



## عنوان البحث

الأثر الرجعي لتطوير الموارد البشرية على جودة العمل والمشاريع وتطور الشركات

بحث تخرج

إعداد

مادلين صلاح خروس

مقدم الى الأكاديمية العربية الدولية كلية إدارة الأعمال

لاستكمال متطلبات التخرج ونيل درجة البكالوريوس

تخصص إدارة الأعمال

ربيع: 2024-2025

## المحتويات

1 .....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1 .....	1.1 المقدمة
2 .....	1.2 مشكلة الدراسة
2 .....	1.3 أهداف الدراسة
3 .....	1.4 أهمية الدراسة
3 .....	1.5 هيكل الدراسة
4 .....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
4 .....	المبحث الأول: الموارد البشرية
4 .....	2.1.1 تمهيد
4 .....	2.1.2 مفهوم الموارد البشرية
5 .....	2.1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية
6 .....	2.1.4 أهمية إدارة الموارد البشرية
6 .....	2.1.5 وظائف إدارة الموارد البشرية
7 .....	2.1.6 أهداف إدارة الموارد البشرية
7 .....	2.1.7 مفهوم تدريب وتطوير الموارد البشرية
9 .....	2.1.8 مفهوم توجيه العاملين
10 .....	2.1.9 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
11 .....	المبحث الثاني: جودة العمل
11 .....	2.2.1 مفهوم جودة العمل
11 .....	2.2.2 قياس جودة العمل
12 .....	2.2.3 دور الموارد البشرية في تحقيق جودة العمل:
13 .....	المبحث الثالث: إدارة المشروع والشركات
13 .....	2.3.1 مفهوم إدارة المشروع
13 .....	2.3.2 معايير نجاح المشروع
14 .....	2.3.3 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع
14 .....	2.3.4 دور الموارد البشرية في الشركات

15 .....	المبحث الرابع: مراجعة الأدبيات .....
15 .....	2.4.1 الدراسات السابقة باللغة العربية .....
19 .....	2.4.2 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .....
21 .....	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة .....
21 .....	المبحث الأول: البيانات والمتغيرات .....
22 .....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة .....
23 .....	المبحث الثالث: مناقشة النتائج .....
30 .....	المبحث الرابع: الخاتمة والتوصيات .....
32 .....	قائمة المراجع: .....

## الأثر الرجعي لتطوير الموارد البشرية على جودة العمل والمشاريع وتطور الشركات

### الملخص

في ظل ظروف التطور التكنولوجي والعلمي وزيادة النشاط الاقتصادي وما يرافقه من زيادة في المنافسة بين الشركات والمشاريع المختلفة، أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار فيها، وذلك من خلال تدريبيها وتطويرها بحيث تصبح الشركات والمؤسسات المختلفة التي تهتم برفع قدرات مواردها البشرية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وتقدم هذه الدراسة تعريفاً للموارد البشرية وأهمية ووظيفة إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في الشركات وإدارة المشاريع، كما تقوم بتقديم دراسة قام بها عدد من الباحثين والتي تبحث في أثر برامج تدريب الموظفين على إنتاجية العمل في الشركات عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع التركيز بشكل خاص على المغرب، ومصر، والأردن، ولبنان، وتونس. حيث تم استخدام منهج المطابقة لمقارنة الشركات التي تقدم برامج تدريبية بذلك التي لا تقدم، مما يسمح بتقدير دقيق لاختلافات الإنتاجية. حيث أظهرت النتائج زيادة ملحوظة في الإنتاجية في عدة دول: 33.1% في المغرب، 24% في مصر، 26.2% في لبنان، و26.2% في تونس. أما في الأردن، فقد سُجلت زيادة إيجابية بنسبة 16.4%， لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية. تسلط هذه النتائج الضوء على الدور الحيوي لتدريب الموظفين في تعزيز الإنتاجية، وتؤكد الحاجة إلى استثمار مستمر في التدريب من أجل تحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية عبر المنطقة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

يتوقف نجاح المشاريع وتطور الشركات في عالم الأعمال حاضراً ومستقبلاً على الدور الذي تقوم به الموارد البشرية فيها. إن هذا الدور يمكن أن تلعبه الموارد البشرية بشكل سليم وفعال ومستدام عندما تخضع لعملية التطوير الاستراتيجي، والتي تمكّنها من تأدية مهام أكثر تعقيداً وصعوبة مما يقومون به حالياً (الموسوي، 2016).

وتعتبر استراتيجية تطوير الموارد البشرية أحد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق بناء المهارات والقدرات الأساسية التي تمكن الفرد من تنفيذ مهامه الحالية والمستقبلية بفعالية، مما ينعكس على أداء المؤسسة الحالي والمستقبل. عملية صقل مهارات الأفراد وزيادة معارفهم والرفع من قدراتهم وتعديل اتجاهاتهم تولد بيئة خصبة للإبداع والابتكار مبنية على أساسيات الجودة في العمل والتي ستفتح آفاق مستقبلية تضمن للمؤسسة التفوق والتميز (خديجة، 2023).

ويشهد العالم في عصرنا الحالي تطوراً علمياً وتكنولوجياً يفرض على أي منظمة ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم ما يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وكفاءتها، بحيث يكون لديها المعرفة والمهارات المناسبة لمواجهة التحديات في كافة المجالات. وإن من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية استراتيجية التدريب التي لها دور واضح في تغيير الممارسات، ورفع كفاءة الموظفين وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها بشكل عام، وتحقيق الميزة التنافسية بشكل خاص. وأصبح ينظر إلى تدريب الموارد البشرية على أنها استثمار في رأس المال البشري، حيث أن ما تنفقه المنظمة على تدريب موظفيها يعود إليها بالربح والعائد المادي من خلال تحسين أداء الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية، لذلك فالتدريب يعد من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح على المدى الطويل (أبو غالى، 2023).

وتتطلب بيئة الأعمال اليوم من إدارة الموارد البشرية ليس فقط دعم نجاح المؤسسات، بل أن تلعب دوراً محورياً في تشكيل استراتيجية العمل، حيث تعتبر الشركات الرائدة القيمة المضافة من خلال خبرة الموظفين المنتظرة مهمة جداً لوظائفها لدرجة أنها تمتلك أنظمة تعليمية شاملة ل توفير التعليم والتدريب. ويتجاوز دور إدارة الموارد البشرية دورها الداعم لاحتياجات الأعمال، ويتحول إلى دور أكثر أهمية عند صياغة الاستراتيجية، ويصبح أحد المحددات الرئيسية لاستراتيجية الأعمال. ويمكن القول إن الشركات التي تمتلك أو تحقق بسرعة مستويات الخبرة المطلوبة لتلبية احتياجات الأعمال ستتفوق بشكل ملحوظ على تلك الشركات التي تفتقر إلى هذه الخبرات (Torraco and Swanson, 1995).

ويعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات والشركات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات والشركات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في

ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها.

هذا وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظراً لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة (نعميمة، 2009).

## 1.2 مشكلة الدراسة

تسعى جميع المنظمات والشركات في كافة أنحاء العالم جاهدةً لتحقيق النجاح والتفوق على منافسيها في المجال المشترك بينها، وتحقيق ذلك يتquin على المنظمات الحصول على مواردها البشرية واستخدامها بشكل فعال وتطويرها وتدريبها.

وعلى الرغم من وجود علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وتطور الشركات وجودة العمل والمشاريع، والارتباط الوثيق بين أداء هذه الموارد وإنتاجية المنظمات ومخرجاتها والربحية المالية إلا أنه لا يزال هنالك تركيزاً منخفضاً على هذا الإدراك بين مدربين بعض الشركات في عدة مناطق في العالم تجاه تنمية الموارد البشرية، حيث تتمثل إحدى المشكلات في وجود نقص في الاعتراف بالمساهمات الكبيرة لتنمية الموارد البشرية في نمو المؤسسات وأدائها، غير أن المعرفة غير الكافية بدور الموارد البشرية وتهميشه هذا العامل المهم يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض كبير في أداء الشركات وفشل في المشاريع وغياب الجودة في العمل (Nkemjika et el 2021). وتكمّن المشكلة الأخرى في عدم قدرة العديد من الشركات والمنظمات على تخصيص أموال كافية لتوفير التدريب لموظفيها، وبالتالي ستكون النتيجة ضعف تطوير القوى العاملة، وبالتالي ضعف الأداء التنظيمي.

ومما سبق يتquin علينا التركيز في بحثنا على الدراسات التي تتناول العلاقة بين تدريب وتطوير الموظفين وتحسين أدائهم لرفع جودة العمل في الشركات.

## 1.3 أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في الشركات وتحسين إنتاجيتها ويمكن تلخيص الأهداف كما يلي:

1. التعريف بالدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية في تحسين جودة العمل وتطور الشركات.
2. بيان مفهوم كل من تدريب الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية وتوضيح الفرق بين المفهومين.
3. استعراض الأبحاث التي تناولت دراسة تطوير الموارد البشرية في الشركات وأثرها في تحسين الإنتاجية ورفع الأداء واستخلاص النتائج من هذه الدراسات.
4. تقديم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تطوير وتنمية الموارد البشرية وبالتالي تحسين جودة العمل ورفع الإنتاجية والعائد على الشركات إضافةً إلى التغلب على التحديات التي قد تواجه برامج تدريب وتطوير الموظفين.

## 1.4 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العنصر البشري، والذي حاز على اهتمام الكثير من المؤسسات والشركات والمخصصين في مجال التنمية البشرية والاقتصادية لكونه العنصر الأكثر فعالية والأساس الذي تقوم عليه الشركات والمؤسسات، والتي تحقق التقدم والازدهار بناءً على ما يقدمه أفرادها من خطط إبداعية وجودة في الأداء. كما أن التنافسية الشديدة التي أصبحت تميز الفترة الحالية بين المؤسسات والشركات المختلفة تؤكد بقوة على بروز أهمية تحسين إنتاجية العنصر البشري باعتباره محور ومركز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة. وبالإضافة إلى ذلك فإن المبالغ الكبيرة والجهود المعتبرة التي تبذلها الدول بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة في مجال التكوين والتنمية البشرية، يمكن أن يفسر الأهمية الكبرى التي أصبح يحتلها الإنسان في مجال التنمية المستدامة، بعدما كانت التكنولوجيا هي السمة البارزة في الماضي (عبد الرحمن، 2007).

## 1.5 هيكل الدراسة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

نستعرض في هذا الفصل مقدمة عامة عن الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، ونستعرض في هذا الفصل أربعة مباحث

- المبحث الأول: الموارد البشرية، يتفرع عن هذا المبحث تسعة أفرع وهي: تمهيد، مفهوم الموارد البشرية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهمية إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، مفهوم تدريب وتطوير الموارد البشرية، مفهوم توجيه العاملين، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

- المبحث الثاني: جودة العمل، ويترفرع عنه ثلاثة أفرع وهي: مفهوم جودة العمل، قياس جودة العمل، دور الموارد البشرية في تحقيق جودة العمل.

- المبحث الثالث: إدارة المشروع والشركات، ويترفرع عنه أربعة أفرع وهي: مفهوم إدارة المشروع، معايير نجاح المشروع، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع، دور الموارد البشرية في الشركات.

- المبحث الرابع: مراجعة الأدب: في هذا المبحث سنقوم بتقديم الأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا العربية منها والأجنبية

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة، نستعرض في هذا الفصل أربعة مباحث وهي:

البيانات والمتغيرات، منهجية الدراسة، مناقشة النتائج، الخاتمة والتوصيات

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: الموارد البشرية

#### 2.1.1 تمهيد

تعتبر العناصر البشرية من أهم مركبات الموارد داخل المنظمات، وذلك 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 كافةً كونها مرهونة بالعنصر البشري (التميمي، 2017).

ونظراً 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 وتنميتها بعدة طرق وأساليب، حيث يعد التدريب والتأهيل أحد العمليات الإدارية لتنمية مهارات وكفاءات العاملين بها وذلك لتحقيق الزيادة في الإنتاجية. فكفاءة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تقدم المجتمعات، فكلما كانت هذه الموارد أكثر معرفة ومهارات وقدرة على العمل كلما كان أداؤها أكثر كفاءة (الرشيدى، 2019).

ولقد أصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة، وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية و اختيارها وتدربيها 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).

وتوجد عدة أسباب لها دور كبير في تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية كوسيلة مهمة تمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية، والحصول على كفاءات وتطوير هذه الكفاءات وظهور 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 عن بناء القدرات، وتطوير ورعاية المهارات الأساسية للموظفين، و المساعدة في اتخاذ القرارات (التميمي، 2017).

#### 2.1.2 مفهوم الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية كما يلى (صبوص، 2023):

- مجموعة الأفراد المشكّلين لإدارة القوى العاملة في المنظمة أو الشركة أو المؤسسة باختلاف نشاطاتها، وهي الجهة المسؤولة في أي منظمة أو شركة على اختيار الموظفين، وتنظيم مهاراتهم لخدمة الوظيفة التي يتم اختيارهم من أجلها، حتى يتم الاستفادة منهم بأكبر صورة ممكنة لخدمة هذه المنظمة أو القطاع الذي يعملون فيه، ويطلق عليها أحياناً جهة رأس المال البشري.
- هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة، وتشمل عمليات التعيين والاستقالات وتقييم الأداء والمرتبات وتعويض العمل بشغل الأماكن الخالية.

- هي الوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة لسد الاحتياجات من القرى العاملة وتشغيلها والاستفادة منها كل حسب مهارته.
- الجهة المنوط بها مساعدة المديرين، بإبداء الرأي والمشورة وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضاً تقييم الأداء للأعمال المنجزة بواسطة الموظفين.
- هي إحدى الوظائف الهامة التي تقوم باستخدام وإدارة العنصر البشري في المنظمة بكفاءة وجودة عالية. كما يشير (بلوط، 2002) إلى الموارد البشرية على أنها الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة، حيث يمثلون أهم مواردها. وتعمل المؤسسات على تزويدهم بكلفة الوسائل التي تمكّنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضاً على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.

### 2.1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

- يعرف (زادي، 2020) إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل المنظمة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القرارات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف.
- يذكر (بلاسمه، 2019) أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي لديها القدرة على توفير الأيدي العاملة للتخصصات المختلفة في المؤسسة وأيضاً العمل على الحفاظ على الكفاءات البشرية وتطويرها من أجل التوصل إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة والتي وضعتها المؤسسة.
- وعرفها (أمين، 2019) بأنها أحد أهم الإدارات المسئولة عن الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة وأيضاً تحقيق أهداف الموظفين.
- وقد أشار إليها (بني هاني، 2021) هي أحد أهم فروع إدارة الأعمال 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 الإدارية التي لها علاقة بتوفير الموارد البشرية للمؤسسة والعمل أيضاً على رفع مستويات قدراتها وذلك للعمل على الاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة وذلك لتحقيق الأهداف 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 المثلثة 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.
- وعرفتها (الذبيان، 2019) بأنها الإدارة التي تهتم بالموارد البشرية والتي تعمل على الوصول إلى الأهداف التي وضعتها المؤسسة لتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال الموارد البشرية المتوفّرة في المؤسسة.

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

و مما سبق نستطيع صياغة تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

هي الإدارة التي تعنى باستقطاب الكفاءات البشرية وتطويرها ورفع مستويات قدراتها وذلك عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات والبرامج التي تساهم في رفع أدائها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 2.1.4 أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية: (بن عتنر عبد الرحمن، 2010. ص24-25)

1. الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
2. العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
3. العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
4. تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

#### 2.1.5 وظائف إدارة الموارد البشرية

تحتفل 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، برامج التنمية والتدريب والتخطيط وتقييم الأداء. (زهران، 2020) ومن أهم الوظائف:

1. التخطيط للقوى العاملة في الدولة سواءً 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 والتغيير، والانقطاع، والحوادث، والإصابات.
5. تقويم أداء العاملين واقتراح السياسات العامة.
6. تصميم البرامج الخدمية والترفيهية لنقل العاملين ومعالجتهم والتأمين عليهم.
7. تدريب العاملين وتطوير كفاءاتهم وضمان مواكبتهم للنظم وأساليب الحديثة.
8. اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن إنهاء الخدمة سواءً بالإحالة على التقاعد أو بالاستقالة.

## 2.1.6 أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية العديد من الأهداف لكن الأهداف الكبرى هي نوعين من الأهداف هما تحقيق المشاركة والفعالية (ابراهيم، 2016). بالنسبة للهدف الأول والمتمثل في المشاركة يشتمل على أهداف فرعية أهمها ما يلي:

1. استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
2. التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
3. الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
4. استقرار اليد العاملة في المنظمة.

أما عن الهدف الثاني والمتمثل في الفعالية، و معناه جعلقوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

1. تحفيز الأفراد، بغرض حثهم على العمل و تقوية قيم الولاء والاندماج في المؤسسة.
2. تطوير قدراتهم و مهاراتهم، بطرق مختلفة لسد مواطن العجز و تتميته و تمكينه من العمل، ومن ثم مدهم بمهارات و معارف و خبرات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
3. مساعدة الموارد البشرية و المؤسسة في أن واحد على التواصل الخالي من المعوقات و الصعوبات التي تولد لها المصالح الخاصة للموارد البشرية، ومن ثم التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

## 2.1.7 مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية

- يقصد بالتدريب حسب (نعمية، 2009)؛ هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادةوعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون برسالتها. وهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبليللعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز.

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعرف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه، و الاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية و المهارات الملائمة، و العادات اللازم من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإنقاذ العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهد المبذولة، وفي الوقت المستغرق.

و يمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعرفة معينة، وتحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.

و من هنا تظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية:

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها.

- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل يتلقون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبيهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة.
- ومن الطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبيهم لشغافها. وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العمال وخاصة بسياسات الأفراد عموماً، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة.
- يعرف التطوير حسب ( بصبوص، 2023): بأنه عبارة عن مجموعة من المعارف، والمهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدرب عليها مسبقاً، بهدف زيادة كفاءة العمل، ويعرف أيضاً بأنه إعادة توجيه السلوك، وتنمية المهارات، وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل، أو الدراسة.
- ويعد التطوير من الوسائل المفيدة في قطاعات العمل، ويساهم في دعم الموظفين، ومساعدتهم على التعامل مع الوسائل والأدوات المهنية الجديدة، مثل استخدام جهاز الكتروني أحدث من الجهاز السابق، فيجب أن يتكامل تطور الجهاز مع تطور الأداء المهني للموظفين، من خلال تزويدهم بمعلومات إضافية حول هذا الجهاز، ليربطوها مع معلوماتهم السابقة، مما يساهم في المحافظة على أدائهم بشكل صحيح. كما يركز التطوير على دعم الخطط المستقبلية للموظفين، مما يسمح لهم بتنمية أدوارهم والتخطيط للمستقبل بدلاً من مجرد التركيز على وظائفهم الحالية. ونذكر من خصائص التطوير ما يلي:

  - إعادة تأهيل الأفراد من خلال المساعدة على زيادة كفاءة المهارات الشخصية، مما يؤدي إلى تطور العمل كاملاً.
  - إدارة الأداء، عن طريق زيادة الخبرات المكتسبة عند الموظفين، فيساعدهم ذلك على استخدام قدراتهم في تحقيق النجاح المهني.
  - تلبية الحاجات المستقبلية، سواء للموظفين أو للمنشأة عموماً من خلال دعم الحاجات في الوقت الحاضر، من أجل تطورها في المستقبل.
  - توثيق الأهداف والكافاءات، بالإضافة إلى تطوير المهارات المطلوبة التي يحتاجها الموظف ليقوم بعمله، ويعافظ على تطوره الوظيفي بشكل مستمر في العمل، ويتم تجهيز هذه الخطة من قبل المدير المشرف على الموظفين ليقوم بتوثيق جميع الكفاءات المطلوبة وتطويرها.
  - تعمل على ربط أهداف الموارد البشرية مع أهداف العمل.

ويمكن توضيح الفرق بين تدريب وتطوير الموارد البشرية بحسب (بصبوص، 2023) كما في الجدول أدناه:

جدول 2.1: الفرق بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	الفرق
يعتمد على بناء الخبرات والمعلومات السابقة من أجل تعديلاها، والنهوض بها من خلال تطويرها.	يعتمد على تزويد الموظفين والأفراد بكافة المعلومات التي لم يكونوا على علم مسبق بها.	الأداء
لا يعتمد على أماكن محددة فمن الممكن تطبيقه داخل بيئه العمل أو من خلال حضور مجموعة من المحاضرات.	يتم تطبيق التدريب من خلال المحاضرات النظرية والعملية الميدانية خلال فترة زمنية محددة.	أسلوب التطبيق
يثيري معرفة الأفراد، من خلال تزويدهم بمعلومات مستحدثة وجديدة بالنسبة لهم.	يقيد معرفة الأفراد ضمن مجال محدد، ويحرص على دعمهم في الحصول على خبرة مكتسبة فيه.	الفاندة المعرفية

#### 2.1.8 مفهوم توجيه العاملين

أصبح التوجيه في السنوات الأخيرة سمة بارزة في عالم الأعمال حيث يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بثقافة المنظمة وأهدافها وتحسين الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتشجيع العاملين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا. وهو عنصر أساسى لتطوير قدرات العاملين في المنظمات، ومن خلاله يتم تشجيع العاملين الجدد للانخراط في العمل وإقامة علاقات تعاونية مع الموظفين القدامى الذين يمتلكون الخبرة لغرض الحصول على التوجيه الصحيح في مكان العمل. وتستخدم المنظمات التوجيه بسبب تأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والالتزام التنظيمي.

ويراد من عملية التوجيه إعداد الفرد لفهم العمل بشكل فعال في بيئه جديدة وبأقل وقت ممكن. والغاية الرئيسية التي تقوم عليها هذه العملية هو لتعريف الفرد بمكان ما أو موقع ما ومساعدته في فهم كيفية العمل بصورة مريحة في بيئه غير مألوفة. وتهدف عملية التوجيه إلى تمكين العاملين الجدد من التأقلم مع منظتهم الجديدة ومسؤوليات وظائفهم (الموسوى، 2016).

## 2.1.9 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

كغيرها من الإدارات الفرعية في مختلف المؤسسات، مهما كان نوعها، ونتيجة للمنافسة الشرسة والشديدة اليوم، ولكون إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تواجه مجموعة من العوائق أو التحديات، نلخصها في النقاط التالية (محمد، 2020):

- وظيفة إدارة الموارد البشرية مقتصرة فقط على مهام إدارية، وبذلك فقد أهملت الجوانب الهامة مثل تسيير المسار المهني، التكوين وتقدير النتائج الإيجابية وكذلك إشراك الموظفين في القرارات الهامة، لتطوير المنظمة.
- وظيفة إدارة الموارد البشرية منحصرة فقط في التنظيم، لا يسمح لها بالبروز ويغلب عليها الطابع التقليدي والمركزية في التسيير السلطوي.
- تحدي المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة وتطوير مهارات العاملين والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس الشديد.
- المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية

وفي ظل العولمة، تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات، نلخصها في التالي:

- خطة تقليص الحجم، والذي يتضمن إلغاء أعمال محددة والتركيز على فعالية العمل، وذلك راجع إلى معاناة المؤسسة مالياً، بسبب فائض العمالة، والذي ينتج عنه سوء التخطيط للموارد البشرية.
- التطور التكنولوجي الذي أدى إلى إقصاء بعض الوظائف، والذي ينجم عنه فائض في العامل البشري.
- القيود القانونية التي يجب أن تراعيها الإدارة في اختيار العاملين وفتح المعاقين، والعمال الأجانب.

مما سبق ذكره، نلاحظ أنه و كنتيجة للتطور التكنولوجي الكبير، انتقل الفكر التنظيمي من اعتبار الإنسان مجرد آلة فقط إلى الاهتمام بالجانب الإنساني، واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتلاقي بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية. وقد أصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل، وذلك بعد أن كان التركيز على المهارة الجسمية واليدوية في المؤسسات العصرية، وتطورت ظروف العمل وراحت تصب لصالح رفاهية العمل وراحة العامل، الشيء الذي سيعود حتماً بالفائدة على الجميع.

## المبحث الثاني: جودة العمل

### 2.2.1 مفهوم جودة العمل

بحسب المنظمة الدولية للمعايير (ISO, 2015) تعرف جودة العمل بأنها: مدى تحقيق المنتج أو الخدمة لمتطلبات العملاء والمعايير المحددة، مع التركيز على التحسين المستمر والكفاءة في العمليات.

و يعرفها (Crosby, 1979) بأنها التوافق مع المتطلبات، أي أن جودة العمل تعني الالتزام بالمواصفات المتفق عليها مع العميل أو المؤسسة دون أخطاء.

ويرى (Deming, 1986) أن جودة العمل ترتبط بإدارة العمليات الإحصائية والتحسين المستمر، حيث تُقاس الجودة بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات السوق بتكلفة أقل وبأقل قدر من العيوب.

ويعرف (Juran, 1999) الجودة بأنها الملاعنة للاستخدام، أي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات المستفيد بشكل عملي.

و يربط (Drucker, 1985) جودة العمل بالفعالية، أي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة مع التركيز على رضا العملاء.

### 2.2.2 قياس جودة العمل

لما كانت جودة العمل تشير إلى مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات للمواصفات المحددة، وتحقيق توقعات العملاء مع التركيز على التحسين المستمر فإن قياس الجودة يعتمد على معايير مثل: (محمد، 2025)

- المطابقة للمواصفات.
- إشباع متطلبات السوق
- التحقق على توقعات العملاء من خلال عمليات مستمرة تشمل جميع أفراد المؤسسة.

كما يمكن أن نذكر الطرق التالية لقياس جودة العمل (أرقام، 2017)

- القياس الكمي: تعتمد هذه الطريقة على قياس عدد المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة خلال فترة زمنية محددة، مع الأخذ في الاعتبار جودة هذه المخرجات وليس كميتها فقط.
- إدارة وفقاً للأهداف: تقييس هذه الطريقة مدى مساهمة أداء الموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. يجب أن تكشف تقييمات الموظفين عن الإنجازات الملحوظة مثل خفض شكاوى العملاء بنسبة معينة أو زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- قياس جودة المهام المكتملة: تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج النهائية وجودة العمل المنجز بدلاً من مراقبة السلوكيات أثناء العمل.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للتدريب والتطوير تشمل هذه المؤشرات: (coursebox, 2024)

1. معدل الإكمال: نسبة الموظفين الذين أكملوا البرنامج التدريسي بنجاح.
2. معدل الرضا: تقييم المشاركين لجودة المحتوى التدريسي.
3. معدل الاحتفاظ بالمعرفة: قياس مدى استيعاب الموظفين للمعلومات المقدمة.
4. العائد على الاستثمار: مقارنة تكلفة التدريب بفوائده الملموسة.

### 2.2.3 دور الموارد البشرية في تحقيق جودة العمل:

يتلخص دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة بما يلي: (Muslim, 2015)

#### 1- تحويل العنصر البشري إلى ميزة تنافسية

حيث يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لتحقيق الجودة في الإنتاج أو الخدمات. فمن خلال سياسات التوظيف الدقيقة التي تستهدف اختيار الكفاءات ذات المهارات العالية، تضمن الإدارة توافر أفراد قادرين على الالتزام بمعايير الجودة الشاملة. كما أن التدريب المستمر يعزز مهاراتهم لمواكبة التحديات التكنولوجية والتنظيمية، مما ينعكس على تحسين جودة المخرجات.

#### 2- التدريب والتطوير كأداة لضمان الجودة

فالتدريب لا يقتصر على المهارات التقنية فحسب، بل يشمل أيضًا غرس ثقافة الجودة والالتزام بمعايير الأداء العالي.

#### 3- تقييم الأداء وتحفيز الالتزام

فمن خلال الحوافز المادية والمعنوية، تُحفز الإدارة الموظفين على الابتكار وتحسين العمليات، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة بشكل مستمر. كما أن العدالة في التقييم تُعزز الثقة وتقلل من التذمر، مما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل.

#### 4- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة

تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة ثقافة مؤسسية تُقدر الجودة كقيمة أساسية. وعبر سياسات التواصل الفعال وورش العمل التشاركيّة، يتم تعزيز مفاهيم مثل التحسين المستمر والتركيز على العميل.

#### 5- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

فمن خلال تخطيط احتياجات التوظيف وتحديد المهارات المطلوبة مسبقاً، تُتجنب المؤسسة العشوائية في التعيينات، مما يضمن توظيف الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرة على تنفيذ معايير الجودة بدقة.

## المبحث الثالث: إدارة المشروع والشركات

### 2.3.1 مفهوم إدارة المشروع

عرفت (الحديدي، 2020) المشروع بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة تنفذ بزمن محدد بعرض تحقيق مجموعة من الأهداف ويتصف المشروع بالصفات التالية:

- فريد من نوعه.
- له دورة حياة ببداية ونهاية محددين.
- له إطار عمل مقسم إلى نشاطات معرفة.
- يهدف إلى تحقيق أهداف محددة.
- له موازنة محددة.
- يستخدم موارد متعددة.

فيما عرفت (الحديدي، 2020) إدارة المشروع بأنه عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة.

كما عرفها (حجازي، 2015، ص22) بأنها مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية. وتشتمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذ وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة، وإعادة التخطيط، وكل ذلك بفاعلية تامة.

### 2.3.2 معايير نجاح المشروع

إن معايير نجاح المشروع هي عوامل قابلة للقياس وتستخدم لتقييم ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه المحددة أم لا، وتتحدد معايير نجاح المشروع بما يلي: (ClickUp, 2023)

- إنجاز المشروع في الوقت المحدد: حيث يُقاس النجاح هنا من خلال الالتزام بالجدول الزمني المتفق عليه، وتجنب تمديد المواعيد النهائية.
- الالتزام بالميزانية المالية: يجب ألا يتجاوز الإنفاق الفعلي الميزانية المعتمدة، فالمشروع الذي يُنفذ بتكليف أعلى من المخطط لها يعتبر فاشلاً حتى لو حقق أهدافه، لأنَّه يهدِّد الاستقرار المالي للمؤسسة.
- تحقيق النطاق المتفق عليه: يشمل ذلك إكمال جميع المخرجات المطلوبة دون إضافة متطلبات غير مخططة لها.
- جودة المخرجات: حتى لو اكتمل المشروع في الوقت والميزانية، فإن انخفاض الجودة (مثلاً أخطاء برمجية في منتج تقني) قد يؤدي إلى رفض العملاء وقدان الثقة.

### 2.3.3 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع

يتفق العديد من الباحثين على أن التنفيذ الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من شأنه أن يجلب لها عدداً من المنافع المحتملة ويحسن من أدائها التنظيمي وبالتالي تحقيق النجاح. حيث أن اختيار أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة كالاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، نظام تقييم الأداء، ونظام التعويضات لها علاقة موجبة مع الأداء التنظيمي، إضافة إلى أثرها الإيجابي على النجاح التنظيمي.

أما فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المنظمات القائمة على المشاريع فهي تختلف نوعاً ما عن تلك المطبقة في المنظمات التقليدية وذلك بحكم أن المشاريع عبارة عن جهود مؤقتة ومحدودة زمنياً لتقديم منتج أو خدمة جديدة إلى الزبائن، لذا ينبغي عليها تبني أفضل الممارسات وذلك باعتبارها مجموعة من الأنشطة تستخدم في تعزيز كفاءات ومهارات و المعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المشروع خاصة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عامة، إضافة إلى زيادة الإنتاجية والأداء وبالتالي نجاح المشروع الذي سيؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال تحسين قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها وتحقيق الفوائد التنظيمية لها، إضافة إلى هذا فقد أجمع العديد من الباحثين في سياق إدارة المشاريع أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في نجاح المشروع وتساهم في تحقيقه لا سيما من حيث الوقت المحدد، الميزانية المخصصة، والجودة المطلوبة، إضافة إلى رضا الزبائن (أمين ورقاي، 2019).

### 2.3.4 دور الموارد البشرية في الشركات

يشهد العالم تغيراً سريعاً في القطاع الاقتصادي، حيث أن التغير السريع في مجال الاقتصاد خلال السنوات الماضية وما رافقه من تطور تكنولوجيا وإدخال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في عالم الأعمال قد جعل الشركات تواجه تحديات جديدة وفرض عليها إعادة النظر في اختيار موظفين أكثر كفاءة وفعالية، وإعدادهم للاستجابة بشكل أكثر كفاءة وسرعة للتحديات في المستقبل، وذلك من خلال إيجاد برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتنمية قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم لإنجاز المهام المطلوبة.

ومن هنا تبرز إدارة الموارد البشرية كعنصر حيوي يلعب دوراً رئيسياً في نجاح الشركات وتحقيقها لأهدافها المستدامة. وتتركز أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات بما يلي: (codezone, n.d)

- تحسين أداء الموظفين: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين، من خلال برامج التدريب والتطوير المهارات وتعزيز كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمل وكفاءة الإنتاج.
- تعزيز التوجيه الاستراتيجي: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق توجيهه استراتيجي للشركة عبر توجيهه وتحفيز الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف الأعمال الكبرى.
- تحفيز الإبداع والابتكار: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحفيز الإبداع والابتكار، حيث تشجع على توفير بيئة محفزة وداعمة للأفكار الجديدة والمبتكرة.

- إدارة العلاقات الاجتماعية: تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ويعزز روح الفريق والتعاون.
  - تحقيق التنمية المستدامة: من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يمكن للشركات تحقيق التنمية المستدامة عبر تطوير القدرات والمهارات الفردية للموظفين والاستفادة منها.
- وفي هذا السياق نجد أنه من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، وتمكينها من أداء مهامها، وتعريفها برسالة الشركة وأهدافها، وتشجيعها على الابتكار والإبداع، يمكن أن تحقق الشركة تطلعاتها وتكون أكثر قدرة على مواكبة التحديات في عالم الأعمال.

#### **المبحث الرابع: مراجعة الأدب**

في هذا المبحث سنستعرض أهم الدراسات التطبيقية باللغة العربية والأجنبية والتي تناولت أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق الجودة والأداء الجيد في الشركات والمؤسسات والمشاريع المختلفة.

##### **2.4.1 الدراسات السابقة باللغة العربية**

- 1- دراسة حمزة كوايدك 2021 بعنوان "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون- حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة إلى الزبائن بهدف كسب رضاهem. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للدراسة، كما اعتمدت الدراسة على تحليل أربع مؤسسات عالمية اعتمدت على أسلوب التمكين كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة في خدماتها.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- بعد التمكين من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي أعطت اهتماماً كافياً للعاملين.
- يصلح التمكين أن يطبق في كافة المؤسسات وفي كافة القطاعات إلا أن ما يعطيه طابعاً مميزاً هو تطبيقه في قطاع الخدمات، لأن العامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع الزبائن.
- انطلاقاً من قاعدة رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي فإن التمكين من أحسن الأساليب الإدارية التي تحقق رضا الزبائن.

وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات أهمها:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الحديثة بمنهج تمكين العاملين باعتباره يركز على العاملين.
- ضرورة الاستفادة من التجارب الرائدة للمؤسسات الخدمية التي اعتمدت على التمكين كأحد الأساليب التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

2- دراسة عبد الرحيم عباس موسى 2019 بعنوان "أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية- دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم ما مدى انسجام العملية التدريبية في المستشفى محل الدراسة مع المبادئ العلمية لعملية التدريب ومعرفة أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية، وتقديم مدخل مقترن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى. وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقسيم البحث إلى محورين الأول نظري اهتم بمفاهيم التدريب والجودة، أما المحور الثاني فتضمن الدراسة الميدانية حيث استعمل الباحث استبيان بغرض جمع بيانات الدراسة وزعت على القائمين على العملية التدريبية والمتدربين.

خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- عدم مراعاة تطبيق التجديد والتطوير في أنشطة التدريب وأساليبه.
- عدم توفر الاختصاصات الطبية اللازمة.
- جودة التدريب تتعكس إيجابياً على جودة الخدمات الطبية المقدمة في المستشفى.
- التدريب يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفى.
- أساليب التدريب السائدة في المستشفى متعددة وحديثة.

كما أوصت الدراسة بالاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وإعداد البرامج التدريبية والتنفيذية حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة وإجراء المزيد من البحوث العلمية المتعلقة بالتدريب في قطاعات خدمية أخرى لما لها من أهمية فاعلية وجودة الخدمات المقدمة في المستشفيات، وربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية.

3- دراسة حسن صالح سليمان القضاة سنة 2019 بعنوان "أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة- مستشفى الاستقلال بالعاصمة عمان- الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهم النظريات والمساهمات الفكرية التي تتعلق بأثر تطوير الموارد البشرية الصحية على الجودة، وتقديم تصور منهجي عن واقع دور الموارد البشرية الصحية في الأردن وأثره في تحقيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهجين الاستقرائي والاستباطي مستخدمة الاستبيان كأدلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- اهتمام المستشفيات الأردنية الخاصة بشكل كبير في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لتطوير الموارد البشرية.

- وجود تركيز واهتمام على عنصر التطوير الوظيفي من قبل الإدارة وذلك يعزى لأهمية التطوير الوظيفي في أداء أعمال العاملين في المنظمة.
- المستشفى لا يهتم بالشكل الكافي بتطبيق السياسات الإدارية على تطوير العاملين في كافة المستويات.
- يؤثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تحقيق الجودة.

وختمت الدراسة بعض التوصيات نذكر منها:

- إنشاء هيئة مستقلة لتقدير أداء وتجهيز الخدمات الصحية في المستشفيات.
- ضرورة تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن لما لها من تأثير على الجودة.
- العمل على ترسیخ مبادئ الجودة الشاملة لتكون أكثر انفصالاً في الثقافة التنظيمية لدى المستشفيات الأردنية الخاصة بشكل محوري لتكون الأساس في نجاح المنظمة.
- إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالموارد البشرية وأثرها على تطبيق الجودة في القطاع الصحي.

4- دراسة هاني ربحي أحمد عبد العال 2018 بعنوان "أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة للتعرف على أساليب إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها على تحقيق الجودة الشاملة، وإبراز المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الميدانية والتي تمت في البنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الإسلامي العربي بغزة.

أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج أهمها:

- مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة.
- مستوى تطبيق الجودة الشاملة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنك الإسلامي بمحافظات غزة والجودة الشاملة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب تنمية الموارد البشرية التالية (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) حسب الترتيب على الجودة الشاملة.

وفي الأخير قدم الباحث عدة توصيات أهمها: ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها. ووضع آلية لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوافرة، وتفعيل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للفنيين المتميزين للمساهمة في تحسين أداء البنك الإسلامية وتحقيق أهدافها.

5- دراسة يحياوي خديجة 2017 بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر".

كان الهدف من هذه الدراسة تسلیط الضوء على أسباب تأخر قطاع السياحة في الجزائر رغم المؤهلات الموجودة، وتحديد مدى مساهمة العنصر البشري في أداء قطاع السياحة في الجزائر. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية البحث، ومنهج دراسة الحالة على مجموعة من الفنادق والوكالات السياحية في الجانب الميداني، من خلال توزيع ثلاث استبيانات الأولى تخص اهتمام إدارة المنظمات بتنمية مواردها البشرية، والثانية تخص مستوى رضا الزبائن لكن كانت نسبة الاسترجاع ضعيفة في الأولى والثانية، أما الثالثة فتخص الموظفين وكانت نسبة الاسترجاع قبلة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ذكر منها:

- عدم مواكبة إدارات التعليم والتدريب الذي يتلقاه الطلاب والموظفيون في مراكز التكوين المهني.
- عدم انتهاج سياسة إدارة المسار الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- ما يقارب نصف عدد العمال لم يتلقوا تدريباً ولا يشغلون وظائف توافق تخصصاتهم وهذا ما يؤثر سلباً على أدائهم.
- لا يهتم الموظفون بتنمية مهاراتهم و المعارف على حسابهم الخاص، قد يرجع ذلك إلى عدم التحفيز والأجر الضعيف.
- وجود علاقة ضعيفة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومستوى الخدمات في المنظمات محل الدراسة متمثلة في أداء مواردها البشرية والذي تم تحديده في معارف وسلوك ومهارات الموظفين. وقد تجلى هذا الضعف بصفة خاصة في استراتيجية التدريب.

أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فتمثلت في:

- التركيز على التسويق لوجهة الجزائر والاهتمام أكثر بتكوين الموارد البشرية في هذا القطاع وإبراء ثقافة السياحة بين أفراد المجتمع.
  - تشجيع الموظفيون على التعلم الذاتي عن طريق توفير وسائل التعليم والتحفيز المادي والمعنوي.
- 6- دراسة صبيحة قاسم و عباس مزهرا 2016 بعنوان "استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية- دراسة حالة الدوائر البلدية في كربلاء".

هدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على استراتيجية تطوير الموارد البشرية وأهم المساهمات الفكرية في الموضوع والتعرف على واقعها في المؤسسات محل الدراسة. بالإضافة إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية في محافظة كربلاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت في دوائر بلديات محافظة كربلاء في العراق مستخدمة في ذلك المقابلة والاستبيان كأدلة لجمع البيانات.

وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- هناك دور مهم تلعبه استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمات في البلدية.
- إن عملية تحليل نتائج البحث والمقابلات أظهرت اتفاق إجابات عينة الدراسة من القيادات الإدارية في الدوائر البلدية وإن استراتيجية تطوير الموارد البشرية المطبقة في دوائرهم هي بمستوى مقبول ولكن يجب الاهتمام أكثر بتدريب وتطوير مسار الموظفين.
- إن الدوائر البلدية بحاجة إلى استراتيجية توجيه العاملين وذلك لكون الاستراتيجية الحالية للتوجيه ليست بالمستوى المقبول مما ينعكس سلباً على أداء البلدية.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وبين جودة خدمات البلدية.

وأوصت الدراسة وبالتالي:

- أن تتجه الدوائر البلدية كافة نحو وضع استراتيجية لتطوير مواردها البشرية لكون العنصر البشري هو الأهم في مكونات عناصر الإنتاج.
- العمل الجاد على ربط المسارات المهنية للعاملين بنوع البرامج التدريبية التي خضعوا لها. وكذلك اعتماد أساليب جديدة للترقيات الوظيفية.
- وضع استراتيجية واضحة للتوجيه العاملين تكون بمثابة الموجه نحو ضمان جودة خدمات البلدية.

#### 2.4.2 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

7- Rateb J Sweis & others, 2020, "The impact of human resource management practices on organizational performance in construction companies in Jordan"

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات المقاولات في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في سياق شركات البناء. وتكون مجتمع الدراسة من موظفين في جميع المستويات الإدارية في 16 شركة إنشاءات في الأردن. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان منظم. وفي المجموع تم الحصول على 228 استبيان صالح مما أسفر عن معدل استجابة قدره 67%. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وكشفت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي في شركات البناء. علاوة على ذلك، فإن التدريب والتطوير، وكذلك تقييم الأداء، لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي، في حين لم يكن للتوظيف والاختيار والتعويض تأثير كبير.

8- Frank Nana & Mridula Mishra, 2018, "Measuring the impact of human resource development practices on employee performance in small and medium scale enterprises".

قياس أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تدريب العاملين، تطوير المسار الوظيفي، تقييم الأداء ونظام التعويضات) على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة وقطاعات التصنيع في غانا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي واستخدام الاستبيان لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن لتطوير المسار الوظيفي تأثير كبير على أداء الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.
- نتائج الدراسة أكدت أهمية أثر التدريب على أداء الموظفين إذ يعتبر أحد أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري.
- تقييم الأداء غير الفعال يؤثر سلباً على أداء الموظفين إذ يقلل من الروح المعنوية والحماس لديهم.
- التعويضات تؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين إذ تعتبر أحد أهم محفزات التطوير.

كما تم وضع مجموعة من التوصيات ذكر منها:

- ضرورة تبني ممارسات تنمية الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بحيث تكون واضحة ومفصلة لما لها من تأثير على تحسين الأداء التنظيمي.
- يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة دعم تطوير المسار الوظيفي للعاملين وذلك من خلال مساعدة الموظفين على التخطيط لمسارهم والعمل على تحقيقه.
- دعم برامج التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة كفاءة الأفراد.

9- Huong Thanh Nguyen & Bonaventura Hadikusumo, 2017,"Impacts of human resource development on engineering, procurement, and construction project success".

آثار تنمية الموارد البشرية على نجاح مشاريع الهندسة والمشتريات والبناء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير الموارد البشرية على نجاح مشاريع الهندسة والتوريد والبناء، وكفاءة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي، والعلاقة المترادلة فيما بينها. كما بحثت في تأثير عوامل مشاريع الهندسة والتوريد والبناء على الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، بما في ذلك العوامل الداخلية والخارجية أثناء تنفيذ مشاريع الهندسة والتوريد والبناء. شمل الاستطلاع في هذه الدراسة 800 مشارك في هذه المشاريع في جميع أنحاء فيتنام، واستخدم الباحثان المنهج الإحصائي لتحليل واختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن تطوير الموارد البشرية الكفؤة يلعب دوراً هاماً في تحسين أدائها ويزيد من فرص نجاح مشاريع الهندسة والتوريد والبناء.

\* وبعد أن تناولنا الدراسات السابقة العربية والأجنبية نجد أن جميع هذه الدراسات تتفق في دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية، سواءً على جودة العمل أو تطور الشركات أو المشاريع. وتختلف عن بعضها بمجال التطبيق

ومجتمع البحث حيث أن لكل دراسة مجتمع بحث أو عدد مشاركين مختلف عن الآخر، كما تختلف من حيث منهجة البحث وتحليل البيانات.

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا الفصل سنقوم بتقديم دراسة قام بها الباحثون Mariem Youssra Jouhari و Mohamed saad liouaeddine عام 2024 والتي هدفت إلى مقارنة الشركات التي توجد بها برامج تدريبية مع تلك التي لا تمتلكها وتقييم أثر التدريب على الإنتاجية فيها وذلك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. حيث سنقوم باستخلاص النتائج وعرضها وتقييم التوصيات.

#### المبحث الأول: البيانات والمتغيرات

لتقييم أثر برامج التدريب على إنتاجية العمل تم استخدام البيانات من الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتحديداً من مصر (2020)، تونس (2020)، الأردن (2019)، لبنان (2019)، والمغرب (2019). وشملت عينة الدراسة أعداد الشركات التالية: مصر (3049)، المغرب (988)، تونس (514)، الأردن (216)، ولبنان (514).

وفي هذا البحث تم اعتماد المتغير المستقل هو وجود برامج تنمية المهارات داخل الشركة، أما المتغير التابع فهو الإنتاجية، كما تم تضمين العديد من المتغيرات الإضافية في التحليل مثل حجم الشركة، الحالة القانونية، العمر، قطاع النشاط، كما يأخذ التحليل أيضاً في الاعتبار التحديات المختلفة التي تواجهها الشركات بما في ذلك القوى العاملة غير الماهرة، عمل اللوائح، لفساد، الوصول إلى التمويل، وعدم الاستقرار السياسي.

ويمكن تمثيل المتغيرات المستخدمة في التقييم بحسب الباحثين كما في الجدول أدناه.

الجدول 3.1: المتغيرات المستخدمة في التقييم

الترميز	الوصف	المتغيرات
= لوغاریتم(المبيعات/عدد الموظفين)	الإنتاجية	المتغير التابع
0: لا 1: نعم	هل لدى الشركة برامج لتطوير المهارات	المتغير المستقل
1: شركة مساهمة 2: ملكية فردية 3: شراكة 4: شراكة محدودة 5: أخرى	الوضع القانوني	المتغيرات المتحكم
1: شركة صغيرة أي عدد الموظفين (≤ 5 و ≥ 19) 2: شركة متوسطة أي عدد الموظفين (≤ 20 و ≥ 99)	حجم الشركة	

3: شركة كبيرة أي عدد الموظفين (100≤)		
سنة الاستطلاع- سنة التأسيس (كل بلد، السنة الأخيرة من الاستطلاع)	عمر الشركة	
1: الصناعة 2: التجزئة 3: خدمات أخرى	قطاع النشاط	
1: لا تشكل عقبة 2: عقبة بسيطة 3: عقبة كبيرة	إلى أي مدى يشكل نقص الأيدي العاملة غير الماهرة عقبة؟	
1: تطوير المهارات الفنية 2: تطوير المهارات غير الفنية	ما هو الهدف الرئيسي من برامج التدريب الرسمية؟	
1: لا تشكل عقبة 2: عقبة بسيطة 3: عقبة كبيرة	إلى أي مدى تشكل اللوائح العمالية عقبة؟	
1: لا تشكل عقبة 2: عقبة بسيطة 3: عقبة كبيرة	إلى أي مدى يشكل الفساد عقبة؟	
1: لا تشكل عقبة 2: عقبة بسيطة 3: عقبة كبيرة	إلى أي مدى يشكل الوصول إلى التمويل عقبة؟	
1: لا تشكل عقبة 2: عقبة بسيطة 3: عقبة كبيرة	إلى أي مدى يشكل عدم الاستقرار السياسي عقبة؟	

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا البحث تم استخدام أسلوب المطابقة لمقارنة الشركات التي تطبق برامج تدريبية مع تلك التي لا تمتلكها، مما يسمح بإجراء تقييم دقيق للإنتاجية.

تقدّم طريقة المطابقة العديد من المزايا، بما في ذلك تقليل تحيز الاختيار عن طريق مطابقة الشركات المماثلة وإنشاء سيناريو واقعي مضاد ذي مصداقية، ومع ذلك، تعتمد الفعالية على جودة وأهمية المتغيرات القابلة للملاحظة المستخدمة.

الخطوة المهمة في هذه العملية هي حساب درجات الميل، والتي تنمذج الاحتمالية أن الشركة لديها برنامج تدريبي يعتمد على المتغيرات المختارة، ثم حساب هذه النتائج باستخدام المطابقة. بمجرد تشكيل الأزواج، يلاحظ تأثير برامج التدريب على الإنتاجية ويتم التقييم بمقارنته الشركات المتطابقة.

لكي تكون طريقة المطابقة فعالة، يجب استيفاء الشروط الثلاثة التالية:

- 1- الدعم المشترك (Common Support): يجب أن يكون هناك تداخل في درجات الميل بين مجموعتي المعالجة والضبط، مما يتيح إجراء مطابقة مناسبة بين الوحدات.
- 2- الاستقلال الشرطي (Conditional Independence): يتطلب الأمر التأكيد من أن جميع المتغيرات المؤثرة في كل من وجود برنامج التدريب ومستوى الإنتاجية قد تم تضمينها في نموذج الميل، لضمان عدم تحيز التقديرات الناتجة.
- 3- تحقيق توازن العينة (Sample Balance): من الضروري أن تكون توزيعات المتغيرات الضابطة متقاربة بين المجموعتين بعد المطابقة، ما يضمن قابلية المقارنة بينهما، ويعزز من إمكانية إرجاع الفروقات في النتائج إلى البرنامج التدريبي وليس إلى عوامل خارجية.

### المبحث الثالث: مناقشة النتائج

لتقييم تأثير برامج التدريب على إنتاجية الشركة، من الضروري مقارنة أداء الشركات التي تطبق برامج تدريبية وتلك التي لا تطبقها. يفترض هذا النهج أن أي فرق في الإنتاجية بين هاتين المجموعتين يعكس تأثيرات برامج التدريب.

يبدأ تطبيق طريقة المطابقة بتقدير نموذج probit، هذا النموذج مناسب تماماً لتقييم احتمالية وجود برنامج تدريبي للشركة بناءً على الخصائص الملحوظة. ويهدف إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات التفسيرية (مثل حجم الشركة، قطاع النشاط، العمر، الوضع القانوني، وما إلى ذلك) واحتمالية التواجد في مجموعة من الشركات ذات برامج التدريب.

يمكن صياغة معادلة نموذج probit على النحو التالي:

$$\begin{aligned}
 P &= \beta_4 + (\الوضع\ القانوني) \beta_3 + (\عمر\ الشركة) \beta_2 + (\قطاع\ النشاط) \beta_1 + \beta_0 \\
 &+ (\تنظيمات\ العمل) \beta_7 + (\أهداف\ برنامج\ التدريب) \beta_6 + (\العمالة\ غير\ الماهرة) \beta_5 + (\حجم\ الشركة) \\
 &+ (\عدم\ الاستقرار\ السياسي) \beta_{10} + (\وصول\ إلى\ التمويل) \beta_9 + (\الفساد) \beta_8 + \epsilon
 \end{aligned}$$

في هذه المعادلة، يمثل كل متغير سمة قابلة للملاحظة للشركة تؤثر على احتمال مشاركتها في برنامج تدريبي. تبدأ الخطوة الأولى في منهج المطابقة بتطوير نموذج الميل، حيث يقوم هذا النموذج بتخصيص قيمة عدديّة لكل شركة تمثل احتمال مشاركتها في البرنامج التدريبي.

تُعد التأثيرات الحدية المعروضة في الجدول 2 بعد تقدير نموذج Probit مهمة في هذه العملية. تعكس هذه التأثيرات كيف تساهم كل من المتغيرات التفسيرية في احتمال مشاركة الشركة في برنامج تدريبي. وباستخدام هذه المعلومات، يتم حساب درجات الميل لكل شركة استناداً إلى خصائص النموذج المحددة.

تسمح لنا هذه الدرجات بتقييم الاحتمال التقديرى لمشاركة الشركات في برامج تربوية. يتيح هذا الأسلوب الإحصائى قياس وفهم العوامل المؤثرة في هذا الاحتمال معأخذ خصائص النموذج والمتغيرات التفسيرية في الحسبان.

الجدول 3.2: تقدير درجة الميل

المغرب		الأردن		تونس		لبنان		مصر		المتغير التفسيري = 1
z  < p	معامل الانحدار									
0.000 ***	0.0901641	0.414	0.0239657	0.000 ***	0.0850673	0.000 ***	0.1412061	0.000 ***	0.0420953	حجم الشركة
0.349	0.0010627	0.746	0.0007501	0.000 ***	- 0.0042229	0.840	0.0001701	0.674	0.0001209	عمر الشركة
0.381	0.0158308	0.355	- 0.0313161	0.811	- 0.0054211	0.398	- 0.0118861	0.009 **	- 0.0131051	الوضع القانوني
0.001 ***	0.0632959	0.003 ***	0.0882508	0.030 **	- 0.0461651	0.018 **	0.0520946	0.000 ***	0.0267489	قطاع النشاط
0.016 **	0.0720637	0.000 ***	0.2375679	0.122	0.0373819	0.000 ***	0.0741806	0.020 **	- 0.0151038	العملة غير الماهرة كعائق
0.301	- 0.0349202	0.905	- 0.0218271	0.000 ***	- 0.4539157	0.120	- 0.1139513	0.666	- 0.0081864	أهداف برنامج التدريب
0.297	- 0.0288052	0.406	- 0.0363492	0.030 **	- 0.0507133	0.254	- 0.0286002	0.465	-0.0055	تنظيمات العمل كعائق
0.854	-0.005059	0.500	0.0205551	0.000 ***	- 0.0823844	0.183	- 0.0266476	0.090 *	- 0.0105845	الوصول إلى التمويل كعائق
0.334	0.0313404	0.262	- 0.0462796	0.746	- 0.0075011	0.708	- 0.0120401	0.149	- 0.0083534	الفساد كعائق
0.659	- 0.0130358	0.022 **	0.0828936	0.039 **	- 0.0483354	0.827	- 0.0084812	0.891	0.0007882	عدم الاستقرار السياسي
898		216		514		514		3049		عدد الملاحظات

ملاحظة: \*: p<0.1, \*\*: p<0.05, \*\*\*: p<0.01

مصر:

في مصر، يظهر أن حجم الشركة له تأثير إيجابي ومحض على إنتاجية العمل (المعامل = 0.042،  $P < 0.01$ )، مما يشير إلى أن الشركات الكبيرة تستفيد بدرجة أكبر من برامج تدريب المهارات، وذلك بفضل ما تمتلكه من موارد أكبر وهيكل تنظيمية أكثر متانة.

أما عمر الشركة، فلم يظهر تأثيراً معنوياً، ما يوحي بأن الشركات الجديدة والقديمة لديها فرص متشابهة لتحسين الإنتاجية.

الوضع القانوني له تأثير سلبي ومحض (المعامل = -0.013،  $P < 0.01$ )، مما يدل على وجود حواجز تنظيمية محتملة.

كما يُظهر القطاع الصناعي تأثيراً إيجابياً ومحض (المعامل = 0.027،  $P < 0.01$ )، مما يعكس أن بعض القطاعات تستفيد بشكل أفضل من المهارات المكتسبة.

ويُعد عدم التوافق بين المهارات واحتياجات سوق العمل كعائق من العوامل ذات التأثير السلبي والمحض (المعامل = -0.015،  $P < 0.05$ )، مما يُبرز الحاجة الملحة لبرامج تدريب موجهة أكثر نحو متطلبات سوق العمل.

لبنان:

في لبنان، يؤثر حجم الشركة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإنتاجية (المعامل = 0.141،  $P < 0.01$ )، مما يشير إلى أن الشركات الأكبر حجماً تستفيد بدرجة أكبر من برامج التدريب. ويمكن عزو هذا التأثير إلى قدرة الشركات الكبرى على تنظيم برامج التدريب ودمجها بشكل أفضل ضمن استراتيجياتها العامة.

أما عمر الشركة، فلا يظهر أي تأثير ذي دلالة إحصائية (المعامل = 0.0002،  $P = 0.840$ )، مما يشير إلى وجود تجانس في تأثير التدريب بغض النظر عن عمر الشركة.

ويُظهر القطاع الصناعي تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية (المعامل = 0.052،  $P < 0.05$ )، مما يدل على أن بعض القطاعات أكثر ملاءمة أو تقبلاً لنطبيق المهارات الجديدة.

وعلى عكس الدول الأخرى، فإن عدم التوافق في سوق العمل في لبنان له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية (المعامل = 0.074،  $P < 0.01$ )، مما قد يشير إلى زيادة الوعي بالفجوات المهارية واستجابات استباقية من قبل الشركات لمعالجة هذه الفجوات من خلال التدريب.

أما المتغيرات الأخرى مثل الوضع القانوني، أهداف برامج التدريب، تنظيمات العمل، الوصول إلى التمويل، الفساد، وعدم الاستقرار السياسي، فلم تُظهر أي تأثيرات ذات دلالة إحصائية، وربما يعزى ذلك إلى انخفاض التباين أو استقرار نسبي في بيئه الأعمال. ورغم التحديات الاقتصادية والسياسية، تحافظ الشركات الكبرى في لبنان على إنتاجية عالية من خلال استثمارات متواصلة في التدريب وتحسين البنية التحتية.

تونس:

في تونس، لحجم الشركة تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإنتاجية (المعامل = 0.085،  $P<0.01$ )، مما يعكس أن الشركات الأكبر حجماً في وضع أفضل للاستفادة من برامج التدريب.

ومع ذلك، فإن عمر الشركة له تأثير سلبي وذو دلالة إحصائية (المعامل = -0.004،  $P<0.01$ )، مما يشير إلى أن الشركات الأقدم قد تكون أقل مرنة أو أبطأ في تبني المهارات الجديدة.

كما أن القطاع الصناعي له تأثير سلبي وذو دلالة إحصائية (المعامل = -0.046،  $P<0.05$ )، وهو ما قد يعكس التحديات الخاصة التي تواجهها بعض القطاعات فيما يتعلق بالتدريب وتنفيذ المهام.

وقد أظهرت أهداف برامج التدريب تأثيراً إيجابياً قوياً وذو دلالة إحصائية (المعامل = 0.454،  $P<0.01$ )، مما يؤكد أهمية وجود أهداف واضحة ومحددة جيداً لبرامج التدريب.

وعلى النقيض من ذلك، كانت الأنظمة العمالية وصعوبة الوصول إلى التمويل من العوائق ذات التأثير السلبي والدال إحصائياً (المعاملات = -0.051،  $P<0.05$  و -0.082،  $P<0.01$  على التوالي)، مما يشير إلى أن الإصلاح في هذه المجالات يمكن أن يحسن من فعالية برامج التدريب.

كما أن عدم الاستقرار السياسي له تأثير سلبي وذو دلالة إحصائية (المعامل = -0.048،  $P<0.05$ )، مما يشير إلى أن الشركات التونسية تتأثر بالمناخ السياسي، وهو ما قد يعيق قدرتها على الاستفادة الكاملة من برامج التدريب.

الأردن:

في الأردن، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم الشركة على الإنتاجية (المعامل = 0.024،  $P=0.414$ )، مما يشير إلى أن الشركات على اختلاف أحجامها تملك فرصاً متساوية للاستفادة من برامج التدريب.

القطاع الصناعي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية (المعامل = 0.088،  $P<0.01$ )، مما يشير إلى أن بعض القطاعات قد تكون أكثر استعداداً أو أكثر استجابة لتطبيق المهارات المكتسبة.

كما أن عدم التوافق في سوق العمل له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية (المعامل = 0.238،  $P<0.01$ )، مما يبرز الطلب القوي على برامج تدريب تستهدف الفجوات المحددة في المهارات.

ويُظهر عدم الاستقرار السياسي أيضاً تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية (المعامل = 0.083،  $P<0.05$ )، وهو ما قد يبدو غير متوقع، لكنه قد يعكس مرنة متزايدة أو قدرة سريعة على التكيف من قبل الشركات في مواجهة التحديات السياسية.

أما المتغيرات الأخرى مثل عمر الشركة، الوضع القانوني، أهداف برامج التدريب، تنظيم العمل، الوصول إلى التمويل، والفساد، فلم تُظهر تأثيرات ذات دلالة إحصائية. وقد يُعزى ذلك إلى انخفاض التباين في هذه العوامل أو إلى وجود مرنة منهجية نسبية في السياق الأردني.

المغرب:

في المغرب، لحجم الشركة تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الإنتاجية (المعامل = 0.090،  $P < 0.01$ )، مما يشير إلى أن الشركات الأكبر تستفيد بشكل أكبر من برامج التدريب.

كما أن لقطاع الصناعة تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية (المعامل = 0.063،  $P < 0.01$ )، مما يشير إلى أن بعض القطاعات أكثر قدرة على دمج المهارات الجديدة.

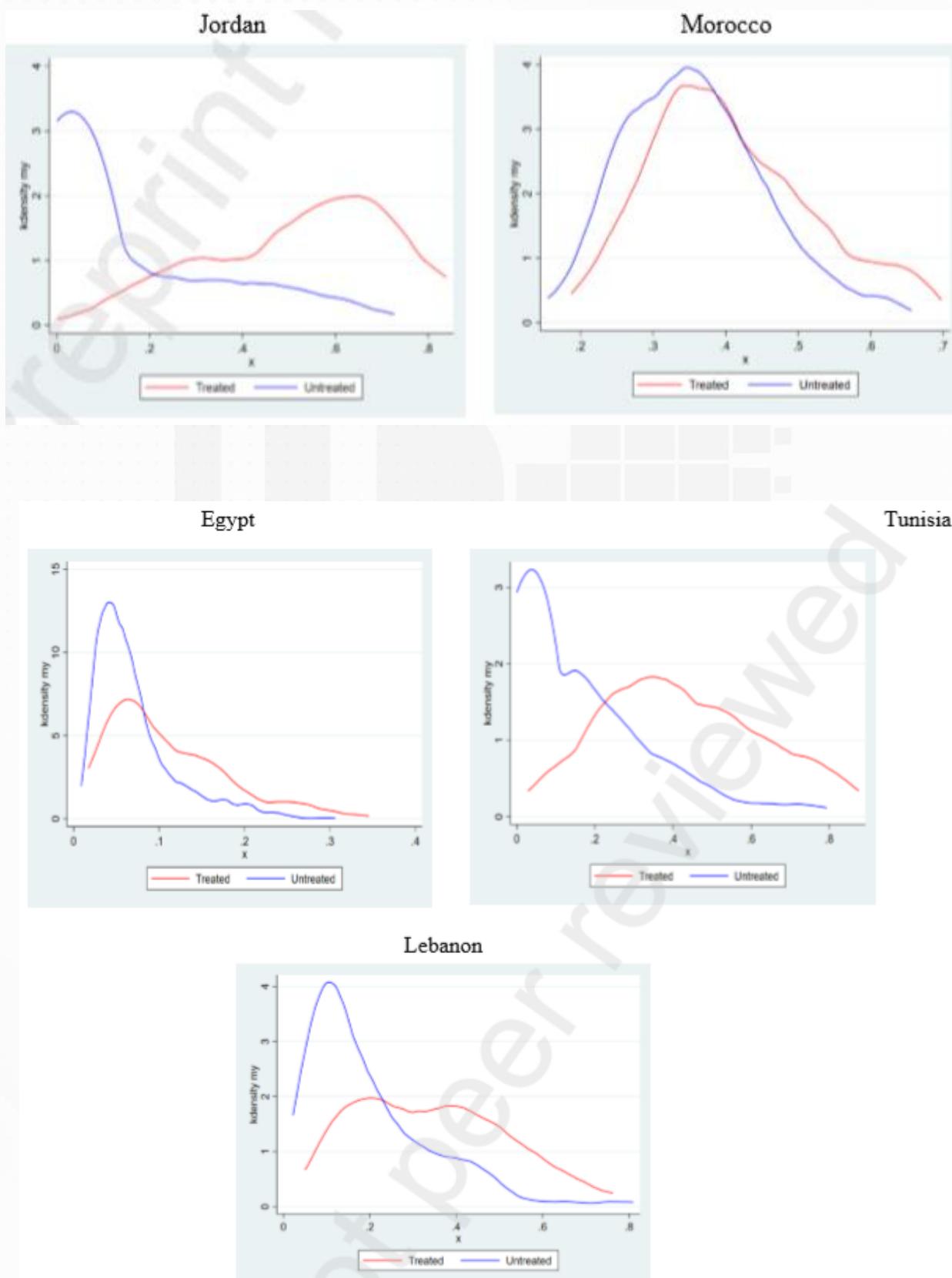
تم تحديد عدم التوافق بين المهارات وسوق العمل كعقبة كبيرة ذات دلالة إيجابية (المعامل = 0.072،  $P < 0.05$ )، مما يبرز الحاجة إلى برامج تدريبية لمعالجة فجوات المهارات.

أما العوامل الأخرى مثل عمر الشركة، حالة الملكية، أهداف التمويل، الأنظمة، الوصول إلى التمويل، الفساد، وعدم الاستقرار السياسي، فلم يكن لها تأثير كبير. قد يُعزى ذلك إلى إدارة أفضل أو تصور أقل لخطورة هذه العقبات.

\* يتطلب تحليل تأثير برامج التدريب على إنتاجية الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التحقق من شرط الدعم المشترك. كان هذا الشرط ضرورياً لضمان أن تكون الملاحظات من مجموعة المعالجة (الشركات المشاركة في التدريب) والمراقبة (الشركات غير المشاركة) قابلة للمقارنة. بعبارة أخرى، يضمن شرط الدعم المشترك أن كل شركة شاركت في برامج التدريب لديها نظير مماثل في مجموعة الشركات غير المشاركة. وقد أكد هذا التحقق على صحة التقديرات المتعلقة بتأثير هذه البرامج على الإنتاجية.

يوضح الشكل 1 أدناه تمثيل الدعم المشترك للبلدان التي تمت دراستها، حيث يبرز توزيع درجات الميل للمشاركة في التدريب للشركات التي شاركت وتلك التي لم تشارك في برامج التدريب. يسمح ذلك بتصور ما إذا كانت توزيعات المجموعتين تتداخل بشكل كافٍ، وبالتالي تأكيد وجود دعم مشترك.

الشكل 3.1: تمثيل الدعم المشترك



في الأردن، تُعرف منطقة الدعم المشترك بالقيم [0.00170149, 0.83921131]، وتنظر تداخلاً كبيراً بين توزيعات درجات الميل للشركات المعالجة (بالأحمر) وغير المعالجة (بالأزرق). وهذا يؤكد قابلية المقارنة بين المجموعتين، مما يضمن تقديرات موثقة لتأثيرات برامج التدريب على الإنتاجية. وبالمثل، في المغرب، أظهرت منطقة الدعم المشترك التي تتراوح بين [0.1873468, 0.69753439] تداخلاً كبيراً، مما يشير إلى أن الشركات المعالجة وغير المعالجة قابلة للمقارنة، وبالتالي يسمح بالحصول على تقديرات دقيقة لتأثيرات التدريب.

في مصر، تكشف منطقة الدعم المشترك [0.01714777, 0.34520742] عن تداخل بين المجموعتين المعالجة وغير المعالجة، مما يؤكد قابلية المقارنة بين الملاحظات وضمان تقديرات قوية لتأثيرات برامج التدريب على الإنتاجية. أما في تونس، فتم تحديد منطقة الدعم المشترك بين [0.0285272, 0.87551047] والتي تظهر أيضاً تداخلاً كبيراً في التوزيعات، مما يضمن أن الشركات المعالجة وغير المعالجة قابلة للمقارنة، وبالتالي الحصول على تقديرات موثقة لتأثيرات التدريب.

وأخيراً، في لبنان، فإن منطقة الدعم المشترك المحددة بالقيم [0.04956009, 0.76209176] تُظهر تداخلاً كبيراً، مما يضمن أن الشركات المعالجة وغير المعالجة قابلة للمقارنة، ويسمح بالحصول على تقديرات دقيقة لتأثيرات برامج التدريب أو المهارات على الإنتاجية.

بشكل عام، فإن التحقق من شرط الدعم المشترك في معظم البلدان المدروسة يعزز من م坦ة وموثوقية التقديرات المتعلقة بتأثيرات برامج تدريب المهارات على إنتاجية الشركات.

بعد تحديد درجات الميل والتحقق من شرط الدعم المشترك، قام الباحثون بمطابقة الشركات التي حصلت على تدريب مع تلك التي لم تحصل عليه. ولتقييم تأثير برامج التدريب على الإنتاجية، تم اختيار طريقة (-nearest neighbour matching)، وهي طريقة شائعة الاستخدام. يتم تقديم نتائج التأثير في الجدول 3 للحصول على تحليل مفصل.

جدول 3.3: متوسط التأثير العلاجي على المتغير الناتج

T	الانحراف المعياري	ATT	عدد الشركات غير المعالجة	عدد الشركات المعالجة	الدولة
4.012***	0.082	0.331	234	339	المغرب
3.622***	0.066	0.240	221	224	مصر
1.283	0.127	0.164	29	52	الأردن
3.759***	0.070	0.262	89	121	لبنان
2.648**	0.099	0.262	68	114	تونس

تُظهر نتائج برامج التدريب في دول مختلفة تأثيرات متباعدة على إنتاجية الشركات، لكن بعض القراء المتشركة قد بربت. ففي المغرب، كان تأثير برامج التدريب على الإنتاجية كبيراً، مع زيادة بلغت 33.1% ( $ATT = 0.331$ ). وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي شاركت في هذه البرامج شهدت زيادة كبيرة في الإنتاجية، مما ساهم في تحسين الأداء الاقتصادي العام.

وبالمثل، أدت برامج التدريب في مصر إلى زيادة بنسبة 24% في الإنتاجية ( $ATT = 0.240$ )، مما يدل على أن الاستثمارات في تدريب الموظفين تحقق عوائد إيجابية وتعزز التنافسية.

ومع ذلك، تُظهر النتائج الخاصة بالأردن نتائج مختلفة. فعلى الرغم من أن التأثير كان إيجابياً، مع زيادة قدرها 16.4% ( $ATT = 0.164$ )، إلا أنه لم يكن ذا دلالة إحصائية. يشير ذلك إلى أن برامج التدريب لا تؤثر بشكل موحد على الإنتاجية، وقد تختلف فعاليتها تبعاً للقطاع.

وعلى النقيض من ذلك، فإن نتائج لبنان مشابهة لتلك الخاصة بالمغرب ومصر، حيث شهدت زيادة ملحوظة بنسبة 26.2% في الإنتاجية ( $ATT = 0.262$ ). وهذا يؤكد أن الشركات اللبنانية تستفيد بشكل كبير من برامج التدريب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنمو.

وُظهر تونس نتائج مشابهة، حيث أدت برامج التدريب إلى زيادة بنسبة 26.2% في الإنتاجية ( $ATT = 0.262$ ). وبهذا يؤكد ذلك أهمية الاستثمارات في التدريب لتعزيز كفاءة وتنافسية الشركات التونسية.

وفي الختام، فإن برامج التدريب لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الشركات في كل من المغرب ومصر ولبنان وتونس. ومع ذلك، فإن النتائج غير الدالة إحصائياً في الأردن تشير إلى الحاجة لتصميم البرامج التدريبية وفقاً لخصوصية القطاعات من أجل تعظيم الفائدة منها. وتبهر هذه النتائج أهمية تكيف المبادرات التدريبية مع المتطلبات الخاصة بكل قطاع لتحقيق النتائج المثلثة.

#### المبحث الرابع: الخاتمة والتوصيات

تؤكد هذه الدراسة على الدور المحوري الذي تلعبه برامج التدريب على تطوير المهارات في تعزيز إنتاجية الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. فقد أظهرت النتائج مكاسب كبيرة في الإنتاجية في عدة دول، مما يبرهن على فعالية هذه المبادرات. في المغرب، شهدت الشركات المشاركة في برامج التدريب زيادة كبيرة في الإنتاجية بلغت 33.1% ( $ATT = 0.331$ )، مما يبرز الفوائد الاقتصادية الكبيرة لمثل هذه الاستثمارات.

وبالمثل، أدت برامج التدريب في مصر إلى زيادة بنسبة 24% في الإنتاجية ( $ATT = 0.240$ )، مما يدعم الحاجة إلى الاستثمار في الاستثمار في تدريب الموظفين كوسيلة لتعزيز التنافسية.

وفي لبنان، كان التأثير ملحوظاً أيضاً، حيث بلغت الزيادة في الإنتاجية 26.2% ( $ATT = 0.262$ )، مما يبرز الفوائد الاقتصادية الكبيرة لمثل هذه البرامج. وفي تونس، ساهمت برامج التدريب بزيادة قدرها 26.2% في الإنتاجية ( $ATT = 0.262$ )، مما يدل على أهميتها في تحسين كفاءة وتنافسية الشركات التونسية.

أما نتائج الأردن، فقد أظهرت واقعاً مختلفاً. فعلى الرغم من أن برامج التدريب أسفرت عن زيادة في الإنتاجية بنسبة 16.4% ( $ATT = 0.164$ )، إلا أن هذه النتيجة لم تكن ذات دلالة إحصائية. وتشير هذه التباينات إلى أن نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" قد لا يكون كافياً، وأن هناك حاجة إلى سياسات قطاعية موجهة بشكل أدق من أجل تحقيق الفوائد الكاملة من مبادرات التدريب.

وبالنظر إلى هذه النتائج، يتضح أن برامج التدريب تلعب دوراً محورياً في تحسين الإنتاجية عبر القطاعات والمناطق. وبينما أظهرت كل من المغرب ومصر ولبنان وتونس تحسناً ملحوظاً، تسلط النتائج المتواضعة في الأردن الضوء على ضرورة تخصيص البرامج لتناسب الاحتياجات القطاعية والإقليمية الخاصة.

ولتحقيق الاستفادة القصوى من مزايا برامج التدريب، من الضروري أن تواصل الحكومات والشركات دعم هذه المبادرات وتعزيزها. إن تصميم البرامج وفقاً للاحتياجات الفريدة لكل قطاع، لا سيما في الدول التي يكون فيها التأثير أقل أهمية مثل الأردن، يُعد أمراً أساسياً لتعظيم فعاليتها. ويجب إجراء تقييمات منتظمة لقياس نتائج هذه البرامج وتعديلها حسب الحاجة. كما ينبغي إيلاء اهتمام خاص بالشركات الصغيرة والمتوسطة التي تُعد حيوية للاقتصاد، إذ يمكنها أن تجني فوائد كبيرة من برامج تنمية المهارات.

من خلال اعتماد نهج استراتيجي وموجه للتدريب، يمكن للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعزيز إنتاجيتها وتنافسيتها ومرؤونتها الاقتصادية، وبالتالي الإسهام في تحقيق نمو واستقرار اقتصادي أوسع نطاقاً.

بالإضافة إلى ما سبق سنقوم بتقدير التوصيات التالية:

- (1) يجب على الشركات أن تختار إداريين موارد بشرية مؤهلين بشكل كافي وعالى، بحيث يقومون بأداء وظائفهم في تنمية وتدريب وتشجيع الموارد البشرية على الابتكار والإبداع.
- (2) انتقاء الموظفين والعاملين الموهوبين، وخلق الفرصة لهم ليكونوا بارزين، وإقامة علاقات تعاون مع كليات ومؤسسات تدريبية لإرسال هؤلاء الموظفين إليها لتنمية وتطوير مهاراتهم.
- (3) بناء مناخ ملائم لثقافة الشركة، والذي يعتبر وسيلة مهمة للإدارة الفعالة وتحسين أداء الأعمال، بحيث يضمن تنمية مهارات الموارد البشرية.
- (4) تشجيع العاملين والموظفين على الابتكار والإبداع، وتقديم الأفكار الجديدة ومنح المساهمين بذلك المكافآت المادية الكبيرة والترقيات.
- (5) الاطلاع الدائم على التطورات والتحديات في عالم الأعمال والتغير الاقتصادي، ووضع خطط استراتيجية بناً على التغييرات وإشراك العاملين بها.
- (6) التركيز على تنمية مهارات الموظفين في مجال التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي، وتخصيص برامج تدريبية لهذا المجال.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم، حاج عمر. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تقرير سلوك الانضباط الوظيفي. جامعة محمد خضر بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
2. أبو غالى، زلفى يونس. (2023). التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 2(8)، 37-28.
3. 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.
4. الحديدي، روان محمد. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، 25(1).
5. الرشيدى، صلاح علي حديان. (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. الأردن.
6. الذبيان، سراء محمد. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لجودة التعليم، 1(6).
7. القضاة، حسن صالح سليمان. (2019). أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة. دراسة مستشفى الاستقلال بعمان. الأردن. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، 2(4).
8. الموسوي، صبيحة قاسم هاشم والشلاوي. عباس مزهرا عاكول. (2016). استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(29).
9. أمين، عليلى. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدوره حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1).
10. بصبوص،أمل أحمد عبد ربه. (2021). أثر التطوير والتدريب في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(54).
11. بلاسمة، 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.
12. بلوط، حسن ابراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي. دار النهضة العربية. لبنان. الطبعة الأولى ص (18).
13. بن هاني، ثابت ناجي. (2021). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصادر التجارية في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 52(2)، 58-23.
14. خديجة، بن حمدون. (2023). استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات الصحية في الجزائر (رسالة دكتوراه). جامعة غردية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

15. خديجة، يحياوي. (2017). دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية. دراسة حالة مجموعة في المنظمات السياحية في الجزائر. (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بومرداس.
16. داودي، أحمد. (2017). علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة. *المجلة الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية*, 1(2), 60-87.
17. زادي، أحمد وبن يمينية، خيرة. (2020). دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. عين تموشنت. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 6(2).
18. 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).
19. عبد الرحمن، مساهل. (2007). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية ودراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE. جامعة أبي بكر بالقاهرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
20. عبد العال، هاني ربحي أحمد. (2018). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير). كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
21. فهوجي، صفاء. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. تطبيق عملي على شركة جود رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية. دمشق. الجمهورية العربية السورية.
22. كواديك، حمزة. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون. حالة تجربة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي. *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*, 4(1).
23. مجازي، ع. (2015). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. ط 2. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
24. محمد، فادي. (2020). دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية. دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية.
25. موسى، عبد الرحيم عباس. (2019). أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية. دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 3(5).
26. نعيمة، بارك. (2009). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, 7(7), 273-288.

المراجع باللغة الأجنبية:

27. Crosby, P.B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. McGraw\_Hill.
28. Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT press.
29. Drucker, P.F. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. Harper & Row.
30. Jouhari, y & Kholti, M.S & Liouaeddine, M. (2024). The impact of training programs on productivity in the MENA region: A matching approach. Laboratory of economics and public policies. Ibn tofail university. Kenitra. Morocco.
31. Juran, J. Mand & Godfrey, A.B. (1999). Juran's quality handbook. (5th ed). McGraw\_Hill.
32. Muslim, M.T.A. (2015). Role of human resource development in achieving quality in contracting companies in the Gaza strip (Master's thesis). Islamic university. Palestine.
33. Nguyen, H.T & Hadikusumo, B. (2017). Impacts of human resource development on engineering, procurement and construction project success. Built environment project and asset management. 7(1).
34. Nkemjika, O. M & Nzekingsley, A & Osita, M. )202 .(1Effect of human resource development on the growth of organizations A study of five selected quoted companies. *Iconic research and engineering journals*, 5(2).
35. Otoo, F. K & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European journal of training and development*.42(7).
36. Sweis, R. J & ogla, K & Abdallat, Y & swies, Gh & Suifan, T & Saleh, R. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance in construction companies in Jordan. *International journal of business innovation and research*, 23(4), 515\_539.
37. Torraco, R. J & Swanson, R. A. (1995). The stragic roles of human resource development. Human resource planning. 18(4). pp. 10\_21.

موقع الكترونية:

38. أرقام. (2017). أفضل 8 طرق لقياس إنتاجية الموظفين بدقة. تم الاسترجاع من الرابط:

<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/519342>

39. محمد، ع. (2025). الجودة الشاملة: الأسس والمعايير. تم الاسترجاع من الرابط:

[https://dr\\_ama.com/?p=3618](https://dr_ama.com/?p=3618)

40. Click Up. (2023). أمثلة على معايير النجاح لتعزيز نتائج المشروع + كيفية قياسها. تم الاسترجاع من الرابط:

[https://clickup.com/ar/blog/267035/success\\_criteria\\_examples](https://clickup.com/ar/blog/267035/success_criteria_examples)

41. CodeZone. (دون تاريخ). ما هي أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات. تم الاسترجاع من الرابط:

[www.codezone-eg.com/ar/blog/what-is-the-importance-of-human-resource-management-in-companies](http://www.codezone-eg.com/ar/blog/what-is-the-importance-of-human-resource-management-in-companies)

42. Coursebox AI. (2024). Top key performance indicators\_(KPLS) for training and development .

[https://www.coursebox.ai/blog/key\\_performance\\_indicators\\_kpis\\_for\\_training\\_and\\_development](https://www.coursebox.ai/blog/key_performance_indicators_kpis_for_training_and_development)

43. International organization for standardization. (2015). ISO 9000:

2015\_Quality management system \_ fundamentals and vocabulary.

<https://www.ISO.org/standard/45481.html>

