



Impact of The Strategies of Human Resources Management on Achieving The Institutional Distinction (A Field Study in the Industrial Companies of Hayel Saeed's Group)

Salah Abdul Jalil Qassem Abdul rab ^{1,*}, Abdul Baqi Abdul Mohsen Mohammed Thabit ²

¹Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

²Department of Business Administration, University of Science and Technology - Hodeidah, Yemen.

*Corresponding author: t.Thabit.cba@su.edu.ye , aamtaboanas2020@gmail.com

Keywords

1. Human Resource Management Strategies
2. Institutional Excellence
3. Industrial Companies

Abstract:

institutional excellence in the industrial companies affiliated with the Hail Saeed Anam Group and Partners. The study adopted a descriptive–analytical approach. The study population consisted of administrative employees in the companies under investigation, with a sample size of 341 respondents. Data were collected using a questionnaire as the main research instrument. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Structural Equation Modeling (AMOS) .

The findings revealed a statistically significant effect of HRM strategies on achieving institutional excellence in the studied companies. In particular, recruitment and training strategies were found to have a statistically significant impact on enhancing institutional excellence in the industrial companies. However, no statistically significant effect was found for human resource planning strategies, employee performance appraisal, or compensation strategies on achieving institutional excellence.

The study recommended the continued implementation of HRM strategies with efficiency and effectiveness, alongside regular updating and development to align with changes in the work environment. It also emphasized the importance of continuously improving products and services as a fundamental means of ensuring the sustainability of institutional excellence.

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه

صلاح عبدالجليل قاسم عبدالرب^{1*} , عبدالباقي عبدالمحسن محمد ثابت²

اقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

²اقسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية - العلوم والتكنولوجيا ، الحديدة، اليمن.

*المؤلف: t.Thabit.cba@su.edu.ye , aamtaboanas2020@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. استراتيجيات الموارد البشرية
2. التميز المؤسسي
3. الشركات الصناعية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في الشركات محل الدراسة، وحجم عينة الدراسة (341) فردًا، وأداة الدراسة الاستبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج نمذجة المعادلة البنائية (AMOS). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستقطاب والتدريب في تعزيز التميز المؤسسي في الشركات الصناعية محل الدراسة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين، والتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية مع العمل على تحديثها وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والتركيز على تحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر كوسيلة أساسية لضمان الاستدامة في التميز المؤسسي.

المقدمة:

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء داخل الشركات الصناعية، إذ تؤدي هذه الاستراتيجيات دوراً محورياً في استقطاب قيادات إدارية متميزة وتبني أساليب إدارية حديثة، بما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات ويعزز التفرد والنجاح المؤسسي (Arbab&Mahdi, 2018, 12). كما تُعدّ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من انسجام الشركات مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث تركز على التفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية عند تخطيط واستقطاب وتطوير الموارد البشرية، بما يسهم في تعظيم الاستفادة من قدرات الموظفين وتحقيق التميز في الأداء، إلى جانب تحقيق منافع متبادلة لكل من الأفراد والمنظمات.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة الجعغوبي وآخرون (2024)، ودراسة عبدالله وعدلان (2022)، ودراسة عايض وبشر (2020)، على الأهمية البالغة لتطبيق استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها العمود الفقري لنجاح الشركات واستدامة تفوقها، مشيرة إلى اعتماد الشركات بدرجة كبيرة على كفاءة هذه الاستراتيجيات في تحقيق التميز المؤسسي.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام البحثي المتزايد، لا تزال هناك فجوة معرفية واضحة تتعلق بفهم طبيعة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات الصناعية، ولا سيما في السياق اليمني الذي يتسم بخصوصية بيئية

تعمل الشركات الصناعية في البيئة اليمنية ضمن سياق شديد التعقيد يتسم بتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتزايد حدة المنافسة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الاستجابة المرنة لهذه المتغيرات، واستثمار الفرص المتاحة، والتعامل بكفاءة مع التهديدات بما يضمن لها الاستمرار والتفوق على المنظمات المنافسة. وفي هذا الإطار، برز مفهوم التميز المؤسسي بوصفه أحد الأهداف الاستراتيجية المحورية التي تسعى الإدارات الحديثة إلى تحقيقها، لما له من دور في ترسيخ الأداء المبتكر وتعزيز القدرات التنافسية، وهو ما يتطلب بناء علاقات فعّالة ومتميزة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، داخلياً وخارجياً، بما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات (بلعبد وآخرون، 2022، 282).

ويُسهم التميز المؤسسي في تمكين الشركات الصناعية من مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة، من خلال الاعتماد على أسس علمية وتكنولوجية راسخة تساعد في ابتكار حلول فعّالة للمشكلات التنظيمية والتشغيلية. ويتطلب تحقيق ذلك تبني استراتيجيات واضحة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية، بوصفها أحد أهم المراكز التي تقوم عليها عملية التميز المؤسسي، حيث تُسهم في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية القادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والإقليمية. (عباس، وعبدالحسين، 2022، 168)

واقتصادية وتنظيمية. فرغم تعدد الدراسات التي تناولت دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التي ركزت على تطبيق هذه الاستراتيجيات في الشركات الصناعية العاملة في بيئات سريعة التغير مثل البيئة اليمنية ما تزال محدودة. وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، لأجل المساهمة في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة الأعمال اليمنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، وما تفرضه من تحديات وضغوطات كبيرة على الشركات الصناعية، باتت هذه الشركات مهددة في استمراريتها ووجودها في الأسواق التنافسية. ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري أن تعيد الشركات الصناعية تقييم مواردها، خصوصاً العنصر البشري الذي يُعدُّ الركيزة الأساسية لأي نشاط داخل الشركات. وإن الموارد البشرية، باعتبارها الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، تتطلب استراتيجيات فاعلة تُسهم في تعزيز الكفاءة والأداء بما يواكب المتغيرات الراهنة ويعزز القدرة التنافسية للشركات (بلعيد وآخرون، 2022).

ورغم المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية، لا يزال هناك قصور واضح في تحديث استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الصناعية، وهو ما أظهرته الدراسات السابقة في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة العفوري (2014)

إلى وجود ضعف في الاهتمام بالموارد البشرية في قطاع الصناعات التحويلية في اليمن، مع اتساع هذه الفجوة على مر السنين. كما أظهرت دراسة عبد الرحيم والنعاس (2023) وجود خلل في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الصناعي، وأوصت بضرورة زيادة التركيز على هذه الاستراتيجيات لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. كما دعت الدراسة إلى إجراء بحوث تربط بين استراتيجيات الموارد البشرية ومتغيرات أخرى مثل التميز المؤسسي في الشركات الصناعية في الدول العربية.

وإن استمرار الأزمات المحلية، بما في ذلك الحرب والحصار، قد أثر سلباً على أداء الموارد البشرية في القطاع الصناعي في اليمن، مما زاد من تفاقم هذه الفجوة. ومن خلال مسح مكتبي شمل المكتبة اليمنية والمركز الوطني للمعلومات، تبين أنه لا توجد دراسات سابقة تناولت بشكل متكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في سياق الشركات الصناعية في البيئة اليمنية. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة تدعو إلى ضرورة دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الشركات الصناعية اليمنية، وذلك بهدف إثراء المكتبة العلمية المحلية وسد هذه الفجوة المعرفية، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية من خلال التركيز على تميز القيادة وجودة المنتج، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية

التدريب، واستراتيجية تقييم أداء الموظفين، واستراتيجية التعويضات، واستراتيجية الاستقطاب) في التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه؟

2. ما مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه؟

3. ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: H1:1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

الفرضية الفرعية الثانية H1:2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استراتيجية الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

الفرضية الفرعية الثالثة H1:3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استراتيجية التدريب في تحقيق التميز المؤسسي في

الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

الفرضية الفرعية الرابعة H1:4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استراتيجية تقييم أداء الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

الفرضية الفرعية الخامسة H1:5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها استراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

2- معرفة مستوى تحقق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

3- تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية الاستقطاب، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم أداء الموظفين، واستراتيجية التعويضات) في التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية المفاهيم التي تناولته والمتمثلة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

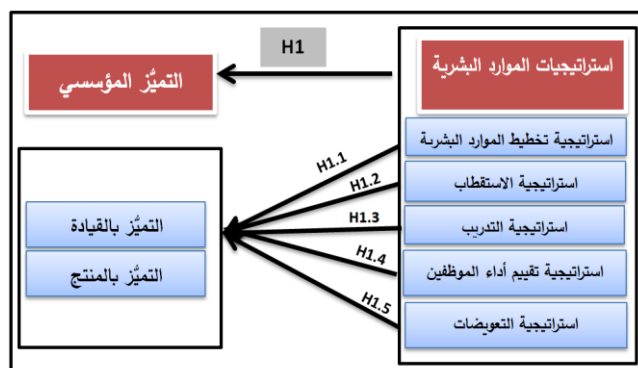
ستسهم الدراسة في إثراء الجانب المعرفي حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بصفته مفهوماً من المفاهيم الحديثة والمهمة في عصرنا الحالي، وهو موضوع حيوي يحقق التوازن بين أهداف الموظفين واحتياجاتهم الشخصية، وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية، كما ستساهم الدراسة في إضافة معلومات جديدة، وقد تكون مرجعاً للباحثين المهتمين إذ إنّ من المتوقع لهذه الدراسة أن تفتح الآفاق لإجراء مزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال (التميز المؤسسي)، ومن ثمّ إثراء المكتبات المحلية والعربية.

ثانياً: الأهمية العملية:

يأمل الباحثان أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات مبنية على نتائجها تساهم في تعزيز التميز المؤسسي في القطاع الصناعي، وذلك من خلال استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية قيد الدراسة، وذلك استناداً إلى فرضيات الدراسة الحالية، كما تركز هذه الدراسة على الشركات الصناعية باعتبارها من القطاعات الحيوية في الجمهورية اليمنية وأحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، مما يبرز الحاجة الملحة لتقييم مستوى قدرتها على تطوير أداء إدارات الموارد البشرية فيها لضمان قدرتها على الاستمرار والمنافسة والتميز.

النموذج المعرفي:

يوضح النموذج المعرفي متغيرات الدراسة وأبعادها والعلاقة بين هذه المتغيرات واتجاه هذه العلاقة، وقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما حددتها دراسة (العلوي، 2023، الدجنة وآخرين، 2023، الشمري، 2023، البندك، 2021، محمد، 2019) بالأبعاد التالية: (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية الاستقطاب، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم أداء الموظفين، واستراتيجية التعويضات)، وأبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي كما حددتها دراسة (بيدوا وبوكار، 2023، بلعبد وآخرين، 2022، Mahdi، 2018) بالأبعاد التالية: (تميز المنتج وتميز القيادة) والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي.



حدود الدراسة ومحدداتها:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، والمكانية، والبشرية الآتية:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعادها الخمسة والمتمثلة بـ(استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التدريب، واستراتيجية تقييم أداء الموظفين، واستراتيجية التعويضات، واستراتيجية الاستقطاب) في

تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (التميز بالقيادة، التميز بالمنتج) في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على حدود مكانية وهي الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه والبالغ عددها ثمان شركات صناعية (الشركة اليمنية للصناعة والتجارة- الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون- شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة- الشركة المتحدة للصناعات- شركة الألبان والأغذية الوطنية- نادفود- الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال- السنايل، الشركة اليمنية لتكرير السكر- سكر السعيد- شركة رأس عيسى الصناعية).

الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، بمختلف مستوياتهم الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التالية:

أولاً: التعريفات الإجرائية للمتغير المستقل وأبعاده:

أ. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: عرفتها بلعيد وآخرون (2022، 283) بأنها: "فكر إداري، يتم من خلاله تخطيط احتياجات المنظمة من موارد بشرية واستقطابها وتدريبها وتطويرها لزيادة فعاليتها، والاهتمام بالجانب الإنساني لها وتحفيزها لضمان المحافظة عليها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة"، ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها منظومة متكاملة من البرامج والأنشطة والسياسات المترابطة

مع استراتيجيات المنظمة التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من أهداف الأفراد والشركات معاً، من خلال تحقيق التوافق بين جميع استراتيجيات الموارد البشرية ومراحل الإدارة المختلفة في الشركات الصناعية.

ب. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: عرفها درة والصبغ (2008، 163) بأنها: "الاستراتيجية التي تركز على التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال"، ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها: الاستراتيجية التي تحقق ضمان توفير العدد المناسب من الموظفين بالمهارات المطلوبة، وفي الوقت والمكان الملائمين، لتنفيذ المهام الحالية والمستقبلية بكفاءة في الشركات الصناعية.

ج. استراتيجية الاستقطاب: يقصد بها بأنها "الاستراتيجية المتبعة لجذب الكفاءات والخبرات المتميزة بهدف توظيفها واستثمارها في تطوير وتحسين الأداء الاقتصادي للمنظمة" (ريا، 2018، 24)، ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها الاستراتيجية التي تعتمد الشركات الصناعية لجذب واختيار المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة فيها.

د. استراتيجية التدريب: هي "الاستراتيجية التي تطبقها المنظمات لضمان توصيل التعليمات والمعلومات للأفراد بهدف تحسين أدائهم ودعمهم للوصول إلى مستوى معين من المهارات والمعرفة" (أبو الجبين، 2022، 85)، ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها الاستراتيجية التي تستخدمها الشركات الصناعية لتقديم المعارف والمعلومات لتطوير أداء الفرد وتمكينه من اكتساب مهارات ومعرفة تحقق مستوى عالٍ من

الكفاءة في الأداء وبما يحقق التميز الشركات الصناعية.

هـ. استراتيجية تقييم أداء الموظفين: عرفه Ugoani (2021، 7) بأنه: "مقياس لاختبار الواقع وبيان ما هو متوقع وما هي الأشياء التي تم تحقيقها بالفعل"، ويمكن تعريفه إجرائياً: بأنه استراتيجية تهدف إلى قياس وتحليل مدى قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال مقارنة نتائجها مع المعايير المحددة سلفاً وبما يضمن تحسين الانتاجية وتحقيق التطور على المدى البعيد.

و. استراتيجية التعويضات: يعرفها Dessler (2012، 378) بأنه: "الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحديد جميع الأجور والعوائد المالية وغير المالية التي يتقاضاها الموظف مقابل عمله في وظيفة معينة"، ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها الاستراتيجية التي تعتمد على الشركات الصناعية لتحديد المزايا والمكافآت المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل أدائهم وعملهم، بما يعزز رضاهم ويزيد من إنتاجيتهم.

ثانياً: التعريفات الإجرائية للمتغير التابع وأبعاده:

أ. التميز المؤسسي: عرفه المليجي (2012، 10) بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق إبداع إداري وتغلب تنظيمي ينعكس في أداء استثنائي في العمليات الانتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها من الأنشطة ويؤدي إلى تحقيق نتائج وإنجازات تتجاوز ما يحققه المنافسون، مما يضمن رضا العملاء وجميع الاطراف ذات الصلة بالمنظمة"، ويمكن تعريفه إجرائياً: بأنه عملية تحقيق أداء متميز ومستدام في جميع جوانب

عمل المنظمة، من خلال تبني أفضل الممارسات في الشركات الصناعية.

ب. تميز القيادة: يعرفه زيد والشجاع (2021، 83) بأنه: "قدرة القيادة على صياغة رؤية واضحة وتقديم نماذج يُحتذى بها في القيم والأخلاق، مع امتلاكهم مهارات تنمية الأفراد وتشجيعهم"، ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق أهداف مشتركة في الشركات الصناعية.

ج. تميز المنتج: يعرف بأنه: "تقديم منتجات تفوق توقعات العملاء من خلال الالتزام بالجودة العالية، والسرعة، والابتكار وتحقيق رضاهم بالكامل وتعزيز ولائهم من خلال تلبية احتياجاتهم بشكل استثنائي ومميز عن المنافسين" (زويدي وفضلاوي، 2023، 19)، ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: تقديم منتجات تتجاوز توقعات العملاء من حيث الجودة والاهتمام، مما يساهم في تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه للشركات الصناعية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة: المائل، التوينسي (2024)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة، وأظهرت الدراسة أن المستوى العام لممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، في حين كان المستوى العام للتميز المؤسسي متوسطاً. كما أكدت الدراسة على أنه لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها

البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى ممارسة الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم أداء الموظفين داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير لتقييم أداء الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي.

5- دراسة: الشمري (2023)، هدفت الدراسة لتحديد أثر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العامة للاتصالات في العراق، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة العامة للاتصالات في العراق.

6- دراسة: الراسبيية (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، كما هدفت إلى قياس درجة تأثير الممارسات القيادية بأبعادها في الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للعاملين، كما أظهرت النتائج وجود أثر للممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على

(تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) على التميز المؤسسي.

2- دراسة المطرف وآخرون (2024)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الأفراد، تميز الثقافة المنظمة) لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية محل الدراسة.

3- دراسة: بيدوا، وبوكار (2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بأولف، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية، خلصت إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي، كما تتمتع المؤسسة بمستوى منخفض من تخطيط الموارد البشرية، كما أن مستوى الاستقطاب والتعيين حصل على مستوى مرتفع كما حظى بُعد التدريب على مستوى مرتفع، ووجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

4- دراسة: الدجنة، وآخرون (2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد

الأداء المؤسسي، وحصل متغير إدارة الموارد البشرية على أعلى تأثير من باقي المتغيرات.

7- دراسة: البندك (2020)، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين العاملة في فلسطين في محافظة رام الله ومحافظة بيت لحم، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تساهم استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجيات التدريب، استراتيجيات الاستقطاب، استراتيجيات تقييم الأداء، استراتيجيات الحوافز والتعويضات واستراتيجيات الاختيار والتعيين) في تحقيق التميز المؤسسي.

8- دراسة: عايض، وبشر (2020)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية.

9- دراسة: (الصوالحة، 2019)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي.

10- دراسة: محمد (2019)، هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع أجدابيا، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة

وتقديم الخدمة بالمصرف، ووجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح أيضا أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع، ووجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع أجدابيا.

11. دراسة: (Mahdi, 2018)، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في الشركات العامة السودانية الوصفية والتحليلية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أبعاد التميز التنظيمي في الشركات العامة السودانية، كما أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتدريب والتنمية والأجور والرواتب والحوافز والمزايا وتقييم الأداء له تأثير كبير على التميز التنظيمي في منظمات القطاع العام في السودان.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- توافقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) كمتغير مؤثر في التميز المؤسسي (المتغير التابع) كدراسة المائل، التوينسي، 2024، (المطرف، 2024)، (بيدوا، وبوكار، 2023)، (البندك، 2021)، (Mahdi, 2018).

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ببيئتها المختلفة التي أجريت فيها، حيث جرت هذه الدراسة في البيئة اليمنية، بينما أجريت الدراسات السابقة في

ينسجم مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة (Rasool et al., 2019, 1013). وعليه، فإن استراتيجيات الموارد البشرية لا تُعد مجرد ممارسات إجرائية منفصلة، بل تمثل منظومة متكاملة من السياسات والبرامج والاستراتيجيات المترابطة التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من الكفاءات البشرية داخل الشركات، من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما يدعم الأداء المؤسسي ويعزز قدرتها على تحقيق التميز والاستدامة.

أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: تسعى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية إلى بناء رؤية استشرافية تُعنى بإعداد الخطط الاستراتيجية الكفيلة بتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات من الموارد البشرية، سواء من حيث العدد أو التخصص، مع تحديد أطر زمنية واضحة تضمن توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، وبما يمكن الشركات من استقطاب وتعيين الكفاءات المؤهلة القادرة على دعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أكد عريشي، والطراونة (2020، 46) هذا التوجه، حيث أوضحوا أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للشركة من الأفراد، يليها تحديد الخطط الاستراتيجية الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات، بما يضمن توفير الكفاءات البشرية المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين، وبما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بكفاءة وفاعلية. وفي هذا الإطار، يتم قياس فاعلية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية من خلال مدى قدرة الشركات على

بيئة عربية وأجنبية عدا دراسة عايض وبشر (2020) التي تناولت بعد من أبعاد هذه الدراسة وهو استراتيجية تنمية الموارد البشرية في البنوك اليمنية.

- تتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة، حيث تركز الدراسة الحالية على الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد وشركاه، في المقابل ركزت الدراسات السابقة على القطاعات الخدمية والمصارف.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يُعدّ العنصر البشري المرتكز الجوهرى الذي تقوم عليه العمليات الإدارية، وأحد أهم مقومات النجاح والاستمرارية في الشركات المعاصرة، إذ يمثل المحرك الحقيقي للأنشطة الإنتاجية والخدمية على حد سواء. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تكتسب إدارة الموارد البشرية بُعداً استراتيجياً يتجاوز الدور التقليدي، لتصبح أداة فاعلة في دعم التوجهات الاستراتيجية للشركات وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. وفي هذا السياق، أشارت الراسبية (2022، 36) إلى أن الاستراتيجيات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية في مجالات تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والتوظيف، والاستقطاب، والتحفيز، والتقييم، إلى جانب حماية حقوق الموظفين وتطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم، تُسهم بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

وتتجسد هذه الاستراتيجيات في كونها الإطار المنهجي الذي ينظم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بما يشمل استقطاب الأفراد وتوظيفهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وإدارة أدائهم وتوجيههم، وتحفيزهم على التطور والتنقل الوظيفي بما

إعداد خطط طويلة المدى تستهدف توفير العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات والخبرات المطلوبة، وفي التوقيت والموقع الملائمين، بما يتوافق مع طبيعة أنشطتها ومستوى العرض والطلب على منتجاتها. ويسهم هذا التخطيط الاستراتيجي في تمكين الشركات الصناعية من تنفيذ مهامها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات البيئية وضمان استدامة أدائها المؤسسي.

2- استراتيجية الاستقطاب: تهدف استراتيجية الاستقطاب إلى جذب مجموعة من الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة المتاحين في سوق العمل لشغل وظيفة شاغرة تحددتها الشركة، مع التركيز على التخصصات النادرة التي تسعى الشركة للحصول عليها (بخيت، 2024، 143)، وذكر (عبد السلام، 2017، 13) بأن "استراتيجيات الاستقطاب تحدد الممارسات المناسبة للبحث عن الكفاءات وجذبها للعمل في شركة معينة دون غيرها، حيث تبدأ هذه الممارسات بتحديد المرشحين المؤهلين وتنتهي بتلقي طلباتهم الرسمية للانضمام إلى الشركة"، وتقاس استراتيجية الاستقطاب من خلال تحديد مدى توفير الشركات للاستراتيجيات التي تحدد السياسات والإجراءات والمهام الأساسية لجذب واستقطاب الموظفين الأكفاء الذين تحتاجهم الشركات الصناعية في الحاضر والمستقبل من المصادر الداخلية والخارجية وتطبيقها بما يضمن للشركات تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3- استراتيجية التدريب: تُعد استراتيجيات التدريب من الاستراتيجيات الأساسية في أي شركة بغض النظر عن طبيعة عملها أو تخصصها فهي

الاستراتيجية الأمثل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها لذلك يحظى التدريب باهتمام متزايد من قبل الشركات الحديثة، وذكر العزة، والسلوادي (2022، 84) بأن استراتيجية التدريب تمثل منظومة متكاملة من الأساليب والقواعد والمبادئ التي تهدف إلى تدريب الموظفين، وتستند إلى خطط دقيقة تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للشركة، كما أنها تقوم على مجموعة من الأساليب والبرامج المخططة التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتعزيز أدائهم بما يسهم في رفع كفاءتهم وتحقيق أهداف الشركة.

(Hassan, 2015, 58)، ويقاس بعد استراتيجية التدريب من خلال: تحديد مدى امتلاك الشركات لخطط منهجية وشاملة يتم من خلالها تحديد الأهداف الاستراتيجية للتدريب وطرق تحقيقها بما يضمن تطوير معارف ومهارات الموظفين ويعزز قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4- استراتيجية تقييم أداء الموظفين: تُعد استراتيجية تقييم الأداء من الاستراتيجيات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي وضمان مواءمته مع الأهداف الاستراتيجية للشركات. ولا يقتصر دور هذه الاستراتيجية على قياس أداء الموظفين فحسب، بل يمتد ليشمل تقييم السياسات والبرامج الإدارية المعتمدة، بما يتيح للإدارة العليا إمكانية الوقوف على نقاط القوة ومجالات القصور في مختلف المستويات التنظيمية. كما تُسهم استراتيجية تقييم الأداء في توفير قاعدة معلومات دقيقة وشاملة تمكّن القادة من اتخاذ قرارات إدارية أكثر رشادة، قائمة على معايير موضوعية ومؤشرات أداء واضحة، الأمر الذي يعزز الشفافية

والمساءلة داخل الشركة (Alamri, Thabet, 2024, 18).

ومن منظور الباحثين، تكتسب استراتيجية تقييم الأداء أهميتها الحقيقية عندما تُبنى على منهجية استراتيجية طويلة المدى، لا تقتصر على التقييم الدوري، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، يُقاس بُعد استراتيجية تقييم الأداء من خلال مدى قدرة الشركات على تحديد أهداف استراتيجية واضحة لعملية التقييم، وصياغة برامج وسياسات متكاملة تضمن تنفيذ هذه العملية بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في تحسين أداء الموظفين، وتعزيز مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي، ودعم مسارات التطوير الوظيفي. ويؤدي هذا النهج المتكامل إلى تحقيق قيمة مضافة حقيقية للمنظمة، ويساعد الشركات الصناعية على تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة بمرونة لمتطلبات بيئة الأعمال المتغيرة.

5- استراتيجيات التعويضات: تُعد استراتيجيات التعويضات أحد الأبعاد الاستراتيجية المحورية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز مستويات الدافعية والأداء داخل الشركات. إذ تُعدّ هذه الاستراتيجيات الإطار الذي تعتمد عليه الإدارة في تصميم السياسات والخطط المتعلقة بتحديد وتوزيع الأجور والمكافآت والمزايا الوظيفية بصورة عادلة ومحفزة، وبما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ويعزز استعداد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من جهد وأداء (بن شويحة، وآخرون، 2022، 11). كما تُسهم استراتيجيات التعويضات في تحقيق التوازن بين

متطلبات العدالة التنظيمية واعتبارات الكفاءة والأداء، بما يدعم الاستقرار الوظيفي ويرسخ الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

وفي هذا السياق، يرى فلاق ويوسف (2020، 365) أن استراتيجيات التعويضات تتمثل في مجموعة السياسات التي تضعها الإدارة لتحديد الأجور والرواتب والحوافز والعلاوات وغيرها من أشكال التعويض، وذلك تقديرًا لجهود الموظفين وتحفيزًا لهم على أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بفاعلية داخل الشركة. ومن منظور الباحث، تتجاوز أهمية هذه الاستراتيجيات البعد المالي البحت، لتشمل دورها في خلق بيئة عمل إيجابية قادرة على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتعزيز مستويات الالتزام والانتماء التنظيمي.

ويُقاس بُعد استراتيجية التعويضات من خلال مدى قدرة الشركات على توفير خطة تعويضات متكاملة وشاملة تربط بين مستوى الأداء وحجم المكافآت، وتحقيق العدالة والشفافية في التوزيع، بما يسهم في تحفيز التميز في الأداء، ودعم الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية الكفوءة، وتعزيز قدرة الشركات على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة.

ثانياً: التميز المؤسسي:

يعدّ مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي شهدت تطوراً مستمراً نتيجة تعدد المداخل الإدارية التي تناولته. فقد ركزت الإدارة العلمية على الكفاءة كأساس لتحقيق الإنتاجية وتحسين الأداء، بينما أضاف مدخل العلاقات الإنسانية بعداً يراعي الحاجات الاجتماعية للعاملين، ويولي أهمية للعمل الجماعي، وجودة الحياة

والمناخ التنظيمي، مؤكداً أن بيئة العمل الإيجابية تسهم في تحسين الأداء والابتكار (النسور، 2010، 113)، ومع تطور بيئات الأعمال، أصبح التميز المؤسسي يتطلب ليس فقط الكفاءة أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، بل القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، وتبني الابتكار والإبداع في العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية. ومن هذا المنطلق، يرى أصرف (2020، 88) التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي تتحقق من خلال الأداء الاستثنائي للموارد البشرية والمنتجات، بما يحقق نتائج تتجاوز منافسي الشركات ويعزز رضا العملاء.

وأشارت الدراسات الحديثة إلى أن التميز المؤسسي يرتبط بالابتكار وتطوير الكوادر البشرية. فدراسة Keller & Price (2021، 44) أكدت على أن الشركات الابتكارية تتفوق على منافسيها من خلال تعزيز قدرتها على التكيف، فيما أظهرت دراسة Kaufman & Lambert (2019، 68) أن الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين يرفع مستويات التميز المؤسسي ويحقق أهداف الشركة الاستراتيجية. **أبعاد التميز المؤسسي:**

1- التميز بالقيادة: يُمثل التميز بالقيادة أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المؤسسات، إذ يعكس قدرة القائد على استثمار الفرص الداخلية وتوجيه الموارد البشرية بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة. والقيادة المتميزة لا تقتصر على الأداء الفردي للقائد، بل تشمل أيضًا قدرته على خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتنمية المستدامة، وتُمكن المنظمة من التفاعل بفعالية مع الأزمات والظروف غير المتوقعة. وقد

أشار Aguirre (2025، 54) إلى أن القائد المتميز ينجح في تعزيز القوة التنافسية للمنظمة وإدارة الأزمات بكفاءة، وهو ما يعكس أهمية النظر إلى القيادة كعملية ديناميكية متكاملة، لا مجرد مجموعة مهارات فردية، ويوضح الزهراني (2023، 417) أن التميز بالقيادة يتجسد في قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير فرص التطوير المستمر للأفراد، مع تطبيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة على جميع المستويات، وتقويض الصلاحيات بطريقة مدروسة لتعزيز الانتماء والفاعلية المؤسسية. وعليه يمكن القول إن تميز القيادة يخلق نموذجًا يحتذى به ضمن فرق العمل، ويعزز الانضباط الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية، خصوصًا في الشركات الصناعية التي تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين الأفراد والعمليات.

2- التميز بالمنتج: يُعتبر تميز المنتج مؤشرًا رئيسًا على قدرة المنظمة على الاستجابة لتوقعات العملاء واحتياجات السوق، كما يعكس جودة التخطيط والتنفيذ الداخلي. فكلما اقتربت المنتجات من تلبية توقعات العملاء الفعلية، زاد رضاهم وانخفضت الشكاوى، وهو ما يوضح فعالية استراتيجيات المنظمة في تحقيق التميز (الشمري، 2023، 379)، كما أن تميز المنتج لا يقتصر على الجودة فحسب، بل يشمل الابتكار والتكيف المستمر مع احتياجات السوق، وهو ما يساهم في تعزيز ولاء العملاء وزيادة المبيعات، ويضمن تحقيق عوائد مالية مستدامة. وبالنظر إلى بيئة المنافسة الشديدة في القطاع الصناعي، فإن الشركات التي تحقق تميزًا في منتجاتها تتمتع بميزة تنافسية واضحة، إذ يُقاس هذا التميز بمستوى رضا العملاء،

وجود المنتج، والابتكار في التصميم، وحصة الشركة في السوق، والسمعة التجارية التي تبنيها عبر المنتجات ذات الجودة العالية.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يستخدم لوصف الظواهر كما هي في الواقع، ويُعدُّ أحد مناهج التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويُقدِّم بيانات عن المشكلة كما هي في الواقع، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات عنها، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للبحث الدقيق والنقضي، حيث تم في هذه الدراسة وصف واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، مع تحديد دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من التوصل إلى نتائج تساهم في تحسين بيئة العمل في الشركات الصناعية

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه

والبالغ عددها (8) شركات صناعية حسب الموقع الرسمي لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه للعام 2024م؛ حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية (3110) موظف وموظفة بحسب الإحصائيات التي تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإقليمية محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناء على نموذج Krejcie & Morgan, (1970) الذي حدد حجم عينة الدراسة بـ (341) فرداً، وتم تقسيمهم إلى ثلاث فئات الفئة، الأولى: الإدارة العليا وتشمل (مديري العموم والمديرين التنفيذيين ونوابهم ومستشاريهم)؛ الفئة الثانية: الإدارة الوسطى وتشمل (مديري الوحدات الوظيفية ورؤساء الأقسام)؛ الفئة الثالثة: الإدارة الدنيا وتشمل (المشرفين والمختصين)، وتم اختيار عينة عشوائية، وذلك من أجل الحصول على مفردات تمثل مجتمع الدراسة حسب الحجم النسبي لكل شركة كما هو موضح في الجدول (1) التالي:

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد الموظفين (المجتمع)				حجم العينة	النسبة %
		الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	الإجمالي		
1	الشركة اليمنية للصناعة والتجارة	13	230	291	534	59	17%
2	الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون	7	188	240	435	48	14%
3	شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة	4	140	188	332	36	11%
4	الشركة المتحدة للصناعات	1	60	55	116	13	4%
5	شركة الألبان والأغذية الوطنية - نادفود	14	278	512	804	88	26%

6	الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال- السنايل	11	175	295	481	53	15%
7	الشركة اليمنية لتكرير السكر - سكر السعيد	6	116	227	349	38	11%
8	شركة رأس عيسى الصناعية	1	13	45	59	6	2%
الإجمالي		57	1200	1853	3110	341	100%

أداة الدراسة:

الموضحة في الجدول (3)، وقد تكونت الاستبانة من

الآتي:

القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، والتي شملت: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وتضمن الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وأبعادها كما هي مبينة بالجدول الآتي:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات، وحقائق مرتبطة بواقع الدراسة الحالية، وتم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية من خلال الاستفادة من الدراسات

جدول (2) متغيرات وأبعاد وعدد الفقرات ومصادر اشتقاقها.

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	مصادر اشتقاقها
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل:	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	5	(بخيت، 2024؛ المطرف، 2024؛ الجفوبي والعويد، 2024؛ المراداس وآخرون، 2023؛ حميد، 2022؛ بلقاسم ومحمد، 2022؛ عريشي والطراونة، 2020)
	استراتيجية الاستقطاب	5	
	استراتيجية التدريب	5	
	استراتيجية تقييم أداء الموظفين	5	
	استراتيجية التعويضات	5	
	العدد الكلي للمتغير المستقل	25	
التميز المتغير التابع	التميز بالقيادة	5	(المطرف، 2024؛ عودات، 2024؛ بلقاسم ومحمد، 2022؛ عباس وعبدالحسين، 2022؛ اللوح، 2017؛ النسور، 2010)
	التميز بالمنتج	5	
	العدد الكلي للمتغير التابع	10	

مقياس أداة الدراسة:

واحتساب التقديرات اللفظية لمحوري الدراسة بحسب

جدول رقم (4).

تم اختيار مقياس ليكرت LIKERT الخماسي،

جدول رقم (4): التقدير اللفظي لفقرات محوري الدراسة

الدالة	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
ضعيف جداً	أقل من (36%)	لا أوافق بشدة	من (1.0) إلى أقل من (1.8)
ضعيف	من (36%) وأقل من (52%)	لا أوافق	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسط	من (52%) وأقل من (68%)	محايد	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
عالٍ	من (68%) وأقل من (84%)	أوافق	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
عالٍ جداً	من (84%) وأقل من (100%)	أوافق بشدة	من (4.2) وحتى (5.0)

انتمائها للمجالات المحددة، وإمكانية حذف أو تعديل أو إضافة فقرات جديدة يرونها مناسبة، وقد تم في ضوء ذلك إعادة صياغة الفقرات، وبلغ العدد النهائي (35) فقرة، في صورتها النهائية، موزعة على (7) مجالات.

اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة (صدق الاتساق الداخلي للأداة):

لتأكيد الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)، فقد تم استخدام قيم التشبع والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج كما هو موضح في الجدولين (4)(5).

يتضح من الجدول (4) كيفية احتساب التقدير اللفظي لفقرات محوري الدراسة، بحيث يتم تحديد الاستجابة المحتملة على الفقرات بحسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح بين لا أوافق بشدة وأوافق بشدة.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية المكونة من (35) فقرة على مجموعة من المحكمين من الدكاترة وأساتذة الجامعة، المتخصصين في إدارة الأعمال، وذلك لتحكيمها، وإبداء آرائهم في صياغة فقراتها، ومدى

جدول (4): نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي) لعبارات أبعاد المتغير المستقل

البُعد	رمز العبارة	العبارة	قيم التشبع (التحميل)	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	X1_1	تقوم إدارة الشركة بتحديد احتياجاتها من الكفاءات المطلوبة بشكل مدروس.	.807	.867	.570
	X1_2	تحدد الشركة احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد (الكم) المطلوب بشكل دقيق ومنهجي.	.774		
	X1_3	تستند إدارة الشركة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية إلى طبيعة الأعمال.	.682		
	X1_4	تعتمد إدارة الشركة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على العرض المتاح لديها.	.591		

البُعد	رمز العبارة	العبارة	قيم التشعب (التحميل)	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE
استراتيجية الاستقطاب	X1_5	تشارك جميع الإدارات في الشركة في تخطيط الموارد البشرية.	.885	.884	.608
	X2_1	توجد سياسات مكتوبة تنظم عملية الاستقطاب داخل الشركة.	.590		
	X2_2	تُعطى الأولوية في الاستقطاب للموظفين الحاليين داخل الشركة.	.857		
	X2_3	تستقطب إدارة الشركة الموظفين الأكفاء من المصادر الخارجية.	.861		
	X2_4	تعتمد إدارة الشركة سياسات الاستقطاب تضمن اختيار أفضل الكفاءات المتاحة لشغل الوظائف.	.759		
	X2_5	تطبق عملية الاستقطاب في الشركة وفقاً لمبدأ الشفافية والوضوح في جميع مراحلها.	.801		
استراتيجية التدريب	X3_1	تُحدد الشركة متطلبات التدريب للموظفين بما يتوافق مع استراتيجيتها.	.858	.844	.526
	X3_2	تركز البرامج التدريبية على تطوير المعارف والمهارات الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف الشركة.	.766		
	X3_3	توفر إدارة الشركة جميع المعدات اللازمة لتنفيذ العملية التدريبية بما يتناسب مع موضوع التدريب.	.736		
	X3_4	تجري إدارة الشركة تقييماً بعد انتهاء البرامج التدريبية لقياس مدى فعاليتها.	.551		
	X3_5	تحدد الشركة موازنة مالية لعملية التدريب.	.678		
استراتيجية تقييم الأداء الموظفين	X4_1	توجد في الشركة معايير واضحة محددة مسبقاً لتقييم أداء الموظفين.	.729	.847	.527
	X4_2	يتم تقييم الموظفين بناءً على مدى تحقيقهم للواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.	.746		
	X4_3	تستخدم الشركة آليات تقييم تحسن من مستوى أداء الموظفين فيها.	.802		
	X4_4	تُبنى معايير تقييم الأداء في الشركة على الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً لكل وظيفة.	.714		
	X4_5	تطبق إدارة الشركة عملية تقييم الأداء على جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.	.628		
استراتيجي	X5_1	تتناسب التعويضات التي تقدمها إدارة الشركة مع طبيعة العمل الذي يؤديه الموظفون.	.818	.914	.681

البُعد	رمز العبارة	العبارة	قيم التشعب (التحميل)	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE
	X5_2	تعمل إدارة الشركة على تحديث نظام التعويضات بشكل مستمر لمواكبة متطلبات البيئة التنافسية.	.831		
	X5_3	يُسهّم نظام التعويضات المعتمد في الشركة في تحقيق رضا الموظفين.	.902		
	X5_4	تعتمد إدارة الشركة خطة سنوية واضحة للعلاوات ترتبط بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين.	.730		
	X5_5	تضع إدارة الشركة سياسة تعويضات مالية مناسبة لجميع الموظفين بناءً على دراسات وتحليلات مسبقة.	.836		
		الكلية		.972	.582

يتبين من الجدول (5) أن تشعبات (أوزان الانحدار المعياري) عبارات المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (0.551 إلى 0.902) وهي ضمن الحدود المقبولة للتشعبات المحددة بـ (0.50 وأكبر)، وهذا يشير إلى أن الـ (25) العبارة تمثل بشكل جيد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، ومن خلال هذه النتائج تم التأكد من الصدق البنائي لعبارات أبعاد المتغير المستقل.

كما بينت النتائج أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المتغير المستقل كانت ضمن المستوى المحدد بـ (أكبر من 0.50)، حيث كان أقل تباين مستخرج متمثل في البُعد استراتيجية التدريب التنظيمية (0.526) والتي تشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل تفسر تباين أكبر من (0.50)، كما أظهرت النتائج أن كافة قيم التباين المستخرج للأبعاد أقل من الثبات المركب ($AVE < CR$) والذي يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل تتسم بالصدق التقاربي.

جدول (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي) لعبارات أبعاد المتغير التابع.

البُعد	رمز العبارة	العبارة	قيم التشعب (التحميل)	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE
الإنجاز	Y1_1	تمثل الإدارة العليا في الشركة نموذجاً يحتذى به الموظفين في ترسيخ معايير التميز.	.806	.911	.672
	Y1_2	تحرص الإدارة العليا على تشجيع الإبداع والتميز لدى الموظفين.	.839		

البُعد	رمز العبارة	العبارة	قيم التشبع (التحميل)	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج AVE
التميز بالمنتج	Y1_3	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق ممارسات التميز القيادي مثل (تفويض الصلاحيات، وتحفيز الموظفين، والتواصل الفعال، وتشجيع النقد البناء).	.850		
	Y1_4	تركز الشركة على اختيار القيادات الأكثر تميزاً لتولي المناصب لقيادية.	.795		
	Y1_5	يحرص القادة في الشركة على تشجيع جميع الموظفين لتحقيق التميز في أدائهم.	.807		
	Y2_1	تحرص إدارة الشركة على تقديم منتجاتها بجودة تفوق توقعات العملاء.	.717	.895	.631
	Y2_2	تطور إدارة الشركة منتجات متميزة تفوق منتجات المنافسين.	.735		
التميز بالخدمة	Y2_3	تركز الشركة على التميز في تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم قيمة مضافة لمنتجاتها.	.822		
	Y2_4	تستخدم إدارة الشركة وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها.	.825		
	Y2_5	تخضع عمليات تقديم المنتج في الشركة لعمليات لتحسين وتطوير مستمر.	.864		
		الكلية		.949	.652

(0.631) والتي تشير إلى أن أبعاد المتغير التابع تفسر تباين أكبر من (0.50)، كما أظهرت النتائج أن كافة قيم التباين المستخرج للأبعاد أقل من الثبات المركب ($AVE < CR$) والذي يشير إلى أن أبعاد المتغير التابع تتسم بالصدق التقاربي.

اختبار ثبات الأداة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ($Cronbach's\ Alpha$) من خلال برنامج spss لكل بُعد من أبعاد الاستبانة التسعة، وكذلك لمتغيرات الدراسة وللاستبانة ككل.

يتبين من الجدول (5) أن تشبعات (أوزان الانحدار المعياري) عبارات المتغير التابع: التميز المؤسسي كانت (0.717، 0.864) وهي ضمن الحدود المقبولة للتشبعات المحددة بـ (0.50 وأكبر)، وهذا يشير إلى أن الـ (10) العبارات تمثل بشكل جيد (التميز المؤسسي)، ومن خلال هذه النتائج تم التأكد من الصدق البنائي لعبارات أبعاد المتغير التابع.

كما بينت النتائج أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المتغير التابع كانت ضمن المستوى المحدد بـ (أكبر من 0.50)، حيث كان أقل تباين مستخرج متمثل في بُعد التميز بالمنتج وبقيمة

جدول (6) : يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والثبات المركب لأبعاد ومحاو أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات المركب	ألفا كرونباخ
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستقل: المتغير	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	5	0.867	0.814
	استراتيجية الاستقطاب	5	0.884	0.727
	استراتيجية التدريب	5	0.844	0.850
	استراتيجية تقييم أداء الموظفين	5	0.847	0.858
	استراتيجية التعويضات	5	0.914	0.915
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	25	0.972	0.940
المتغير التابع	التميز بالقيادة	5	0.911	0.913
	التميز بالمنتج	5	0.895	0.902
	الثبات الكلي للمتغير التابع	10	0.949	0.918

عرض وتحليل ومناقشة نتائج تحليل الدراسة:

أولاً: نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وقد تم إجراء التحليل الوصفي، كما هو مبين بالآتي:

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والثبات المركب جاءت بدرجة عالية جداً لأبعاد ومحاو أداة الدراسة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بين (0.727) و (0.940)، بينما تراوح معامل الثبات المركب بين (0.844) و (0.972)، مما يؤكد أن الأداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة جداً.

جدول (7) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

النسبة	العدد	النوع الاجتماعي
83.58%	285	ذكر
16.42%	56	أنثى
100%	341	الإجمالي
الفئة العمرية		
23.17%	79	30 سنة فأقل
40.76%	139	(31-40) سنة
24.63%	84	(41-50) سنة
11.44%	39	أكثر من 50 سنة
100%	341	الإجمالي
المؤهل العلمي		

3.23%	11	ثانوية عامة فأقل
9.68%	33	دبلوم بعد الثانوية
78.59%	268	بكالوريوس
8.50%	29	ماجستير
100%	341	الإجمالي
المسمى الوظيفي		
2.05%	7	مدير عام/نائب مدير عام/مدير تنفيذي
39.88%	136	مدير إدارة/رئيس قسم
58.06%	198	مشرف مجموعة/مختص
100%	341	الإجمالي
سنوات الخدمة		
20.23%	69	5 سنوات فأقل
27.57%	94	(6-10) سنوات
19.65%	67	(11-15) سنة
32.55%	111	16 سنة فأكثر
100%	341	الإجمالي

بينما عينة الدراسة من الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة (11.44%) من حجم عينة الدراسة. ويعزى النسبة العالية للفئة العمرية (31-40 سنة) في أنها تمثل مرحلة النضج الوظيفي والاستقرار المهني، وغالبًا ما يكون الموظفون في هذا العمر قد تجاوزوا مرحلة البدايات المهنية واكتسبوا خبرة كافية تؤهلهم لشغل مناصب إشرافية أو متخصصة (وهو ما يتوافق مع بيانات المسمى الوظيفي)، وفي نفس الوقت لا يزال لديهم طموح وحيوية للمساهمة بفعالية، ووجود نسبة عالية في هذا النطاق يشير إلى أن الشركة لديها قوة عاملة في ذروة عطائها المهني. كما يتبين من الجدول أن غالبية عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس وبنسبة (78.59%)، يليهم من المؤهل العلمي دبلوم بعد الثانوية وبنسبة (9.68%)، ثم من المؤهل العلمي ماجستير وبنسبة (8.50%)،

تبين من الجدول (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور و بنسبة (83.58%)، بينما أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة (16.42%) من حجم عينة الدراسة، ويعزى هذا الارتفاع الكبير في نسبة الذكور إلى طبيعة القطاع الصناعي الذي أجريت فيه الدراسة تاريخيًا وعالميًا، وتعتبر قطاعات الصناعة والإنتاج من المجالات التي يغلب عليها الطابع الذكوري لطبيعة الأعمال التي قد تتطلب جهدًا بدنيًا أو تتم في بيئات عمل قد لا تكون جاذبة تقليديًا للإناث، كما قد يعكس هذا التوزيع الثقافة التنظيمية السائدة أو أنماط التوظيف التاريخية في هذه الشركات. كما يتبين من الجدول أن غالبية عينة الدراسة من الفئة العمرية (31-40) سنة وبنسبة (40.76%)، يليهم من الفئة العمرية (41-50) سنة وبنسبة (24.53%)، ثم من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبنسبة (23.17%)،

(32.55%)، يليهم من ذوي سنوات الخدمة (6-10 سنوات) بنسبة (27.57%)، يليهم من ذوي سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) بنسبة (20.23%)، بينما عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة (11-15) سنة بنسبة (19.65%) من حجم عينة الدراسة، ويعزو الباحثان النسبة الأعلى لمن لديهم (16 سنة فأكثر بوضوح إلى ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي داخل هذه الشركات، ووجود عدد كبير من الموظفين الذين قضوا أكثر من 16 عامًا يعني أن الشركة نجحت في الاحتفاظ بكوادرها من ذوي الخبرة الطويلة، وقد يكون ذلك نتيجة لبيئة عمل إيجابية، أو وجود أمان وظيفي، أو حزم تعويضات ومزايا تنافسية، مما يقلل من معدل دوران الموظفين، وهذا بدوره يعزز تراكم الخبرات والمعرفة داخل الشركات.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1: نتائج تحليل مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لإجابات أفراد العينة على فقرات جودة الحياة الوظيفية، وأبعادها؛ للتعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية- استراتيجية الاستقطاب- استراتيجية التدرّب- استراتيجية تقييم أداء الموظفين- استراتيجية التعويضات) في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، والجدول (8) يوضح ذلك.

بينما من المؤهل العلمي ثانوية عامة فأقل بنسبة (3.23%) من حجم عينة الدراسة، ويفسر الباحثان غالبية مؤهل البكالوريوس إلى أنه أصبح المؤهل القياسي للتوظيف في المناصب الإدارية والإشرافية والتخصصية في الشركات الكبرى والمنظمة. ويشير ذلك إلى أن الشركة تعتمد على معايير توظيف تتطلب أساساً علمياً قوياً، وأن طبيعة الوظائف التي شملتها العينة (مدراء، رؤساء أقسام، مشرفون) تتطلب هذا المستوى التعليمي كحد أدنى للمنافسة عليها والنجاح فيها. كما يتبين من الجدول تفاوت عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي، فقد حازت عينة الدراسة من مشرفي المجموعات والمختصين بالغالبية بنسبة (58.06%)، يليهم من المسمى الوظيفي (مدراء إدارات ورؤساء الأقسام) بنسبة (39.88%)، بينما كل من (مدراء عموم، ونواب مدراء عموم، ومدراء تنفيذيين) بنسبة (2.05%) من حجم عينة الدراسة، ويرى الباحثان أن هذا التوزيع منطقي جداً ويعكس الهيكل التنظيمي الهرمي الطبيعي لأي شركة كبيرة، دائماً ما تكون قاعدة الهرم الإداري (المستوى الإشرافي والتنفيذي المباشر) أوسع بكثير من المستويات الإدارية العليا، ووجود غالبية العينة في هذه الفئة يضمن أن النتائج تعبر بشكل أساسي عن وجهة نظر الموظفين الذين يطبقون الاستراتيجيات ويتأثرون بها بشكل مباشر، مما يعطي الدراسة مصداقية وعمقاً أكبر. كما يتبين من الجدول تناسق أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة، حيث تبين أن عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) بنسبة

جدول (8) : يبين نتائج ممارسة أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
1	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	4	4.14	0.56	82.80%	عالٍ
2	استراتيجية الاستقطاب	3	4.19	0.55	83.80%	عالٍ
3	استراتيجية التدريب	1	4.29	0.56	85.80%	عالٍ جداً
4	استراتيجية تقييم أداء الموظفين	2	4.21	0.61	84.20%	عالٍ جداً
5	استراتيجية التعويضات	5	3.88	0.82	77.60%	عالٍ
	المتوسط العام لممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية		4.14	0.52	82.80%	عالٍ

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الشركات الصناعية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.14)، والانحراف المعياري (0.52)، وهو ما يعكس درجة تباين منخفضة نسبياً في إجابات أفراد العينة، ويشير إلى وجود اتفاق عام حول فاعلية تطبيق هذه الاستراتيجيات. كما بلغ الوزن النسبي العام (82.80%)، وهو ما يعزز من دلالة النتائج على أن هذه الشركات تولي اهتماماً ملموساً بتنفيذ وظائف الموارد البشرية ضمن إطار استراتيجي منظم.

كما أظهرت النتائج أن استراتيجية التدريب جاءت في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.56) ووزن نسبي (85.80%)، مما يشير إلى اهتمام الشركات بتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على الاستثمار في رأس المال البشري كأحد ركائز التميز المؤسسي.

تلتها في المرتبة الثانية استراتيجية تقييم أداء الموظفين، بمتوسط (4.21) وانحراف معياري

(0.61) ووزن نسبي (84.20%)، ما يدل على وجود نظم تقييم فعالة تُستخدم لقياس كفاءة الأداء وتعزيز التحفيز الداخلي، وهو ما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان العدالة في بيئة العمل. أما استراتيجية الاستقطاب فقد احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط (4.19) وانحراف معياري (0.55) ووزن نسبي (83.80%)، وهو ما يعكس قدرة الشركات على جذب الكفاءات المناسبة وتوظيفها بما يتماشى مع احتياجاتها الاستراتيجية، مما يعزز من تنافسيتها في السوق.

وجاءت استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.56) ووزن نسبي (82.80%)، وهي نتيجة تشير إلى وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، إلا أن ترتيبها المنخفض نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد قد يعكس الحاجة إلى مزيد من التكامل بين التخطيط وبقية العمليات الإدارية لضمان مواءمة أفضل بين الموارد البشرية والأهداف المؤسسية.

وأخيراً، جاءت استراتيجية التعويضات في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.82) ووزن نسبي (77.60%)، وهي أقل الأبعاد

ممارسةً، كما أن ارتفاع الانحراف المعياري فيها يشير إلى تباين ملحوظ في آراء المشاركين، مما قد يعكس تفاوتاً في رضا الموظفين عن أنظمة الحوافز والتعويضات، ويستدعي مراجعة هذه الأنظمة لضمان العدالة التحفيزية وتعزيز الولاء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه تُظهر التزاماً واضحاً بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لا سيما في مجالات التدريب وتقييم الأداء، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز بعض الأبعاد الأخرى،

مثل التعويضات والتخطيط، لتحقيق تكامل استراتيجي شامل يدعم التميز المؤسسي المستدام، وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الجعوبي والعويد 2024، والمطرف وآخرون، 2024 ، وبن شويحه، 2022، والصوالحه ، 2020) كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زويدي وفضلاوي 2023؛ ودراسة مشتهى 2014 حيث أظهرت نتائجهما مستوى توفر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمستوى منخفض.

2: نتائج تحليل مستوى التميز المؤسسي:

جدول (9) ترتيب توفر أبعاد التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه

م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر
1	التميز بالقيادة	2	4.18	0.69	83.60%	عالٍ
2	التميز بالمنتج	1	4.34	0.60	86.80%	عالٍ جداً
	المتوسط العام لتوفر التميز المؤسسي		4.26	0.57	85.20%	عالٍ جداً

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز المؤسسي بأبعاده في الشركات الصناعية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه يُعد عالياً جداً، حيث بلغ المتوسط العام لتوفر التميز المؤسسي (4.26)، والانحراف المعياري (0.57)، والوزن النسبي (85.20%)، وهو ما يعكس توفرًا عالياً جداً للتميز المؤسسي، مع درجة اتساق جيدة في آراء أفراد العينة.

كما تبين أن بُعد التميز بالمنتج جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.43)، وانحراف معياري (0.60)، ووزن نسبي (86.80%)، مما يدل على أن الشركات تولي اهتماماً كبيراً بجودة المنتج وتطويره، وتحقق فيه أعلى مستويات التميز، مع توافق جيد بين تقييمات المشاركين.

أما بُعد التميز بالقيادة، فقد جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (5.18)، وانحراف معياري (0.69)، ووزن نسبي (83.60%)، مما يشير إلى توفر القيادة الفعالة بدرجة عالية، وإن كانت أقل نسبياً من التميز في المنتج، مع وجود تباين طفيف في آراء المشاركين حول هذا البُعد.

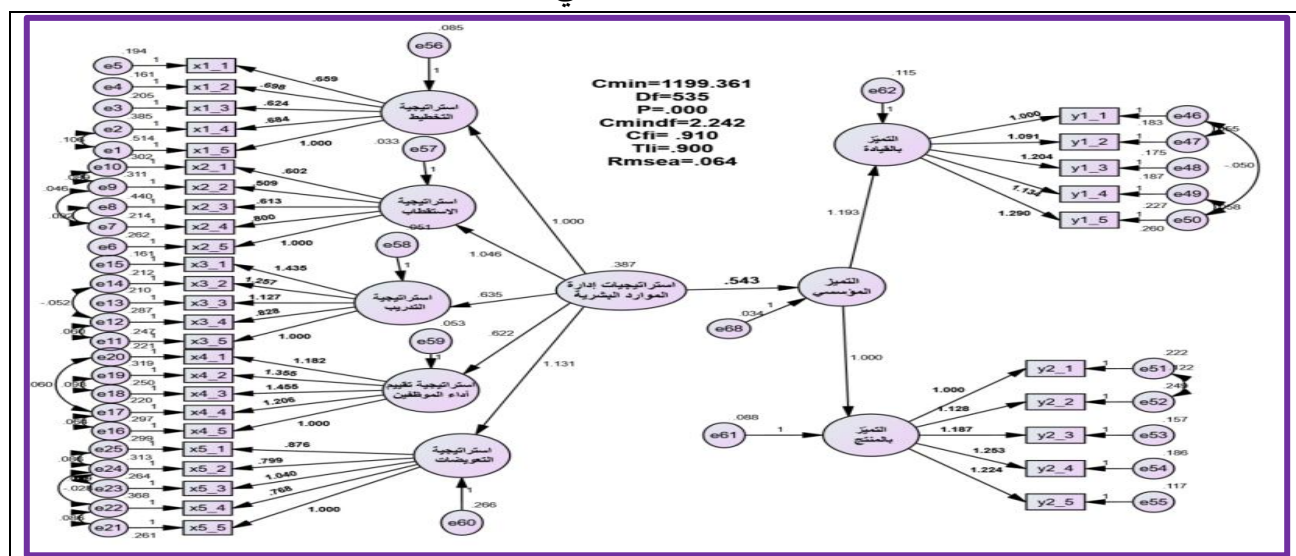
وبناءً على ما سبق تبين أن الشركات الصناعية التابعة للمجموعة تُحقق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي، لا سيما في مجال المنتج، مما يعكس نضجاً في العمليات الإنتاجية وفعالية في إدارة الجودة، ويُوصى بتعزيز التكامل بين القيادة والمنتج، والعمل على توسيع نطاق التميز ليشمل أبعاداً إضافية، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية والقدرة التنافسية طويلة المدى، كما تعتبر نتيجة هذه الدراسة مقارنة

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

ولاختبار فرضيات الدراسة؛ للتأكد من وجود أثر للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع التميز المؤسسي، تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، بالاعتماد على برنامج (Amos.v.24).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة H1:

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، حيث يبين الشكل (7) الأنموذج الهيكلي المعرفي كما هو مبين بالشكل الآتي:



شكل (2): الأنموذج الهيكلي المعرفي أثر (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في (تحقيق التميز المؤسسي)

قيمة مربع كاي المعياري (2.264) مقبولة وأقل من الحد القصوى (5)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.064) وهي أقل من القيمة المحددة بـ (0.08) فأقل، كما بلغ مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.910) ضمن القيمة

مع دراسات أخرى حصلت في ممارسة متغير التميز المؤسسي على مستوى توفر عالٍ وهي دراسة العلوي 2023؛ ودراسة بلعيد وآخرون 2022؛ ودراسة بلقاسم، ومحمد 2022؛ ودراسة عباس، وعبدالحسين 2022؛ ودراسة البندك 2021؛ ودراسة محمد 2019، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المائل والتوينسي 2024؛ ودراسة بيدوا وبكار 2023؛ حيث أظهرتا كلاهما مستوى متوسط في متغير التميز المؤسسي، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زويدي وفضلاوي 2023 التي توصلت إلى مستوى منخفض في هذا المتغير.

من الشكل (2) أظهرت نتائج مؤشرات جودة المطابقة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، وبأن درجة تحققها تقع ضمن مؤشرات قيم المطابقة المثالية، حيث بلغت

المثالية وتقترب إلى الواحد، وكان قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) (0.900) وهو أيضاً ضمن القيمة المثالية وتقترب إلى الواحد، والذي يوحى بتطابق النموذج المعرفي لبيانات الدراسة، كما تبين النتائج

معامل التحديد (R^2) والخطأ المعياري (S.E) والقيمة الحرجة (C.R) ومعامل التأثير (β) بين المتغيرين كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (10) يوضح مسارات تأثير (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في (تحقيق التميز المؤسسي)

القيمة الاحتمالية P.	القيمة الحرجة (C.R)	الخطأ المعياري S.E.	معامل التأثير β (Estimate)	R^2	المسار
***	8.765	0.062	0.543	0.295	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية < تحقيق التميز المؤسسي

(*** دالة إحصائية عند $p < 0.001$)

أهمية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه.

وبناءً على مخرجات الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة الأولى، تقبل الفرضية الرئيسة الأولى بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مع نتائج الجعوبي والعويد 2024، والمطرف وآخرون، 2024، وبين شويحه، 2022، والصوالحه، 2020، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المائل والتونيسي 2024)، وبناءً على هذا التحليل، يمكن القول إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل أداة فعالة في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تطبيق ممارسات مهنية محسنة مثل التدريب المستمر، والتقييم الفعال للأداء، والاستقطاب الجيد للموارد البشرية، وتقديم تعويضات مناسبة. وهذه الممارسات تسهم في تحسين

تبين من الجدول (11) أن القيمة الحرجة ($CR=8.765$) تجاوزت القيمة الحرجة الـ (± 1.96)، حيث هي أكبر من (1.96)، وكذلك القيمة الاحتمالية ($P < 0.05$) وهو ما يؤكد معنوية أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، كما يبين قيمة معامل التحديد ($R^2=0.295$) أن (29.5%) من التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه يرجع إلى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بينما الباقي (70.5%) من التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي يعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها النموذج، وتبين أن القيمة التنبؤية (معامل التأثير) ($\beta=0.543$)، يشير إلى أن التحسين (الزيادة) في ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه بنسبة (54.3%)، وهو مؤشر يبين

بيئة العمل وزيادة تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار في الشركات.

جدول(12) يوضح مسارات تقديرات أنموذج تأثير أبعاد المتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المسارات	معامل التأثير β (Estimate)	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرية (C.R)	القيمة الاحتمالية.P
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية..... < تحقيق التميز المؤسسي	0.068	0.123	0.552	0.581
استراتيجية الاستقطاب..... < تحقيق التميز المؤسسي	0.251	0.112	2.242	0.035
استراتيجية التدريب..... < تحقيق التميز المؤسسي	0.262	0.114	2.309	0.021
استراتيجية تقييم أداء الموظفين..... < تحقيق التميز المؤسسي	0.034	0.109	0.312	0.755
استراتيجية التعويضات..... < تحقيق التميز المؤسسي	0.008	0.049	0.168	0.866

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المائل والتوينسي 2024؛ وتختلف مع دراسة (الجعوبي والعويد 2024، والمطرف وآخرون، 2024، ، وبن شويحه، 2022، والصوالحه ، 2020)، وتعكس هذه النتيجة الفجوة الموجودة بين تخطيط الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بعض الشركات، مما يستدعي النظر في تحسين استراتيجيات التخطيط لتكون أكثر توافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للشركة والتحديات البيئية التي تواجهها، وقد تكون استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الشركات المعنية غير مُفعَّلة بشكل كافٍ أو غير ملائمة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في بيئة العمل، لذا فإنه من المهم التركيز على تفعيل هذه الاستراتيجيات بشكل أكثر كفاءة من خلال مراجعات دورية و تحليل الأداء لتحسين تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي

ومن خلال الجدول (12) السابق تم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي:

يتبين من الجدول(12) أن القيمة الحرية (CR=0.552) لم تتجاوز القيمة الحرية الـ (1.96±)، حيث كانت أقل من (1.96)، وكذلك القيمة الاحتمالية ($P=0.581 > 0.05$) وهو ما يؤكد عدم معنوية الدلالة الإحصائية لدور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه. وبناءً على مخرجات النموذج، ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استراتيجية تخطيط المرد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتقبل بصيغتها العدمية(الصفريّة) بنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد

والتطوير، بل يعد أداة أساسية لتمكين الشركات من تعزيز قدرتها التنافسية و تحقيق الابتكار في بيئة العمل. ويتبين من الجدول(12) أن القيمة الحرجة $(CR=2.309)$ تجاوزت القيمة الحرجة ال (± 1.96) ، حيث كانت أكبر من (1.96) ، وكذلك القيمة الاحتمالية $(P=0.021<0.05)$ وهو ما يؤكد معنوية الدلالة الإحصائية لدور استراتيجية التدريب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار (β) كانت $(\beta=0.262)$ وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التدريب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وأن التحسين في ممارسة استراتيجية التدريب بدرجة واحدة(100%) يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه بنسبة (26.2%) . وبناءً على مخرجات النموذج، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد استراتيجية التدريب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الجعوبي والعويد 2024، والمطرف وآخرون، 2024، وبن شويحه، 2022، والصوالحه ، 2020)؛ كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المائل والتوينسي 2024، وتُظهر هذه النتيجة أن استراتيجية التدريب تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، مما يعكس أهمية

ويتبين من الجدول(12) أن القيمة الحرجة $(CR=2.242)$ تجاوزت القيمة الحرجة ال (± 1.96) ، حيث كانت أكبر من (1.96) ، وكذلك القيمة الاحتمالية $(P=0.035<0.05)$ وهو ما يؤكد معنوية الدلالة الإحصائية لدور استراتيجية الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار (β) كانت $(\beta=0.251)$ وهي قيمة موجبة تشير إلى أثر إيجابي لاستراتيجية الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وأن التحسين في ممارسة استراتيجية الاستقطاب بدرجة واحدة(100%) يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه بنسبة (25.1%) . وبناءً على مخرجات النموذج، تقبل الفرضية الفرعية الثانية بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد استراتيجية الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الجعوبي والعويد 2024، والمطرف وآخرون، 2024، وبن شويحه، 2022، والصوالحه ، 2020)؛ كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المائل والتوينسي 2024، وتُظهر هذه النتيجة أن استراتيجية الاستقطاب هي عامل مؤثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه. ويؤكد هذا أن استقطاب الكفاءات المناسبة لا يقل أهمية عن استراتيجيات أخرى مثل التدريب

الاستثمار في تدريب الموظفين و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. في الشركات اليمنية، حيث تشهد البيئة الاقتصادية والتكنولوجية تحديات مستمرة، ويجب أن تكون استراتيجيات التدريب أكثر توافقاً مع احتياجات السوق ومتطلبات العمل المتطورة لضمان تعزيز القدرة التنافسية وزيادة الإنتاجية في جميع الأقسام.

ويتبين من الجدول (12) أن القيمة الحرجة ($CR=0.312$) لم تتجاوز القيمة الحرجة الـ (± 1.96)، حيث كانت أقل من (1.96)، وكذلك القيمة الاحتمالية ($P=0.755 > 0.05$) وهو ما يؤكد عدم معنوية الدلالة الإحصائية لأثر استراتيجية تقييم أداء الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه. وبناءً على مخرجات النموذج، ترفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استراتيجية تقييم أداء الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتقبل بصيغتها العدمية (الصفريّة) بنص: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استراتيجية تقييم أداء الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المائل والتوينسي 2024؛ وتختلف مع دراسة (الجعوبي والعويد 2024، والمطرف وآخرون، 2024، وبن شويحه، 2022، والصوالحه ، 2020)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجية تقييم أداء الموظفين لا تُظهر تأثيراً ملحوظاً على تحقيق التميز المؤسسي في

الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، وربما تعود هذه النتيجة إلى قصور في تطبيق استراتيجيات التقييم أو عدم ربطها بتطوير الموظفين بشكل ملموس، ولتجاوز هذه النقطة، ينبغي على الشركات الصناعية في اليمن تطوير استراتيجيات تقييم أكثر تكاملاً وموجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يعزز القدرة التنافسية والأداء المؤسسي.

ويتبين من الجدول (12) أن القيمة الحرجة ($CR=0.168$) لم تتجاوز القيمة الحرجة الـ (± 1.96)، حيث كانت أقل من (1.96)، وكذلك القيمة الاحتمالية ($P=0.866 > 0.05$) وهو ما يؤكد عدم معنوية الدلالة الإحصائية لدور استراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه. وبناءً على مخرجات النموذج، ترفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتقبل بصيغتها العدمية (الصفريّة) بنص: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية لمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المائل والتوينسي 2024؛ وتختلف مع دراسة (الجعوبي والعويد 2024، والمطرف وآخرون، 2024، وبن شويحه، 2022، والصوالحه ، 2020)، وتشير هذه

النتيجة إلى أن استراتيجية التعويضات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه لا تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق التميز المؤسسي، وقد يعود هذا إلى عدة أسباب محتملة، أهمها أن التعويضات المالية قد لا تكون كافية لتحفيز الدوافع الداخلية للموظفين نحو التميز، حيث تُعد الحوافز المالية وحدها غير كافية لتحفيز الابتكار والتطوير المهني. وعلاوة على ذلك، قد تفقر استراتيجيات التعويضات إلى الارتباط المباشر مع الأهداف الاستراتيجية للشركة أو برامج التطوير المهني، كما أن ثقافة التقدير والابتكار داخل الشركات قد تكون غير مشجعة بما يكفي لتحقيق التميز المؤسسي، مما يحد من فعالية التعويضات. ولتحسين تأثير استراتيجية التعويضات، من الضروري تعزيز التكامل بين المكافآت المالية وبرامج التطوير المهني والتحفيز الداخلي للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الاستنتاجات:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لتساؤلات الدراسة وفرضياتها خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- وجود اهتمام عال بتحقيق التميز المؤسسي ببعديه تميز القيادة وتميز المنتج في الشركات محل الدراسة.
- تولي الشركات محل الدراسة اهتماماً كبيراً بجودة وتميز منتجاتها وتحرص على التطوير المستمر في التصميم والانتاج بما يعزز قدرتها التنافسية.
- تمتلك الشركات محل الدراسات قيادة إدارية بمستوى عال من التميز وتحمل رؤية استراتيجية واضحة تعمل على تمكين العاملين وتحفيزهم نحو

الاداء المتميز وتتبنى أساليب قيادية قائمة على المشاركة والاتصال الفعال.

- تمارس الشركات محل الدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة بمستوى عال، وهذا يعكس قدرتها العالية على تبني ممارسات متقدمة في تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات.
- تولي الشركات محل الدراسة اهتماماً كبيراً بتطوير قدرات ومهارات موظفيها، وتعتبر التدريب أداة استراتيجية أساسية لتحقيق الأداء المتميز.
- إن استراتيجيات التعويضات كانت في المرتبة الأخيرة بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية، مما يدل على أن الشركات محل الدراسة تمنح استراتيجيات التعويضات اهتماماً جيداً لكن ليس بمستوى اهتمامها بالأبعاد الأخرى.
- بينت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي للشركات الصناعية محل الدراسة، وهذا يؤكد أن نجاح الشركة وتميزها يبدأ من الإعداد الفعال والمدروس لاستراتيجيات الموارد البشرية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية الاستقطاب واستراتيجية التدريب لهما أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة
- عدم وجود أثر لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هذه الشركات محل الدراسة، مما يدل على أن استراتيجيات التخطيط للموارد البشرية لا تكفي وحدها لضمان التميز المؤسسي.

- عدم وجود أثر لاستراتيجية تقييم الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هذه الشركات محل الدراسة، مما يدل على أن استراتيجيات التقييم المعتمدة في الشركات محل الدراسة لا تمثل عاملاً مؤثراً في التميز المؤسسي.
- عدم وجود أثر لاستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي، مما يدل على أن استراتيجيات التعويضات لا تسهم بشكل ملموس في تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.

التوصيات:

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان من واقع التحليل الإحصائي للبيانات والإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة تم الخروج بالتوصيات الآتية:

1. ضرورة تكامل استراتيجيات التعويضات مع التطوير المهني حيث إنه يجب على الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه تطوير استراتيجيات تعويضات تشمل مكافآت مالية ولكن مع ربط هذه المكافآت بتطوير المهارات المهنية وفرص التدريب المستمر.
2. يتعين أن تكون استراتيجيات التعويضات جزءاً من خطة شاملة تهدف إلى تحفيز الابتكار والتطوير الشخصي للموظفين.
3. التركيز على تعزيز الدوافع الداخلية للموظفين من خلال التقدير المعنوي والاعتراف بالإنجازات الشخصية والمهنية. والحوافز المالية قد تكون أقل تأثيراً إذا لم تُقترن بتقدير ملموس من القيادة، وهو ما يُسهم في تحفيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

4. ربط التعويضات بالأهداف الاستراتيجية وأن تكون استراتيجيات التعويضات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتطلب ذلك تطوير آليات لربط المكافآت بمؤشرات الأداء الرئيسة التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، بحيث يشعر الموظفون بأن مساهماتهم تؤثر مباشرة في نجاح المؤسسة.
5. تعزيز ثقافة التقدير والابتكار وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتقدير المتبادل، بحيث تكون استراتيجيات التعويضات جزءاً من بيئة محفزة تؤمن بقدرات الموظفين وتستثمر في تطويرهم المهني. والبيئة التقديرية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام المؤسسي.
6. إعداد استراتيجيات مكافآت شاملة وعدم الاقتصار على المكافآت المالية المباشرة، بل يجب تقديم مكافآت غير مادية مثل التكريات وفرص الترقية والمسؤوليات الإضافية، التي تسهم في تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق التميز المؤسسي.
7. القيام بمراجعة دورية لتقييم استراتيجيات التعويضات حيث يتعين على الشركات إجراء مراجعات دورية لاستراتيجية التعويضات وتقييم تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي. ويشمل ذلك جمع الملاحظات من الموظفين حول فعالية المكافآت وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً للبيئة التنافسية واحتياجات الشركة.

المراجع والمصادر:

- [1] بو الجبين، محمد عبد الرحمن. (2022) "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في جامعة القدس المفتوحة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(18)، 81-100.
- [2] أصرف، حامد جودت. (2020) "أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 233-24.
- [3] البتانوني، فايز عبد الهادي، ومحمد، عصام الدين . (2022) الإحصاء الوصفي وتطبيقاته باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا.
- [4] بخيت، أبوبكر علي خضر. (2024)، أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل: دراسة تطبيقية لموظفي جامعة سنار-مجمع الوسط. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 11(1)، 139-158.
- [5] بلعيد، حياة، عراب، فاطمة الزهراء، وصديقي، خضراء. (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة الاقتصاد الجديد، 13(1)، 281-29 بلقاسم، يعقوب، ومحمد، يزيد بن جريو. (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تقرت. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- [6] بن شويحة، بشير. (2022). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمة. رسالة ماجستير،
- تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- [7] البندك، سامر جورج. (2021). واقع استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله وبيت لحم. رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- [8] بوزيان، فاطمة، ولواسي، فاطمة. (2022). تأثير ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي: دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي، الجزائر.
- [9] بيدوا، عبدالنبي، وبوكرار، يوسف. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأولف. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درابعية، الجزائر.
- [10] لجغوبي، سلمى محمد، والعويدي، سارة عبدالله. (2024).
- [11] دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق النمو المهني لدى الجامعات الأهلية في ظل رؤية 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(11)، 68-90.
- [12] حميد، مجيد حميد طاهر. (2022)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية. الدراسة منشورة على ResearchGate كبحث

التشغيل لولاية أدرار .رسالة ماجستير، تخصص
إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد
درايعية أدرار، الجزائر.

[19] زيد، جمال درهم أحمد، والشجاع، حنان
حسن ناجي. (2023).

أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في
الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء .
المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،
(50.14)

[20] الشمري، راسم حسين. (2023). دور
الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي:
دراسة في الشركة العامة للاتصالات في العراق .
مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة
البليدة 2، المجلد 19، العدد 2، العراق.

[21] لشمري، راسم حسين، والوكيل، تيسير
معلي. (2023). دور الموارد البشرية وأثرها في
تحقيق التميز المؤسسي: دراسة في الشركة العامة
للاتصالات في العراق. مجلة الغري للعلوم
الاقتصادية والإدارية، 19(2)، 367-388

[22] الضب، الزهرة، وتينعمري، نجمة .
(2013) تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين
في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة
الاستشفائية سليمان عميرات- تقرت .رسالة
ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي
مرباح-ورقلة، الجزائر.

[23] عايض، عبداللطيف مصلح محمد، وبشر،
عادل محمد أحسن. (2020). أثر استراتيجية تنمية
الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام
في البنوك اليمنية .مجلة الدراسات الاجتماعية،
جامعة العلوم والتكنولوجيا، (4) 26 1-27.

[24] عباس، حوراء مؤيد، & عبدالحسين، صفاء
جواد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق

تطبيقي (2022)، وهي رسالة ماجستير ميدانية في
وزارة النقل

[13] الدجنة، خالد بن محمد، غوش، أبهجيت،
وشمسي، محمد أنس. (2023). أثر ممارسات إدارة
الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة
العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من
الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.
International Journal for Research and
Studies Publishing, 4(43), 170-19

[14] درة، عبدالباري إبراهيم، والصباغ، زهير
نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن
الحادي والعشرين: منحى نظمي .دار وائل للنشر،
الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

[15] الراسبية، نافجة بنت سلطان بن خميس .
(2022). أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد
البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية
الاجتماعية بسلطنة عمان .رسالة ماجستير،
تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة
الشرقية، سلطنة عمان.

[16] ريا، بشار .(2018). أثر الإدارة
الاستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي:
دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بمدينة
دمشق .رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم
إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال،
سوريا.

[17] الزهراني، أحمد بن علي. (2023). دور
القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي:
دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد
بجدة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات،
4(47)، 114-144.

<https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.1>

[18] زويدي، لطيفة، وفضلاوي، عائشة.
(2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في
تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بمديرية

تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع
 الفلسطيني نموذجاً. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث،
 (2)، 118-101.

[31] الغفوري، عبدالواحد. (2014). تقييم أداء الصناعة
 التحويلية في اليمن: إخفاقات الواقع وحلول المستقبل.
 مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، 12، 33-
 50.

[32] العلوي، راشد محمد راشد. (2023). دور الموارد البشرية
 في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية
 الهندية للأسمدة (رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال،
 جامعة الشرقية، عمان).

[33] فلاق، رضوان، & يوسف، بومدين. (2020). دور
 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء
 المنظمات العمومية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية
 بوزارة التعليم العالي الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية
 وإدارية، 14(3)، 234-210.

[34] اللوح، باسم عمر محمود. (2017). أثر العوامل الريادية
 في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة موظفي شركات
 الوساطة للأوراق المالية في فلسطين. رسالة ماجستير،
 تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة
 الإسلامية، فلسطين.

[35] المائل، عبدالكريم & ،التوينسي، تغريد. العجيلي .
 (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على
 التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة
 لصندوق التضامن الاجتماعي/ فرع سوق الجمعة .
 المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القرة بولي،
 جامعة
 المرقب،

[https://sjg.elmergib.edu.ly/index.php/sjg/
 article/view/24](https://sjg.elmergib.edu.ly/index.php/sjg/article/view/24) (09)، 252-272.

[36] محسن، سمير زمام. (2019). استراتيجيات إدارة الموارد
 البشرية وانعكاسها في الأداء التنظيمي. مجلة كلية
 الإسرائ الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 1(2)،
 63-45.

التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل
 والشؤون الاجتماعية. مجلة التقني، الجامعة التقنية
 الوسطى، (4)، 179-167.

<https://doi.org/10.51173/jt.v4i4.572>

[25] عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد، &
 النعاس، سليمان سالم جمعة. (2023). استراتيجيات
 إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية:
 دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية. مجلة
 الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 6(3)، 53-
 81.

[https://search.mandumah.com/Record/
 /1417756?utm_source=chatgpt.com](https://search.mandumah.com/Record/1417756?utm_source=chatgpt.com)

[26] أحمد، عبدالسلام، فارس السيد .
 (2017). استراتيجية التوظيف: ما لا يسع مدير
 التوظيف جهله. الطبعة الأولى، مؤسسة يسطرون
 للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

[27] عبدالله، حيدر طه، محمود، زيد خوام، &
 خلف، ياسر لطيف. (2019). استراتيجيات إدارة
 الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية:
 دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية. مجلة
 تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية التجارة
 والاقتصاد، جامعة تكريت، 15(47)، ج2، 121-
 140.

[28] عبدالله، عبدالله إبراهيم أكبر، & عدلان، محمد حسن
 الطيب. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق
 التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة جباد
 الصناعية 2019م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية،
 3(7)، 72-55.

[29] عريشي، زكية محمد علي، & الطراونه، إخلص إبراهيم.
 (2020). تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة
 الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية. مجلة البلقاء
 للبحوث والدراسات، 33(1)، 62-45.

[30] العزة، ولاء صبحي، & السلواي، عبدالرحمن حسن.
 (2022). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في

[43]النسور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة

في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال). قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

[44] Aguirre, A. L. (2025). Entrepreneurial traits and sustainable entrepreneurial orientation in Peru: A PLS-SEM analysis of micro and small-sized enterprises. *Journal Name, Volume(Issue), Page Numbers*.

[45] Alamri, A., & Thabet, A. (2024). The impact of emotional intelligence in organizational performance: A field research in industrial companies in Hodeida governorate. *Volume 20, Issue 10, Page Numbers*.

[46] Dambean, C. A., Gabor, A., & Rozalia, M. (2021). Implications of emotional intelligence in human resource management. *Economics, 9(2), Page Numbers*.

[47] Dessler, G. (2012). *Human resource management* (13th ed.). Pearson Education.

[48] Hassan, Z. (2015). Influence of human resource management practices on employee retention in Maldives retail industry. *International Journal of Accounting & Business Management, 3(1), 50-80*.

[49] Keller, S., & Price, C. (2021). *Beyond performance: How great organizations build lasting success*. Wiley.

[50] Kaufman, B. E., & Lambert, S. J. (2019). Human resource management and organizational performance: A review of recent research. *Human Resource Management Review, 29(1), 1-30*.

[51] Arbab, A. M., & Mahdi, M. O. S. (2018). *Human resources management practices and organizational excellence in public organizations*. *Polish Journal of Management Studies, 18(2), 9-21*. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.01>

Rasool, S. F., Samma, M., & Wang, M. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: The mediating role of product, process, and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management, 12, 1009-1025*.

[52] Ugoani, J. N. N., & Wamwayi, S. (2021). Emotional intelligence and its impact on effective human resource management. *International Journal of Economics and Financial Research, 7(1), 214-227*.

[37]محمد، علي إدريس. (2019). ممارسات إدارة الموارد

البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا. مجلة الجامعي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة اجدابيا، 30، 101-122.

[38]المرداس، ندى بنت خالد، غوش، أبهجيت، & شمسي، محمد أنس. (2023). أثر استراتيجيات على أداء العاملين: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية- الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(44)، 87-110.

[39]مشتهي، مروان محمد ثابت. (2014). *واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة*. رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

[40]المطرف، عبدالله فهد، صديق، وليد عبدالجواد سليمان، & حسن، عبدالحميد محمد. (2024). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الموظفين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3(4)، 18-38.

<https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n4p18>

[41]المغربية، فاطمة بنت سالم بن هدوب. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان . رسالة ماجستير، تخصص القيادة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

[42]المليجي، رضا إبراهيم. (2012). *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. الطبعة الأولى، مكتبة طريق العلم، عالم الكتب، القاهرة، مصر.