (عبد الوهاب، 2016).

توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء. وتوفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات. والدقة في كافة أعمال المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين لمنتجات والعمليات Devachan & Pour Taher, (2014).

#### **2.2.4 أهداف التميز المؤسسي:**

هناك العديد من الأهداف للتميز المؤسسي فالمنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها ومن هذه الأهداف (خيري، 2014):

ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة

التنافسية. والمساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز. وتحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود (الخيارين، 2020). ودراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز. ونشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية. وتحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء. وكذلك تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة، وأيضاً تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد (حجازي، 2018).

### 2.2.5 أبعاد التميز المؤسسي:

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي فقد ذكر العمري (2017) أن أبعاد التميز التنظيمي هي:

1. تميز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. تميز الاستراتيجية: بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة، وأيضا هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة؛ لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (الأخضر، 2018).

3. تميز القيادة: وهي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، وهو قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة (السعودي، 2008).

4. تميز المرؤوسين: وهو تمتع المرؤوسين بقدرٍ كافٍ من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (الرفيعي، 2018).

5. تميز الثقافة التنظيمية: وهو تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما؛ حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع رؤوسهم، وهو نسيج مركب

من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المنظمة، وتتعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميز (حجازي، 2018).

## 2.2.6 متطلبات التميز المؤسسي:

يحتاج تحقيق التميز المؤسسي إلى عدة أمور يتطلب توفرها في المؤسسات، ومن أهمها (أل مزروع، 2010):

التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة. والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة. (حسن، 2018)، وهياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة، وتوفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها، وحفظها ومشاركتها، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم، وتوظيفهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، وإنجاح مساهم الوظيفي (العمامي، 2015). والاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة؛ لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى. والتعلم والتحسين المستمر؛ حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة (الطائي، القيسي، 2016). والقيادة الداعمة للتميز؛ حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة؛ حيث إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي. والموائمة والانسجام في التخطيط والتنظيم، وذلك من خلال توافق

سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة. والتكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة، والأهداف المحددة، ومستويات الأداء المطلوبة (العمرى)، (2017). والتقدم على المستوى الخارجى للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء، والسياسات، والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمى الفعال؛ لمواكبة التغيرات التى تحدث في البيئة المحيطة والاستعداد بالوسائل والطرق التى تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التى قد تواجهها للتعامل معها بشكل صحيح. وتوفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردى، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال، والأداء التنظيمى ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء (بوسالم، 2015)

### 2.2.7 معوقات التميز المؤسسى:

تواجه التميز المؤسسى العديد من المعوقات ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (عبد الوهاب، 2016):  
عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التى تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه. وأيضا ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التى تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها. وضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى. وضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التى تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات. وكذلك ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمى؛ كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها. ومقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذى تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير فى المنظمة، وبين أفرادها (أل مزروع، 2010).

ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم. وتوزع المسؤوليات وتشتتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة. وقلّة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وببطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات، واعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات. والانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل. وأيضاً تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول. وضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب. وضعف التوجه للعملاء، وقلّة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء (عبد الوهاب، 2016).

## 2.2.8 العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

تعد رأس المال البشري من العمليات المهمة اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للإدارة والمتمثلة في إثبات أن ممارسة الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل المال فيما يعد ذلك استثماره عصرية قادرة على تحديد فجوات المعرفة والمهارة في المنظمة، والتأكيد على التحديث المستمر للمهارات بشكل دوري كأساس لاستمرار في المؤسسة وبقائها، وقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي، والذي يعتبر نمطاً فكرياً وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر يعمل إلى تحقيق التميز لهذه المؤسسة (زاوي، 2020).

## 2.2.9 خلاصة

يعد التميز المؤسسي من أهم ما تسعى إليه المنظمات الحديثة حيث إسهامه في إدارة التغيير التنظيمي وربط إستراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الادارية ويعطي نتائج إيجابية ويساهم بصفة مباشرة بما يحقق أهداف المنظمة وتحقيق التواصل التنظيمي الفعال ولذا يجب أن تهتم جميع المنظمات بأن تكون منظمات متميزة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### 2.3.1 مقدمة:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وبكل من المتغير المستقل والتابع"

#### 2.3.2 الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (عبد الصمد، 2016) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات "دراسة حالة شركة الإسمنت - باتنة - الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري بمكوناته المعرفة، الخبرات، المؤهلات العلمية وتطوير الكفاءات كمدخل أساسي للتميز في أداء شركة الإسمنت

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على استبانة وزعت على (114) مفردة داخل الشركة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يلعب الاستثمار في رأس المال البشري والكفاءات دورة في تحقيق الأداء المتميز لشركة الإسمنت. وكذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

## 2. دراسة (خلفي، 2017) بعنوان: دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في

### مؤسسات التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى التأكيد على دور عمليات تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ ومعرفة واقع تنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة والوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالمؤسسة محل الدراسة التي يمكن إحرازها من خلال عمليات تنمية الكفاءات، اشتمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة بالمؤسسة المذكورة، وقد تم توزيع 150 استبانة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والأداء المتميز؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس مال البشري وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري و أبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي.

## 3. دراسة (الشهراني، 2017) بعنوان: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز

### التنظيمي بجامعة الملك خالد.



هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وطبقت الأداة على 410 عميدا، ووكيلا، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد. وأظهرت النتائج أن: دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة، حيث جاء دور الاستقطاب بدرجة موافقة كبيرة، ودور التعاقب الوظيفي جاء بدرجة موافقة كبيرة. ودور الحوافز جاء بدرجة موافقة كبيرة، وكذلك دور الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية جاء بدرجة موافقة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع محاور أداة البحث تبعا لمتغيرات البحث ما عدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي؛ حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المحور تعزى للرتبة العلمية، ولصالح رتبة أستاذ مساعد.

#### 4. دراسة (مدفوني، 2017) بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي

لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة بعض الجامعات

الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستثمار في الرأس المال البشرية كمدخل استراتيجي بمكوناته (المعرفة العلمية المتخصصة، الدورات التكوينية المتخصصة، واستدامة رأس المال البشرية لتحسين جودة التعليم في ظل اقتصاد المعرفة بعناصره (جودة بيئة التعليم والتعلم، وجودة البرامج والمناهج التعليمية، جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية والسمعة الإنتاجية العلمية الأعضاء هيئة التدريس)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الملاحظة والاستبيان لجمع البيانات وقد بلغ مجتمع الدراسة (106) مؤسسات جامعية وبلغ عدد الأساتذة المستخدمين بالدراسة (56061)

مدرس جامعي ومدرسة، استخدمت الباحثة عينة كرة الثلج المتدرجة تم اختيارها لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة بلغ حجم هذه العينة (397) أستاذ جامعية، وقد أظهرت الدراسة نتائج عديدة أهمها: يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة التي يتطلبها الاقتصاد المعرف. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: الاهتمام بتنمية الطاقة البشرية من خلال تأهيلها وتدريبها.

#### 5. دراسة (العمرى، 2017) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفاً. كما إن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة على السؤال الرئيس المتعلق بمتغيرات الدراسة وهو: ما أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي؟ واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة

الحالية). وأخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

6. دراسة (الغامدي، 2018) بعنوان: التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة

#### من وجهة نظر المعلمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس الباحة من وجهة نظر المعلمات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة وتكونت العينة من (345) معلمة، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدورات التدريبية.

7. دراسة (حسن وحرز، 2018) بعنوان: استثمار رأس المال البشري وأثره في تحقيق

#### الجودة الشاملة لمنظمات الإيواء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استثمار رأس المال البشري بمكوناته (المعرفة، المهارات، الخبرات، القدرات الإبداعية، القدرات التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة (جودة العمل، التركيز على الضيف لتحسين الخدمات الفندقية في المنظمات السياحية والفندقية في العاصمة بغداد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على (90) فرداً استرد منها (65) استبانة صالحة للدراسة ونسبة استرداد بلغت (72%) من حجم

مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها يعد الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة، وأن هنالك علاقة ارتباط معنوية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والجودة الشاملة في المنظمات السياحية والفندقية في بغداد. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة توجه المنظمات الفندقية لوضع خطط استراتيجية لاستثمار رأس المال البشري والتفاعل مع عناصر ثقافة المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

#### 8. دراسة (فتيحة، 2018) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة

##### التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري بمكوناته، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على مقابلة مهيكلة تتضمن العديد من الأسئلة حول متغيرات الدراسة تم إجراؤها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة وكذلك مع رئيس مصلحة التجارية ومع رئيس مصلحة التقصي، وتضمنت المقابلة على (8) أسئلة تمحورت جميعها في صميم الموضوع وكذلك خمسة أسئلة حول متغير الميزة التنافسية، وقد تم تفرغ وتحليل المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: يساهم رأس المال البشري بمكوناته على تحقيق أهداف ومخططات المؤسسة المبحوث. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم محاولة التأقلم مع المستجدات الحديثة.

#### 9. دراسة (عمام، 2018) بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

##### المؤسسي، (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض

البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (34) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها تكونت عينة الدراسة من (45) من موظفي البنوك. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطاً، وإن تطبيق أبعاد التمييز المؤسسي في البنوك كان متوسطاً، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

**10. دراسة (الرشيدي، 2019) بعنوان: دور الكفاءات البشرية في إدارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في غدارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة وزعت على عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها (9) وقد تم توزيع (180) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العوامل المستقلة المتمثلة في (المعرفة البشرية - القدرة البشرية - المهارة البشرية- السلوكيات البشرية) تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً بدلالة معنوية في إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية.

**11. دراسة (عبد الله وعدلان، 2020) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز**

#### **المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية**

تناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، توضيح مدى مساهمة الاختيار

والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التمييز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جياذ الصناعية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية. استخدام الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة ، حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدة مختلفة ، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، وتوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الأعمال بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياذ الصناعية.

12. دراسة (رفيع، 2020) بعنوان: تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء

#### المنظمة المتعلمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح منظمات التعلم في الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومها وأهميتها وأبرز خصائصها وأبعادها والتعرف على الاسس النظرية للتميز المؤسسي من حيث مفهوم التميز وأهميته وأبرز خصائصه وأبعاده ومبررات توجه الجامعات نحو التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه وتقديم بعض التوصيات والمقترحات الإجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تميزها المؤسسي في ضوء أبعاد منظمات التعلم وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

لدراسة المشكلة وتوصل في نتائجه إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الاجرائية للجامعات المصرية من أجل تحقيق تيزها المؤسسي ومنها زيادة الاهتمام بأبعاد منظمات التعلم وخاصة بعد تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الاساسي في الارتقاء بالمستوى وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها.

### 13. دراسة (عباس وعبد الحسين، 2022) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق

#### التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

هدفت الدراسة الى إبراز تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي كأحد عوامل نجاحها، وتفسير وتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها، وتكمن مشكلة البحث في عدم توافر المتطلبات والإمكانيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، فضلا عن مدى انعكاس هذه الممارسات (التوظيف الإلكتروني، والاستقطاب الإلكتروني، تدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في إحراز التميز المؤسسي وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (132) وتوصل البحث الى عدد من النتائج أهمها تحرص الوزارة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم بشكل متميز فضلا عن الرقابة المستمرة على مستوى أدائهم لتقديم خدمات أفضل بما يحقق لها التميز المؤسسي.

## 2.3.2. الدراسات باللغة الإنجليزية:

1. دراسة (Harris & Boopen , 2016) ، بعنوان :

### **Does Human Capital Contribute to Economic Growth in Mauritius?**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في موريشوس حيث ارتفع الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في البلاد أكثر من 5%، خلال الفترة من 1970 وحتى سنة 2012. إذ بلغ متوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لموريشوس أكثر من 5% من 1970، وزاد نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من عشرة أضعاف من 1970 و 2013 من أقل من \$500 إلى أكثر من \$9000 وهذا يعني أن رأس المال البشري بمكوناته الصحة والتعليم والتغذية) إلى جانب عوامل النمو الأخرى قد لعبت دورا مهما في هذا التطور. الهدف من هذه الدراسة هو الربط بين استخدام مؤشر مركب لرأس المال البشري على النمو الديناميكي، وقد أظهرت النتائج أن رأس المال البشري في موريشوس تتمتع بمرونة إنتاج على المدى الطويل تبلغ (0.36) وهذا يعني أن رأس المال البشري قد ساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي في الدولة.

2. دراسة (Kidanemariam, 2016) ، بعنوان :

### **The Impact of Human Capital Development on Economic Growth in**

### **Ethiopia: Evidence From ARDL Approach to Cointegration.**

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل أثر تنمية رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في أثيوبيا، استخدمت منهجية التكامل المشترك ARDL، ومن خلال تحليل الأرقام والبيانات بينت



الدراسة إلى جود علاقة مستقرة طويلة الأجل من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ورأس المال البشري (للتعليم، والصحة والقوى العاملة) ويشير النموذج المقدر على المدى الطويل إلى أن مكون رأس المال البشري (الصحة) له تأثير إيجابي كبير على ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي للفرد في أثيوبيا، يليه مجال التعليم كأحد مكونات رأس المال البشري، وتتوافق هذه النتائج مع نظريات النمو الداخلية لأثيوبيا، وأنه يمكن تحسن الأداء الاقتصادي بشكل ملحوظ عندما تزداد نسبة الإنفاق العام على الصحة إلى الناتج المحلي الإجمالي وعندما تتحسن معدلات الالتحاق بالمدارس الثانوية.

3. دراسة (Moses et al., 2017) ، بعنوان :

### **Human Capital and Sustainable Development in Nigeria: How Can Economic Growth Suffice Environmental Degradation.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال البشري والتنمية المستدامة في نيجيريا. وكيف يمكن للنمو الاقتصادي التغلب على التدهور البيئي، والتعرف على دور رأس المال البشري كمحرك بين الركائز الثلاث التنمية المستدامة في نيجيريا من 1981 إلى 2014 واستخدام الباحثين مؤشرات التنمية العالمية (WDI) وتم استخدا تقنية قياس التراجع التلقائي للنموذج (VAR) لقياس المتغيرات والآثار والعلاقات المتبادلة وتحليل السيناريوهات لرأس المال البشري من أجل دوره في تحقيق التنمية المستدامة وأظهرت النتائج أن التدهور البيئي أثر سلبا على تكوين رأس المال البشري وأن السيناريوهات الأخرى أظهرت إلى أن رأس المال البشري بمكوناته التعليم والصحة يؤدي إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام في نيجيريا.

4. دراسة (Claude & Ralph , 2018) ، بعنوان :

### **The Long–run Impact of Human Capital on Innovation and Economic Development in the Regions of Europe.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير طويل الأمد لرأس المال البشري على الإبداع والابتكار والتنمية الاقتصادية في بعض الدول الأوروبية وقد استخدم الباحثان البيانات والأرقام المنشورة في الاتحاد الأوروبي حول دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية. وأظهرت الدراسة أن الرأس المال البشري الإقليمي دور كبير في تحقيق الابتكار والتنمية الاقتصادية للدول المبحوثة وبفوارق متباينة. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة يطلق عليها وحدة الأعمال الإبداعية والابتكارية ترتبط مباشرة بالإدارة العليا بالشركة المبحوثة.

#### **2.3.4 التعليق على الدراسات السابقة:**

لقد تم عرض عدد من الدراسات التي تمت في السابق التي تتعلق بموضوع الدراسة وقد توصل الباحث إلى أن أغلب الدراسات التي تناولت كل الكفاءات البشرية والتي تناولت التميز المؤسسي اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد ساعدت الدراسات السابقة في إعطاء نظرة عن الجانب النظري لموضوع البحث وكانت خلفية علمية جيدة شكلت إطار نظري مناسب ساهم في وضع خطة للدراسة الحالية وفي صياغة أسئلة البحث والفرضيات، وخاصةً في تحديد مشكلة الدراسة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي محاولة التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية بمحافظة مسقط وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتعلق بهذا الموضوع في محافظة مسقط بسلطنة عمان على حد علم الباحث.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

التمهيد:

يقوم الباحث من خلال هذا الفصل بتعريف المنهج الذي اتبعه في الدراسة، ووصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تعريف أداة الدراسة التي استخدمها في الدراسة والمصادر التي استند إليها الباحث في الحصول على المعلومات، ثم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وأوضحت أخيراً الطرق الإحصائية التي اتبعتها في تحليل البيانات.

### 3.1 منهج الدراسة:

استند الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة موضوع الدراسة وذلك لدراسة " دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، ومن ثم تحليل هذه المعلومات بهدف استخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات.

### 3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العمانية الهندية للأسمدة وعددهم (320) موظفاً وتم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة واستردت (174) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (87%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وقد تم اختيار الشركة العمانية الهندية للأسمدة كبيئة مبحث نظراً لما تتمتع به من وجود عدد كبير من الموظفين العمانيين.

### 3.3 خصائص عينة الدراسة:

توضح الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للسمات الشخصية والوظيفية.

أولاً: متغير الجنس

جدول 1: التحليل الإحصائي لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
---------	-------	---------	----------------

63.8	111	ذكر	الجنس
36.2	63	أنثى	
<b>100,0</b>	<b>174</b>	<b>المجموع</b>	

يشير الجدول (3.1) إلى أن أكثر افراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 63.8%، في حين شكل عدد الإناث في العينة ما نسبته 36.2%.

ثانياً: متغير العمر

يشير الجدول (3.2) إلى أكبر عدد افراد العينة قد كان في الفئة العمرية (من 30 - اقل من 40) بنسبة بلغت 47.1%، وفي المرتبة الأخيرة جاء أفراد العينة في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 5.2%.

جدول 2: التحليل الإحصائي لمتغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	49	28.2
	من 30 - اقل من 40	82	47.1
	من 40 - اقل من 50	34	19.5
	50 سنة فأكثر	9	5.2
<b>المجموع</b>		<b>174</b>	<b>100,0</b>

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

يشير الجدول (3.3) إلى أن أغلب أفراد العينة من حملة الدبلوم العام بنسبة بلغت 28.7%، بينما كان اقل نسبة بلغت 17.8% في العينة لحملة الدراسات العليا.

جدول 3: التحليل الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم عام	50	28.7
	دبلوم	45	25.9
	بكالوريوس	48	27.6
	دراسات عليا	31	17.8
المجموع		174	100,0

ثالثاً: متغير الوظيفة

جدول 4: التحليل الإحصائي لمتغير الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير	19	10.9
	نائب مدير	21	12.1
	مشرف	21	12.1
	موظف	113	64.9
المجموع		174	100,0

يشير الجدول (3.4) إلى أن أغلب أفراد العينة من الموظفين بنسبة بلغت 64.9%، بينما كان اقل نسبة بلغت 10.9% في العينة من المدراء.

#### رابعاً: متغير سنوات الخبرة

جدول 5: التحليل الإحصائي لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	43	24.7
	من 5 - أقل من 10	48	27.6
	أكثر من 10 سنة	83	47.7
المجموع		174	100,0

يشير الجدول (3.5) إلى أن أغلب أفراد العينة بلغت سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنة) بنسبة بلغت 47.7%، بينما كان أقل نسبة بلغت 24.7% في العينة بلغت سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات).

#### 3.4 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير وبناء الاستبانة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية، وقد اشتملت أداة الدراسة على الأقسام التالية:

القسم الأول: اختص هذه القسم بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: تضمن أبعاد قياس الموارد البشرية بمجموع فقرات بلغ (24) فقرة من خلال (4) أبعاد رئيسية وهي:

1- المعرفة البشرية.

2- القدرات البشرية.

3- المهارات البشرية.

4- السلوكيات البشرية.

القسم الثالث: تضمن قياس مستوى التميز المؤسسي بمجموع فقرات بلغ (12) فقرة.

وتكونت الاستبانة من (36) فقرة تقاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول رقم (3.6) التصنيف والدرجات لمستويات الموافقة التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

جدول 6: تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المستوي	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم حساب معدلات استجابات عينة الدراسة باعتماد المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

جدول 7: المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)



منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى
انظر الملحق (2)	

### 3.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام برامجي SPSS V. 24، AMOS

25.V. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدي ثبات أداة الدراسة. وتم استخدام

برنامج SPSS V 24 في إجراء هذا الاختبار.

2- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص

العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج

SPSS V 24 لإجراء ذلك التحليل. وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمستويات الموافقة

وعدم الموافقة لمقياس ليكرت ما يلي:

- غير موافق إطلاقاً (1 : 1.79).

- غير موافق (1.80 : 2.59).

- محايد (2.60 : 3.39).

- موافق (3.40 : 4.19).

- موافق تماماً (4.20 : 5).

وفيما يتعلق بالأهمية النسبية؛

- 1- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1,8) تكون الأهمية النسبية منخفضة جداً.
  - 2- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (1,8) إلى أقل من (2,6) تكون الأهمية النسبية منخفضة.
  - 3- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (2,6) إلى أقل من (3,4) تكون الأهمية النسبية متوسطة.
  - 4- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (3,4) إلى أقل من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة.
  - 5- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة جداً.
- 3- مؤشرات المطابقة: لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مدى تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة. وقد ذكر عمران (2017) والقهوجي وأبو عواد (2018) بعض هذه المؤشرات فيما يلي:

أ. مربع كاي ( $\chi^2$ ): يعتبر هذا المؤشر ضمن مؤشرات حسن المطابقة والذي يستخدم في اختبار ما إذا كانت الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق جوهرية بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي لبيانات الدراسة دالة إحصائياً، وتدل الدلالة الإحصائية في مربع كاي ( $\chi^2$ ) على اختلاف النموذج المفترض عن النموذج الحقيقي لبيانات الدراسة، أما نسبة مربع كاي ( $\chi^2$ ) في حال عدم وجود دلالة إحصائية فتدل على عدم وجود فروق فرق جوهري بين النموذج

المفترض ونموذج بيانات الدراسة، وقد اعتمد الباحث على النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجات الحرية وهي تمثل قيمة مربع كاي مقسومة على درجات الحرية (CMIN/DF)، فإذا كانت النسبة أقل من (5) تدل على حسن جودة النموذج وقبول النموذج، أما إذا كانت أقل من (2) فتدل على مطابقة النموذج تماماً لبيانات الدراسة.

1- مؤشر حسن المطابقة (GFI) ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI): يعتبر مؤشر

حسن المطابقة من أفضل مؤشرات المطابقة المطلقة، حيث يدل على قيمة التباين التي يقوم النموذج المفترض بتفسيرها، أما مؤشر حسن المطابقة المصحح فيقوم بتصحيح قيمة مؤشر حسن المطابقة، أي تخفيضها كلما ازداد النموذج تعقيداً، وتقدر قيمة المؤشرين ما بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على مطابقة جيدة، والعكس صحيح.

2- مؤشر المطابقة المقارن (CFI): يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات المقارنة، حيث

يقارن بين مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج المفترض مع قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) للنموذج المستقل، وكلما كانت قيمة هذا المؤشر من (0.90) إلى أن تصل الواحد الصحيح دلت على مطابقة جيدة للنموذج المفترض وقبوله.

3- مؤشر المطابقة المعياري (NFI): يقوم هذا المؤشر على مطابقة النموذج النظري

المفترض من قبل الباحث مع النموذج الذي يحتوي نفس متغيرات النموذج النظري لكن من غير احتوائه على علاقات أو ارتباطات بين متغيراته، وتتراوح قيمة هذا المؤشر ما بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما زادت قيمة هذا المؤشر عن (0.90) واقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على أن النموذج مطابق بشكل جيد.

4- الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA): يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الهامة لجودة مطابقة لنموذج المفترض من خلال أدائه الجيد في تحديد مقدار الخطأ في النموذج ودرجة اختلافه عن المعايير والأسس المثلى للمطابقة، حيث يقيس مدى التباين والاختلاف بين مصفوفة التباين للبيانات ومصفوفة التباين للنموذج المقترح.

4- أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط. وقد تم استخدام برنامج AMOS V. 25 في تحليل المسار. يُستخدم تحليل المسار لنفس الأغراض التي تُستخدم لها تحليل الانحدار المتعدد، ويعد تحليل المسار هو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فاعلية (الفهوجي وأبو عواد، 2018). ويتم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج Amos لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (مستقلة، تابعة، وسيطة أو معدلة)، حيث يأخذ جميع المتغيرات في الحسبان. ويختلف أسلوب تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في النقاط التالية (الشيخ، 2017):

- يعد تحليل المسار نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من المتغيرات، وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- يفترض تحليل المسار أن العلاقات خطية بسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- في تحليل المسار يمكن أن يتحول المتغير التابع إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات بسيطة أو معدلة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تُمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض، والتي تسمى بالمسارات.
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

### 3.6 صدق الأداة:

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على هيئة محكمين من هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها للمستجيبين مباشرة.

### 3.7 ثبات الأداة:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعاملات ألفا كرونباخ، لكن من الناحية التطبيقية يعد معامل الفا (60) % معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

وقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولأبعادها كلا على حده. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 8: معاملات الثبات الداخلي للاستبانة وأبعادها

رقم	البعد	معامل كرونباخ ألفا
1	المعرفة البشرية	.863
2	القدرات البشرية	.866
3	المهارات البشرية	.863
4	السلوكيات البشرية	.858
5-	إجمالي الموارد البشرية	.901
6-	إجمالي التميز المؤسسي	.854
	إجمالي الاستبانة	.913

تشير معاملات الثبات في الجدول رقم (3.8) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة، إذ بلغت (.913) للاستبانة الكلية، وتراوحت معاملات الثبات الداخلية لأبعاد الاستبانة بين (.854) و (.901)، وبلغ معامل ألفا لمتغير الموارد البشرية (.901)، كما بلغ معامل ألفا لمتغير التميز المؤسسي (.854)، وهي جميعها معاملات ثبات مرتفعة، ويشير ذلك إلى أن ثبات الاستبانة كان مرتفعاً، وبالتالي إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

### 3.8 الشركة العمانية الهندية للأسمدة بصور

تم تأسيس الشركة العمانية الهندية للسماد كمبادرة من حكومة سلطنة عمان وجمهورية الهند من أجل إنشاء صرح حديث وعالمي لتصنيع وإنتاج سماد الأمونيا/يوريا في منطقة صور الصناعية في سلطنة عمان.

وتمتلك شركة النفط العمانية (أوكيو) نسبة 50% من أسهم الشركة، وتمتلك شركة الأسمدة الهندية التعاونية المحدودة نسبة 25% من الشركة، أما نسبة 25% المتبقية فهي ملك لشركة كريشاك باراتي التعاونية المحدودة.

يعمل مصنع الأمونيا اللامائي بسعة إنتاجية تبلغ 1.750 x2 طن/يومية و 2.530 x2 طن/يومية من اليوريا الحبيبية من صرحين لتصنيع اليوريا.

وتهتم الشركة العمانية الهندية للسماد بإيجاد حلول من أجل الحد من التأثيرات البيئية الناتجة عن عمليات تصنيع الأسمدة وتضع هذا الأمر من ضمن أولوياتها جنبا إلى جنب مع ترويج المنتجات من أجل زيادة الدخل القومي.

#### الرؤية

تكوين نموذج عالمي معروف يضاهاه أكبر شركات الكيماويات والأسمدة معتمدين على الإنجازات والمعايير الدولية في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة والإنتاج والعلاقة مع الموظفين والمجتمع بالإضافة إلى الأداء التشغيلي

#### الرسالة

إيجاد بيئة متميزة وخلق روح الفريق الواحد وغرس المسؤولية بين العاملين الذين يمثلون أهم الأصول التي تمتلكها الشركة، والتي من خلالها يمكن أن تحقق أعلى جودة يتوقعها المساهمون من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك المجتمع المحلي والشرائح الأخرى.

لدى الشركة العمانية الهندية للسماد خطين إنتاج للأمونيا تم تصميمهم بواسطة شركة هولدر توبوز. والأمونيا هي مركب كيميائي يتكون من النيتروجين والهيدروجين ورمزه الكيميائي هو 3NH. تذوب الأمونيا في المياه ويتم استخدامها كمحلول مياه يطلق عليه أكوا أمونيا. وتتحد الأمونيا مع المياه لتكون هيدروكسيد الأمونيا.

تقوم الشركة العمانية الهندية للسماد بإنتاج الأمونيا المائية والتي تتميز بنقاؤها الذي تصل نسبته إلى أكثر من (99 بالمائة). ومصطلح "المائية" هو مصطلح يوناني يعني بدون مياه، وبناء عليه فإن الأمونيا المائية خالية من المياه.

درجة تبريد الأمونيا واضحة وهي بلا لون أو الزيت أو غازات وكذلك خالية من الشوائب المرئية. وتتميز الأمونيا المصنعة لدينا بأنها نقية بنسبة 99.95% على الأقل. ولا تتعدى نسبة المياه فيها 33 جزء في المليون وكذلك نسبة الزيت فهي لا تتعدى 2 جزء في المليون.

وعليه فالحفاظ على نقاء الأمونيا هو اتجاهنا الأساسي لضمان عملها بشكل صحيح في نظام التبريد. لدى الشركة العمانية الهندية لتصنيع السماد خطين إنتاج للأمونيا بسعة إنتاجية تبلغ 1750 X2 طن/يومياً باستخدام تقنية هولدر توبوزو (التي تضمن التخلص من ثاني أكسيد الكربون ومرخصة بواسطة جياماركو فيتروكوك).

## خطوط إنتاج اليوريا



مركب اليوريا هو عبارة عن بلورات بيضاء لها الصيغة الكيميائية  $2(2\text{CO}(\text{NH})_2)$  وهي قابلة للذوبان في المياه وتحتوي على نسبة 46% من النيتروجين.

تعتبر اليوريا مركب عضوي لأنها تحتوي على عنصر الكربون. وتعد اليوريا أول مركب كيميائي يتم تحضيره بواسطة الكيميائيين، وتم ذلك في القرن الثامن عشر بواسطة كيميائيين ألمان. ويتم تصنيع اليوريا بواسطة تفاعل ثاني أكسيد الكربون مع الأمونيا المائية تحت ضغط يبلغ 3000 باوند/بوصة مربعة ودرجة حرارة تبلغ 350 فهرنهايت.

تتفوق اليوريا بأكثر من 65% في مجال التجارة العالمية. لدى الشركة العمانية الهندية خطين إنتاج لحبيبات اليوريا بسعة 2530 x2 طن/يومياً، حيث تم استخدام تقنية سنامبروجيتي وتقنية الأسمدة الهيدروليجية<sup>1</sup>.

#### الفصل الرابع: تحليل النتائج

قام الباحث من خلال هذا الفصل بالإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

---

<sup>1</sup><http://www.omifco.com/>

## 4.1 تحليل أسئلة الدراسة:

تحليل استجابات السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: " ما هي مستويات المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية

النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغير المعرفة البشرية وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات

وفقاً للاستبانة.

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعرفة البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يملك العاملون المعارف المهنية التي تتسجم مع متطلبات الوظيفة	3.99	0.75	1	مرتفع
2	لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة	3.76	0.98	6	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على تطوير معارف العاملين على كافة المستويات من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة.	3.89	1.01	4	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة	3.83	0.98	5	مرتفع
5	يستثمر العاملون المعرفة بتطوير المهام الوظيفية الموكلة لهم	3.89	0.91	3	مرتفع
6	يشارك العاملون في تطوير الإجراءات والعمليات بالمؤسسة	3.93	0.94	2	مرتفع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.88	0.68		مرتفع

يشير الجدول (4.1) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمعرفة البشرية قد بلغ (3.88)، بانحراف معياري قدره (0.68)، مما يشير إلى أن مستوى المعرفة البشرية قد كان مرتفعاً.

وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على " يمتلك العاملون المعارف المهنية التي تتسجم مع متطلبات الوظيفة " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.99) بانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما نال مضمون الفقرة (2) الذي يشير إلى " لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

#### تحليل استجابات السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على ما يلي: ما مدى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية الأسمدة؟

جدول 10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القدرات البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل	3.72	0.98	6	مرتفع

مرتفع	4	1.04	3.78	تمتلك المؤسسة القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها	2
مرتفع	5	0.92	3.74	يملك العاملون القدرة على تفعيل الاستراتيجيات لمواجهة مشكلات العمل	3
مرتفع	2	0.94	3.93	يطبق العاملون في المؤسسة الأنظمة والخطط الموضوعية لتحقيق أهداف العمل	4
مرتفع	1	0.83	3.95	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في أداء مهام عملهم	5
مرتفع	3	0.93	3.87	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على فهم وتحليل لمشاكل العمل.	6
مرتفع		0.71	3.83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للقدرات البشرية قد بلغ (3.83)، بانحراف

معيارى قدره (0.71)، مما يشير إلى أن مستوى القدرات البشرية قد كان مرتفعاً.

وقد نال مضمون الفقرة (5) التي تنص على "يملك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة

من التقنيات الحديثة في أداء مهام عملهم " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.95)

بانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما نال مضمون الفقرة (1) الذي يشير إلى " يملك العاملون في

المؤسسة القدرة على إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط

حسابي بلغ (3.72).

**تحليل استجابات السؤال الثالث:**

نص السؤال الثالث على ما يلي: " ما مستوى المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية

الأسمدة؟ "

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المهارات البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يملك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات والاتصال والتواصل مع المستفيدين	3.95	0.87	1	مرتفع
2	يملك العاملون في المؤسسة حسن التعامل مع الرؤساء.	3.88	0.93	2	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديهم	3.76	1.00	5	مرتفع
4	يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال	3.84	0.97	4	مرتفع
5	يقوم العاملون في المؤسسة بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بشكل سريع ومتقن	3.76	1.02	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.84	0.74	3	مرتفع

يشير الجدول (4.3) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمهارات البشرية قد بلغ (3.84)، بانحراف

معيارى قدره (0.74)، مما يشير إلى أن مستوى المهارات البشرية قد كان مرتفعاً.

وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على " يملك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل

مع البرامج والتطبيقات والاتصال والتواصل مع المستفيدين" على أعلى مستوى موافقة بمتوسط

حسابي بلغ (3.95) بانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما نال مضمون الفقرة (5) الذي يشير إلى " يقوم العاملون في المؤسسة بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بشكل سريع وملتزم " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

#### تحليل استجابات السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على ما يلي: " ما مستوى السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية الأسمدة؟

جدول 12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى السلوكيات البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يتحلى العاملون في المؤسسة بسلوكيات وأخلاقيات والأهداف العامة للمؤسسة للعمل	4.01	0.87	1	مرتفع
2	يلتزم العاملون في المؤسسة بإتباع قواعد العمل في إنجازهم لأعمالهم	3.93	0.94	3	مرتفع
3	يتمتع العاملون في المؤسسة بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم	3.82	0.91	5	مرتفع
4	يقوم العاملون بإيصال آرائهم وأفكارهم بطريقة أخلاقية في الاجتماعات.	3.98	0.88	2	مرتفع
5	تتمتع المؤسسة بالموودة والثقة بينها وبين العاملين.	3.82	0.98	6	مرتفع
6	ينجز العاملون في المؤسسة مهامهم بكل بكفاءة	3.89	0.89	4	مرتفع
7	يقوم العاملون بإعمال إضافية في العمل بكل سرور	3.61	1.14	7	مرتفع

مرتفع		0.71	3.86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
-------	--	------	------	--

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للسلوكيات البشرية قد بلغ (3.86)، بانحراف معياري قدره (0.71)، مما يشير إلى أن مستوى السلوكيات البشرية قد كان مرتفعاً.

وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على " يتحلى العاملون في المؤسسة بسلوكيات وأخلاقيات والأهداف العامة للمؤسسة العمل " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) بانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما نال مضمون الفقرة (7) الذي يشير إلى " يقوم العاملون بإعمال إضافية في العمل بكل سرور " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.61).

ويخلص جدول رقم (4.5) مستوي الموارد البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وتبين النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الموارد البشرية قد بلغ (3.85) بانحراف معياري قدره (0.65)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوي الموارد البشرية قد كان مرتفعاً. وقد جاء بُعد المعرفة البشرية في المرتبة الأولى، يليه بُعد السلوكيات البشرية، يليه بُعد المهارات البشرية، ويأتي أخيراً بُعد القدرات البشرية.

جدول 13: مستوي الموارد البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	0.68	3.88	المعرفة البشرية
4	0.71	3.83	القدرات البشرية
3	0.74	3.84	المهارات البشرية
2	0.71	3.86	السلوكيات البشرية
	0.65	3.85	الموارد البشرية

### تحليل استجابات السؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على ما يلي: " ما مدى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية الأسمدة؟

"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغيرات التميز المؤسسي وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

جدول 14 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز المؤسسي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي	3.84	0.89	6	مرتفع
2	تتبنى الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات العملاء ورغباتهم	3.79	0.99	11	مرتفع



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
3	تهتم الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم	3.84	0.96	8	مرتفع
4	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.95	0.88	1	مرتفع
5	تشجع الإدارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة	3.87	0.92	3	مرتفع
6	توفر الإدارة العليا الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز .	3.85	0.91	5	مرتفع
7	تخصص الإدارة العليا موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	3.77	1.02	12	مرتفع
8	تعمل الإدارة العليا على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	3.83	0.98	9	مرتفع
9	يوضح الهيكل التنظيمي في الشركة بشكل دقيق أدوار ومسؤوليات وواجبات والمهام والصلاحيات اللازمة للعاملين لتمكينهم من أداء الواجبات المناطة بهم	3.84	0.96	7	مرتفع
10	يساهم الهيكل التنظيمي بتوفير الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين وفي كافة المستويات والاتجاهات	3.87	0.97	4	مرتفع
11	تستقطب الشركة ذوي الكفاءات للعمل فيها	3.79	0.91	10	مرتفع
12	توفر الشركة لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية	3.93	0.99	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.85	0.69		مرتفع

يشير الجدول (4.6) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للتميز المؤسسي قد بلغ (3.85)، بانحراف

معيارى قدره (0.69)، مما يشير إلى أن مستوى التميز المؤسسي قد كان مرتفعاً.

وقد نال مضمون الفقرة (4) التي تنص على " تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، فيما نال مضمون الفقرة (7) الذي يشير إلى " تخصص الإدارة العليا موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.77).

## 4.2 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار من خلال برنامج 25.AMOS V وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية الأولى على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة "

### أولاً: تحليل المسار من الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

جدول 15: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع

البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
1.871	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي $\chi^2/df$
0.934	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.910	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.920	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.916	مؤشر المطابقة التزايدية IFI

0.933	مؤشر تاكر_لويس TLI
0.071	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (4.7) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 1.871، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.934، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.00 – 1.00، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.810، مما يدل على تطابق النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.920، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.916، مما يدل على مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 - 1.00، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.933، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.071، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 16: تحليل المسار لأثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
المعرفة البشرية >--- التميز المؤسسي	0.539	0.259	2.077	0.000
القدرات البشرية >--- التميز المؤسسي	0.700	0.354	1.978	0.000
المهارات البشرية >--- التميز المؤسسي	0.674	0.078	8.641	0.000

0.000	1.977	0.163	0.127	السلوكيات البشرية >--- التميز المؤسسي
-------	-------	-------	-------	---------------------------------------

يوضح جدول رقم (4.8) نتائج تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المعرفة البشرية الى التميز المؤسسي 0.539، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن المعرفة البشرية تؤثر ايجابياً بنسبة 53.9% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (المعرفة البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.539). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.259. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 2.077. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

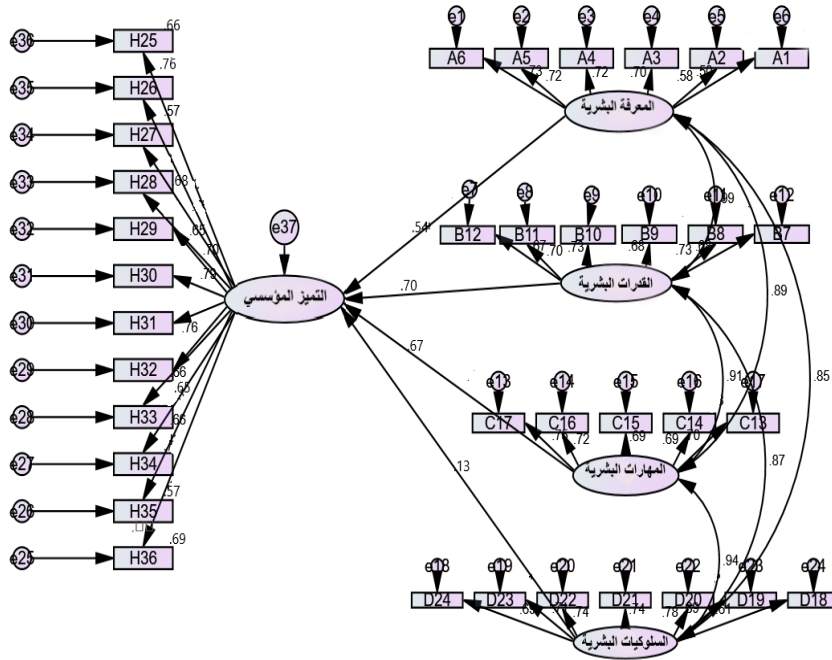
كما يبين جدول رقم (16) نتائج تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القدرات البشرية الى التميز المؤسسي 0.700، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن القدرات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 70% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (القدرات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.700). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.354. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 1.978. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

كذلك يبرز جدول رقم (4.8) نتائج تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المهارات البشرية الى التميز المؤسسي 0.674، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا

يعني أن المهارات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 67.4% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (المهارات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.674). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.078. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 8.641. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

وأخيراً يوضح جدول رقم (4.8) نتائج تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السلوكيات البشرية الى التميز المؤسسي 0.127، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن السلوكيات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 12.7% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (السلوكيات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.127). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.163. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 1.977. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

كما يوضح شكل رقم (1) تحليل المسار من الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي



شكل 2: تحليل المسار من الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

الفرضية الفرعية الاولى: تشير الفرضية الفرعية الاولى الى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة "

أولاً: تحليل المسار من المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

جدول 17: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
1.890	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي $\chi^2/df$
0.924	مؤشر المطابقة المقارن CFI

0.946	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.904	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.925	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.914	مؤشر تاكر_لويس TLI
0.072	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (4.9) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 1.890، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.924، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.00 – 1.00، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.946، مما يدل على تطابق النموذج.



كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.904، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.925، مما يدل على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 - 1.00، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.914، مما يدل على تطابق النموذج.

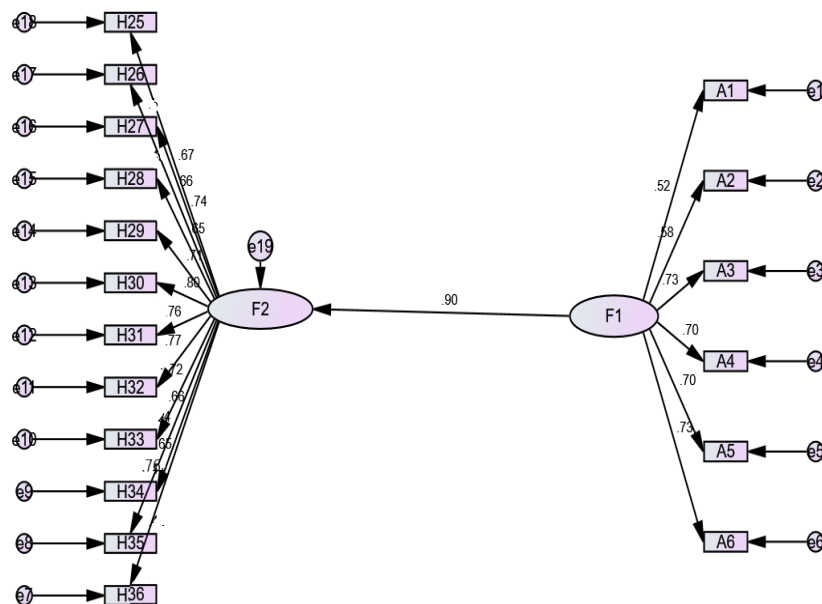
وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.072، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 18: تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	5.949	0.248	0.895	المعرفة البشرية >--- التميز المؤسسي

يوضح جدول رقم (4.10) نتائج تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعياري من المعرفة البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي 0.895، وهي ذات معنوية (  $p \text{ value} < 0.05$  )، وهذا يعني أن المعرفة البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 89.5% في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (المعرفة البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.895). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.248. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 5.949، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

كما يوضح شكل رقم (4.2) تحليل المسار من المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي



شكل 3: تحليل المسار من المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة "

أولاً: تحليل المسار من القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

جدول 19: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
2.112	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي $\chi^2/df$
0.909	مؤشر المطابقة المقارن CFI

0.946	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.942	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.910	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.906	مؤشر تاكر_لويس TLI
0.076	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (4.11) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 2.112، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.909، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.00 – 1.00، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.946، مما يدل على تطابق النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.942، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.910، مما يدل على مطابقة النموذج.

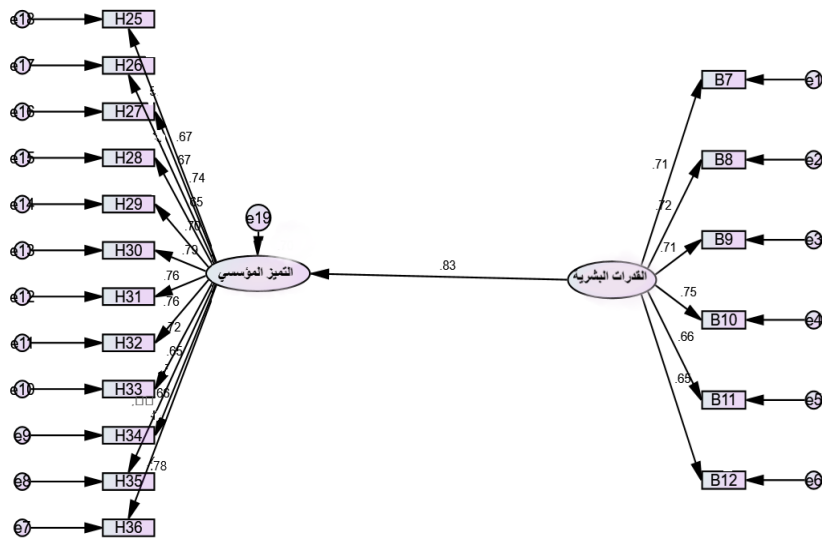
وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 - 1.00، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.906، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.078، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 20: تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	7.370	0.106	0.835	القدرات البشرية >--- التميز المؤسسي

يوضح جدول رقم (4.12) نتائج تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعياري من القدرات البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي 0.835، وهي ذات معنوية (  $p \text{ value} < 0.05$  )، وهذا يعني أن القدرات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 83.5% في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (القدرات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.835). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.106. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 7.370. وبالتالي قبول الفرضية الصفرية.



شكل 4: تحليل المسار من القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

الفرضية الفرعية الثالثة: تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة "

أولاً: تحليل المسار من المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

جدول 21: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع

البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
2.011	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي $\chi^2/df$
0.923	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.909	مؤشر حسن المطابقة GFI

0.909	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.924	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.911	مؤشر تاكر_لوييس TLI
0.076	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (4.13) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 2.011، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.923، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.00 – 1.00، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.909، مما يدل على تطابق النموذج.



كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.909، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.924، مما يدل على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 - 1.00، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.911، مما يدل على تطابق النموذج.

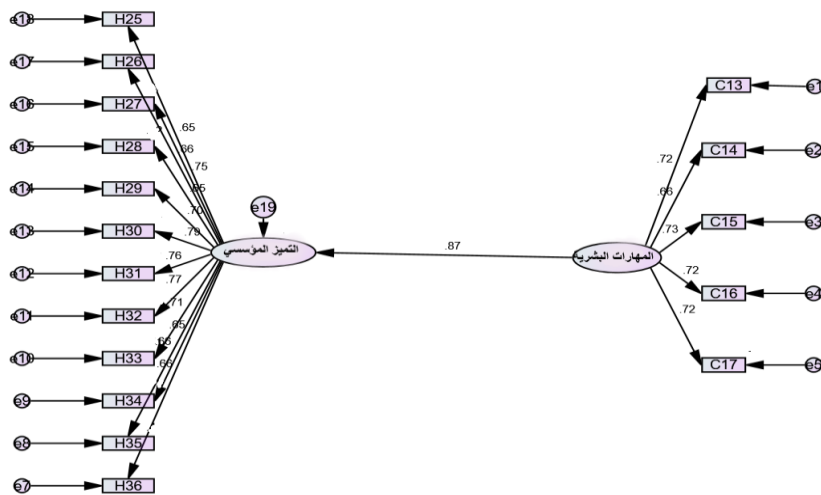
وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.076، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 22: تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

النتيجة	مستوي الدلالة	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
---------	---------------	------------	----------------	--------------------------	-----------

	P Value		S.E		
دعمت	0.000	7.641	0.120	0.873	المهارات البشرية ---> التميز المؤسسي

يوضح جدول رقم (4.14) نتائج تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المهارات البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي 0.873، وهي ذات معنوية (  $p \text{ value} < 0.05$  )، وهذا يعني أن المهارات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 87.3% في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (المهارات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.873). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.120. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 7.641. وبالتالي قبول الفرضية الصفرية.



شكل 5: تحليل المسار من المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

الفرضية الفرعية الرابعة: تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة "

### أولاً: تحليل المسار من السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

جدول 23: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع

البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
1.992	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي $\chi^2/df$
0.916	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.951	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.947	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.917	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.905	مؤشر تاكر_لويس TLI
0.076	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (4.15) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 1.992، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 - 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.916، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.00 - 1.00، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.951، مما يدل على تطابق النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.947، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.917، مما يدل على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 - 1.00، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.905، مما يدل على تطابق النموذج.

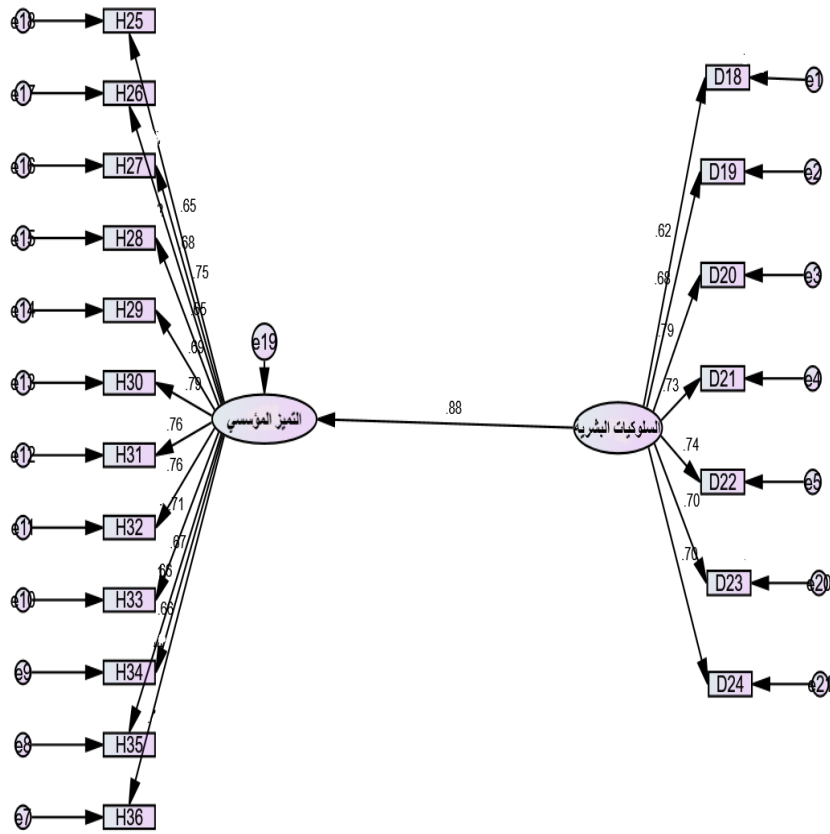
وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.076، وهي قيمة تقترب من الصفر، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 24: تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
السلوكيات البشرية >--- التميز المؤسسي	0.878	0.152	6.936	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (4.16) نتائج تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السلوكيات البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي 0.878، وهي ذات معنوية (  $p \text{ value} < 0.05$  )، وهذا يعني أن السلوكيات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 87.8% في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تظراً على المتغير المستقل (السلوكيات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.878). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.152. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 6.936. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

كما يوضح شكل رقم (4.5) تحليل المسار من السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي



شكل 6: تحليل المسار من السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

## الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها. لقد أجريت الدراسة على الشركة العمانية الهندية للأسمدة في محافظة ظفار، لدراسة دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .

### 5.1 نتائج الدراسة:

1- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة تعمل على تطوير معارف العاملين من خلال تدريبية في دورات تدريبية متخصصة في مجال عملهم مما يؤدي إلى رفع مستويات أدائهم، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس وعبد الحسين، 2022).

2- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة تعمل على توظيف الامكانيات المادية والبشرية والعمل على إستخدامها الاستخدام الأمثل كما أن العاملون في الشركة لهم القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في عملهم، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان، 2020) .

3- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة يحرصون على الاستغلال الأمثل للوقت والاستفادة منه أكبر استفادة ممكنة في إنجاز أعمالهم بسرعة وكفاءة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمام، 2018).

4- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة لديهم القدرة على توصيل أفكارهم وآرائهم بكفاءة عالية ولديهم القدرة على إنجاز عملهم بسرعة، ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان، 2020) .

5- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الموارد البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة يمتلكون المعارف التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة ولديهم القدرة على إدارة الوقت بكفاءة والاستفادة من التقنيات الحديثة ويمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع البرامج والتطبيقات والتواصل مع العملاء بكفاءة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس وعبد الحسين، 2022).

6- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة تعمل على أسنقطاب الكفاءات في العمل وتوفر للعاملين المعدات والاجهزة اللازمة التي تساعدهم على أداء أعمالهم بجودة عالية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رفيع، 2020).

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية للأسمدة ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة لديها عاملين ذوي كفاءة عالية ولديهم القدرة على الاداء العالي وتطوير مهاراتهم في العمل ولديهم من الخبرات والتجارب الكافية التي تساعدهم على تحقيق التميز المؤسسي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان، 2020) .



2- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة لديهم القدرة على المشاركة في تطوير الشركة ويؤدون المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية وأيضاً الشركة تعمل على رفع مستويات مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس وعبد الحسين، 2022).

3- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة لديهم القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان، 2020).

4- أظهرت نتيجة الدراسة عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون لديهم القدرة والمهارة اللازمة من أجل التعامل مع العملاء ولديهم القدرة على التعامل أيضاً مع رؤسائهم بكفاءة عالية ويستغلون الوقت في أداء مهامهم في الوقت المحدد، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمام، 2018).

5- أظهرت نتيجة الدراسة عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في الشركة العمانية الهندية الأسمدة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة يؤدون عملهم بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد كما أنهم يمكن أن يعملون لساعات عمل إضافية بدون ملل ولكن بصدور رغب و لدى

العاملون الكفاءة العالية في التواصل مع قياداتهم في الشركة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان، 2020) .

## 5.2 توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. مساعدة العاملين في تطوير الأعمال بالشركة من خلال منحهم التفويض لتأدية أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم.
2. العمل على توظيف الإمكانيات البشرية بأفضل الطرق للاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة
3. رفع مستويات مهارة العاملين اللازمة للتعامل مع البرامج والتطبيقات التي يتم استخدامها في الشركة
4. تحليل مستويات مهارات العاملين للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم من خلال عمليات تقييم الاداء
5. مساعدة العاملون باتباع قواعد العمل في إنجاز أعمالهم من خلال نشر التعليمات والقواعد ليتعرف عليها العاملون بشكل مباشر .
6. العمل على الاعتماد على الوسائل الحديثة في الاتصالات سواء داخل أو خارج الشركة.
7. زيادة توفير إجراءات الأمن والسلامة في العمل من خلال التأكيد على العاملين باتباع الاجراءات واستخدام الوسائل المتعلقة بالأمن والسلامة.
8. تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الشركة لمساعدة العاملين على الابتكار .

9. رفع مستويات المعرفة المهنية لدى العاملين من خلال التدريب والتأهيل.

10. تشجيع العاملين على تقديم الافكار المتميزة في العمل من خلال منحهم الحوافز والمكافآت.

### 5.3 الخاتمة:

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للمنظمات كافة، حيث أن رأس المال المادي، والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما، إلا أنهما يركزان على العنصر البشري الكفؤ والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً، مما دفع إدارة تلك المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية وممارساتها تعد الوظيفة المحورية في إدارة المنظمات كافة، حيث يعتمد نجاح تلك المنظمات وفشلها على مستوى فاعلية وكفاءة تلك الموارد، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تحليل أهداف المنظمة من أجل بلوغ تلك الأهداف من خلال دراسة وفهم وتقييم موظفيها، وتحديد ما يناسبها في البيئة الخارجية والداخلية للسوق، وتحديد حجم العمالة، ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبهم وتقييم أدائهم، وتحفيزهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهدية للأسمدة وهناك تأثير إيجابي للمعرفة البشرية والقدرات البشرية والمهارات البشرية والسلوكيات البشرية ولذا توصي الرسالة بالعديد من التوصيات منها العمل على توظيف الامكانيات البشرية بأفضل الطرق للاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

1. أبو القاسم، حمدي ، (2004) ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
2. أبو عودة، محمود (2018)، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني، في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أحمد، عارف عثمان. (2021). أثر التدريب في الإبداع الإداري في البنوك الأهلية بمدينة الحديدية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 27(3)، 1-30.
4. الأخضر، صباح (2018)، دراسة حالة بمجمع كوندور ببرج بوعريج، دراس حالة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
5. آسية، رحيل (2010) دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
6. آل مزروع، بدر سليم (دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، 2018) (حمدي، 2004) ان عبدالله (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. أمين، علي (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 109-127.
8. براق، محمد، رابح، الشايب (2010)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خضيرة ، بسكرة، الجزائر.

9. بلاسمه، فيصل ناصر (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
10. بني هاني، ثابت ناجي، (2021). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (52)، 23-58.
11. بو سالم، أبو بكر، 2015 - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
12. التميمي، محمد كريم (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي. دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
13. جعفر، هالة محمد (2016) المختلفة، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد (55).
14. الجيلاني، إبراهيم، عباس (2013)، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، مصر.
15. الحديثي، أدم ناهض عبد المحسن (2022) استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
16. الحريري، محمد (2012)، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، مصر.
17. حسن، مروان (2018)، دراسة ميدانية في شركة أسيا سيل، مجلة دنانير، (14) سوريا.
18. حمدي، أبو القاسم (2014) في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مجلة التنمية الاقتصادية والبشرية، العدد (10).
19. الخرشة، ياسين كاسب والزريقات، خالد خلف ونور، محمود إبراهيم (2013) أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجًا. دراسات العلوم الإدارية، 40 (2)، 211-238.
20. خلفي، مريم حسناء (2017) دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
21. خيرى، أسامة (2014). التميز التنظيمي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
22. داودي، أحمد. (2017) علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة. المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، 1(2)، 60-87.

23. دهام، رقية (2016) تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للفوسفات، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
24. الذبيان، سراء محمد (2019) أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشري في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لجودة التعليم 6(1).
25. الرشيد، صلاح علي جديان (2019) دور الكفاءات البشرية في إدارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
26. الرفيعي، علي وعبد، ضرغام (2018) أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، دراس تطبيقية على شركة أسمنت الجنوب، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1).
27. زادي، أحمد وبن يمينية، خيرة. (2020). دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، 6(2).
28. زهران إبراهيم يونس (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الأداء المؤسسي في مجموعة المناصير في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
29. سعداوي، نعيمة، (2015) تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على - المكتسبات المهنية" دراسة حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
30. الشهراني، نورة عبد الله حزام (2017) دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
31. الضلاعين، علي ( 2010 ). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات، 37(1)، 64-92.
32. الطائي، علي حسون فندي؛ و القيسي، سنان فاضل حمد ( 2016 ). انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي - بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87) 27-49.
33. طعمة، حسن ياسين (2017) أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء: دراسة القطاع الصحي العراقي، المجلة الدولية للإقتصاد والإدارة، عمان ، الأردن.

34. طيبي، عمار (2012) دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر.
35. عباس، حوراء مؤيد وعبد الحسين ، صفاء جواد (2022) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق، 4(4).
36. عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر وعدلان، محمد حسن الطيب (2020) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(7)
37. عبد الوهاب، محمود أسامة ( 2016 ). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53)، 128-164.
38. العصيمي، أريج(2014) إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديريات التعليم العام بالطائف، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى، السعودية.
39. علي، أسماعيل علي (2008) المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
40. عمام ، ريم (2018) أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط) مجلة النشائر الاقتصادية 4(2)
41. العمري، محمد سعيد (2017) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 37(4)
42. غبور، أماني السيد السيد (2017) تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي فى اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، المركز العربي للتعليم التنمى، 24(106).
43. قنديل، سماح خليل (2020) أث الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
44. قهوجي، صفاء (2016) . أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود. رسالة ماجستير ، جامعة الافتراضية السورية دمشق، الجمهورية العربية السورية.
45. ماهر، محمد (2002) إدارة الازمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

46. المبيضين، محمد ذيب ( 2013 ). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي واثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 9(4) 289-704.
47. محمود وطنبور، رامز (2018) ، جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 9(3).
48. مساوي، خديجة خالدي (2005) نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.
49. مسغوني، منى(2013) تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
50. المقادمة، عبد الرحمن(2013) دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
51. النسور، أسماء،(2010) اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية", رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

### المراجع باللغة الانكليزية والفرنسية

1. Claude, L.L. (2009). La gestion des competences : une demarche essentielle pour la competitivite des entreprises, edition d'organisation (2em Eds.). Paris: France, pp. 17-22.
2. Dehaghan, Z. A. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj, *WALIA Journal*, 30(52), 141-146.
3. Dessler, Gary.(2017). Human resource management. Pearson.
4. Sanghi, S. (2016). The Handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations. India: Sage .



## الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة



سلطنة عمان

جامعة الشرقية

برنامج الماجستير

حفظكم الله

الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان: " دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة " وهي متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرقية ، لذا ارجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) امام الإجابة المتوافقة مع رأيك، مؤكداً لحضراتكم ان جميع البيانات سستخدم لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

المشرف

الباحث

د. محمد بشير

راشد محمد راشد العلوي

اولا: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  انثى
2. العمر:  30 سنة فأقل  من 30 سنة إلى أقل من 40  من 40 سنة إلى أقل من 50  50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:  دبلوم عام  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
4. الوظيفة:  مدير  نائب مدير  مشرف  موظف
5. الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10  10 سنوات فأكثر

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المعرفة البشرية	الموارد البشرية							
	1.	يمتلك العاملون المعارف المهنية التي تتسجم مع متطلبات الوظيفة						
	2.	لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة						
	3.	تعمل المؤسسة على تطوير معارف العاملين على كافة المستويات من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة.						
	4.	تقوم المؤسسة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة						
	5.	يستثمر العاملون المعرفة بتطوير المهام الوظيفية الموكلة لهم						
	6.	يشارك العاملون في تطوير الإجراءات والعمليات بالمؤسسة						

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القدرات البشرية	.7	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل.					
	.8	تمتلك المؤسسة القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها					
	.9	يملك العاملون القدرة على تفعيل الاستراتيجيات لمواجهة مشكلات العمل					
	.10	يطبق العاملون في المؤسسة الأنظمة والخطط الموضوعية لتحقيق أهداف العمل					
	.11	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في أداء مهام عملهم					
	.12	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على فهم وتحليل لمشاكل العمل.					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المهارات البشرية	13.	يملك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات والاتصال والتواصل مع المستفيدين					
	14.	يملك العاملون في المؤسسة حسن التعامل مع الرؤساء.					
	15.	تقوم المؤسسة بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديهم					
	16.	يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال					
	17.	يقوم العاملون في المؤسسة بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بشكل سريع ومنتقن.					
السلوكيات	18.	يتحلى العاملون في المؤسسة بسلوكيات وأخلاقيات والأهداف العامة للمؤسسة العمل					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	19.	يلتزم العاملون في المؤسسة بإتباع قواعد العمل في إنجازهم لأعمالهم					
	20.	يتمتع العاملون في المؤسسة بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم					
	21.	يقوم العاملون بإيصال آرائهم وأفكارهم بطريقة أخلاقية في الاجتماعات.					
	22.	تتمي المؤسسة المودة والثقة بينها وبين العاملين.					
	23.	ينجز العاملون في المؤسسة مهامهم بكل بكفاءة					
	24.	يقوم العاملون بإعمال إضافية في العمل بكل سرور					
التميز المؤسسي	25.	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي					
	26.	تتبنى الشركة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العملاء ورغباتهم					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	.27	تهتم الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم					
	.28	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					
	.29	تشجع الإدارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة					
	.30	توفر الإدارة العليا الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز.					
	.31	تخصص الإدارة العليا موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز					
	.32	تعمل الإدارة العليا على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة					

المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	33.	يوضح الهيكل التنظيمي في الشركة بشكل دقيق أدوار ومسؤوليات وواجبات والمهام والصلاحيات اللازمة للعاملين لتمكينهم من أداء الواجبات المناطة بهم					
	34.	يساهم الهيكل التنظيمي بتوفير الإطار لتشجيع الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين وفي كافة المستويات والاتجاهات					
	35.	تستقطب الشركة ذوي الكفاءات للعمل فيها .					
	36.	توفر الشركة لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية					



ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
د. رمزي سلام	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. هايل طشوش	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. خالد دهليز	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. محمود جاسم	استاذ مساعد	جامعة نزوى
د. حسام الدين إبراهيم	استاذ مساعد	جامعة نزوى

ملحق رقم (3): طريقة حساب الأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية

1- حساب المدى: المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة

$$4 = 1 - 5 =$$

2- حساب طول الفئة: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات

$$0.8 = 5 \div 4 =$$

3- إضافة طول الفئة إلى فئة الإجابة لدينا للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي

لمستوى الأهمية النسبية المنخفضة جداً

$$1.8 = 0.8 + 1 = \text{نقطة القطع للأهمية النسبية المنخفضة جداً}$$

4- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية المنخفضة للحصول على نقطة القطع في

$$2.6 = 0.8 + 1.8 = \text{قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية النسبية المنخفضة}$$

5- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية دون المتوسطة للحصول على نقطة القطع

$$3.4 = 0.8 + 2.6 = \text{في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية النسبية المتوسطة}$$

6- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية المتوسطة للحصول على نقطة القطع في

$$4.2 = 0.8 + 3.4 = \text{قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الأهمية المرتفعة}$$

7- إضافة طول الفئة إلى نقطة القطع للأهمية النسبية فوق المتوسطة لتحديد مدى المتوسط الحسابي

$$\text{لمستوى الأهمية النسبية المرتفعة جداً} = 0.8 + 4.2 = 5$$

ويوضح الجدول التالي الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي:

مدى المتوسط الحسابي المقابل	الأهمية النسبية
من (1) إلى أقل من (1.8)	منخفضة جداً
من (1.8) إلى أقل من (2.6)	منخفضة
من (2.6) إلى أقل من (3.4)	متوسطة
من (3.4) إلى أقل من (4.2)	مرتفعة
4.2 فأعلى	مرتفعة جداً