



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع

الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

**Implementation of ISO Human Resources Requirements and Their
Impact on The Performance of Food Industry Companies in Hebron
Governorate**

إعداد

ميّار حسين مصطفى أبو مارية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع

الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

**Implementation of ISO Human Resources Requirements and Their
Impact on the Performance of Food Industry Companies in Hebron
Governorate**

إعداد

ميّار حسين مصطفى أبو مارية

إشراف

الدكتور عطية محمد مصلح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع

الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

**Application of ISO Human Resources Requirements and Their Impact
on the Performance of Food Industry Companies in Hebron
Governorate**

إعداد:

ميّار حسين مصطفى أبو مارية

بإشراف:

الدكتور عطية محمد مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/3/26 م.

أعضاء لجنة المناقشة



الدكتور عطية محمد مصلح/ جامعة القدس المفتوحة/ مشرفاً ورئيساً



الدكتور مروان سعيد جلعود /جامعة بوليتكنك فلسطين/عضواً



الدكتور محمد محمد عمرو/جامعة القدس المفتوحة/عضواً

تفويض وإقرار

أنا الموقع / أدناه ميار حسين مصطفى أبو مارية أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة بـ

تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع الصناعات

الغذائية في محافظة الخليل

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: ميار حسين مصطفى أبو مارية

الرقم الجامعي: 0330012120005

التوقيع:

التاريخ: 2025/ 3 /26 م

الإهداء

(وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا) (النساء: 113)

ما سلكت البدايات الا بتيسيره، وما بلغت النهايات إلا بتوفيقه، وما حققت الغايات إلا بفضلته،
فالحمد لله قولاً وعملاً، والحمد لله على التمام والإنجاز

إلى من قال الله تعالى فيهما:

(وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا) (الإسراء: 24)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها... إلى القلب الحنون
والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي

(والدتي الحبيبة)

إلى من كلفه الله تعالى بالهبة والوقار، فدعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل... إلى من علمني أن الدنيا كفاح
وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي في مسيرتي وسندي بعد الله

(والدي الحبيب)

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي... إلى ملهمي نجاحي، إلى من شددت عضدي بهم؛ فكانوا لي ينابيع أرتوي منها
إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني

(إخواني - أخواتي)

إلى من كانوا الركيزة الأولى في حياتي المهنية، والأرض الصلبة التي بنيت عليها طموحاتي وأحلامي، بفضل
دعمكم وثقتكم، تمكنت من تحقيق هذا الإنجاز

(شركة ناشيونال للصناعات البلاستيكية)

إلى مصدر إلهامي، والوجه المضيء في رحلتي

(خالي نشأت)

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد؛ فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الجليل الدكتور (عطية مصلح) صاحب الفراسة، والنظرة العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعية الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي تحية إجلال وإكبار، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور مروان جلعود، والدكتور محمد عمرو، على ما قدماه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني أحسن الجزاء.

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التفويض والإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
ز	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	حدود الدراسة ومحدداتها
10	المصطلحات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
17	الأدب النظري
45	الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
65	منهج الدراسة
65	مصادر الدراسة
66	مجتمع الدراسة والعينة

67	أداة الدراسة
69	خصائص وسمات عينة الدراسة
73	صدق الاستبانة
79	ثبات الاستبانة
81	تصميم الدراسة ومتغيراتها
82	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
96	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس
الفصل الخامس تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات	
107	ملخص نتائج الدراسة
109	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
113	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
117	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
122	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
124	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
126	التوصيات
128	الدراسات المستقبلية
المصادر والمراجع	
129	المراجع باللغة العربية
135	المراجع باللغة الأجنبية
137	مواقع إلكترونية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	عدد العاملين الإداريين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	67
2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	68
3	أبعاد متطلبات أيزو الموارد البشرية	69
4	أبعاد أداء الشركات	70
5	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها	71
6	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (أيزو تخطيط القوى العاملة) مع الدرجة الكلية للبعد	74
7	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (أيزو التوظيف) مع الدرجة الكلية للبعد	74
8	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (أيزو التدريب) مع الدرجة الكلية للبعد	75
9	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (أيزو التعلم والتطوير) مع الدرجة الكلية للبعد	75
10	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (أيزو الصحة والسلامة المهنية) مع الدرجة الكلية للبعد	76
11	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتغير الأول (أيزو الموارد البشرية)	76
12	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الأداء المالي) مع الدرجة الكلية للبعد	77
13	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (بعد العملاء) مع الدرجة الكلية للبعد	77
14	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (العمليات الداخلية) مع الدرجة الكلية للبعد	78
15	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للبعد	78
16	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (أداء الشركات)	79
17	معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل	80
18	معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها	85
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أيزو الموارد البشرية كافة	85
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول أيزو تخطيط القوى العاملة	86
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني أيزو التوظيف	87
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث أيزو التدريب	88

23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع أيزو التعلم والتطوير	89
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس أيزو الصحة والسلامة المهنية	90
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع أداء الشركات	91
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الأداء المالي	92
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني بعد العملاء	93
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث العمليات الداخلية	94
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التعلم والنمو	95
30	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أيزو الموارد البشرية والأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	97
31	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) للتنبؤ في الأداء المالي من خلال أبعاد أيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	98
32	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أيزو الموارد البشرية وبعد العملاء لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	99
33	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في بعد العملاء من خلال إبعاد أيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	100
34	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أيزو الموارد البشرية والعمليات الداخلية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	101
35	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في العمليات الداخلية من خلال إبعاد أيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	101
36	نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أيزو الموارد البشرية والتعلم والنمو لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	102
37	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في التعلم والنمو من خلال إبعاد أيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل	103
38	نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين حول أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات تبعاً لمتغيرات عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	معادلة ستيفن ثامبسون	76
2	أنموذج الدراسة	81

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة النهائية	138
2	قائمة أسماء المحكمين	143
3	كتاب تسهيل المهمة	144

تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

إشراف: الدكتور عطية مصلح 2025م

إعداد: ميار أبو مارية

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في خمس شركات لتصنيع الأغذية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (182) عاملاً وعاملة، فيما بلغ حجم العينة (125) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أيزو الموارد البشرية في كافة أبعاد أداء الشركات، وأن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.04)، ومستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.11)، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية عمر الشركة، ورأس مال الشركة، وعدد العاملين في الشركة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، قدمت توصيات عدة، ومن أهمها: تعزيز متطلبات الحصول على أيزو تخطيط القوى العاملة بواسطة استخدام البيانات الدقيقة في تحليل احتياجات الموارد البشرية عبر تطبيق أدوات تحليلية متقدمة وضمان تدريب العاملين على استخدامها بشكل فعال، والعمل على تخصيص ميزانية لشراء أو تطوير هذه الأدوات بما يتناسب مع حجم الشركة واحتياجاتها، وتعزيز متطلبات الحصول على أيزو التوظيف عبر تطوير عملية تأهيل وتدريب لجان المقابلات بشكل أكثر منهجية وفعالية لضمان جودة عمليات التوظيف، بواسطة تصميم برنامج تدريبي شامل يغطي مهارات إجراء المقابلات، مثل تقييم الكفاءات، وإدارة الحوار.

الكلمات المفتاحية: أيزو الموارد البشرية، أداء شركات، قطاع الصناعات الغذائية، محافظة الخليل.

Implementation of ISO Human Resources Requirements and Their Impact on The Performance of Food Industry Companies in Hebron Governorate

By: Mayar Abu Mariah

Supervision: Dr. Atiya Musleh 2025AD

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of implementing ISO standards related to human resources on the performance of companies in the food industry sector in the Hebron Governorate. To achieve the study's objectives, a correlational descriptive methodology was employed. The study population consisted of administrative employees from five food manufacturing companies in the Hebron Governorate, totaling 182 workers. The sample size was 125 respondents, selected using the simple random sampling method.

The most important findings reached by the researcher revealed a positive correlation between ISO human resources requirements and all dimensions of company performance. The level of implementation of ISO human resources requirements was found to be high, with a mean score of (4.04), and the performance level of food industry companies in the Hebron Governorate was also high, with a mean score of (4.11). Additionally, the study results showed no statistically significant differences regarding ISO human resources requirements and company performance attributable to demographic variables such as the age of the company, the company's capital, the number of employees, educational qualifications, or years of experience.

In light of the findings, the researcher presented several recommendations, the most important of which were enhancing the requirements for obtaining ISO workforce planning by utilizing accurate data in analyzing human resources needs through the application of advanced analytical tools and ensuring effective employee training in their use. Efforts should also be made to allocate a budget for purchasing or developing these tools in accordance with the size and needs of the company. Furthermore, enhancing the requirements for obtaining ISO recruitment can be achieved by developing a more systematic and effective process for qualifying and training interview committees to ensure the quality of recruitment operations through the design of a comprehensive training program that covers interview skills, such as competency assessment and dialogue management.

Keywords: ISO Human Resources, Company Performance, Food Industry Sector, Hebron Governorate.

الفصل الأول

خليفة الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

2.4.1 الأهمية التطبيقية

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية الإجرائية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 المقدمة

شهد العصر الحديث تغيرات جذرية في النظام الاقتصادي العالمي، مما أدى إلى تطوير أساليب إدارة الشركات والمنافسة الشديدة فيما بينها، وهذه العوامل دفعت الشركات بمختلف تخصصاتها إلى تعزيز قدرتها التنافسية بواسطة تحديد هياكلها الإنتاجية واعتماد أنظمة إدارية أكثر فعالية، ومن أهم مداخل زيادة القدرة التنافسية هو الاهتمام بالموارد البشرية.

وقد نال موضوع الجودة اهتمامًا متزايدًا وتطورًا ملحوظًا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الوقت الحاضر، وقد ساعد على هذا التطور عدة دوافع، من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال العالمية، لذلك اتجهت الشركات للخروج من المنافسة السعرية الحادة والتميز بالجودة، أما التحدي الأساسي الذي تواجهه الشركات فهو الإنتاج بشكل خاص لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم المتغيرة باستمرار (الصغير، 2020).

وبعد أن كان هدف تلك الشركات إشباع متطلبات الزبائن بواسطة تحسين القدرة الإنتاجية، أصبح عليها في ظل المنافسة الشديدة وحرية التبادل التجاري؛ تحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق عبر السعي نحو الجودة، وبعد تعدد أشكال المنتجات وأنواعها، أصبح بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد منها، وإذا أرادت الشركة البقاء في السوق، عليها الحفاظ على الزبون بواسطة رفع حصتها السوقية بتحسين جودة منتجاتها، ولهذا السبب؛ يتعين على الشركات مواكبة الشركات العالمية الناجحة في ترقية مبيعاتها عالية الجودة بواسطة الحصول على شهادات الأيزو المختلفة (الحبيب، 2019).

ومواصفات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية تعد من المتطلبات الأساسية لتحسين أداء الشركات، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على العنصر البشري لتحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، ولن يتحقق ذلك إلا بواسطة تطبيق معايير ومواصفات عالمية، ومن السمات البارزة لتعزيز أداء الشركات القدرة على توظيف المواهب وتأهيل وتدريب وتنمية وإعداد الكوادر البشرية (Ali& Kammoun,2023)، إذ يحتاج كل فرد في الشركة إلى التعليم والتطوير المستمرين، ووفقاً لهذا المفهوم الحديث، يُعد العنصر البشري من أهم الجوانب الذي ينبغي أن تخضع للتطوير والتحسين المستمر عبر برامج التعلم والتطوير والتدريب والحوافز، باعتبار أن تحسين أداء الشركات يتطلب عملية تطوير وتحسين مستمرة لجميع جوانبها. وهذا يظهر بوضوح التكامل والترابط بين تحسين أداء الشركات وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال (الصرن،2016).

وتكمن العلاقة بين تطبيق مواصفات أيزو الموارد البشرية وتحسين أداء الشركات في قدرتها على ربط أهدافها التنظيمية بجميع مكونات ومحاور الأداء للشركة من إنتاجية وربحية وولاء تنظيمي ورضا وظيفي وغيرها، وبذلك، الوقوف على جميع جوانب التنظيم الفنية والتشغيلية ومعرفة نقاط الضعف ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة (Durak,2024).

أما قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل فهو يمثل أحد الأعمدة الأساسية للاقتصاد الفلسطيني، حيث يساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل، وتعزيز الأمن الغذائي، ووجود العديد من المصانع والمشاريع الصغيرة والمتوسطة يظهر روح الابتكار والقدرة على تلبية احتياجات السوق المحلي والإقليمي، ومع ذلك، يواجه هذا القطاع تحديات متعددة، منها التغيرات المناخية، والقيود الاقتصادية، مما يستدعي ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز قدرته التنافسية واستدامته (أبو مارية،2018).

وتطبيق مواصفات أيزو الموارد البشرية يعد متطلبًا أساسيًا للشركات عمومًا، ولشركات التصنيع الغذائي في محافظة الخليل خصوصًا، كونها تعزز قوة أي شركة وتميزها عن غيرها، مما يتطلب توظيف أبعادها بواسطة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها والعمل بها لمساعدة الشركة على تطبيق هذه المواصفات في أنشطتها وأعمالها على الوجه المناسب للوصول إلى أفكار متميزة وحلول فريدة وملائمة، وبذلك الارتقاء بأداء هذه الشركات إلى مستويات أعلى، وبناءً على ذلك تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها محاولة جادة تهدف إلى دراسة أيزو الموارد البشرية وأثرها في أداء الشركات قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

2.1 مشكلة الدراسة

لجأت العديد من الشركات حول العالم إلى الاستعانة بمجموعة متنوعة من الأنظمة والممارسات الإدارية المعاصرة، التي تعد بمنزلة مرجعيات توجيهية تعمل وفق نهج إداري استراتيجي يراعي الاعتبارات الاجتماعية والبيئية إلى جانب الجوانب الاقتصادية في إطار تحقيق الاستدامة، ومن بين أبرز هذه الأساليب والأدوات تلك المستمدة من تبني الشركات وتطبيقها بشكل متكامل للمواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو، ISO)، والمواصفات والمعايير الصادرة عن الأيزو تغطي مجالات متعددة (محمد وآخرون، 2021)، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية التي تشمل أيزو تخطيط القوى العاملة (ISO 30409)، وأيزو التوظيف (ISO 30415)، وأيزو التدريب (ISO 10015)، وأيزو التعلم والتطوير (ISO 30405)، وأيزو الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)، إلى جانب إدارة الجودة، وسلامة الغذاء، وغيرها الكثير. (موقع الأيزو ISO، تم الاسترداد من: <https://www.iso.org>)

وقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات التي تناولت متطلبات أيزو الموارد البشرية أهمية تطبيقها في مختلف الشركات، ومنها دراسة (محمد وعبد الغني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية ما

بين جودة التدريب وفقاً للأيزو (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية، وكذلك اثبتت دراسة (علي، 2020) أثر تطبيق أيزو الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) في جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في الأندية الرياضية.

ومن خلال عمل الباحثة في إحدى شركات تصنيع البلاستيك في مدينة الخليل، التي تقوم في توريد منتجاتها البلاستيكية المختلفة لشركات تصنيع الأغذية، وتواصلها مع موظفي هذه الشركات ومحاورتهم، لاحظت تبايناً في كفاءة الأداء بين هذه الشركات، وهذا أظهر مؤشرات في إمكانية أن يكون هذا التفاوت مرتبطاً في سعي شركات تصنيع الأغذية في الخليل لتطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية.

وفي ضوء ما تقدم برزت مشكلة الدراسة لدى الباحثة في معرفة أثر متطلبات أيزو الموارد البشرية في أداء شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل، وباعتماد على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل؟

2- ما مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل؟

3- هل يوجد أثر بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى أداء

شركات الصناعات الغذائية بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في

محافظة الخليل؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات

المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة،

رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات

المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية

(عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3.1 أهداف الدراسة

1- بيان درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو

التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في شركات الصناعات الغذائية

في محافظة الخليل.

2- معرفة مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

3- الكشف عن وجود أثر بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى

العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في

مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم

والنمو) في محافظة الخليل.

4- الكشف عن وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو

الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5- الكشف عن وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

1- توفير إطار نظري حول متطلبات الأيزو للموارد البشرية وعلاقتها بأداء شركات قطاع تصنيع الأغذية.

2- إضافة معرفة جديدة حول تأثير تطبيق معايير الأيزو للموارد البشرية على أداء الشركات في قطاع صناعة الأغذية.

3- تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على تطبيق متطلبات الأيزو للموارد البشرية في شركات قطاع تصنيع الأغذية.

4- دراسة العلاقة بين مختلف جوانب متطلبات تطبيق الأيزو للموارد البشرية وأثرها على أداء الشركات.

5- تقييم مدى فعالية تطبيق متطلبات الأيزو للموارد البشرية في تحسين أداء شركات قطاع تصنيع الأغذية.

6- تُعد الدراسة الحالية أكثر شمولية، حيث تتناول خمسة أبعاد رئيسية لمتطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية، في حين ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على أبعاد محددة أو جوانب جزئية من معايير الأيزو في الموارد البشرية، وتأتي هذه الدراسة لتغطي تلك الأبعاد بشكل متكامل في إطار بحثي واحد، مما يساهم في تقديم فهم أعمق وأشمل حول تأثير هذه المتطلبات على أداء الشركات، ويملاً فجوة واضحة في الأدبيات الحالية.

7- تقديم توصيات للباحثين والمهتمين حول كيفية دراسة هذا الموضوع بشكل أكثر عمقاً.

2.4.1 الأهمية العملية

1- تزويد شركات قطاع تصنيع الأغذية في محافظة الخليل بمعلومات قيمة حول أهمية تطبيق متطلبات الأيزو للموارد البشرية، والاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير ممارساتها الإدارية ورفع كفاءة الموارد البشرية.

2- مساعدة الشركات على فهم العوامل التي تؤثر على تطبيق متطلبات الأيزو للموارد البشرية بشكل فعال.

3- توفير إرشادات عملية للشركات لتحسين أداء العاملين بواسطة تطبيق متطلبات الأيزو للموارد البشرية.

4- تمكين الشركات من تحديد نقاط القوة والضعف في سياسات وممارسات الموارد البشرية الحالية.

5- مساعدة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية بواسطة تطبيق معايير الأيزو للموارد البشرية.

6- تعزيز فهم المديرين والمسؤولين في شركات تصنيع الأغذية عن الموارد البشرية لأهمية تطبيق متطلبات الأيزو في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تعزيز تنافسية شركات تصنيع الأغذية واستدامتها في السوق.

5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية

بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة

والسلامة المهنية) في مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في محافظة الخليل، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى الأداء المالي لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى بعد العملاء لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى العمليات الداخلية لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى التعلم والنمو لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

1.6.1 حدود الدراسة

- 1- حدود موضوعية: متطلبات تطبيق أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات.
- 2- حدود مكانية: شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل.
- 3- حدود زمنية: خلال العام 2024م.
- 4- حدود بشرية: العاملون الإداريون في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

1.6.2 محددات الدراسة

- 1- اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث يصعب الوصول إلى بقية الشركات في الضفة الغربية وقطاع غزة بسبب الظروف الراهنة وأحوال الحرب.

2- صعوبة تناول الدراسة لكل متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية، واقتصارها فقط على خمس

متطلبات أيزو لأسباب متعددة كما تم ذكره بالفصل الثاني.

3- ضعف استجابة المشاركين ورفض بعض الشركات التعاون والمشاركة في الدراسة بشكل نهائي،

وتردد بعض الشركات في تقديم بياناتهم بسبب مخاوف الخصوصية.

4- صعوبة الحصول على البيانات والإحصائيات المطلوبة بسبب ضعف استجابة الجهات الرسمية

والنقابية ونقص البيانات الرسمية الموثوقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

7.1 المصطلحات الإجرائية

الأيزو (International standardization organization (ISO): هي منظمة عالمية متخصصة

في المواصفات القياسية وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم

تأسست سنة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعقد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946 ومقرها

العاصمة السويسرية جنيف وبلغ عدد أعضائها 150 عضو (كل عضو يمثل دولة) (قواسمي، 2021).

وتعرف الباحثة إجرائيًا متطلبات أيزو الموارد البشرية بأنها المعايير الدولية التي توفر إرشادات شاملة

لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول كيفية إدارة مواردها البشرية بكفاءة، بدءًا من تخطيط

احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، وتوظيف الأفراد المناسبين، وتطوير كفاءاتهم بواسطة برامج التدريب

والتعلم المستمر، وصولاً إلى ضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، مما يساهم في تحسين جودة

المنتجات وكفاءة العمليات التشغيلية، والمتمثلة في أبعاد هذه الدراسة: (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو

التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية).

ISO 30409:2016، إدارة الموارد البشرية - تخطيط القوى العاملة: هو معيار دولي يحدد الإرشادات

الخاصة بتخطيط القوى العاملة، ويساعد الشركات على تطوير استراتيجيات تضمن توافق الموارد البشرية

مع الأهداف الاستراتيجية، وهذا المعيار يشمل نهجاً هيكلياً ومنظماً يساعد في التعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للقوى العاملة بواسطة عمليات تحليل البيانات، وتنفيذ الخطط، ومراقبة النتائج، لضمان تكيف الشركات مع تغيرات السوق الداخلية والخارجية. تم الاسترداد من موقع أيزو على رابط

<https://www.iso.org>

وتعرف الباحثة إجرائياً الموصفة (ISO 30409:2016) تخطيط القوى العاملة: هو عملية تحديد احتياجات شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل من القوى العاملة، من حيث العدد والمهارات المطلوبة، وذلك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان توافر العاملين المؤهلين في الوقت والمكان المناسبين، وسيتم اختصار اسمها في هذه الدراسة بـ **أيزو تخطيط القوى العاملة**.

ISO 30405:2023، إدارة الموارد البشرية — إرشادات حول التوظيف: هو معيار دولي يهدف إلى تحسين ممارسات التوظيف في الشركات بواسطة تقديم إرشادات شاملة حول كيفية استقطاب وتقييم المرشحين وتوظيفهم بطريقة تلبي احتياجات الشركة وتوفر تجربة إيجابية للمرشحين، والمعيار يركز على خطوات محورية، منها التخطيط الجيد، وإدارة مراحل التوظيف المختلفة، وتعزيز التعاون بين المعنيين بعملية التوظيف، ويوفر المعيار تعليمات للمنظمات بغض النظر عن حجمها أو نوعها، سواء كانت الجهة المسؤولة عن التوظيف موظفاً مختصاً أو شخصاً يقوم بدور إضافي في إدارة الموارد البشرية. تم الاسترداد من موقع أيزو على رابط <https://www.iso.org>

وتعرف الباحثة إجرائياً الموصفة (ISO 30405:2023) إرشادات حول التوظيف: هو معيار يقدم إرشادات لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول كيفية جذب العاملين المؤهلين وتعيينهم، بما في ذلك عمليات الاختيار والتعيين، مع الحفاظ على الممارسات العادلة والقانونية، وسيتم اختصار اسمها في هذه الدراسة بـ **أيزو التوظيف**.

ISO 10015:2019 إدارة الجودة - إرشادات لإدارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: وهي توفر

إرشادات للشركة لإنشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين أنظمة إدارة الكفاءة، وتنمية الأفراد؛ للتأثير بشكل إيجابي على النتائج المتعلقة بمطابقة المنتجات والخدمات واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ذات الصلة، وهذه المواصفة قابلة للتطبيق على جميع الشركات بغض النظر عن نوعها أو حجمها، وهذه المواصفة أداة مهمة للشركات التي تسعى لتحسين جودة التدريب والتطوير لديها. تم الاسترداد من موقع أيزو على رابط

<https://www.iso.org>

وتعرف الباحثة إجرائياً المواصفة (ISO 10015:2019) إرشادات لإدارة الكفاءات وتنمية الموارد

البشرية: هو معيار يساعد شركات تصنيع الأغذية بمحاظفة الخليل في تحديد الكفاءات اللازمة لعاملها، وتطوير برامج التدريب والتطوير المناسبة لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم، مما يسهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات، وسيتم اختصار أسمها في هذه الدراسة بـ **أيزو التدريب**.

ISO 30422:2022، إدارة الموارد البشرية - التعلم والتطوير: يهدف هذا المعيار إلى تقديم إرشادات

حول كيفية تنظيم عمليات التعلم والتطوير في بيئات العمل، بما في ذلك التعلم الرسمي وغير الرسمي، لتلبية الاحتياجات القصيرة والطويلة الأجل للمهارات في الشركة، فضلاً عن الاحتياجات التعليمية المرتبطة بالمسيرة المهنية، ويوفر المعيار إطار عمل مفيد لإدارة التعلم والتطوير لضمان الفعالية. تم الاسترداد من موقع أيزو على رابط <https://www.iso.org>.

وتعرف الباحثة إجرائياً المواصفة (ISO 30422:2022) إدارة الموارد البشرية - التعلم والتطوير:

هو معيار يركز على إرشادات تطوير برامج التعلم والتدريب في شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل، بما يتماشى مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتعزيز قدرات عاملها وتحسين أدائها، وسيتم اختصار أسمها في هذه الدراسة بـ **أيزو التعلم والتطوير**.

ISO 45001:2018 - أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية - دليل عملي للمؤسسات الصغيرة: هو

معياري دولي لإدارة الصحة والسلامة المهنية، والهدف الرئيس من هذا المعيار هو تقليل المخاطر المرتبطة بالعمل، وتحسين الأداء العام في مجال الصحة والسلامة المهنية، مما يساهم في تقليل الحوادث والإصابات في أماكن العمل، ويهدف كذلك إلى تحسين سلامة العمل وتوفير بيئة عمل أكثر أماناً، كما يهدف إلى مساعدة الشركات في تحقيق الامتثال للقوانين الخاصة بالصحة والسلامة، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات الإدارة الصحية والسلامة في العمل. تم الاسترداد من موقع أيزو على رابط <https://www.iso.org>

وتعرف الباحثة إجرائياً الموصفة (ISO 45001:2018) أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية:

وهو معيار يقدم إرشادات لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول كيفية إنشاء وتنفيذ نظام فعال لإدارة الصحة والسلامة المهنية، بما يضمن توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، ويحد من حوادث العمل والإصابات المهنية، وسيتم اختصار الاسم في هذه الدراسة بـ **أيزو الصحة والسلامة المهنية**.

أداء الشركات: والمتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: هو عبارة عن "نظام أو منظومة شاملة متكاملة لقياس أداء الشركات من عدة جوانب مختلفة تعمل على استخدام المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بينهم؛ لتقييم الأداء وتساعد الإدارة العليا للشركات على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات الشركة المستقبلية لبلوغ أهدافها قصيرة وطويلة الأجل" (الأبيض والرياني، 2020: 267).

وتعرف الباحثة إجرائياً أداء الشركات بأنه: إطار عمل متكامل لتحسين الأداء في شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل، يساهم في صياغة وإيصال والتواصل حول استراتيجية الشركات إلى جميع الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة، وذلك بواسطة ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومقاييس عملية تحقق رؤية الشركة، وكما يعمل على إيجاد توازن بين جميع الأطراف المعنية والمصالح المتعددة

داخل الشركة، مثل الموظفين والمساهمين والعملاء والموردين والمجتمع، واعتمدت الباحثة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمتغير التابع أداء الشركات.

الأداء المالي: هو مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المنظمة، ويركز على المستوى الداخلي التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، ونمو حجم المبيعات المنتجات الحالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على إجمالي الأصول (حسين، 2024).

وتعرفه الباحثة إجرائياً هو مقياس كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بها، والنمو في حجم مبيعات المنتجات الغذائية المتنوعة لشركات تصنيع الاغذية، وتحقيق عائد مناسب على الأصول المستخدمة في التصنيع، والعائد على رأس المال المستثمر في خطوط الإنتاج والابتكار لضمان جودة المنتجات الغذائية وتلبية طلبات السوق المتزايدة.

بعد العملاء: هو اهتمام الشركة برأي متلقي الخدمة لديها كأولوية لأداء أعمالها، والمحافظة على السمعة والعلاقة الإيجابية مع متلقي الخدمة، والتركيز على المسؤولية الاجتماعية لتحقيق رضا الجمهور (العزب، 2022).

ويعرف إجرائياً هو مدى استجابة شركات تصنيع الأغذية لاحتياجات المستهلكين وتوقعاتهم، ومستوى تفاعلها مع ملاحظاتهم؛ لتحسين جودة المنتجات، وكذلك الالتزام بمعايير السلامة والجودة الغذائية التي تؤثر على رضا العملاء.

العمليات الداخلية: ويقصد به كافة الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح الشركة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء (عثمان وآخرون، 2019).

يعرف إجرائياً هو مدى كفاءة سير العمليات الإنتاجية، والالتزام بمعايير الجودة، وفعالية إجراءات السلامة الغذائية. كما يشمل القدرة على التحسين المستمر وخفض التكاليف التشغيلية لضمان توفير منتجات تلبي توقعات العملاء وتحقق ميزة تنافسية في السوق.

التعلم والنمو: هو قدرة الشركة على التجديد والتطوير بعيد الأمد بواسطة توجيه العاملين لديها نحو التطوير والتحسين الضروريين لبقاء الشركة، وتشتمل على ثلاثة مبادئ للتعلم والنمو وهي: قابليات أنظمة المعلومات، والعملية التنظيمية، وقدرات العاملين (سعيد، 2017).

يعرف إجرائياً هو مدى فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في شركات تصنيع الأغذية؛ لدعم اتخاذ القرارات السريعة، والقدرة على التحسين المستمر في العمليات التنظيمية لضمان الجودة والكفاءة، وتنمية مهارات العاملين في مجالات السلامة الغذائية والجودة الإنتاجية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: أيزو الموارد البشرية

2.2 المبحث الثاني: أداء الشركات

3.2 المبحث الثالث: نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي المبحث الأول سيتم الحديث عن أيزو الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فيتمثل في أداء الشركات، والمبحث الثالث سيتناول نبذة عن قطاع شركات تصنيع الأغذية، أما المبحث الرابع فيتناول الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي، وتتضمن دراسات عربية وأخرى أجنبية.

1.2 المبحث الأول: أيزو الموارد البشرية ISO Human Resources

لم تكن الحاجة إلى القياس وليدة العصر الحديث، بل رافقت الإنسان منذ فجر التاريخ، حيث سعى لإيجاد وسائل تمكنه من التعامل مع الآخرين وتلبية احتياجاتهم. ومع تطور الحضارات، تطورت هذه الوسائل لتصبح مقاييس ومعايير أكثر دقة. بعد الحرب العالمية الأولى، أدركت الدول الصناعية الكبرى أهمية توحيد المعايير للتغلب على التحديات التي تواجه التجارة والصناعة بين الدول. بدأ التعاون بين هذه الدول لوضع معايير عالمية موحدة للمنتجات، وفي عام 1928 تأسس الاتحاد الدولي للجمعيات الوطنية للقياس كخطوة أولى نحو هذا الهدف. وفي عام 1944، تشكلت لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات، والتي ضمت عدداً من الدول الصناعية، لتتوج هذه الجهود في عام 1946 بتأسيس المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)، بهدف تسهيل التجارة الدولية وتوحيد المعايير الصناعية على مستوى العالم (السليمان، 2024).

1.1.2 مفاهيم الأيزو

مفهوم الأيزو (ISO): هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية التي تعني "المساواة"، وهي اختصار لاسم المنظمة الدولية التي تعمل على توحيد المقاييس والمعايير في جميع أنحاء العالم، وتجمع هذه المنظمة خبراء ومختصين من مختلف الدول بهدف تبادل المعرفة والخبرات وتطوير الصناعات والتجارة، و (ISO)

اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization (سلامة وآخرون، 2021).

مفهوم المواصفة (standard): المواصفة هي دليل شامل يضع معايير محددة لمنتج أو خدمة أو عملية، ويتم تطوير هذه المواصفات من خلال توافق آراء الخبراء، وتهدف إلى ضمان جودة وأداء منتظم وموثوق به (مشرف، 2015).

مفهوم الجودة (Quality): التوافق الكامل بين خصائص المنتج أو الخدمة والمواصفات المحددة مسبقاً من قبل العميل الظاهرية منها والضمنية، ويعبر عن مدى رضا العميل عن المنتج النهائي (خريسات، 2022).

أيزو الموارد البشرية: تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها المعايير الدولية التي توفر إرشادات شاملة لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول كيفية إدارة مواردها البشرية بكفاءة، بدءاً من تخطيط احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، وتوظيف الأفراد المناسبين، وتطوير كفاءاتهم بواسطة برامج التدريب والتعلم المستمر، وصولاً إلى ضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات وكفاءة العمليات التشغيلية، والمتمثلة في أبعاد هذه الدراسة: (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية).

2.1.2 أهداف منظمة الأيزو

تهدف منظمة الأيزو إلى توحيد اللغات الفنية في الصناعة، وتبسيط الإجراءات، ووضع معايير دقيقة لضمان جودة المنتجات وتسهيل التبادل التجاري عالمياً. وفقاً لابن عربي (2017)، تسعى المنظمة إلى خلق لغة مشتركة بين العاملين في الصناعة لتعزيز التواصل والتعاون وضمان فهم دقيق للمواصفات، بالإضافة إلى تبسيط العمليات الإنتاجية عبر تقليل التنوع في المنتجات ودمج المراحل المتشابهة لزيادة

الكفاءة وتقليل التكاليف، وكما تعمل على وضع معايير واضحة ودقيقة للمنتجات والخدمات لضمان جودتها ومطابقتها للمواصفات المحددة، مما يسهل التجارة الدولية.

3.1.2 دوافع الحصول على شهادات الأيزو

تعتبر شهادات الأيزو معيارًا عالميًا للجودة والكفاءة، وتسهم في تعزيز ثقة العملاء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما تفتح هذه الشهادات فرصًا جديدة في الأسواق العالمية وتساعد في بناء سمعة طيبة للشركات، ووفقًا لكيلاندر وآخرون (Kihlander et al., 2022)، تسعى الشركات للحصول على شهادات الأيزو لتلبية توقعات العملاء الذين يفضلون التعامل مع شركات معتمدة، ولزيادة منافستها في السوق والحفاظ على حصتها أو زيادتها، وكما تسهم الشهادة في تحسين جودة المنتجات والخدمات؛ مما يعزز رضا العملاء، وتُستخدم كأداة للتسويق والترويج، وكذلك تسهم الشهادة في تبسيط العمليات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

وترى الباحثة أن حصول شركات تصنيع الأغذية على شهادات الأيزو يعكس إيجابيًا على هذه الشركات من خلال تعزيز ثقة المستهلكين وفتح أسواق عالمية جديدة، وتقليل المخاطر المحتملة، وتحسين قدرتها التنافسية، وكما يضمن الامتثال للمعايير الدولية، مما يسهل عملية التصدير ويدعم النمو المستدام للشركة.

4.1.2 الشروط الواجب توافرها في المعايير

تعد المعايير بمثابة بوصلة توجه المنظمات نحو تحقيق أهدافها، حيث تعمل كمرجع موحد لضمان جودة المنتجات والخدمات وتسهيل التقييم والمقارنة، لكي تكون المعايير فعالة، يجب أن تتميز بعدة خصائص، ووفقًا لما ذكره ليبستو وآخرون (Lepistö et al., 2022).

يجب أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومبسطة يمكن فهمها من قبل جميع الأطراف المعنية، سواء متخصصون أو غير متخصصين، وأن تكون متاحة للجميع بسهولة، وكما يجب أن تحدد بدقة المتطلبات

والمواصفات اللازمة للمنتجات أو الخدمات، على أن تكون هذه المتطلبات قابلة للقياس والتحقق، والمعايير ليست قوانين ملزمة بل توصيات تقدم إطاراً عاماً يتيح للمنظمات تطبيقها بما يناسب ظروفها الخاصة، ويتم تطويرها بالتشاور مع جميع الأطراف المعنية، مثل المنتجين والمستهلكين والخبراء، مما يضمن قبولها وتطبيقها على نطاق واسع، وكذلك يجب أن تكون المعايير قابلة للتحديث والتطوير لتواكب التغيرات التكنولوجية والاحتياجات السوقية، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية.

تستخلص الباحثة أن المعايير الجيدة تُعد خارطة طريق تساعد الشركات على تحسين أدائها مع ترك مساحة للابتكار، كما أنها تظهر إجماعاً بين الأطراف المعنية، مما يضمن قبولها وتطبيقها بشكل واسع النطاق.

5.1.2 متطلبات الحصول على شهادة الأيزو

الحصول على شهادة الأيزو يتطلب اتباع خطوات ومتطلبات تضمن جودة النظام الإداري وتوافقه في المعايير الدولية، وقسم محمد وآخرون (2021) هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية: تبدأ المرحلة الأولى بالاستعداد والتخطيط من خلال تشكيل فريق متخصص لقيادة العملية، وتحديد أهداف الجودة، ووضع سياسة واضحة، وتوعية العاملين بأهمية الأيزو، مع إعداد الوثائق اللازمة مثل إجراءات العمل وخططه، وفي المرحلة الثانية، يتم إجراء تقييم داخلي للتأكد من استيفاء المتطلبات، ثم التعاقد مع جهة مانحة للشهادة لمراجعة خارجية شاملة تشمل تحليل الوثائق ومراجعة العمليات، والمرحلة الثالثة تتضمن تصحيح أي مخالفات بناءً على نتائج المراجعة الخارجية، وبعد الانتهاء من التعديلات؛ يتم منح الشهادة، وأما المرحلة الرابعة فهي مرحلة المتابعة والمراجعة الدورية للحفاظ على مستوى الجودة، حيث تقوم الجهة المانحة بزيارات دورية كل ستة أشهر إلى سنة للتأكد من استمرارية تطبيق النظام.

فيما ترى الباحثة أن الحصول على شهادة الأيزو يتطلب التزامًا قويًا من الإدارة العليا وتعاونًا من جميع العاملين، بالإضافة إلى منهجية منظمة في التخطيط والتنفيذ، ومن خلال تطبيق معايير الأيزو، يمكن للشركات تحسين أدائها، وتعزيز ثقة العملاء، والامتثال للمتطلبات القانونية.

6.1.2 أبعاد أيزو الموارد البشرية

من أجل تحديد أبعاد المستقل معايير الأيزو للموارد البشرية، قامت الباحثة بالرجوع لأكبر قدر ممكن من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والموقع الإلكتروني للمنظمة الدولية لمعايير (ISO)، وقد اعتمدت الباحثة المعايير الآتية من بين عدة معايير خاصة في الموارد البشرية لتكون أبعاد المتغير المستقل وهي: (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية)، وقد اختارت الباحثة هذه المعايير لعدة أسباب، وهي:

1- تؤدي الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضمان جودة المنتجات الغذائية وسلامتها، حيث يعتمد ذلك

بشكل كبير على كفاءة العاملين وخبرتهم، واتباع معايير دولية لإدارة هذه الموارد في بالغ الأهمية.

2- تغطي هذه المعايير جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، بدءًا من تخطيط القوى العاملة والتوظيف،

وصولًا إلى تطوير الكفاءات والتعلم المستمر، بالإضافة إلى ضمان الصحة والسلامة المهنية.

3- تم اختيار هذه المعايير لأنها تتناسب بشكل خاص مع احتياجات قطاع الصناعات الغذائية، حيث

تركز على ضمان توافر العاملين المؤهلين والمدربين تدريبًا جيدًا، مما يساهم في تحسين جودة

المنتجات وسلامتها.

4- تتمتع هذه المعايير باعتراف دولي واسع، حيث تم إعدادها من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO)،

مما يضفي عليها مصداقية وقبولًا عالميًا.

5- تم تطبيق هذه المعايير بنجاح في العديد من شركات تصنيع الأغذية في مختلف أنحاء العالم، مما يثبت فعاليتها وإمكانية تطبيقها في شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية هذه المعايير كأبعاد لدراساتها ومن هذه الدراسات (الخرجي والزهرة، 2023)، (Riyanta & Fikria, 2023)، (فاضل وعبد الكريم، 2022)، (Stojiljković et al., 2022)، (Kamarulzaman et al., 2023)، (Yura & Andryei, 2022)، وكذلك موقع الأيزو الرسمي (www.iso.org).

1.6.1.2 أيزو تخطيط القوى العاملة (ISO 30409:2016)

يهدف معيار أيزو تخطيط القوى العاملة إلى تقديم إطار عمل شامل يساعد الشركات على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية (Skopal, 2019)، ويعرّف الموقع الرسمي للمنظمة هذا المعيار بأنه إرشادات دولية تُمكن الشركات من تطوير استراتيجيات فعالة لتخطيط القوى العاملة، باستخدام نهج هيكلي ومنظم يعتمد على تحليل البيانات، وتنفيذ الخطط، ومراقبة النتائج (تم الاسترداد من موقع أيزو: <https://www.iso.org>).

وتعرّف الباحثة إجرائيًا بأنه عملية تحديد احتياجات شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل من حيث العدد والمهارات المطلوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع ضمان توفر العاملين المؤهلين في الوقت والمكان المناسبين.

يشتمل المعيار على عدة بنود رئيسة حسب موقع الأيزو (ISO, 2016)، تشمل ربط تخطيط القوى العاملة بأهداف الشركة الاستراتيجية، وتقييم المهارات الحالية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ووضع خطط لتوظيف العاملين أو تدريبهم، وتحديد المخاطر والفرص التي قد تؤثر على القوى العاملة، ومتابعة فعالية هذه الخطط وتقييمها.

كما يوفر تطبيق هذا المعيار العديد من الفوائد، مثل: مساعدة الشركات على التنبؤ بالتغيرات السوقية وتطوير القوى العاملة، وضمان وجود الكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، وتجنب التكاليف غير الضرورية المرتبطة بتوظيف العاملين أو تسريحهم. ويعزز فرص التطوير المهني للعاملين ويضمن استدامة القوى العاملة لدعم نمو الشركة على المدى الطويل (Skopal, 2019).

تري الباحثة أن حصول شركات تصنيع الأغذية على شهادة أيزو لتخطيط القوى العاملة يمكّنها من مواجهة التحديات المتزايدة في صناعة الأغذية، مثل التغيرات السوقية، والطلب على المنتجات الصحية، والتنافسية الشديدة. كما يساعد المعيار في إدارة التكاليف، وتحسين جودة المنتجات، وزيادة رضا العملاء، مما يجعله أداة قيمة لبناء قوة عاملة مستدامة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

2.6.1.2 أيزو التوظيف (ISO 30405:2023)

يهدف معيار أيزو للتوظيف إلى تقديم إطار عمل شامل لتحسين عمليات التوظيف في الشركات بمختلف أحجامها وقطاعاتها، حيث يوفر إرشادات عملية لجذب وتقييم وتوظيف المرشحين المؤهلين، مما يساهم في بناء قوة عمل فعالة تدعم تحقيق أهداف الشركة (ISO, 2023)، وفقاً لـ (ستوجيليوكوفيتش وآخرون) (Stojiljković et al., 2022)، يعرّف المعيار بأنه مجموعة من الإرشادات الدولية التي تحسّن ممارسات التوظيف من خلال خطوات محورية مثل: التخطيط الجيد، وإدارة مراحل التوظيف، وتعزيز التعاون بين الأطراف المعنية.

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه معيار يساعد شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل على تحديد الكفاءات اللازمة لعاملاتها، وتطوير برامج تدريبية تعزز مهاراتهم ومعارفهم، مما يحسن جودة المنتجات والعمليات. فيما يتكون المعيار، وفقاً للموقع الرسمي لأيزو وجايبور (Gaibor, 2024)، من عدة بنود رئيسية: تحديد الاحتياجات الوظيفية والمهارات المطلوبة، وتطوير خطة التوظيف مع تحديد الميزانية والجدول

الزماني، وجذب المرشحين عبر قنوات متعددة، وتقييم المرشحين باستخدام أدوات مثل المقابلات والاختبارات، واختيار المرشح المناسب، وإجراءات التوظيف بما يشمل العرض الوظيفي والاندماج، وأخيراً تقييم فعالية العملية وتحسينها.

وفقاً لبانارسكايا (Panarskaya, 2023)، يوفر تطبيق هذا المعيار فوائد عديدة، منها اختيار المرشحين الأكثر كفاءة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وتقليل الوقت والتكلفة المرتبطة بالتوظيف، وجذب المواهب المؤهلة، وبناء سمعة إيجابية كصاحب عمل جذاب، وكما يضمن الامتثال للمعايير الدولية في إدارة الموارد البشرية، ويعزز اندماج العاملين الجدد ورضاهم الوظيفي.

تري الباحثة أن حصول شركات تصنيع الأغذية على شهادة أيزو للتوظيف يمكنها من ضمان وجود عاملين مؤهلين ومدربين بشكل جيد، مما يساهم في ضمان سلامة وجودة الغذاء، وتحقيق الامتثال للوائح الصحية والسلامة الخاصة بصناعة الأغذية، كما يعزز الثقة في منتجات الشركة لدى المستهلكين ويحسن كفاءة العمليات التشغيلية مع تقليل التكاليف.

3.6.1.2 أيزو التدريب (ISO 10015:2019)

تهدف مواصفة أيزو التدريب إلى تقديم إطار عمل منظم؛ لتنفيذ برامج تدريبية فعالة تعالج تحديات برامج التدريب التقليدية مثل: ضعف التخطيط وقلة الفعالية في التقييم، وعدم ارتباطها بأهداف الشركة، والهدف الرئيس للمواصفة هو ضمان أن تكون برامج التدريب موجهة لتحقيق نتائج ملموسة تساهم في تحسين أداء الشركة، ورفع كفاءة العاملين، وتساهم هذه المواصفة في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية فعالة وتقييم تأثيرها على الأداء والاستثمار الأمثل في التدريب لتحقيق أهداف الشركة (Hayati et al 2024).

وعرف الخرزجي والزهرة (2023) المواصفة بأنها دليل شامل لبناء برامج تدريب تطويرية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعرّف الباحثة المواصفة إجرائياً بأنها معيار يقدم إرشادات لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول جذب وتعيين العاملين المؤهلين مع الالتزام بالممارسات العادلة والقانونية. يتكون معيار أيزو التدريب، وفقاً لموقع الأيزو وظاهر وآخرون (2020)، من عدة بنود رئيسة تتمثل في تحديد احتياجات التدريب عبر تحليل الفجوات بين الكفاءات الحالية والمطلوبة، وتخطيط وتصميم برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات المحددة، وتنفيذ البرامج وتقييم فعاليتها، وتحسينها باستمرار من خلال جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما يوفر تطبيق هذا المعيار العديد من الفوائد حسب محمد وعبد الغني (2018)، منها تحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة، وضمان استثمار فعال في التدريب، وتحقيق الامتثال للمعايير الدولية، وبناء سمعة قوية للشركة كجهة تهتم بتطوير عاملها، وزيادة رضا العاملين وولائهم.

ترى الباحثة أن تطبيق أيزو التدريب في شركات تصنيع الأغذية يضمن تمتع العاملين بالمهارات اللازمة لضمان جودة المنتجات وسلامة الغذاء، وتحسين العمليات التشغيلية، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وكما يساعد في تحقيق الامتثال للوائح الصحية والسلامة، مما يعزز ثقة المستهلكين في منتجات الشركة.

4.6.1.2 أيزو التعلم والتطوير (ISO 30422:2022)

يهدف معيار أيزو التعلم والتطوير إلى تقديم إطار عمل شامل يساعد الشركات على تخطيط وتنفيذ برامج تعليمية فعالة تساهم في تطوير مهارات العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ووفقاً للموقع الرسمي للأيزو يتكون المعيار من عدة بنود رئيسة: تحديد الفجوات بين الكفاءات الحالية والمطلوبة، وربط برامج التعلم بأهداف المنظمة الاستراتيجية، وتصميم برامج تعليمية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين، وتنفيذ

البرامج باستخدام أساليب وتقنيات متعددة، وتقييم فعالية البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين جودتها (ISO, 2022).

ويوفر تطبيق هذا المعيار، حسب يورا وأندريه (Yura & Andryei, 2022) إلى العديد من الفوائد، منها تحسين أداء العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة، وتشجيع الابتكار والإبداع عبر تطوير قدراتهم، وزيادة ولاء العاملين من خلال توفير فرص التطوير المهني، وتعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وبناء سمعة قوية كجهة تهتم بتطوير عاملها.

وترى الباحثة أن الاستثمار في التعلم والتطوير يمثل استثماراً في مستقبل شركات تصنيع الأغذية، والحصول على شهادة أيزو في هذا المجال يساهم في تحسين جودة المنتجات عبر تطوير مهارات العاملين في الجودة والتحسين المستمر، كما يمكّن الشركات من بناء قوة عاملة مؤهلة ومرنة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام.

5.6.1.2 أيزو الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001:2018)

يهدف معيار أيزو الصحة والسلامة المهنية إلى توفير إطار عمل شامل لإنشاء نظام إدارة فعال يغطي جميع جوانب الصحة والسلامة المهنية، بدءاً من تحديد المخاطر وحتى التحسين المستمر (Šolc et al., 2022)، وعرف عباس والعباس (2023) المواصفة بأنها تُعنى بصحة وسلامة العاملين الذين قد تتأثر صحتهم البدنية والعقلية بأنشطة الشركة، وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه معيار يقدم إرشادات لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل لإنشاء نظام فعال لإدارة الصحة والسلامة المهنية، بما يضمن بيئة عمل آمنة ويحد من الحوادث والإصابات.

يتكون المعيار من عدة بنود حسب موقع الأيزو وفاضل وعبد الكريم (2022)، تشمل: تحديد نطاق التطبيق ليشمل أي شركة بغض النظر عن حجمها، وتقديم تعريفات دقيقة للمصطلحات، وفهم سياق الشركة

وتحديد متطلبات الأطراف المعنية، وأهمية دور القيادة في دعم النظام ومشاركة العاملين، وكما يتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد اللازمة مثل التدريب والتوعية، وإدارة العمليات اليومية والاستعداد للطوارئ، وتقييم الأداء من خلال مؤشرات رئيسية، مع التركيز على التحسين المستمر عبر تحليل الحوادث وتطوير النظام.

ويوفر النظام فوائد متعددة حسب خلف والكعبي (2019) وتشاليش وبويوكاكينسي (Çalış & Büyükkakıncı, 2019): فبالنسبة لأصحاب العمل، يقلل الغياب والإصابات؛ مما يرفع الإنتاجية ويخفض التكاليف الطبية والقانونية، ويعزز سمعة الشركة. أما العاملون، فيستفيدون من بيئة عمل آمنة تحسن معنوياتهم وإنتاجيتهم، مع توفير التدريب اللازم، وكما يساهم النظام في تطوير خبرات المتخصصين وزيادة الوعي المجتمعي بأهمية السلامة، ويدعم الاقتصاد بتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث والأمراض المهنية. ترى الباحثة أن الحصول على معيار الصحة والسلامة المهنية ضروري لشركات تصنيع الأغذية، نظرًا لتعاملها المباشر مع المنتجات الغذائية، مما يستلزم أعلى معايير النظافة والسلامة، ويعمل هذا المعيار على حماية سلامة المنتجات عبر ضمان نظافة البيئة وتقليل التلوث، ويعكس التزام الشركة بالجودة والسلامة، مما يحافظ على سمعتها ويضمن استمرارية العمل من خلال تجنب التوقف الإنتاجي الناتج عن الحوادث أو الأمراض.

7.1.2 فوائد معايير أيزو الموارد البشرية

هل تساءلت يومًا عن السر وراء نجاح بعض الشركات في إدارة موظفيها وتحقيق أهدافها بشكل متميز، ويكمن الجواب جزئيًا في تبني هذه الشركات لمعايير أيزو الموارد البشرية، التي توفر إطارًا شاملاً ومنهجيًا لإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن حجم الشركة أو طبيعة عملها، ووفقًا لكل من قمر الزمان (Kamarulzaman et al., 2023) وسينامبيلا (Sinambela et al., 2022)، تقدم هذه المعايير

العديد من الفوائد، منها: توفير إطار عمل عالمي موحد يسهل المقارنة والتنافس بين الشركات في مختلف أنحاء العالم، وكما تساعد الشركات على تحسين أدائها في مجال الموارد البشرية من خلال أدوات تسهم في جذب العاملين المتميزين وتطويرهم والاحتفاظ بهم؛ مما يزيد الإنتاجية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكذلك تضمن معايير الأيزو توافق ممارسات الشركات مع القوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالعمل، مما يقلل المخاطر القانونية والعقوبات، وكما تساهم في بناء سمعة طيبة للشركات بين العملاء والمستثمرين والشركاء التجاريين، حيث يعكس الاعتماد التزامًا بمعايير الجودة والشفافية، وتؤدي هذه المعايير دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تشجيع الممارسات المسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا في إدارة الموارد البشرية. تستنتج الباحثة أن اعتماد معايير الأيزو في الموارد البشرية يمثل نقلة نوعية لشركات تصنيع الأغذية، حيث توفر لها الإطار العملي المتكامل الذي يعزز أداءها وسمعتها، ويضمن التزامها بالقوانين والمعايير الدولية، وكما تسهم في تحسين ظروف العمل للعاملين، والحد من التلوث البيئي، وتعزيز ثقة المستهلكين والعملاء في منتجات الشركة، وتُشجّع هذه المعايير على تبني ممارسات مستدامة تعود بالنفع على الشركة والمجتمع معًا.

8.1.2 أهمية تطبيق معايير الأيزو على أداء الشركة

يسهم تطبيق معايير الأيزو بشكل فعال في تحسين أداء الشركات ورفع كفاءتها، حيث يساعد في تحديد وتقليل الموارد المهدرة من وقت وجهد ومال؛ مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتعمل هذه المعايير على تحسين نظام إدارة الجودة في الشركة من خلال تحديد المشاكل ومعالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية، وكما تشجع معايير الأيزو على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، مما يزيد من ولائهم وتحفيزهم، وكذلك تسهم في تحقيق التكامل بين مختلف أقسام الشركة وإداراتها، مما يقلل الازدواجية في الجهود، ويسهل سير العمل، وكما تساعد معايير الأيزو أيضًا على تبسيط الإجراءات الإدارية والتخلص

من البيروقراطية؛ مما يسرع من إنجاز المهام ويضمن دقتها. كما تعزز صورة الشركة ككيان ملتزم بالجودة والتميز، مما يجذب العملاء والمستثمرين (مهداوي، 2020).

تستنتج الباحثة أن تطبيق معايير الأيزو في شركات تصنيع الأغذية يؤدي إلى تحسينات شاملة في مختلف جوانب العمل. فهو لا يقلل الموارد المهدرة فقط، بل يحسن نظام إدارة الجودة، ويشجع مشاركة العاملين، ويعزز التكامل بين الأقسام، ويبسط الإجراءات الإدارية، ويعزز صورة الشركة. كما يساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء والعاملين، وتعزيز تنافسية الشركات في السوق.

9.1.2 تحديات تطبيق معايير الأيزو

تواجه الشركات الراغبة في الحصول على شهادات الأيزو العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها، ووفقاً لسليمان (2024) ومارتين (Martin, 2020)، تتضمن هذه التحديات الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة تشمل تكاليف الاستشارات، والتدريب، والتوثيق، والمراجعة، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة مثل وقت العاملين وجهودهم في عملية التغيير، وكما تواجه الشركات مقاومة من بعض العاملين الذين قد يرون في تطبيق المعايير زيادة في عبء العمل أو تهديداً لوظائفهم، وكذلك بعض الشركات تسعى للحصول على الشهادة كهدف شكلي دون التركيز على تحسين العمليات والجودة بشكل مستمر، مما يؤدي إلى نهج سطحي لا يحقق الفوائد الكاملة للمعايير، ويعد دعم الإدارة العليا عاملاً حاسماً لنجاح التطبيق؛ فبدون التزام الإدارة بتحقيق أهداف الجودة، يصبح من الصعب تحقيق نتائج إيجابية، وكما يعد تدريب العاملين على متطلبات المعايير وأهميتها أمراً أساسياً، حيث إن غياب التدريب الكافي يحد من قدرتهم على تطبيق المعايير بشكل صحيح.

تستخلص الباحثة أن رغم الفوائد الكبيرة التي يحققها تطبيق معايير الأيزو في تحسين الأداء والكفاءة، إلا أن عملية التبني قد تواجه عقبات. فمن جهة، تتطلب هذه المعايير استثمارات مالية وبشرية كبيرة وقد تلاقي مقاومة من بعض العاملين، وفي المقابل قد تسعى بعض الشركات للحصول على الشهادة كهدف شكلي دون الالتزام بتحسين العمليات بشكل مستدام.

2.2 المبحث الثاني: أداء الشركات corporate performance

يعد الأداء حجر الزاوية في عالم الشركات، فهو المحرك الرئيسي الذي يدفعها قدماً نحو تحقيق أهدافها، وحظي الأداء باهتمام بالغ من قبل الخبراء والدارسين في مجال الإدارة، إذ يعتبرون أن نجاح أي شركة ودوامها مرتبط بشكل وثيق بمدى كفاءتها في تحقيق الأداء المتميز (Shatnawi et al., 2024).

1.2.2 مفهوم أداء الشركات

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الشائعة، إلا أنه يصعب تحديده بدقة؛ نظراً لتعدد جوانبه، وتأثره بطبيعة الشركة وأهدافها، فالأداء هو نتيجة لما تقوم به الشركة من أنشطة، ومدى قدرتها على تحقيق ما تسعى إليه، لذا، فإن قياس الأداء يختلف من شركة لأخرى (الرباعي والعامودي، 2021).

يعود أصل كلمة "أداء" إلى اللاتينية، حيث كانت تشير إلى إنجاز المهام، ومع مرور الزمن، تطور هذا المفهوم ليأخذ معناً أوسع وأشمل في اللغة الإنجليزية، فيشمل مفهوم تنفيذ العمل، وتحقيق الأهداف (الدرمكي والظافري، 2017)، وفي منتصف ثمانينات القرن الماضي بدأ مفهوم الأداء يتخذ نهجاً جديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال كتاب (Plachy & Plachy) والذي نشر في العام 1988م والذي كان من أهم الكتب التي تناولت مفهوم الأداء (نعساني، 2020).

ويعرف الأداء بأنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل والقصير معاً، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية (Xie et al., 2024).

وعرف عبد الغني (2016) أداء الشركات هو مقياس لنجاح الشركات في تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية، وهو نتيجة للتفاعل بين استراتيجيات الشركات ومواردها وبيئتها.

فيما عرفت غريب (2021) أداء الشركات هو نتيجة تفاعل العوامل المختلفة داخل الشركة، مثل المهارات، والموارد، والبيئة، وهو مؤشر على مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

وتعرف الباحثة أداء الشركات بأنه إطار عمل متكامل لتحسين الأداء في شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل، يسهم في الصياغة وإيصال والتواصل حول استراتيجية الشركات إلى جميع الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة، وذلك بواسطة ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومقاييس عملية تحقق رؤية الشركة، وكما يعمل على إيجاد توازن بين جميع الأطراف المعنية والمصالح المتعددة داخل الشركة، مثل الموظفين والمساهمين والعملاء والموردين والمجتمع، واعتمدت الباحثة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمتغير التابع أداء الشركات.

2.2.2 أهمية أداء الشركات

الأداء يمثل بوصلة تشير إلى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها، وهو مقياس لفعاليتها وكفاءتها يساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية، ووفقاً لعون الله وثابت (2018) والشاعر (2021)، فإن الأداء يعكس صورة واضحة عن حالة الشركة في أي وقت، مما يمكن الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين، وكما يعمل كدليل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد المسار المناسب وقياس التقدم المحرز، بالإضافة إلى كشف الأخطاء التي قد تعوق تحقيق الأهداف وتمكين اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويبرز الأداء التكامل بين الجهود الفردية والجماعية داخل الشركة، مما يعزز تحقيق النتائج المرجوة، ويترجم هذه الجهود إلى بيانات وأرقام ملموسة يسهل فهمها وتقييمها، وباعتباره معياراً دقيقاً لقياس نجاح الشركة، فإنه يساعد في حساب الأرباح والخسائر وتحديد مدى فعالية استراتيجياتها.

تستنتج الباحثة أن الأداء ليس مجرد قياس للنتائج بل هو أداة لتقييم الصحة العامة للشركة وكشف نقاط القوة والضعف، مما يعزز اتخاذ قرارات سليمة لتحسين العمليات وتحقيق الاستدامة، ومن خلال متابعة الأداء بانتظام، يمكن للشركات تحديد مجالات التحسين وتقييم فعالية استراتيجياتها لضمان تحقيق أهدافها طويلة المدى، ليصبح بذلك حجر الزاوية لبنائها وقدرتها التنافسية.

3.2.2 أنواع أداء الشركات

يمكن تقسيم أداء الشركة إلى عدة أنواع بناءً على عوامل مختلفة. فمن حيث المصادر، يُميز بين الأداء الداخلي الذي يعكس كفاءة الشركة في استغلال مواردها البشرية والتقنية والمالية، والأداء الخارجي الذي يتأثر بالعوامل البيئية مثل المنافسة والتغيرات الاقتصادية. أما من حيث الشمولية، فينقسم الأداء إلى كلي يمثل النتيجة الإجمالية لجهود الشركة بأكملها، وجزئي يعبر عن مساهمة كل وحدة أو قسم في هذا الإجمالي. ووفقاً للإطار الزمني، هناك أداء قصير الأجل يركز على الكفاءة والإنتاجية، وأداء متوسط الأجل يتعلق بالقدرة على التكيف والنمو، وأداء طويل الأجل يعكس استدامة الشركة وقدرتها على البقاء في ظل المتغيرات المستمرة (ناصر، 2021).

تستنتج الباحثة أن الأداء ليس مقياساً ثابتاً أو بُعداً واحداً، بل هو مفهوم متعدد الأبعاد يتأثر بعوامل داخلية وخارجية متشابكة. وعليه، فإن نجاح الشركة لا يعتمد فقط على تحقيق أهدافها المالية، بل يتطلب الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والتقنية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتلبية توقعات جميع الأطراف المعنية. وبالتالي، فإن فهم هذه الأنواع المتعددة للأداء يمكّن الشركات من بناء استراتيجيات أكثر شمولية وفعالية لتحقيق النمو المستدام.

4.2.2 خصائص أداء الشركات

تتميز الشركات ذات الأداء المتميز بخصائص أساسية تسهم في استمراريته ونموها، ووفقاً لفيومي (2020) وهلال (2016)، تتمثل هذه الخصائص في قدرتها على الحفاظ على سير العمل بسلاسة حتى مع تغير الإدارات، بفضل تراكم الخبرات والمعرفة وانتقالها بين الأجيال، مما يضمن تحقيق الأهداف بشكل مستمر، وكما تشجع هذه الشركات مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات، مما يعزز الاستفادة من الأفكار والخبرات المتاحة ويقلل الاعتماد على قرارات فردية، وكذلك تلتزم هذه الشركات بالقوانين واللوائح الداخلية، ما يضمن استقرارها الإداري والمالي ويقلل المخاطر، وكما تولي هذه الشركات أهمية كبيرة لتطوير كوادرها من خلال التدريب المستمر، وتعمل على جذب الكفاءات والمواهب الجديدة لتعزيز قدراتها التنافسية، وتمنح صلاحيات واسعة لعاملاتها لأداء مهامهم بفعالية، مما يعزز ولائهم وانتماءهم للشركة، وكما تشجع ثقافة الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الإبداعي خارج الصندوق.

تري الباحثة أن أداء الشركات المتميز يعتمد على مجموعة من الممارسات التي تهدف لتحقيق التوازن بين الاستقرار والنمو، مع الاعتماد على الموارد البشرية كمحرك رئيس للتطوير. كما يساهم بناء ثقافة مؤسسية قوية في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز مكانة الشركة في السوق.

5.2.2 أبعاد أداء الشركات

أداء الشركات هو مقياس شامل لمدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، ويظهر قدرة الشركة على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع، وأبعاد أداء الشركات تشير إلى الجوانب المختلفة التي يتم من خلالها تقييم أداء الشركة، وهذه الأبعاد تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر بشكل مباشر على النجاح العام للشركة (نوار والفايدي، 2024).

وقد اختارت الباحثة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في قياس أداء شركات تصنيع الأغذية لعدة اعتبارات، وهي: شمولية بطاقة الأداء المتوازن وتكونها من أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) مما يظهر نظرة متكاملة لأداء الشركات من جوانب متعددة، ولاعتبارها أداة قياس متوازنة تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وتراعي الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للشركات، وتعد من أكثر أدوات قياس الأداء شهرة واستخداماً على مستوى العالم، حيث تعتمد عليها العديد من الشركات الكبرى والصغيرة في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع صناعة الأغذية، وتوافقها مع الأهداف الرئيسية لشركات تصنيع الأغذية، مثل تحقيق الأرباح والنمو المالي، وتلبية احتياجات العملاء، وتحسين العمليات الداخلية، والاستثمار في التعلم والابتكار، وتتمتع بطاقة الأداء المتوازن بدعم نظري بواسطة الأدبيات والدراسات السابقة التي أثبتت فاعليتها في قياس أداء المنظمات، واستندت إلى عدد من الدراسات السابقة، ومنها: (الخطيب، 2022)، (كسناوي وعبيد، 2021)، (خلفي وموسي، 2020)، (العزب، 2022)، (عثمان وآخرون، 2019)، (Pambreni et al., 2019)، (أبو مارية، 2018).

1.5.2.2 البعد الأول: الأداء المالي

يُعد البعد المالي حجر الأساس في بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يركز على النتائج المالية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وفقاً لحسين (2024)، يُعرّف الأداء المالي بأنه مجموعة من المقاييس التي تقيّم مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة، مع التركيز على تخفيض التكاليف، ونمو المبيعات، والعائد على رأس المال المستثمر والأصول.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مقياس كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بها، والنمو في حجم مبيعات المنتجات الغذائية المتنوعة لشركات تصنيع الأغذية، وتحقيق عائد مناسب على الأصول

المستخدمة في التصنيع، والعائد على رأس المال المستثمر في خطوط الإنتاج والابتكار لضمان جودة المنتجات الغذائية وتلبية طلبات السوق المتزايدة.

تكمن أهمية البعد المالي، حسب بنكوفيا وآخرون (Benková et al., 2020)، في ربطه بين الاستراتيجية والأداء، حيث يوضح مساهمة الإجراءات الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي، ويحدد الأهداف المالية الملموسة ويساعد في قياس التقدم نحو تحقيقها. كما يوفر بيانات ضرورية لاتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية سليمة، ويكشف نقاط القوة والضعف؛ لتمكين اتخاذ إجراءات تصحيحية.

تشمل المؤشرات الرئيسة للبعد المالي، وفقاً لشوشان (2018)، العائد على الاستثمار، ونمو الإيرادات، وتخفيض التكاليف، العائد على حقوق الملكية، والعائد على الأصول. ومن جهة أخرى، أشارت فاطمة والبنا (Fatima & Elbanna, 2020) إلى أن الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالبعد المالي تتمثل في تحقيق ربحية مستدامة، ونمو الإيرادات عبر تنوع المنتجات والخدمات، وتخفيض التكاليف، وزيادة قيمة الشركة لصالح المساهمين.

أما الاستراتيجيات المؤثرة على الأداء المالي، فقد ذكرها ميو وآخرون (Mio et al., 2022) بأنها تتضمن: استراتيجية النمو عبر توسيع الحصة السوقية أو تطوير منتجات وأسواق جديدة؛ استراتيجية تخفيض التكاليف عبر تحسين الكفاءة التشغيلية والاستفادة من الاقتصاديات الحجمية؛ واستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول لزيادة كفاءة استخدام الموارد مثل المعدات والمخزون.

تستنتج الباحثة أن البعد المالي يمثل حجر الزاوية لتقييم أداء الشركات، حيث يعكس نجاح الاستراتيجيات في تحقيق الأرباح وتحسين الكفاءة التشغيلية. وعليه، فإنه يوفر إطاراً شاملاً لتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق النمو والاستدامة.

2.5.2.2 البعد الثاني: بعد العملاء

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، أصبح الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد هدفًا أساسيًا للشركات. وقد تحول التركيز من مجرد بيع المنتجات إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وإرضائهم. ويُعتبر البعد المتعلق بالعملاء في بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم الأبعاد التي تعكس مدى نجاح الشركة في تحقيق هذا الهدف (جابر وآخرون، 2024).

عرف العزب (2022) بعد العملاء بأنه اهتمام الشركة برأي متلقي الخدمة كأولوية لأعمالها، والمحافظة على السمعة والعلاقة الإيجابية مع العملاء، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتحقيق رضا الجمهور (العزب، 2022).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه مدى استجابة شركات تصنيع الأغذية لاحتياجات وتوقعات المستهلكين، وتفاعلها مع ملاحظاتهم لتحسين جودة المنتجات، والالتزام بمعايير السلامة والجودة الغذائية التي تؤثر على رضا العملاء.

تذكر دويغدي وآخرون (Dwivedi et al., 2021) إلى أهمية كسب رضا العملاء، حيث يساهم العملاء الدائمون بنسبة كبيرة في أرباح الشركة، ويؤدي رضاهم إلى ولائهم للعلامة التجارية، مما يقلل من تكاليف اكتساب عملاء جدد، وكما أن الشركات التي تتمتع بعملاء أوفياء تحصل على ميزة تنافسية كبيرة، بالإضافة إلى أن العملاء الراضين يروجون للمنتجات بشكل إيجابي.

من جانبها، ذكرت مطر (2021) أن قياس رضا العملاء يساعد في تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم، ويسمح للشركات بمقارنة أدائها بأداء المنافسين. كما يساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ويوفر بيانات ضرورية لاتخاذ قرارات استراتيجية. ويشمل ذلك مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء،

سرعة الاستجابة لطلباتهم، وقدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

تستنتج الباحثة أن البعد المتعلق بالعملاء يمثل جزءًا هامًا من مقاييس أداء الشركات. ومن خلال التركيز على قياس رضا العملاء وتحسين تجربتهم، يمكن للشركات تحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق. وقياس رضا العملاء ليس مجرد هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف أوسع مثل زيادة المبيعات وتحسين الربحية. ولتحقيق نجاح مستدام، يجب على الشركات تبني نهج شامل لقياس رضا العملاء والعمل باستمرار على تحسين أدائها في هذا المجال.

3.5.2.2 البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

يركز بعد العمليات الداخلية على الأنشطة والعمليات التي تُمكن الشركة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو بمثابة القلب النابض للشركة، ويشمل هذا البعد جميع العمليات التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات، بدءًا من البحث والتطوير وصولًا إلى خدمة العملاء، وعرف عثمان وآخرون (2019) العمليات الداخلية بأنها الأنشطة التي تميز الشركة عن غيرها وتقيس مدى نجاحها في تلبية متطلبات العملاء، وبينما تعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه كفاءة العمليات الإنتاجية، الالتزام بمعايير الجودة، وفعالية إجراءات السلامة الغذائية، مع التركيز على التحسين المستمر وخفض التكاليف التشغيلية لتوفير منتجات تلبي توقعات العملاء وتحقق ميزة تنافسية.

يشير حسين (2024) إلى أهمية هذا البعد في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات عملية قابلة للقياس، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، ويؤثر بشكل مباشر على جودة المنتجات والخدمات، وكما يدعم تحقيق النمو المستدام عبر الابتكار والتحسين المستمر، ومن بين مؤشرات قياس العمليات

الداخلية، وكما توضح الخطيب (2022) أن قياس العمليات الداخلية يعتمد على كفاءة استخدام الموارد، سرعة الاستجابة للتغيرات، عدد الأفكار والمنتجات الجديدة، ومطابقة المنتجات للمواصفات.

فيما ترى الباحثة أن تحسين العمليات الداخلية يُعزز الكفاءة وجودة المنتجات والمرونة في مواجهة التحديات، مما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة قيمة الشركة. لتحقيق ذلك، يجب تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء، وربطها بالأهداف الاستراتيجية، ومتابعتها بانتظام لتحليل النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4.5.2.2 البعد الرابع: بعد التعلم والنمو

يُعد التعلم والنمو حجر الأساس لبناء شركات قوية ومستدامة، حيث يركز على فكرة أن الاستثمار في تطوير العاملين، وتحسين الأنظمة، وخلق بيئة عمل محفزة يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات المتسارعة وتحقيق النمو المستدام، وعرف سعيد (2017) التعلم والنمو بأنه قدرة الشركة على التجديد والتطوير طويل الأمد من خلال توجيه العاملين نحو التطوير والتحسين اللازمين لبقائها، ويشمل ثلاثة مبادئ رئيسية: قابليات أنظمة المعلومات، والعملية التنظيمية، وقدرة العاملين، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مدى فاعلية نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات السريعة، والقدرة على التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، وتنمية مهارات العاملين في مجالات السلامة الغذائية والجودة الإنتاجية.

يوضح حسين (2019) أهمية التعلم والنمو في توفير الأساس لتطوير منتجات وخدمات جديدة، ومواجهة التحديات والفرص الناشئة، وضمان استمرارية الشركة، وتعزيز كفاءات العاملين مما يزيد من إنتاجيتهم وولائهم، ويُقاس هذا البعد، وفقاً للقراله (2018)، من خلال القدرة على جذب الكفاءات البشرية المؤهلة وتطويرها عبر برامج التدريب المستمرة، وخلق بيئة عمل داعمة للتجديد والإبداع تشجع على طرح الأفكار المبتكرة، وكما يضيف صدقي (2022) أن التعلم والنمو يركز على مقاييس داخلية وخارجية تعكس

الإمكانات المحتملة لتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية، بما يشمل فاعلية استغلال الموارد، والاستثمارات في التقنيات الحديثة، وجودة المنتجات والخدمات الجديدة.

تري الباحثة أن التعلم والنمو يمثل عنصرًا حيويًا في أداء الشركات، حيث يضمن استدامتها وتنافسيتها في بيئة أعمال متغيرة باستمرار، ومن خلال الاستثمار في تطوير العاملين، وتحسين الأنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية قوية؛ يمكن للشركات تحقيق النمو المستدام وأهدافها الاستراتيجية.

6.2.2 أسباب قياس أداء الشركات

يعتبر قياس الأداء أداة أساسية لأي شركة تسعى لتحقيق التميز والنجاح. وفقًا لمحمد (2018) والدعجة (2016)، يساعد قياس الأداء على اكتشاف الانحرافات عن الخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تقييم أداء العمليات بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تحسين الأداء باستمرار، وكما يوفر القياس بيانات ومعلومات دقيقة تُمكن من اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على الحقائق والأرقام، ويساعد في تحديد مصادر الهدر أو عدم الكفاءة لزيادة فعالية العمليات، وكما يضمن قياس الأداء وجود آلية للمساءلة والشفافية من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، ويدعم تتبع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة بما يتيح التكيف معها بفعالية.

تستنتج الباحثة أن قياس الأداء ليس مجرد عملية روتينية، بل هو استثمار ضروري لنجاح أي شركة، ومن خلاله يمكن للشركات فهم نقاط قوتها وضعفها، واتخاذ قرارات صائبة، وتحقيق تحسين مستمر يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك، يُعد قياس الأداء عنصرًا أساسيًا في إدارة الشركات العصرية التي تسعى للتميز والريادة.

7.2.2 مستويات قياس أداء الشركات

يمكن تصنيف مستويات قياس الأداء إلى ثلاث فئات رئيسية، بغض النظر عن التنوع الكبير في التصنيفات الأخرى، ووفقاً لسلمان (2018)، تشمل هذه المستويات: مستوى الأداء العام الذي يركز على تقييم أداء قطاعات واسعة مثل التعليم أو الصحة على مستوى الدولة أو المنطقة، بهدف قياس تحقيق الأهداف العامة لهذه القطاعات وتحديد نقاط القوة والضعف، وكما يشمل مستوى أداء الشركات الذي يهتم بتقييم أداء الوحدات الفرعية داخل الشركات، مثل الأقسام والإدارات، ويهدف إلى قياس مساهمة كل وحدة في تحقيق أهداف الشركة بشكل عام، بالإضافة إلى مستوى الأداء الفردي الذي يركز على تقييم أداء الأفراد العاملين داخل الشركة وقياس مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف الوحدة التي يعملون بها.

علاوة على ذلك، ذكر كل من مصري (2022) وأبو ماضي (2018) مستويات أخرى لتقييم الأداء، حيث تميزت الشركات ذات الأداء الاستثنائي بنجاح باهر في مختلف المجالات، مع عقود ضخمة، وكوادر مؤهلة، واستقرار مالي قوي، بينما يتميز الأداء البارز بنجاحات ملحوظة ولكنه قد يكون أقل بروزاً بعض الشيء، وأما الأداء الجيد جداً فيتميز بصلابة الأداء ووضوح الرؤية المستقبلية مع وضع مالي جيد ونتائج إيجابية عمومًا، بينما يكون الأداء الجيد متوافقًا مع المعايير السوقية ولكنه قد يواجه تحديات في بعض المجالات، وفي المقابل يشير الأداء المعتدل إلى أداء أقل من المتوقع، حيث تسود نقاط الضعف وقد تواجه الشركة صعوبات في التمويل والنمو، بينما يمثل الأداء الضعيف أدنى مستوى، حيث تعاني الشركة من مشاكل متعددة مثل ضعف الكوادر، والصعوبات المالية، ونقاط الضعف في المنتجات أو الخدمات.

تستنتج الباحثة أن تصنيف أداء الشركة إلى مستويات متعددة يشكل أداة قيمة تساعد الإدارات على تقييم وضعها الحالي، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحسين الأداء، ومن خلال فهم هذه المستويات يمكن للشركات تحديد مسارها نحو التميز والنجاح المستدام.

8.2.2 العوامل المؤثرة في أداء الشركات

يعد أداء الشركات نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها، ووفقاً لطيباوي (2020) ودره وآخرون (2018)، تشمل العوامل الداخلية البنية التحتية مثل نوع التكنولوجيا وجودة المواد الخام وكفاءة العمليات الإنتاجية، والهيكل التنظيمي الذي يغطي طريقة تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تتعلق بمهارات العاملين والتدريب والحوافز، وأما العوامل الخارجية فتشمل البيئة التنافسية مثل المنافسين والتغيرات في سلوك المستهلك، والبيئة الاقتصادية مثل التضخم وأسعار الفائدة، والبيئة السياسية والقانونية التي تفرض قوانين وتشريعات، وكذلك البيئة الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على القيم والتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى ذلك يؤدي العملاء دوراً حاسماً في تحديد متطلبات المنتجات والخدمات، بينما يتطلب التطور التكنولوجي السريع التكيف المستمر وتبني التقنيات الحديثة، كما أن توفر الموارد المالية يؤثر بشكل كبير على استثمارات الشركة ونموها.

فيما ترى الباحثة أن أداء الشركات يتأثر بمجموعة متداخلة من هذه العوامل، وأن تحقيق التوازن بينها يتطلب بنية تحتية قوية وهيكل تنظيمي فعال وقوة عاملة مؤهلة مع القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. وفهم هذه التفاعلات المعقدة يمكن الشركات من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتحسين أدائها.

9.2.2 فوائد تقييم وقياس أداء الشركات

قياس الأداء يُعد عملية حيوية لتحديد مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها، ويتميز بأهميته من خلال الفوائد التي يقدمها للأفراد والشركات، ووفقاً لحمدونة (2018)، يساهم قياس الأداء في تطوير العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح ترقيتهم أو نقلهم لوظائف تتناسب مع مهاراتهم، كما يساعد في تقييم أداء القادة ومدى فعاليتهم في تطوير فريق العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك يوفر بيانات دقيقة لتعديل الرواتب والحوافز بناءً على الأداء، ويمكن استخدام نتائجه للمقارنة بين العاملين ووحدات العمل المختلفة

لتقييم فعالية السياسات والبرامج، وكما يشجع على التطوير الشخصي من خلال تحديد مجالات التحسين وتقديم فرص تدريب مناسبة، ويعزز التواصل بين العاملين ومديريهم من خلال التفاعل المستمر، وكما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير برامج مخصصة لتلبية هذه الاحتياجات.

تري الباحثة أن قياس أداء الشركة يمثل أداة أساسية لتحقيق التميز والاستدامة، حيث يوفر بيانات دقيقة حول أداء العاملين والوحدات، مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه جهود التطوير، وتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أن ربط نتائج التقييم ببرامج الحوافز والتطوير المهني يعزز دافعية العاملين ويشجع على ثقافة الأداء المتميز، مما يجعل قياس الأداء استثمارًا طويل الأجل في نجاح الشركة وليس مجرد إجراء روتيني.

10.2.2 معوقات تقييم أداء الشركات

تواجه عملية تقييم أداء الشركات العديد من العقبات التي تؤثر على دقتها وتحقيق الأهداف المنشودة، ووفقًا لقاسمي (2020) وسالم (2018)، تشمل هذه المعوقات العوامل الفردية المتعلقة بالعاملين مثل القدرات الشخصية، المهارات، والنظرة الذاتية، والظروف الاجتماعية، بالإضافة إلى معوقات داخل الشركة مثل: غياب الوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات، والهيكل التنظيمي غير الفعال، والموارد المحدودة، والبيئة الثقافية السائدة، وكما يشكل غموض الأهداف عائقًا كبيرًا بسبب التباين في التقييمات وصعوبة مقارنة النتائج، وكذلك يؤدي غياب الشفافية وعدم إطلاع العاملين على نتائج تقييمهم إلى تقليل فاعلية العملية وتأثيرها السلبي على الدافعية، وكذلك يفقر بعض المقيمين إلى الموضوعية بسبب التحيزات الشخصية والعلاقات الفردية.

تري الباحثة أن تجاوز هذه التحديات يتطلب تبني منهجية شاملة تعتمد على الشفافية والوضوح من خلال تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم، وتطوير أدوات موضوعية وعادلة، وتدريب المقيمين على

استخدامها بشكل صحيح، وكما يجب ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العاملين والمديرين، لتعزيز الثقة والالتزام، وربط نتائج التقييم بخطط التطوير الفردي والمؤسسي، لضمان أن يكون التقييم أداة فعالة لتحسين الأداء وليس مجرد إجراء روتيني.

3.2 المبحث الثالث: نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية

يعد قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين من أبرز القطاعات الاقتصادية التي تشهد تطوراً ملحوظاً، ويتميز هذا القطاع بتنوع منتجاته التي تلبي احتياجات المستهلك المحلي وتتوافق مع المواصفات العالمية، وقد ساهم هذا التنوع وهذه الجودة في زيادة القدرة التصديرية للمنتجات الفلسطينية، مما يظهر النمو المستمر لهذا القطاع الحيوي، وتشير البيانات الإحصائية إلى أن نسبة كبيرة من إنفاق الأسر الفلسطينية وتقدر بـ(36%) تُوجه نحو شراء المواد الغذائية، مما يؤكد أهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني (إصليح، 2015).

واحتلت الصناعات الغذائية أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني، فقد ساهمت بأكثر من (24%) من قيمة الانتاج، وحوالي (22%) من إجمالي الصادرات الفلسطينية، وهو ثاني قطاع تصديري بعد الحجر والرخام، لذا فإن الصناعات الغذائية تحتل أهمية بالغة نظراً لقدرتها على التصدير، وسد جزء كبير من احتياجات المستهلك الفلسطيني، وتعد الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات المميزة في فلسطين، وتعود نشأتها الحديثة إلى مطلع القرن العشرين عندما تأسست بعض الشركات الغذائية ومعامل الحلوّيات والساكر التي اتسع نطاقها حتى غدت توفر معظم السلع الغذائية الأساسية للمجتمع الفلسطيني، حيث تنتج اليوم ما يزيد عن (120) سلعة ومنتجاً غذائياً وطنياً، ويمتاز قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية بالحيوية وقابلية التطور نظراً لكونه صناعة تحويلية تعتمد في الأساس على موارد يتوفر جزء كبير منها من منتجات القطاع الزراعي الفلسطيني، كما ويوفر القطاع الغذائي فرص عمل أكثر من أي من القطاعات الصناعية

الأخرى، حيث يشغل حالياً أكثر (15000) عامل وعاملة في مختلف التخصصات، ويشكل ناتج القطاع ما نسبته (24.5) من الناتج المحلي، هذا وتحتل الصناعات الغذائية الفلسطينية موقعاً حيوياً ضمن القطاع الصناعي الفلسطيني بشكل عام، وضمن قطاع الصناعات التحويلية بشكل خاص، فقد بلغ عدد الشركات في صناعات المنتجات الغذائية والمشروبات في الضفة الغربية وقطاع غزة (2343) شركة، وتمثل (14%) من إجمالي الشركات الفلسطينية (قدح، 2019).

وأهم القطاعات الصناعية الغذائية في فلسطين هي: صناعة اللحوم، تصنيع وتعليب الخضروات والفواكه، صناعة الزيوت والدهون، صناعة منتجات الألبان، صناعة الدقيق ومنتجات الحبوب، صناعة الأعلاف، صناعة المخازر، صناعة السكاكر والحلويات، صناعة المعكرونة والشعيرية، صناعة المشروبات (اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2019).

وتكمن أهمية قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين باعتباره ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، حيث يؤثر بشكل مباشر على حياة المواطنين. إذ يستحوذ الغذاء على حصة كبيرة من ميزانية الأسرة الفلسطينية، خاصة في الشرائح ذات الدخل المحدود، مما يجعله قطاعاً حيوياً لضمان الأمن الغذائي والصحة العامة، والاعتماد على الإنتاج الغذائي المحلي يعزز الاستقلال الاقتصادي والسياسي للوطن، ويقلل من الهشاشة الاقتصادية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا القطاع يستوعب استثمارات كبيرة، ويوفر فرص عمل لآلاف الأفراد، ويشكل نسبة من الناتج الصناعي الإجمالي، مما يؤكد أهميته في تنويع الاقتصاد الفلسطيني ودعم النمو الاقتصادي المستدام (شلالدة، 2022).

ويواجه القطاع الصناعي الفلسطيني تحديات جمة تعيق نموه وتطوره، وقد ذكر كل من قد (2019)، وإصليح (2015) عدة تحديات، وهي:

1- تفرض سياسات الاحتلال الإسرائيلي عقبات جمة تعرقل نمو القطاع الصناعي الفلسطيني وتعوق قدرته على التنافس، وتتمثل هذه العقبات في فرض قيود اقتصادية خانقة بواسطة الضرائب الباهظة والرسوم الجمركية، وإغراق السوق بالمنتجات الإسرائيلية، وتعتمد سلطات الاحتلال إلى تعطيل سير العمل الإنتاجي بواسطة فرض عقبات لوجستية تتمثل في تقييد حركة البضائع والأشخاص وإغلاق المعابر، إضافة إلى ذلك، تقوم سلطات الاحتلال بتدمير البنية التحتية الصناعية ومنع إقامة المشاريع الاستثمارية، مما يؤدي إلى تدهور الأوضاع الصناعية. وتكمل هذه الصورة القاتمة من خلال تعقيد الإجراءات الإدارية وفرض شروط تعجيزية للحصول على التراخيص، مما يعوق إنشاء وتطوير المنشآت الصناعية.

2- تواجه المنشآت الصناعية الفلسطينية تحديات داخلية عدة تعوق نموها وتطورها، حيث صغر حجم هذه المنشآت وطبيعتها العائلية يحد من قدرتها على المنافسة والتوسع، الأمر الذي يتفاقم بسبب نقص التمويل اللازم لتحديث الآلات والمعدات وزيادة الإنتاج، وكذلك تعاني هذه المنشآت من ضعف في التسويق وقلة جودة المنتجات، مما يقلل من فرصها في الوصول إلى الأسواق الخارجية، وكما يعاني القطاع من نقص في الكوادر المؤهلة في مجالات الإدارة والإنتاج والتسويق، فيؤثر سلبيًا على كفاءة العمليات، وأيضًا فإن البيئة التشريعية غير الداعمة ووجود ثغرات في القوانين والأنظمة إلى جانب ضعف البنية التحتية من حيث الطاقة والمياه والطرق، تعد عوائق إضافية تعرقل مسيرة التنمية الصناعية في فلسطين.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي ارتبطت بمتغيري الدراسة أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات، وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات تناولت أيزو الموارد البشرية ودراسات تناولت أداء الشركات

محلياً وعربياً، ودراسات أجنبية تناولت المتغيرين، وبلغ مجموع هذه الدراسات (24) دراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

1- الدراسات السابقة لأيزو الموارد البشرية وعددها (8).

2- الدراسات السابقة لأداء الشركات وعددها (8).

3- الدراسات السابقة الأجنبية لمتغيري الدراسة موزعة مناصفة وعددها (8).

1.4.2 دراسات أيزو الموارد البشرية العربية

(الخرجي والزهرة، 2023): بعنوان "أثر اعتماد المواصفات الدولية للتدريب ISO-10015 في تحقيق

خفة الحركة التنظيمية، دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر في الجامعة التقنية الوسطى".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر اعتماد المواصفات الدولية الأيزو للتدريب في تحقيق خفة الحركة التنظيمية في مركز التعليم المستمر في الجامعة التقنية الوسطى في العراق، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القائمين على المركز والمدربين والأساتذة المساعدين والعاملين والبالغ عددهم (33) موظفاً، وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مركز التعليم المستمر يعتمد على معايير ومواصفات عالية الجودة في إعداد برامج التدريبية وكان بمستوى مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباط بين المواصفات الدولية للتدريب وتحقيق خفة الحركة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بإكمال تطبيق مواصفات أيزو التدريب للحصول على الشهادة الدولية لرفع جودة المخرجات التدريبية وكسب المتدربين مهارات وقدرات أفضل لجعلهم مؤثرين في بيئاتهم التنظيمية.

(محمد وعبد الغني، 2022): بعنوان "العلاقة بين جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO-10015) وتطوير الموارد البشرية-دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي مراكز التدريب في عدد من الوزارات العراقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق متطلبات المواصفة الدولية أيزو التدريب في عدد من مراكز التدريب التابعة للوزارات العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (10) مراكز تدريبية في عدد من الوزارات العراقية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق متطلبات أيزو التدريب بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين أيزو التدريب وتطوير الموارد البشرية، وأوصت الدراسة في اعتماد متطلبات وبنود أيزو التدريب في البرامج التدريبية لمراكز التدريب في الوزارات كافة، والقيام بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل منظمة تابعة للوزارات المبحوثة.

(بوعامة والعايب، 2022): بعنوان "واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الإشارة إلى نظام ايزو 45001 دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الإشارة إلى نظام ايزو 45001 في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة، وقسم التدقيق الداخلي، ورؤساء الأقسام والعاملين، وبلغ حجم العينة (23) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق بنود أيزو الصحة والسلامة المهنية مرتفع، وأوصت الدراسة في

زيادة الاهتمام بتدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية، وبالتدقيق الداخلي للمؤسسة، والعمل على خلق إدارة مستقلة تهتم بإدارة المخاطر.

(فاضل وعبد الكريم، 2022): بعنوان "تقييم إمكانية تطبيق بنود المواصفة (ISO 45001:2018) في عدد من تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة: بحث مقارنة".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إمكانية تطبيق بنود مواصفة أيزو الصحة والسلامة المهنية في عدد من تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان العراقية، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث دوائر في وزارة الإعمار والإسكان، فيما تكونت العينة من المديرين بدرجة مدير عام، والمقابلة وقوائم الفحص أدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تطبيق بنود مواصفة أيزو الصحة والسلامة المهنية كانت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية عبر المتابعة والمراقبة الشخصية المستمرة من المسؤول الأعلى لكل تشكيل عن تطبيق هذه المتطلبات بالشكل الذي يلبي متطلبات النظام.

(الشاهين، 2021): بعنوان "تقييم واقع تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بموجب المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) دراسة حالة في وزارة التربية العراقية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق أيزو الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات التربوية في العراق، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الصحة والسلامة المهنية في وزارة التربية، وتم اختيارهم بطريقة قصدية، وأدوات جمع البيانات هي المقابلة وقائمة الفحص، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات التربوية جاء بمستوى ضعيف، وأوصت الدراسة أن على وزارة التربية العراقية تبني مواصفة أيزو الصحة والسلامة المهنية

وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها، وإشراك قسم إدارة الجودة والتطوير المؤسسي في الوزارة في لجان الصحة والسلامة المهنية.

(محمد وآخرون، 2021): بعنوان "تطبيق مواصفات الأيزو للموارد البشرية وأثرها على جودة الإنتاج بشركات الأغذية في مصر".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مواصفات الأيزو للموارد البشرية على جودة الإنتاج في شركات الأغذية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين الإداريين والفنيين في مختلف المستويات الإدارية في شركة دومتي، والبالغ عددهم (2600) عاملاً، فيما تكونت عينة الدراسة من (285) تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والاستبانة أداة الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر تطبيق مواصفات الأيزو بدرجة متوسطة، وأن مستوى جودة الإنتاج بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحفيز المؤسسات الصناعية المصرية المطبقة لإحدى نظم الأيزو على تطبيق مواصفات الأيزو للموارد البشرية، ضرورة توافر الإرادة والاستمرارية في تطبيق مواصفات الأيزو للموارد البشرية.

(علي، 2020): بعنوان "أثر تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001-2018 على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالأندية الرياضية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام أيزو إدارة الصحة والسلامة المهنية على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالأندية الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في تسعة أندية رياضية، فيما بلغ حجم العينة (215) عاملاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطبيق و التوثيق الفعلي لبنود نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في الأندية الرياضية كان بدرجة مرتفعة،

ووجود أثر بين إدارة الصحة والسلامة المهنية وجودة الحياة الوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الأندية الرياضية باعتماد أيزو إدارة الصحة والسلامة المهنية وجعلها ضمن أهداف واستراتيجية النوادي، وعلى الإدارة العليا في الأندية توفير الدعم اللازم من الموارد المادية والبشرية لقسم الصحة والسلامة المهنية لإكمال تطبيق المواصفة والمعايير في النوادي.

(خلف والكعبي، 2019): بعنوان "تقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمواصفة (ISO45001:2018) بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمواصفة (ISO45001:2018)، في شركة بغداد للمشروبات الغازية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والعاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وكانت أداة الدراسة المقابلة وقائمة فحص مبنية على متطلبات المعيار الدولي (ISO 45001:2018) بهدف تحليل الفجوة وتشخيص أسبابها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الشركة لم تتبنى أي مواصفة للصحة والسلامة المهنية، وهناك اهتمام جزئي للشركة بموضوع الصحة والسلامة المهنية، وأوصت الدراسة على ضرورة إنشاء قسم يضم وحدات الدفاع المدني، والسلامة المهنية، والرعاية الصحية في شعبة واحدة في الشركة، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في نظام الصحة والسلامة المهنية الحالي في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

2.4.2 دراسات أداء الشركات العربية

(فارس وآخرون، 2023): بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بوجود الجودة الشاملة كمتغير وسيط في وزارة الصحة الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (1083)، وبلغ حجم العينة (315) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وأظهرت أهم النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، ومستوى الجودة الشاملة مرتفع، ووجود أثر لإدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها: إعطاء الموظفين فرصاً للتدريب بطريقة عادلة وبالتساوي، ومشاركة الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء، وتوفير نظام حوافز ومكافآت متوافق مع إمكانيات الوزارة لزيادة رضا الموظفين.

(إدريس وأبو الروس، 2022): بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة كهرباء القدس، وشركة كهرباء الشمال، وشركة كهرباء طوباس وشركة كهرباء الجنوب، وشركة كهرباء الخليل، والبالغ عددهم (2072) عاملاً، وبلغ حجم العينة (370) تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع تطبيق إدارة الجودة

الشاملة كان بمستوى مرتفع، ومستوى الأداء المؤسسي أيضاً مرتفع، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة أن تولي الإدارة العليا في شركات الكهرباء مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع نظام جيد للمكافآت والحوافز، وزيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

(الخطيب، 2022): بعنوان "مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة حالة هيئة التقاعد الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والبالغ عددهم (130) موظفاً، وتم اختيارهم بالمسح الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت أهم النتائج أن مدى تطبيق متطلبات الجودة الشاملة كانت بمستوى متوسط، وكذلك مستوى الأداء المؤسسي متوسط، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة أن تتبنى الإدارة العليا فكر الجودة الشاملة وفلسفتها، والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وإدارتها وفق فلسفة الجودة الشاملة.

(كسناوي وعبيد، 2021): بعنوان "استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفات القياديات في الكليات والبالغ عددهن (148) قيادية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات كان بدرجة متوسطة، وأن إدارة الكليات التقنية للبنات تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت الدراسة أن تكون أبعاد البطاقة قابلة للتطوير مع أي مستجدات تقنية أو مهنية أو مجتمعية، كما يجب أن تعمل إدارة الكلية على تطوير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها لتلاءم احتياجات الإدارة والعملاء والمنسوبات والمستجدات التقنية ايضاً.

(خليفة ومويسى، 2020): بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة والبالغ عددهم (177) ادارياً، وبلغ حجم العينة (33) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة قصدية، والاستبانة أداة جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمستوى مرتفع جداً، وكذلك مستوى إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع جداً، ووجود تأثير إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك لأن تطبيقها يساهم في توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة تساعد في قياس أدائها وتقييمه، وضرورة توفير المؤسسات الاقتصادية ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة.

(العزب، 2022): بعنوان "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين

في شركات الاتصالات والبالغ عددهم (4134)، فيما تكونت العينة من (620) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة مرتفع، وكذلك مستوى الأداء المؤسسي مرتفع، ووجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

(عثمان وآخرون، 2019): بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من

وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد بجامعة السويس بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في الكلية والبالغ عددهم (33) مدرساً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن تركز رؤية ورسالة وأهداف الكلية حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الكلية في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة، وأن تعمل على تطوير نوعية خدماتها الإدارية.

(أبو مارية، 2018): بعنوان "تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل".

هدفت الدراسة إلى معرفة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام في (257) شركة صناعية في محافظة الخليل، فيما بلغ حجم العينة (70) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمستوى مرتفع، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة قيام الشركات بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل والعمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة والنهوض الشامل للشركات الصناعية؛ لتحقيق أهدافها وخلق ميزات تنافسية لها.

3.4.2 الدراسات السابقة الأجنبية لمتغيري الدراسة أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات

(Kamarulzaman et al., 2023): “A Preliminary Study on the Implementation of ISO 45001: 2018 for Gemas–Johor Bahru Electrified Double Track Project”.

هدفت الدراسة إلى معرفة جاهزية القيادة والدعم والعمليات لتنفيذ معيار ISO 45001:2018 في شركة جيماس مشروع جوهور بحرو للمسار الكهربائي المزدوج في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (30) موظفاً يعملون في قسم الصحة والسلامة البيئية، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت أهم نتائج الدراسة أن القيادة والدعم والعمليات

جاهزة لتنفيذ المعيار، حيث كانت القيم المتوسطة مرتفعة، وأوصت الدراسة تطوير برنامج عمل رئيسي لتوسيع نطاق الشهادة وتحسين تنفيذ المعيار في المشروع.

(Riyanta& Fikria,2023): “High Speed Railway Operations Expert Development in Indonesia with ISO 10015: 2019”.

هدفت الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي متخصص في تشغيل السكك الحديدية عالية السرعة في إندونيسيا بالاعتماد على معيار أيزو التوظيف 10015، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والمشرفين والمدرّبين في قطاع السكك الحديدية، وبلغ حجم العينة (500) عامل تم اختيارهم بطريقة قصدية، وأدوات الدراسة هي الاستبانة والمقابلة، وكانت أهم النتائج وجود فجوات بين مستوياتهم الحالية والمطلوبة للمشاركين وفق معيار أيزو التدريب، وأوصت الدراسة بمراجعة وتحديث المناهج التدريبية بشكل دوري لتلبية احتياجات السوق والتطورات التكنولوجية في مجال السكك الحديدية.

(Yura&Andryei,2022): “Using talent management to train and develop employees in the mining industry”.

هدفت الدراسة إلى استخدام إدارة المواهب لتدريب وتطوير الموظفين في المنظمات الكبيرة في صناعة التعدين في منغوليا، واستخدمت الدراسة مصفوفة لتقييم وتطوير المهارات والكفاءات بالاعتماد على عدة معايير ومواصفات من منظمة الأيزو (ISO) ومنها أيزو التعلم والتطوير 30422، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين في شركة تعدين في منغوليا، وبلغ حجم العينة (455) مستجيب، وتوصلت نتائج المصفوفة لعدة نتائج أهمها وجود فجوات في المهارات بين الموظفين، وأن إدارة المواهب الفعالة تتطلب تقييمًا دقيقًا للمهارات وتطوير برامج تدريبية مخصصة، وأوصت الدراسة أنه يجب تحديث سياسات الموارد البشرية لتتماشى مع أهداف المنظمة واستراتيجياته، وتعزيز إدارة المواهب من خلال استخدام أدوات مثل مصفوفة المهارات لتحديد، وتطوير الموظفين الموهوبين.

(Stojiljković et al.,2022): Analysis of the ISO 30405 standard for staff recruitment and its importance in the business of organizations”.

هدفت الدراسة إلى تحليل معيار ISO 30405 لتوظيف الموظفين وأهميته في أعمال المنظمات في شركة Losh Group لصناعة السيارات في لوكسمبورغ، واعتمدت على دراسة حالة الشركة بواسطة أداة مصفوفة لتقييم تطبيق معايير أيزو التوظيف 30405 في الشركة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن هناك ارتباط وثيق بين نجاح عملية التوظيف باستخدام معيار أيزو التوظيف وبين نجاح وأداء المنظمة ككل، وأن معيار أيزو التوظيف يؤدي دورًا محوريًا في تحسين وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتدريب وتأهيل موظفي الموارد البشرية على تطبيق وفهم المتطلبات الأساسية لمعيار أيزو التوظيف، ومراقبة وقياس أداء عملية التوظيف باستمرار لتحديد فرص التحسين باستخدام المعيار كإطار مرجعي.

(Lee et al.,2022): “The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry”.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير سلسلة التوريد الرقمية على أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي في شركات التصنيع الماليزية، وتقييم التأثير الوسيط لأداء سلسلة التوريد في العلاقة بين سلسلة التوريد الرقمية والأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين عن سلسلة التوريد في شركات التصنيع، وبلغ حجم العينة (63) مستجيباً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن سلسلة التوريد الرقمية تحسن أداء سلسلة التوريد بشكل كبير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وأن الأداء المؤسسي يتأثر إيجاباً بتحسين أداء سلسلة التوريد من خلال استخدام التقنيات الرقمية، وأوصت الدراسة أنه يجب على الشركات الاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية لضمان تحقيق أقصى استفادة منها، ووضع خطط استراتيجية لتكامل التكنولوجيا الرقمية في العمليات اليومية لضمان تحسين الأداء على المدى الطويل.

(Zainon et al.,2020): “Factors of human resource management practices affecting organizational performance”.

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء المؤسسي لشركة جاكل التجارية للمنسوجات في جوهور بماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى والاداريين والبالغ عددهم (258) إداري، فيما بلغ حجم العينة (155) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الأداء المؤسسي مرتفع، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء المؤسسي للشركة، وكذلك تدريب الموظفين وتقديرهم يؤثران على الأداء المؤسسي ككل، وأوصت الدراسة أنه يجب على الشركة تقديم برامج تدريبية مكثفة لتحسين مهارات ومعرفة الموظفين، مما يعزز من أدائهم ويساهم في تحقيق أهداف الشركة.

(Njung'e& Kagiri,2020): “Role of total quality management practices on performance of fairtrade premium projects in Kenya”.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في أداء مشاريع الفيرتريد بريميوم في شركة فلامغو للبستنة المحدودة في كينيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإدارة ولجنة علاوة التجارة العادلة في الشركة، والبالغ عددهم (46) موظفاً، واتباع أسلوب الحصر الشامل، والاستبانة أداة الدراسة، وظهرت نتائج الدراسة أن تخطيط إدارة الجودة، والتركيز على العملاء، وتطبيق نهج إدارة الجودة مثل التدقيق والتحسين المستمر، والمراقبة والتقييم، لها تأثير إيجابي على أداء المشاريع في الشركة، وأوصت الدراسة بدمج تخطيط إدارة الجودة في العملية التخطيطية الشاملة للشركة لضمان تحديد المخاطر والقضاء على الأخطاء وتحقيق جودة مثلى للمنتجات والخدمات.

(Pambreni et al.,2019): “The influence of total quality management toward organization performance”.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات في سيلانجور بماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (2308) مدير في هذه الشركات، وبلغ حجم العينة (350) مستجيب، تم اختيارهم بطريقة ميسرة، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة بوجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في أداء الشركات، ومستوى أداء الشركات كان بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بتحسين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الأداء التنظيمي، مع التركيز على رضا العملاء، التحسين المستمر، الاستراتيجية، والمشاركة الكاملة للموظفين.

4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهرت بشكل واضح أهمية الإلمام بهذا الموضوع وإعطائه المزيد من الاهتمام البحثي، وذلك لأن المراجع والدراسات التي تناولت موضوع أيزو الموارد البشرية قليلة عربياً واجنبياً.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي بلغ عددها (24) دراسة محلية وإقليمية وأجنبية سابقة وفق ترتيب زمني متسلسل ما بين عامي (2018-2022)، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل أيزو الموارد البشرية، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع أداء الشركات.

1.4.4.2 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

1.1.4.4.2 موضوع الدراسة وأهدافها

اختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة بالمتغير المستقل الذي تناول أيزو الموارد البشرية وأبعادها، والتي ركزت على بعد واحد مثل: (الخرجي والزهرة، 2023) على أيزو التدريب، (Kamarulzaman et al., 2023) على أيزو الصحة والسلامة المهنية، (Riyanta & Fikria, 2023) على أيزو التدريب، (محمد وعبد الغني، 2022) على أيزو التدريب، (بوعامة والعايب، 2022) على أيزو الصحة والسلامة المهنية، (فاضل وعبد الكريم، 2022) على أيزو الصحة والسلامة المهنية، (Yura & Andryei, 2022) على أيزو التعلم والتطوير، (Stojiljković et al., 2022) على أيزو التوظيف، (الشاهين، 2021) على أيزو الصحة والسلامة المهنية، (محمد وآخرون، 2021) على أيزو الصحة والسلامة المهنية، (علي، 2020) على أيزو الصحة والسلامة المهنية، (خلف والكعبي، 2019) على أيزو الصحة والسلامة المهنية.

2.1.4.4.2 المنهج المستخدم

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الخطيب، 2022) من حيث استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي، فيما اختلفت مع بقية الدراسات والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الخرجي والزهرة، 2023)، (محمد وعبد الغني، 2022)، (بوعامة والعايب، 2022)، (محمد وآخرون، 2021)، (Njung'e & Kagiri, 2020)، (عثمان وآخرون، 2019)، كما اختلفت مع دراسة كل من (فاضل وعبد الكريم، 2022)، (Stojiljković et al., 2022)، (الشاهين، 2021)، (خلف والكعبي، 2019)، والتي استخدمت منهج دراسة الحالة، كما اختلفت مع دراسة (Riyanta & Fikria, 2023) التي استخدمت المنهج النوعي.

3.1.4.4.2 أداة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة، وفي المقابل اختلفت مع دراسة كل من (فاضل وعبد الكريم،2022)، (الشاهين،2021)، (خلف والكعبي،2019)، (Riyanta & Fikria،2023) والتي اعتمدت على المقابلة وقائمة فحص.

4.1.4.4.2 مجتمع الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار العاملين الإداريين بمختلف مسمياتهم مثل دراسة (فارس وآخرون، 2023)، (بوعامة والعايب،2022)، (Lee et al.,2022)، (محمد وآخرون،2021)، (كسناوي وعبيد،2021)، (خليفة ومويسى،2020)، (Njung'e & Kagiri،2020)، (خلف والكعبي،2019)، (Pambreni et al.,2019)، (أبو مارية،2018)، كما اختلفت الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة في اختيارها قطاع شركات التصنيع الغذائي باستثناء دراسة (محمد وآخرون،2021)، (خلف والكعبي،2019)، (أبو مارية،2018). التي استهدفت قطاع شركات تصنيع الأغذية.

5.1.4.4.2 مكان التطبيق

اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة، فمنها ما طُبّق في فلسطين، ومنها ما طُبّق في الدول العربية مثل: (العراق، والجزائر، ومصر، والإمارات، والسعودية، والأردن)، وفي المقابل في الدول الأجنبية طبقت في: (منغوليا، وماليزيا، ولوكسمبورغ، وإندونيسيا، كينيا).

6.1.4.4.2 أسلوب اختيار العينة

تنوعت الدراسات السابقة في أسلوب اختيار العينة حيث استخدمت عدة أساليب مثل: العينة العشوائية البسيطة، العينة القصدية، الحصر الشامل، العينة العشوائية الطبقية، العينة الميسرة.

2.4.4.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- اختيار المنهج البحثي الملائم والأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.
- 2- تحديد الأبعاد والمجالات الرئيسية التي تتناولها الدراسة وتركز عليها.
- 3- صياغة مشكلة الدراسة بوضوح وتحديد التساؤلات والفرضيات التي تسعى للإجابة عنها.
- 4- مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة للتعرف على الجوانب المختلفة التي تمت دراستها سابقاً في هذا المجال.
- 5- الوصول إلى المراجع والمصادر المتنوعة بسهولة، مما يوفر الوقت والجهد في عملية البحث والدراسة.
- 6- بناء أداة جمع البيانات (الاستبانة) بشكل مناسب وفق المعايير العلمية المتعارف عليها.
- 7- تفسير نتائج الدراسة وربطها بنتائج الدراسات السابقة، والقيام بعملية المقارنة والتحليل بشكل علمي.

3.4.4.2 ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات

- 1- تناولت الدراسة خمسة أبعاد رئيسة تمثل أيزو الموارد البشرية، وهي (أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعلم والتطوير، أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو الصحة والسلامة المهنية)، مما يعكس رؤية متكاملة لإدارة الموارد البشرية وفق المعايير الدولية.

2- قلة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت خمسة معايير لأيزو الموارد البشرية، حيث

ركزت الدراسات السابقة على معيار واحد فقط من معايير أيزو الموارد البشرية.

3- نتائج الدراسة ستكون ذات قيمة تطبيقية للشركات والمؤسسات التي تسعى لتطبيق معايير أيزو

الموارد البشرية، حيث ستوفر الأفكار حول أثر هذه المعايير على أداء الشركات.

4- تركيز الدراسة على قطاع صناعة الأغذية، وهو قطاع حيوي ومهم في فلسطين وخصوصاً محافظة

الخليل، واختيار محافظة الخليل كم منطقة جغرافية للتطبيق، حيث تعتبر من أكبر المراكز الصناعية

في فلسطين ومقرًا لعدد كبير من شركات تصنيع الأغذية، وكذلك قلة الدراسات التي تناولت تطبيق

أيزو الموارد البشرية في شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل على وجه الخصوص.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مصادر الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق وثبات الاستبانة

6.3 أنموذج الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً تم بواسطته إتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج ليتم تفسيرها. وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية) كما هي على أرض الواقع وتحليل بياناتها وتوضيح الأثر بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها، والآثار الذي تحدثها، وهو إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها بواسطة جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة، وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

2.3 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبانة لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.
- 2- البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وأخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه كل المفردات الظاهرة التي درستها الباحثة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين الإداريين في خمس شركات صناعات غذائية بمحافظة الخليل بفلسطين، والبالغ عددهم (182) عاملاً وعاملة إدارياً حسب أقسام الشؤون الإدارية لهذه الشركات للعام 2024م. علماً أن عدد شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل يبلغ (40) شركة حسب بيانات غرفة تجارة وصناعة الخليل للعام 2025م، لكن تم تقليص العدد إلى خمس شركات فقط لاستيفائها معايير البحث المتعلقة بتوافر عدد كافٍ من العاملين الإداريين، والحصول على شهادة الأيزو، وتوفير بيانات دقيقة ومحدثة، وحجم النشاط الاقتصادي، والتأثير المجتمعي، واستثناءً تم أخذ شركة المشروبات الوطنية (م. خ. م)، ومقرها رام الله، ولديها عدد من الموظفين والعاملين في محافظة الخليل. واتبعت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم تقسيم العينة بنسبة وتناسب إلى عدد العاملين

في الشركات، وحساب عدد العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون، ليصبح مجموع العينة (124) عاملاً وعاملة، كما هو موضح في الجدول أدناه.

حجم المجتمع N	182
= حجم العينة	124
معادلة ستيفن ثامبسون	
$n = \left\lceil \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{d^2}{z^2} \right] + p(1-p)} \right\rceil$	
N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

الشكل (1): معادلة ستيفن ثامبسون

جدول (1): عدد العاملين الإداريين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

اسم الشركة	عدد العاملين الكلي	عدد العاملين الإداريين	حجم العينة
شركة هيبرون سناكس للصناعات الغذائية والاستثمار	12	7	5
شركة النعمان للصناعات الغذائية والاستثمار	65	30	20
شركة الجبريني لصناعة الأحبان	125	60	41
شركة الجندي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية	430	32	22
شركة المشروبات الوطنية م.خ.م	350	53	36
المجموع	982	182	124

الجدول من إعداد الباحثة

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة

وفق الخطوات التالية:

1- تعيين الأبعاد الرئيسة التي احتوتها الاستبانة بالاتفاق مع الدكتور المشرف.

2- توضيح الفقرات التي تقع تحت كل بعد.

3- تهيئة الاستبانة في صورتها الأولية بحيث شملت (63) فقرة.

4- عرض الاستبانة على الدكتور المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

5- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الدكتور المشرف.

6- عرض الاستبانة على (11) من المحكمين المختصين بالعلوم الإدارية داخل فلسطين، وخبير

إحصائي، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية،

وجامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، والجامعة الخليجية بالبحرين، وجامعة نزوى

بسلطنة عُمان، ومحلل إحصائي، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

7- بعد إجراء التعديلات التي أحكم بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة الفقرات وقد بلغ عدد

فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (60) فقرة مقسمة إلى بعدين رئيسيين، المتغير الأول (الأيزو

الخاصة بالموارد البشرية) وتشتمل على (33) فقرة موزعة على خمس أبعاد وهي (أيزو تخطيط

القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعلم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية)،

و (27) فقرة موزعة على أربعة أبعاد تمثل المتغير الثاني (أداء الشركات) وهي (الأداء المالي،

بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج

خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان الآتية (5،

4، 3، 2، 1) لمعرفة أثر تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية في أداء شركات

قطاع الصناعات الغذائية، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى)

مقسوماً على خمسة مستويات (5-1) $5 \div (1-5) = 0.8$.

قسّمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

1.4.3 القسم الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية لمجتمع وعينة الدراسة، وهي:

فئة عمر الشركة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

فئة رأس مال الشركة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 100 ألف دينار، 100 ألف إلى 200 ألف دينار، 200 ألف دينار وأكثر).

فئة عدد العاملين في الشركة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 20، 20-40، أكثر من 40).

فئة المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).

فئة سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة وأكثر).

2.4.3 القسم الثاني: يتكون من (33) فقرة تم توزيعها على خمسة أبعاد بحيث تتناول المتغير المستقل متطلبات أيزو الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم (3)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة، والموقع الإلكتروني للمواصفة العالمية (ISO) وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة ودراسات سابقة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (الخرجي والزهرة، 2023)، (محمد وعبد الغني، 2022)، (الشاهين، 2021)، (علي، 2020)، (Kamarulzaman et al., 2023)، (Yura&Andryei, 2022).

جدول (3) أبعاد متطلبات أيزو الموارد البشرية

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	أيزو تخطيط القوى العاملة	6
2	أيزو التوظيف	7
3	أيزو التدريب	7
4	أيزو التعلم والتطوير	7
5	أيزو الصحة والسلامة المهنية	6
	المجموع	33

الجدول من إعداد الباحثة

3.4.3 القسم الثالث: يتكون من (27) فقرة موزعة على أربعة أبعاد تتناول المتغير التابع أداء الشركات كما هو موضح في الجدول رقم (4)، وتم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً في الإطار النظري والدراسات السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم الحصول على تلك الفقرات من مصادر مختلفة، ودراسات سابقة وإعادة صياغتها بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، ومن هذه الدراسات (الخطيب، 2022)، (كسناوي وعبيد، 2021)، (خليفي ومويسى، 2020)، (عثمان وآخرون، 2019)، (أبو مارية، 2018).

جدول (4) أبعاد أداء الشركات

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	الأداء المالي	6
2	بعد العملاء	7
3	العمليات الداخلية	7
4	التعلم والنمو	7
	المجموع	27

الجدول من إعداد الباحثة

4.4.3 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

1- تجهيز الأداة بصورتها النهائية.

2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة لتسهيل

مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للمواد الغذائية في

محافظة الخليل، وملحق رقم (3) يوضح ذلك.

3- قامت الباحثة بتوزيع (130) استبانة ورقية بطريقة العينة العشوائية البسيطة على الإداريين في

الخمس شركات، واستردت (125) استبانة.

4- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، وتوزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز

الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

5.3 خصائص وسمات عينة الدراسة

تم عرض خصائص وسمات عينة الدراسة حسب ما ورد في القسم الأول من الاستبانة والمرتبطة

بالمغيرات التالية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمغيراتها			
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	10	8.0
	من 5 سنوات إلى 15 سنة	78	62.4
	15 سنة فأكثر	37	29.6
	المجموع	125	100.0
رأس مال الشركة	أقل من 100 ألف دينار	18	14.4
	100 ألف إلى 200 ألف دينار	9	7.2
	200 ألف دينار وأكثر	98	78.4
	المجموع	125	100.0
عدد العاملين في الشركة	أقل من 20	14	11.2
	20-40	8	6.4
	أكثر من 40	103	82.4
	المجموع	125	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	30	24.0
	بكالوريوس	76	60.8
	دراسات عليا	19	15.2
	المجموع	125	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	28	22.4
	5 إلى أقل من 15 سنة	70	56.0
	15 سنة وأكثر	27	21.6
	المجموع	125	100.0

الجدول من إعداد الباحثة واستناداً لمخرجات برنامج SPS

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب عمر الشركة

يتبين باستعراض الجدول (5) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة "من 5 سنوات إلى 15 سنة" حيث بلغت نسبتها المئوية (62.4%) في حين بلغت النسبة المئوية لفئة (15 سنة فأكثر) (29.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية (8.0%).

2.5.3 وصف عينة الدراسة حسب رأس مال الشركة

تظهر نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير رأس مال الشركة أن النسبة الأكبر للعينة هم (200 ألف دينار وأكثر) بنسبة مئوية (78.4%)، تليها (أقل من 100 ألف دينار) حيث حصلت على نسبة مئوية (14.4%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة (100 ألف إلى 200 ألف دينار) بنسبة مئوية (7.2%).

3.5.3 وصف عينة الدراسة حسب عدد العاملين في الشركة

يتبين من نتائج توزيع أفراد العينة لمتغير عدد العاملين في الشركة أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة (أكثر من 40)، حيث بلغت نسبتها المئوية (82.4%)، وجاء في المرتبة الثانية فئة (أقل من 20) بنسبة (14%)، تليها (20-40) بنسبة مئوية (6.4%).

4.5.3 وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

أظهرت النتائج توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي كانت أعلى فئة (بكالوريوس) حيث حصلت على نسبة مئوية (60.8%)، تليها فئة (دبلوم) بنسبة مئوية (24.0%)، وأخيراً (دراسات عليا) بنسبة مئوية (15.2%).

5.5.3 وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

أظهرت النتائج توزيع أفراد العينة لمتغير سنوات الخدمة كانت أعلى فئة (5 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (56.0%)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) حيث حصلت على نسبة مئوية (22.4%)، وأخيرا (15 سنة وأكثر) حيث حصلت على نسبة مئوية (21.6%).

6.3 صدق الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها كالاتي:

1.6.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity)

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على (11) من الأساتذة الجامعيين المتخصصين كما هو موضح في الملحق رقم (2) ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وفي دولتين عربيات، وقاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات ومناسبتها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء Construct Validity)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي بيان نتائج صدق الاتساق الداخلي حسب متغيرات الدراسة.

1.2.6.3 المتغير المستقل: أيزو الموارد البشرية

الجدول (6): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول: (أيزو تخطيط القوى العاملة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدالة الإحصائية
1	تحدد شركتي احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب.	.515**	.000	.348**	.000
2	تقوم شركتي بتقييم المهارات المطلوبة لكل وظيفة بشكل دوري.	.781**	.000	.532**	.000
3	تتبع شركتي التغيرات في سوق العمل لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	.628**	.000	.396**	.000
4	تستخدم شركتي بيانات دقيقة لتحليل احتياجات الموارد البشرية.	.779**	.000	.576**	.000
5	تقوم شركتي بتحديث خطط الموارد البشرية بناءً على الأهداف الاستراتيجية.	.305**	.000	.355**	.000
6	تقوم شركتي بتقييم فعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية بشكل منتظم.	.529**	.000	.451**	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.348** - .576**)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (7) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (أيزو التوظيف) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمغير	الدالة الإحصائية
7	تقوم شركتي بتطوير سياسات واضحة لجذب العاملين المؤهلين.	.716**	.000	.514**	.000
8	تتبع شركتي ممارسات قانونية في عمليات التوظيف.	.412**	.000	.296**	.000
9	تقوم شركتي بتقييم المرشحين بناءً على معايير موضوعية.	.582**	.000	.356**	.000
10	تتضمن عملية التوظيف في شركتي مشاركة فعالة من الأقسام ذات العلاقة.	.476**	.000	.360**	.000
11	يتم تأهيل وتدريب لجان المقابلات بصورة دورية.	.731**	.000	.668**	.000
12	تتضمن استراتيجيات التوظيف في شركتي مراجعة دورية لعمليات الاختيار.	.486**	.000	.423**	.000
13	تقوم شركتي بتحليل البيانات المتعلقة بعمليات التوظيف لتحسين الأداء.	.359**	.000	.187*	.000

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-.187* - .668**)، وبذلك تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (8) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (أيزو التدريب) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
14	تقوم شركتي بتقييم احتياجات التدريب بشكل دوري لتلبية متطلبات العمل.	.522**	.000	.394**	.000
15	تقدم شركتي برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتعزيز مهارات العاملين.	.721**	.000	.599**	.000
16	تتضمن عملية التدريب في شركتي تقييم فعالية البرامج التدريبية.	.729**	.000	.476**	.000
17	تقوم شركتي بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التدريب.	.744**	.000	.532**	.000
18	تستخدم شركتي أساليب تقييم متعددة لقياس نتائج التدريب.	.803**	.000	.666**	.000
19	تقوم شركتي بتحديث برامج التدريب بناءً على التغيرات في احتياجات السوق.	.717**	.000	.579**	.000
20	تعتبر شركتي التدريب جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحسين جودة المنتجات.	.641**	.000	.634**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.394**-.666**) وبذلك تعد فقرات البعد

صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (9) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (أيزو التعلم والتطوير) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
21	تقوم شركتي بتقييم فعالية برامج التعلم والتطوير بشكل منتظم.	.644**	.000	.635**	.000
22	تستخدم شركتي أساليب التعلم الرسمي وغير الرسمي.	.720**	.000	.550**	.000
23	تعتبر شركتي التعلم والتطوير جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحسين الأداء.	.251**	.005	.306**	.001
24	تقوم شركتي بتوفير الموارد اللازمة لدعم برامج التعلم والتطوير.	.701**	.000	.468**	.000
25	تشارك الإدارة العليا في دعم وتوجيه مبادرات التعلم والتطوير في شركتي.	.673**	.000	.288**	.001
26	تتضمن برامج التعلم والتطوير في شركتي تقييمات دورية لقياس التقدم.	.689**	.000	.304**	.001
27	تعتبر شركتي التعلم المستمر جزءاً من ثقافتها المؤسسية.	.691**	.000	.540**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.208*-.635*) وبذلك تعد فقرات البعد صادقة

لما وضعت لقياسه.

الجدول (10) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس (أيزو الصحة والسلامة المهنية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتمغير	الدالة الإحصائية
28	يتم تحديد المخاطر الصحية والسلامة المهنية في بيئة العمل بشكل دوري.	.208*	.000	.269**	.002
29	تتبع شركتي إجراءات فعالة للوقاية من الحوادث والإصابات في مكان العمل.	.270**	.001	.208*	.020
30	تقوم شركتي بتوفير التدريب اللازم للعاملين حول ممارسات الصحة والسلامة المهنية.	.530**	.000	.297**	.001
31	تقوم شركتي بتقييم فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بشكل منتظم.	.478**	.000	.208*	.001
32	تتبع شركتي إجراءات واضحة للإبلاغ عن الحوادث والإصابات المهنية.	.616**	.000	.401**	.000
33	تقوم شركتي بتوفير المعدات اللازمة لضمان سلامة العاملين.	.776**	.000	.297**	.001

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (.208* - .401**), وبذلك تعد فقرات البعد صادقة

لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من

أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية بالمتمغير الأول (أيزو الموارد البشرية)

الأبعاد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المتغير الأول
أيزو تخطيط القوى العاملة	.428**	.443**	.493**	.981**	.879**	
أيزو التوظيف		.473**	.281**	.468**	.678**	
أيزو التدريب			.478**	.432**	.740**	
أيزو التعلم والتطوير				.455**	.676**	
أيزو الصحة والسلامة المهنية					.878**	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين الجدول السابق بأن جميع الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2.2.6.3 المتغير التابع: أداء الشركات

الجدول (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول (الأداء المالي) مع الدرجة الكلية للبعد					
الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
34	تقوم شركتي بتقييم كفاءة العمليات الإنتاجية بشكل دوري لتقليل التكاليف.	.605**	.000	.223*	.012
35	تسجل شركتي نمواً مستداماً في حجم مبيعات المنتجات الغذائية على مدار السنوات الأخيرة.	.750**	.000	.398**	.000
36	تقوم شركتي بتحقيق عائد مناسب على الأصول المستخدمة في عمليات التصنيع.	.632**	.000	.281**	.002
37	تستثمر شركتي في الابتكار لتحسين جودة المنتجات الغذائية.	.756**	.000	.440**	.000
38	تقوم شركتي بتحليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين.	.561**	.000	.386**	.000
39	تتبع شركتي مؤشرات الأداء المالي الرئيسية لتقييم نجاح استراتيجياتها التجارية.	.554**	.000	.317**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.281** - .440**). وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني (بعد العملاء) مع الدرجة الكلية للبعد					
الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتغير	الدالة الإحصائية
40	تقوم شركتي بجمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم لتحسين جودة المنتجات.	.727**	.000	.378**	.000
41	تستجيب شركتي بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء.	.385**	.000	.324**	.000
42	تعتبر شركتي معايير السلامة والجودة الغذائية جزءاً أساسياً من استراتيجياتها.	.451**	.000	.212*	.017
43	تقوم شركتي بتحديث منتجاتها بناءً على ملاحظات العملاء.	.394**	.000	.300**	.001
44	تتفاعل شركتي بشكل فعال مع العملاء عبر قنوات التواصل المختلفة.	.423**	.000	.356**	.000
45	تقوم شركتي بتقييم مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	.349**	.000	.291**	.001
46	تعتبر شركتي رضا العملاء أولوية قصوى في جميع عملياتها.	.263**	.001	.306**	.001

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، بحيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.212* - .378**). وبالتالي تعد فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث (العمليات الداخلية) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
47	تقوم شركتي بتطبيق معايير الجودة بشكل صارم في جميع مراحل الإنتاج.	.493**	.000	.254**	.004
48	تتبع شركتي إجراءات فعالة لضمان سلامة الأغذية خلال عمليات التصنيع.	.550**	.000	.268**	.002
49	تقوم شركتي بتحليل كفاءة العمليات الإنتاجية بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين.	.575**	.000	.209*	.019
50	تستثمر شركتي في تقنيات جديدة لتحسين سير العمليات.	.587**	.000	.311**	.000
51	تعتبر شركتي التحسين المستمر جزءاً أساسياً من ثقافتها المؤسسية.	.520**	.000	.458**	.000
52	تقوم شركتي بتقييم أداء العمليات الداخلية بناءً على رضا العملاء.	.490**	.000	.384**	.000
53	تتبع شركتي مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تحقيق ميزة تنافسية في السوق.	.603**	.000	.348**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته

دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح معاملات الارتباط بين (.209* - .458**). وبالتالي تعد فقرات

البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	الارتباط بالبعد	الدالة الإحصائية	الارتباط بالمتميز	الدالة الإحصائية
54	تقوم شركتي باستخدام نظم المعلومات بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات السريعة.	.317**	.000	.333**	.000
55	تعتبر شركتي التحسين المستمر في العمليات التنظيمية جزءاً أساسياً من استراتيجيتها.	.743**	.000	.544**	.000
56	تقوم شركتي بتوفير التدريب اللازم للعاملين في مجالات السلامة الغذائية.	.754**	.000	.580**	.000
57	تستخدم شركتي تقنيات حديثة لتحليل البيانات.	.805**	.000	.629**	.000
58	تقوم شركتي بتقييم فعالية نظم المعلومات بشكل دوري لضمان تلبيتها لاحتياجات العمل.	.709**	.000	.504**	.000
59	تعتبر شركتي تطوير مهارات العاملين أولوية لتعزيز الجودة.	.700**	.000	.589**	.000
60	تقوم شركتي بتشجيع ثقافة التعلم المستمر بين جميع العاملين.	.648**	.000	.417**	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول السابق بأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند

مستوى دلالة (0.01)، وتراوح معاملات الارتباط بين (.333** - .629**). وبالتالي تعد فقرات البعد

صادقة لما وضعت لقياسه.

وليتم التحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16): مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى،

وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير التابع (أداء الشركات)					الأبعاد
البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المتغير الثاني	
.223*	.324**	.223*	.525**		الأداء المالي
.394**	.324**	.633**			بعد العملاء
.394**	.575**				العمليات الداخلية
.770**					التعلم والنمو

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

7.3 ثبات الاستبانة Reliability

قامت الباحثة بعدة خطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة ألفا كرونباخ.

1.7.3 طريقة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

حيث استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة كرونباخ ألفا وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17) معاملات كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: أيزو تخطيط القوى العاملة	6	.637
البعد الثاني: أيزو التوظيف	6	.628
البعد الثالث: أيزو التدريب	7	.628
البعد الرابع: أيزو التعلم والتطوير	7	.816
البعد الخامس: أيزو الصحة والسلامة المهنية	6	.730
الدرجة الكلية للمتغير المستقل	33	.889
البعد الأول: الأداء المالي	6	.720
البعد الثاني: بعد العملاء	7	.609
البعد الثالث: العمليات الداخلية	7	.689
البعد الرابع: التعلم والنمو	7	.796
الدرجة الكلية للمتغير التابع	27	.732

يبين الجدول السابق بأن معامل الثبات الكلي (.889) لبعد متطلبات أيزو الموارد البشرية،

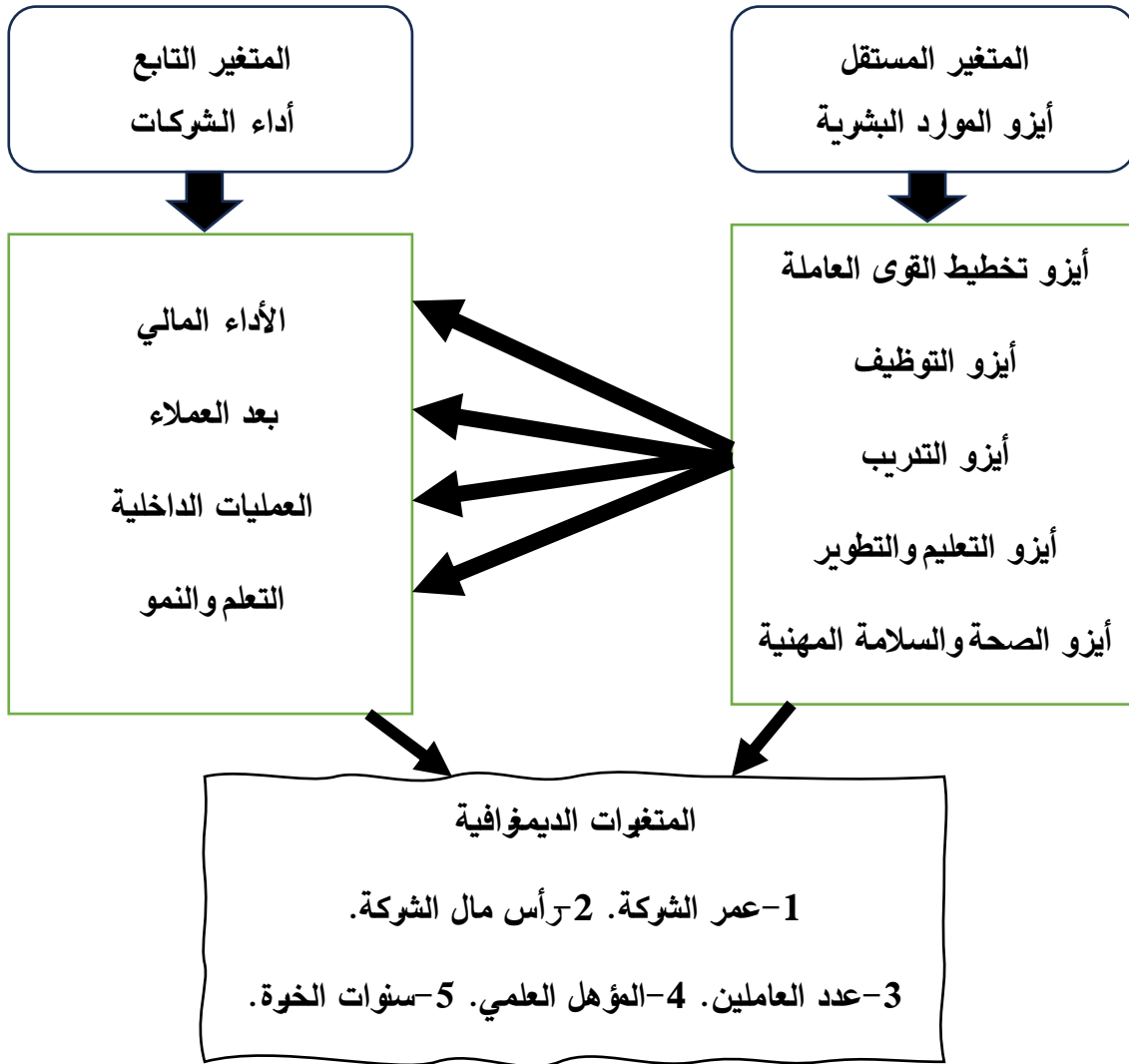
و(.732) لبعد أداء الشركات، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي تطمئن

الباحثة إلى تطبيقها على مجتمع الدراسة.

8.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

1.8.3 أنموذج الدراسة

أعدت الباحثة أنموذجاً يوضح المتغيرات المستقل والتابع وأبعادهما، وذلك استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وكان على النحو الآتي:



الشكل (2): أنموذج الدراسة، من إعداد الباحثة واستناداً إلى الدراسات السابقة، وموقع الأيزو الرسمي.

أبعاد المتغير المستقل: أيزو الموارد البشرية، تم اعتماد الأبعاد من موقع الأيزو الرسمي (www.iso.org)، وعدد من الدراسات السابقة وهي: (الخرجي والزهرة، 2023)، (فاضل وعبد الكريم، 2022)، (Stojiljković et al., 2022)، (Kamarulzaman et al., 2023)، (Yura & Andryei, 2022). إبعاد المتغير التابع: إداء الشركات (بطاقة الأداء المتوازن): تم اعتماد الأبعاد استناداً لعدد من الدراسات السابقة ومنها: (كسناوي وعبيد، 2021)، (عثمان وآخرون، 2019)، (العزب، 2020)، (فارس وآخرون، 2023)، (أبو مارية، 2018).

2.8.3 متغيرات الدراسة

- 1- **المتغير المستقل:** أيزو الموارد البشرية وتمثلت أبعاده في (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعلم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية).
- 2- **المتغير التابع:** أداء الشركات وتمثلت أبعاده في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد الأداء المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
- 3- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
- 4- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.
- 5- حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات.
- 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 عرض نتائج السؤال الأول

2.4 عرض نتائج السؤال الثاني

3.4 عرض نتائج السؤال الثالث

4.4 عرض نتائج السؤال الرابع

5.4 عرض نتائج السؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد، تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطيت للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق بشدة).

وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمتها على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (18): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جداً
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جداً

الجدول من إعداد الباحثة.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل؟

1.2.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أيزو الموارد البشرية كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثاني: أيزو التوظيف	4.09	0.41	81.7	مرتفعة
2	البعد الرابع: أيزو التعلم والتطوير	4.09	0.37	81.7	مرتفعة
3	البعد الثالث: أيزو التدريب	4.05	0.51	81.1	مرتفعة
4	البعد الخامس: أيزو الصحة والسلامة المهنية	4.00	0.49	80.0	مرتفعة
5	البعد الأول: أيزو تخطيط القوى العاملة	3.98	0.48	79.6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.04	0.35	80.8	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (19) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات

الغذائية في محافظة الخليل كانت مرتفعة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% -

أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية

(80.8%).

ويتضح من نتائج الجدول (19) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري (0.35)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء **البعد الثاني: أيزو التوظيف** إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.09) وبانحراف معياري قدره (0.41) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان **البعد الأول: أيزو تخطيط القوى العاملة**، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.48).

2.2.4 نتائج البعد الأول: أيزو تخطيط القوى العاملة

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول أيزو تخطيط القوى العاملة					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
3	تتبع شركتي التغيرات في سوق العمل لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	4.17	0.59	83.4	مرتفعة
5	تقوم شركتي بتحديث خطط الموارد البشرية بناءً على الأهداف الاستراتيجية.	4.10	0.55	82.1	مرتفعة
1	تحدد شركتي احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب.	4.07	0.88	81.4	مرتفعة
2	تقوم شركتي بتقييم المهارات المطلوبة لكل وظيفة بشكل دوري.	3.90	1.03	78.1	مرتفعة
6	تقوم شركتي بتقييم فعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية بشكل منتظم.	3.86	0.82	77.1	مرتفعة
4	تستخدم شركتي بيانات دقيقة لتحليل احتياجات الموارد البشرية.	3.78	0.89	75.7	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.98	0.48	79.6	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (20) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الأول "أيزو تخطيط القوى العاملة" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث كانت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (20) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وذلك للبعد الأول "أيزو تخطيط القوى العاملة"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (أيزو تخطيط القوى العاملة)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.98) وبانحراف معياري (0.48)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (3)، ونصت هذه الفقرة على "تتبع شركتي التغيرات في سوق العمل لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.17) وبانحراف معياري قدره (0.59)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (4)، ونصت هذه الفقرة على "تستخدم شركتي بيانات دقيقة لتحليل احتياجات الموارد البشرية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.89).

3.2.4 نتائج البعد الثاني: أيزو التوظيف

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني أيزو التوظيف

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
12	تتضمن استراتيجيات التوظيف في شركتي مراجعة دورية لعمليات الاختيار.	4.19	0.56	83.8	مرتفعة	1
10	تتضمن عملية التوظيف في شركتي مشاركة فعالة من الأقسام ذات العلاقة.	4.17	0.64	83.4	مرتفعة	2
9	تقوم شركتي بتقييم المرشحين بناءً على معايير موضوعية.	4.14	0.73	82.9	مرتفعة	3
7	تقوم شركتي بتطوير سياسات واضحة لجذب العاملين المؤهلين.	4.10	0.99	82.1	مرتفعة	4
13	تقوم شركتي بتحليل البيانات المتعلقة بعمليات التوظيف لتحسين الأداء.	4.08	0.64	81.6	مرتفعة	5
8	تتبع شركتي ممارسات قانونية في عمليات التوظيف.	4.03	0.71	80.6	مرتفعة	6
11	يتم تأهيل وتدريب لجان المقابلات بصورة دورية.	3.88	0.91	77.6	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	4.09	0.41	81.7	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (21) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثاني "أيزو التوظيف" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (81.7%).

ويتضح من نتائج الجدول (21) أن الفقرات التي درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وذلك للبعد الثاني "أيزو التوظيف"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (أيزو التوظيف)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبانحراف معياري (0.41)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (12)، ونصت هذه الفقرة على "تتضمن استراتيجيات التوظيف في شركتي مراجعة دورية لعمليات الاختيار"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.56)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (11)، ونص هذه الفقرة أن "يتم تأهيل وتدريب لجان المقابلات بصورة دورية"، إذ جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.03) وبانحراف معياري (0.91).

4.2.4 نتائج البعد الثالث: أيزو التدريب

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث أيزو التدريب

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
18	تستخدم شركتي أساليب تقييم متعددة لقياس نتائج التدريب.	4.18	0.61	83.5	مرتفعة	1
17	تقوم شركتي بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التدريب.	4.17	0.66	83.4	مرتفعة	2
20	تعتبر شركتي التدريب جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحسين جودة المنتجات.	4.10	0.85	82.1	مرتفعة	3
16	تتضمن عملية التدريب في شركتي تقييم فعالية البرامج التدريبية.	4.08	0.76	81.6	مرتفعة	4
19	تقوم شركتي بتحديث برامج التدريب بناءً على التغيرات في احتياجات السوق.	4.00	0.70	80.0	مرتفعة	5
15	تقدم شركتي برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتعزيز مهارات العاملين.	3.94	0.84	78.9	مرتفعة	6
14	تقوم شركتي بتقييم احتياجات التدريب بشكل دوري لتلبية متطلبات العمل.	3.90	0.69	77.9	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	4.05	0.51	81.1	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (22) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثالث "أيزو التدريب" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (81.1%).

ويتضح من نتائج الجدول (22) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وذلك للبعد الثالث "أيزو التدريب"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (أيزو التدريب)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري (0.51)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (18)، ونصت هذه الفقرة على "تستخدم شركتي أساليب تقييم متعددة لقياس نتائج التدريب"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.61)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (14)، ونصت هذه الفقرة على "تقوم شركتي بتقييم احتياجات التدريب بشكل دوري لتلبية متطلبات العمل"، إذ جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.90) وبانحراف معياري (0.69).

5.2.4 نتائج البعد الرابع: أيزو التعلم والتطوير

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع أيزو التعلم والتطوير

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
26	تتضمن برامج التعلم والتطوير في شركتي تقييمات دورية لقياس التقدم.	4.18	0.53	83.7	مرتفعة	1
25	تشارك الإدارة العليا في دعم وتوجيه مبادرات التعلم والتطوير في شركتي.	4.18	0.70	83.5	مرتفعة	2
27	تعتبر شركتي التعلم المستمر جزءاً من ثقافتها المؤسسية.	4.14	0.65	82.7	مرتفعة	3
22	تستخدم شركتي أساليب التعلم الرسمي وغير الرسمي.	4.07	0.53	81.4	مرتفعة	4
24	تقوم شركتي بتوفير الموارد اللازمة لدعم برامج التعلم والتطوير.	4.07	0.64	81.4	مرتفعة	5
21	تقوم شركتي بتقييم فعالية برامج التعلم والتطوير بشكل منتظم.	4.02	0.65	80.5	مرتفعة	6
23	تعتبر شركتي التعلم والتطوير جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحسين الأداء.	3.94	0.50	78.9	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	4.09	0.37	81.7	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (23) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الرابع "أيزو التعلم والتطوير" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (81.7%).

ويتضح من نتائج الجدول (23) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وذلك للبعد الرابع "أيزو التعلم والتطوير"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (أيزو التعلم والتطوير)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبانحراف معياري (0.37)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (26)، ونصت هذه الفقرة على "تتضمن برامج التعلم والتطوير في شركتي تقييمات دورية لقياس التقدم"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.53)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (23)، ونصت هذه الفقرة على "تعتبر شركتي التعلم والتطوير جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحسين الأداء"، إذ جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.94) وبانحراف معياري (0.50).

6.2.4 نتائج البعد الخامس: أيزو الصحة والسلامة المهنية

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الخامس أيزو الصحة والسلامة المهنية					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
30	تقوم شركتي بتوفير التدريب اللازم للعاملين حول ممارسات الصحة والسلامة المهنية.	4.15	0.62	83.0	مرتفعة
32	تتبع شركتي إجراءات واضحة للإبلاغ عن الحوادث والإصابات المهنية.	4.13	0.58	82.6	مرتفعة
28	يتم تحديد المخاطر الصحية والسلامة المهنية في بيئة العمل بشكل دوري.	4.11	0.86	82.2	مرتفعة
29	تتبع شركتي إجراءات فعالة للوقاية من الحوادث والإصابات في مكان العمل.	3.96	1.01	79.2	مرتفعة
33	تقوم شركتي بتوفير المعدات اللازمة لضمان سلامة العاملين.	3.84	0.83	76.8	مرتفعة
31	تقوم شركتي بتقييم فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بشكل منتظم.	3.80	0.89	76.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.00	0.49	80.0	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول (24) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الخامس "أيزو الصحة والسلامة المهنية" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (80.0%).

ويتضح من نتائج الجدول (24) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وذلك للبعد الخامس "أيزو الصحة والسلامة المهنية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (أيزو الصحة والسلامة المهنية)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبانحراف معياري (0.49)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (30)، ونصت هذه الفقرة على "تقوم شركتي بتوفير التدريب اللازم للعاملين حول ممارسات الصحة والسلامة المهنية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.15) وبانحراف معياري قدره (0.62)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (31)، ونصت هذه الفقرة على "تقوم شركتي بتقييم فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بشكل منتظم"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.89).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

ما مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل؟

1.3.4 النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة للمتغير التابع أداء الشركات					
الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: الأداء المالي	4.14	0.47	82.9	مرتفعة
2	البعد الثاني: بعد العملاء	4.13	0.50	82.6	مرتفعة
3	البعد الرابع: العمليات الداخلية	4.11	0.38	82.2	مرتفعة
4	البعد الثالث: التعلم والنمو	4.07	0.46	81.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.11	0.28	82.2	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (25) أن مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة؛ حيث كانت نسبها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (82.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (25) أنَّ مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبانحراف معياري (0.28)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الأول: الأداء المالي إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.47) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثالث: التعلم والنمو، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.46).

2.3.4 نتائج البعد الأول: الأداء المالي

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول الأداء المالي					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
38	تقوم شركتي بتحليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين.	4.28	0.56	85.6	مرتفعة
34	تقوم شركتي بتقييم كفاءة العمليات الإنتاجية بشكل دوري لتقليل التكاليف.	4.20	0.80	84.0	مرتفعة
39	تتبع شركتي مؤشرات الأداء المالي الرئيسية لتقييم نجاح استراتيجياتها التجارية.	4.19	0.64	83.8	مرتفعة
35	تسجل شركتي نمواً مستداماً في حجم مبيعات المنتجات الغذائية على مدار السنوات الأخيرة.	4.18	0.77	83.5	مرتفعة
36	تقوم شركتي بتحقيق عائد مناسب على الأصول المستخدمة في عمليات التصنيع.	4.14	0.66	82.9	مرتفعة
37	تستثمر شركتي في الابتكار لتحسين جودة المنتجات الغذائية.	3.86	0.87	77.3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.14	0.47	82.9	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (26) أن مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الأول "الأداء المالي" كانت كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (82.9%).

ويتضح من نتائج الجدول (26) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الأول "الأداء المالي"، كانت تقديراتها بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الأداء المالي)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبانحراف

معياري (0.47)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (38)، ونصت هذه الفقرة على "تقوم شركتي بتحليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.56)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (37)، ونصت هذه الفقرة "تستثمر شركتي في الابتكار لتحسين جودة المنتجات الغذائية" إذ جاء متوسط الفقرة الحسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.87).

3.3.4 نتائج البعد الثاني: بعد العملاء

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني بعد العملاء					
الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
43	تقوم شركتي بتحديث منتجاتها بناءً على ملاحظات العملاء.	4.26	0.57	85.3	مرتفعة
40	تقوم شركتي بجمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم لتحسين جودة المنتجات.	4.19	2.69	83.8	مرتفعة
42	تعتبر شركتي معايير السلامة والجودة الغذائية جزءاً أساسياً من استراتيجياتها.	4.19	0.79	83.8	مرتفعة
44	تتفاعل شركتي بشكل فعال مع العملاء عبر قنوات التواصل المختلفة.	4.17	0.75	83.4	مرتفعة
45	تقوم شركتي بتقييم مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	4.05	0.63	81.0	مرتفعة
46	تعتبر شركتي رضا العملاء أولوية قصوى في جميع عملياتها.	4.04	0.60	80.8	مرتفعة
41	تستجيب شركتي بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء.	4.00	0.68	80.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.13	0.50	82.6	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (27) أن مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثاني "بعد العملاء" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (82.6%).

ويتضح من نتائج الجدول (27) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثاني "بعد العملاء"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لـ (بعد العملاء) لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبانحراف معياري (0.50)، أما أعلى

الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (43)، ونصت هذه الفقرة على "تقوم شركتي بتحديث منتجاتها بناءً على ملاحظات العملاء" إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.26) وبانحراف معياري قدره (0.57)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (41)، ونصت هذه الفقرة على "تستجيب شركتي بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء" إذ جاء المتوسط الحسابي لها (4.00) وبانحراف معياري (0.68).

4.3.4 نتائج البعد الثالث: العمليات الداخلية

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
51	تعتبر شركتي التحسين المستمر جزءاً أساسياً من ثقافتها المؤسسية.	4.26	0.51	85.3	مرتفعة	1
50	تستثمر شركتي في تقنيات جديدة لتحسين سير العمليات.	4.14	0.62	82.9	مرتفعة	2
47	تقوم شركتي بتطبيق معايير الجودة بشكل صارم في جميع مراحل الإنتاج.	4.14	0.85	82.7	مرتفعة	3
49	تقوم شركتي بتحليل كفاءة العمليات الإنتاجية بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين.	4.13	0.58	82.6	مرتفعة	4
53	تتبع شركتي مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تحقيق ميزة تنافسية في السوق .	4.06	0.83	81.3	مرتفعة	5
48	تتبع شركتي إجراءات فعالة لضمان سلامة الأغذية خلال عمليات التصنيع.	4.02	0.83	80.5	مرتفعة	6
52	تقوم شركتي بتقييم أداء العمليات الداخلية بناءً على رضا العملاء.	4.00	0.68	80.0	مرتفعة	7
الدرجة الكلية		4.11	0.38	82.2	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (28) أن مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثالث "العمليات الداخلية" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (82.2%).

ويتضح من نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثالث "العمليات الداخلية"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لـ (بعد العمليات الداخلية) لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبانحراف معياري

(0.38)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (51)، ونصت هذه الفقرة على "تعتبر شركتي التحسين المستمر جزءاً أساسياً من ثقافتها المؤسسية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.26) وبانحراف معياري قدره (0.51)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (52)، ونصت هذه الفقرة على "تقوم شركتي بتقييم أداء العمليات الداخلية بناءً على رضا العملاء"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.68).

5.3.4 نتائج البعد الرابع: التعلم والنمو

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع التعلم والنمو

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	الرتبة
59	تعتبر شركتي تطوير مهارات العاملين أولوية لتعزيز الجودة.	4.18	0.61	83.7	مرتفعة	1
58	تقوم شركتي بتقييم فعالية نظم المعلومات بشكل دوري لضمان تلبيتها لاحتياجات العمل.	4.16	0.71	83.2	مرتفعة	2
60	تقوم شركتي بتشجيع ثقافة التعلم المستمر بين جميع العاملين.	4.14	0.56	82.9	مرتفعة	3
54	تقوم شركتي باستخدام نظم المعلومات بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات السريعة.	4.08	0.66	81.6	مرتفعة	4
56	تقوم شركتي بتوفير التدريب اللازم للعاملين في مجالات السلامة الغذائية.	4.00	0.74	80.0	مرتفعة	5
55	تعتبر شركتي التحسين المستمر في العمليات التنظيمية جزءاً أساسياً من استراتيجيتها.	3.99	0.68	79.8	مرتفعة	6
57	تستخدم شركتي تقنيات حديثة لتحليل البيانات.	3.91	0.77	78.2	مرتفعة	7
	الدرجة الكلية	4.07	0.46	81.3	مرتفعة	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات.

يتبين من الجدول رقم (29) أن مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الرابع "التعلم والنمو" كانت مرتفعة على الفقرات كافة حيث بلغت نسبتها المئوية بين (68.00% - أقل من 84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (81.3%).

ويتضح من نتائج الجدول (29) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الرابع "التعلم والنمو"، كانت تقديراتها مرتفعة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لـ (بعد التعلم والنمو)، لمجتمع الدراسة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبانحراف معياري (0.46)،

أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (59)، ونصت هذه الفقرة على "تعتبر شركتي تطوير مهارات العاملين أولوية لتعزيز الجودة"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.61)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (57)، ونصت هذه الفقرة على "تستخدم شركتي تقنيات حديثة لتحليل البيانات"، إذ جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.91) وبانحراف معياري (0.77).

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه

هل يوجد أثر بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في محافظة الخليل؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في محافظة الخليل.

وانبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى الأداء المالي لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (30) يبين النتائج.

جدول (30): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

أيزو الموارد البشرية والأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل			
أبعاد أيزو الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: أيزو تخطيط القوى العاملة	.376**	.000	معنوية
البعد الثاني: أيزو التوظيف	.268**	.003	معنوية
البعد الثالث: أيزو التدريب	.245**	.006	معنوية
البعد الرابع: أيزو التعلم والتطوير	.198**	.027	معنوية
البعد الخامس: أيزو الصحة والسلامة المهنية	.385**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.385**	.000	معنوية

الأداء
المالي

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول (30) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الأداء

المالي وأيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط

على الدرجة الكلية (0.385^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه

كلما ارتفعت أبعاد أيزو الموارد البشرية كلما زاد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة

الخليل، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد أيزو الموارد البشرية لدى المجتمع ككل في الأداء المالي لدى شركات

الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد

(Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في الأداء المالي من خلال إبعاد آيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

الأداء المالي	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
	أيزو الصحة والسلامة المهنية	.148	.142	21.443	000.	.385	2.675	4.631	000.

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد أيزو الصحة والسلامة المهنية في الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد أيزو الصحة والسلامة المهنية (.148). تقريباً، وهذا يعني أن بعد أيزو الصحة والسلامة المهنية تفسّر ما نسبته (15%) تقريباً من التباين في الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، يلاحظ أيضاً أن بعد الأداء المالي يتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

2.4.4 الفرضية الفرعية الثانية التي نصّها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى بعد العملاء لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (32) يبين النتائج.

جدول (32): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين

أيزو الموارد البشرية وبعد العملاء لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

أبعاد أيزو الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: أيزو تخطيط القوى العاملة	.180*	.044	معنوية
البعد الثاني: أيزو التوظيف	.181*	.044	معنوية
البعد الثالث: أيزو التدريب	.090	.317	غير معنوية
البعد الرابع: أيزو التعلم والتطوير	.179*	.046	معنوية
البعد الخامس: أيزو الصحة والسلامة المهنية	.174	.052	غير معنوية
الدرجة الكلية	.204*	.022	معنوية

بعد العملاء

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (32) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين بعد العملاء

وأيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط على

الدرجة الكلية (0.204^*) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما

ارتفعت أبعاد أيزو الموارد البشرية كلما زاد بعد العملاء لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل،

والعكس صحيح، في حين لا توجد علاقة بين بعد العملاء وأيزو الصحة والسلامة المهنية حيث كان مستوى

الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)

ولفحص مدى إسهام أبعاد أيزو الموارد البشرية لدى المجتمع ككل في بعد العملاء لدى شركات

الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد

(Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في بعد العملاء من خلال إبعاد آيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

مستوى الدلالة لقيمة (ت)	قيمة ت المحسوبة	الثابت	قيمة بيتا	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة المحسوبة (ف)	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	المتغير المفسر	بعد العملاء
.044	2.039	3.240	.181	.044	4.156	.025	.033	أيزو التوظيف	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد أيزو التوظيف في بعد العملاء لدى شركات الصناعات الغذائية في

محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد أيزو التوظيف (0.033). تقريباً، وهذا يعني أن بعد

أيزو التوظيف تفسر ما نسبته (0.033 %) تقريباً من التباين في بعد العملاء لدى شركات الصناعات الغذائية

في محافظة الخليل، ونلاحظ أيضاً أن بعد العملاء يتسم بالصلاحيّة والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة

لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

3.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية

بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة

والسلامة المهنية) في مستوى العمليات الداخلية لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (34) يبين النتائج.

جدول (34): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين آيزو الموارد البشرية والعمليات الداخلية شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

أبعاد آيزو الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: آيزو تخطيط القوى العاملة	.267**	.003	معنوية
البعد الثاني: آيزو التوظيف	.221*	.013	معنوية
البعد الثالث: آيزو التدريب	.508**	.000	معنوية
البعد الرابع: آيزو التعلم والتطوير	.288**	.001	معنوية
البعد الخامس: آيزو الصحة والسلامة المهنية	.264**	.003	معنوية
الدرجة الكلية	.405**	.000	معنوية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (34) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين العمليات الداخلية وآيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.405^{**}) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد آيزو الموارد البشرية كلما زادت العمليات الداخلية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد آيزو الموارد البشرية لدى المجتمع ككل في العمليات الداخلية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في العمليات الداخلية من خلال إبعاد آيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

العمليات الداخلية	المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)
	أيزو التدريب	.259	.253	42.887	.000	.508	2.553	6.549	.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد أيزو التدريب في العمليات الداخلية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد أيزو التدريب (0.259). تقريباً، وهذا يعني أن بعد أيزو التدريب تفسّر ما نسبته (26%) تقريباً من التباين في العمليات الداخلية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، ونلاحظ أيضاً أن بعد العمليات الداخلية يتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

4.4.4 الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى التعلم والنمو لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (36) يبين النتائج.

جدول (36): نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين أيزو الموارد البشرية والتعلم والنمو لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

أبعاد أيزو الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
البعد الأول: أيزو تخطيط القوى العاملة	.548**	.000	معنوية
البعد الثاني: أيزو التوظيف	.371**	.000	معنوية
البعد الثالث: أيزو التدريب	.533**	.000	معنوية
البعد الرابع: أيزو التعلم والتطوير	.474**	.000	معنوية
البعد الخامس: أيزو الصحة والسلامة المهنية	.537**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.640**	.000	معنوية

التعلم
والنمو

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول (36) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين **التعلم والنمو** و(أيزو الموارد البشرية) لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية (0.640^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد أيزو الموارد البشرية كلما زاد **التعلم والنمو** لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام ابعاد أيزو الموارد البشرية لدى المجتمع ككل في **التعلم والنمو** لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression) باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول (37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise multiple Linear Regression) لتنبؤ في **التعلم والنمو** من خلال إبعاد أيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل

المتغير المفسر	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ف)	قيمة بيتا	الثابت	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة لقيمة (ت)	التعلم والنمو
أيزو تخطيط القوى العاملة	.300	.294	52.689	.000	.388	2.014	4.973	.000	
أيزو التدريب	.405	.395	41.453	.000	.361	1.295	4.632	.000	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول السابق تأثير بعد أيزو **تخطيط القوى العاملة** في **التعلم والنمو** لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد أيزو **تخطيط القوى العاملة** (300). تقريباً، وهذا يعني أن بعد أيزو **تخطيط القوى العاملة** تفسر ما نسبته (30%) تقريباً من التباين في **التعلم والنمو** لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، ونلاحظ أيضاً أن بعد **التعلم والنمو** يتسم بالصلاحيية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

كما يتبين أن تأثير بعد أيزو التدريب في التعلم والنمو لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لبعد أيزو التدريب (0.405). تقريباً، وهذا يعني أن بعد أيزو التدريب تفسر ما نسبته (41%) تقريباً من التباين في التعلم والنمو لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، ونلاحظ أيضاً أن بعد التعلم والنمو يتسم بالصلاحية والموثوقية حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05).

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس الذي نصه:

السؤال الرابع: هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الشركات تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة التي نصها:

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات المستجيبين تبعاً للمتغيرات (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، والجدول (38) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (38): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في استجابات المبحوثين

حول أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات تبعاً لمتغيرات

عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
عمر الشركة	أيزو الموارد البشرية	.037	2	.019	.220	.803
	أداء الشركات	.053	2	.027	.410	.665
رأس مال الشركة	أيزو الموارد البشرية	.028	2	.014	.164	.849
	أداء الشركات	.347	2	.173	2.673	.074
عدد العاملين في الشركة	أيزو الموارد البشرية	.215	2	.108	1.266	.287
	أداء الشركات	.201	2	.101	1.551	.218
المؤهل العلمي	أيزو الموارد البشرية	.491	2	.245	2.889	.061
	أداء الشركات	.379	2	.189	2.920	.059
سنوات الخبرة	أيزو الموارد البشرية	.001	2	.000	.006	.994
	أداء الشركات	.024	2	.012	.182	.834

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

بحسب النتائج الظاهرة في جدول رقم (38) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مجتمع الدراسة في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية، وكما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مجتمع الدراسة في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.5 ملخص نتائج الدراسة

2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

3.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

4.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

5.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

6.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

6.5 التوصيات

7.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة في أيزو الموارد البشرية وأداء الشركات، وفرضيات الدراسة، وكذلك عرضاً للتوصيات المقترحة، وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

5.1 ملخص نتائج الدراسة:

تستعرض الباحثة ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي على النحو الآتي:

1- درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.04)، ونسبة استجابة (80.8%)، حسب الجدول (19)، وجاء ترتيب النتائج كما يلي:

أ. **المرتبة الأولى:** بُعد أيزو التوظيف بمستوى مرتفع، وبمتوسط (4.09)، وذلك حسب نتائج الجدول (21).

ب. **المرتبة الثانية:** بُعد أيزو التعلم والتطوير بمستوى مرتفع، وبمتوسط (4.09)، وذلك حسب نتائج الجدول (23).

ت. **المرتبة الثالثة:** بُعد أيزو التدريب بمستوى مرتفع، وبمتوسط (4.05)، وذلك حسب نتائج الجدول (22).

ث. **المرتبة الرابعة:** بُعد أيزو الصحة والسلامة المهنية بمستوى مرتفع، وبمتوسط (4.00)، وذلك حسب نتائج الجدول (24).

ج. **المرتبة الخامسة:** بُعد أيزو تخطيط القوى العاملة بمستوى مرتفع، وبمتوسط (3.98)، وذلك حسب نتائج الجدول (20).

2- مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.11)، وبنسبة استجابة (82.2%)، حسب الجدول (25)، وجاء ترتيب نتائج الأبعاد كما يلي:

أ. **المرتبة الأولى:** بُعد الأداء المالي بمستوى مرتفع بمتوسط (4.14)، وذلك حسب نتائج الجدول (26).

ب. **المرتبة الثانية:** بُعد العملاء بمستوى مرتفع بمتوسط (4.13)، وذلك حسب نتائج الجدول (27).

ت. **المرتبة الثالثة:** بُعد العمليات الداخلية بمستوى مرتفع بمتوسط (4.11)، وذلك حسب نتائج الجدول (28).

ث. **المرتبة الرابعة:** بُعد التعلم والنمو بمستوى مرتفع بمتوسط (4.07)، وذلك حسب نتائج الجدول (29).

3- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أيزو الموارد البشرية وُبعد الأداء المالي، وأن بُعد أيزو الصحة والسلامة المهنية له أثر مباشر في بُعد الأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حسب نتائج الجدول (31).

4- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أيزو الموارد البشرية وُبعد العملاء، وأن بُعد أيزو التوظيف له أثر مباشر في بُعد العملاء لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حسب نتائج الجدول (33).

5- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أيزو الموارد البشرية وُبعد العمليات الداخلية، وأن بُعد أيزو التدريب له أثر مباشر في بُعد العمليات الداخلية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حسب نتائج الجدول (35).

6- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أيزو الموارد البشرية وُبعد التعلم والنمو، وأن بُعدي أيزو تخطيط القوى العاملة وأيزو التدريب لهما أثر مباشر في بُعد التعلم والنمو لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، حسب نتائج الجدول (37).

7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج التحليل في جدول (19) أن درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية كانت مرتفعة على المتغير المستقل ككل بدلالة المتوسط الحسابي (4.04)، وبنسبة استجابة (80.8%)، وتُعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيام شركات تصنيع الأغذية بممارسات فعالة في مجالات تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والتدريب، والتعلم والتطوير، والصحة والسلامة المهنية، والتي أظهرت جميعها مستويات عالية من الالتزام بالمعايير حسب استجابات المبحوثين، وقد تميزت الشركات باتباع استراتيجيات واضحة لتحديد

الاحتياجات البشرية، وتقييم المهارات، وتحديث الخطط بناءً على الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تطبيق عمليات توظيف شفافة تعتمد على معايير موضوعية، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتعزيز مهارات العاملين، وضمان بيئة عمل آمنة وصحية بواسطة اتباع إجراءات وقائية وتقييمية منتظمة، وهذه الممارسات المتكاملة تظهر نهجًا استراتيجيًا ومنظمًا في إدارة الموارد البشرية، مما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للشركات، ويعزز من القدرة على مواجهة التحديات المتغيرة في السوق، ولم تتشابه أو تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج كافة الدراسات السابقة، حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذه الأبعاد مجتمعة في دراسة واحدة.

1.1.2.5 تفسير نتائج البعد الأول أيزو تخطيط القوى العاملة

توضح نتائج الجدول (20) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية على البعد الأول "أيزو تخطيط القوى العاملة" الذي حل بالمرتبة الأخيرة كانت تقديراتها **مرتفعة**، وبمتوسط حسابي (3.98)، **وتعزو الباحثة** هذه الدرجة إلى أن الشركات تتبع التغيرات في سوق العمل لتحديد الاحتياجات البشرية، وتحديث الخطط بناءً على الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الاحتياجات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تقييم المهارات المطلوبة لكل وظيفة بشكل دوري، وتقييم فعالية الاستراتيجيات بانتظام، واستخدام بيانات دقيقة لتحليل الاحتياجات، وهذه الممارسات تعكس وعيًا بأهمية التخطيط الفعال للموارد البشرية كعامل رئيس في تحقيق أهداف الشركات والاستجابة للتحديات المختلفة، ولم تتفق أو تختلف نتائج هذه الدراسة مع كافة نتائج الدراسات السابقة.

2.1.2.5 تفسير نتائج البعد الثاني أيزو التوظيف

تشير نتائج الجدول (21) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية على البعد الثاني "أيزو التوظيف" الذي حل بالمرتبة الأولى كانت تقديراتها **مرتفعة**، وبمتوسط حسابي (4.09)، **وتعزو**

الباحثة هذه الدرجة إلى أن عمليات التوظيف تشمل مراجعة دورية لاستراتيجيات الاختيار، ومشاركة فعالة من الأقسام ذات العلاقة، وتقييم المرشحين بناءً على معايير موضوعية، بالإضافة إلى تطوير سياسات واضحة لجذب العاملين المؤهلين، وتحليل البيانات لتحسين أداء التوظيف، واتباع الممارسات القانونية، وتأهيل وتدريب لجان المقابلات بشكل دوري، وهذه الممارسات تظهر نهجاً منظماً وشفافاً في عمليات التوظيف، مما يسهم في ضمان جودة وكفاءة القوى العاملة وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع كافة نتائج الدراسات السابقة.

3.1.2.5 تفسير نتائج البعد الثالث أيزو التدريب

تظهر نتائج الجدول (22) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية على البعد الثالث "أيزو التدريب" الذي حل بالمرتبة الثالثة كانت تقديراتها مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.05)، وتغزو الباحثة هذه الدرجة إلى أن الشركات تعمل على استخدام أساليب تقييم متعددة لقياس نتائج التدريب، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج، واعتبار التدريب جزءاً أساسياً من استراتيجية تحسين جودة المنتجات، بالإضافة إلى تقييم فعالية البرامج التدريبية، وتحديثها بناءً على التغيرات في احتياجات السوق، وتقديم برامج مصممة خصيصاً لتعزيز مهارات العاملين، وتقييم احتياجات التدريب بشكل دوري، وهذه الممارسات تعكس نهجاً شاملاً ومستداماً في التدريب، مما يسهم في تطوير الكفاءات البشرية وضمان مواكبة التحديات المتغيرة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الخرجي والزهرة، 2023)، والتي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لأيزو التدريب، وفي المقابل تختلف مع نتائج دراسة (محمد وعبد الغني، 2022)، التي كانت نتائجها أن مستوى أيزو التدريب متوسطة.

4.1.2.5 تفسير نتائج البعد الرابع أيزو التعلم والتطوير

تشير نتائج الجدول (23) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية على البعد الرابع "أيزو التعلم والتطوير" الذي حل بالمرتبة الثانية كانت تقديراتها **مرتفعة**، وبمتوسط حسابي (4.09)، **وتعزو الباحثة** هذه الدرجة إلى أن برامج التعلم والتطوير في الشركات تشمل تقييمات دورية لقياس التقدم للعاملين، ومشاركة فعالة للإدارة العليا في دعم المبادرات، واعتبار التعلم المستمر جزءاً من الثقافة المؤسسية للشركات، بالإضافة إلى استخدام أساليب التعلم الرسمي وغير الرسمي، وتوفير الموارد اللازمة لدعم البرامج، وتقييم فعاليتها بشكل منتظم، واعتبارها جزءاً أساسياً من استراتيجية تحسين الأداء، وهذا يظهر نهجاً متكاملاً يعزز التطور المستمر للقوى العاملة في الشركات ويسهم في تحقيق تميزها، ولم تتفق أو تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج كافة الدراسات السابقة.

5.1.2.5 تفسير نتائج البعد الخامس أيزو الصحة والسلامة المهنية

تشير نتائج الجدول (24) أن الفقرات التي تقيس درجة تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية على البعد الخامس "أيزو الصحة والسلامة المهنية" الذي حل بالمرتبة الرابعة، وكانت تقديراتها **مرتفعة**، وبمتوسط حسابي (4.00)، **وتعزو الباحثة** هذه الدرجة إلى توفير التدريب اللازم للعاملين في الشركات حول الممارسات الصحية والسلامة، واتباع إجراءات واضحة للإبلاغ عن الحوادث والإصابات، وتحديد المخاطر بشكل دوري، بالإضافة إلى اتباع إجراءات فعالة للوقاية من الحوادث، وتوفير المعدات اللازمة لضمان سلامة العاملين، وتقييم فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بانتظام، وهذه الممارسات تظهر نهجاً استباقياً يعزز بيئة عمل آمنة وصحية، مما يسهم في حماية العاملين وتحسين الإنتاجية في شركات تصنيع الأغذية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (بوعامة والعايب، 2022)، (فاضل وعبد الكريم، 2022)، (علي، 2020)، (Kamarulzaman et al., 2023)، والتي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لأيزو الصحة والسلامة المهنية.

وفي المقابل تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد وآخرون، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لأيزو الصحة والسلامة المهنية، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (الشاهين، 2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى ضعيف لأيزو الصحة والسلامة المهنية.

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج التحليل في جدول (25) أن مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل كان مرتفعاً على المتغير التابع ككل بدلالة المتوسط الحسابي (4.11)، وبنسبة استجابة (82.2%)، وتُعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركات تميزت بتحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية بواسطة تطبيق معايير دقيقة وفعالة، وسعي الشركات نحو تحقيق نمو مستدام عبر تحليل التكاليف ومراقبة المؤشرات المالية، وكما أظهرت الشركات التزاماً بتلبية توقعات العملاء من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتحديث المنتجات بناءً على الملاحظات، مما عزز رضا العملاء وولائهم، وإضافة إلى ذلك تم تعزيز الابتكار والتحسين المستمر من خلال استخدام تقنيات حديثة وتحليل البيانات، مما ساهم في تطوير المهارات وزيادة الكفاءة، وتم تقييم الأداء بشكل دوري وربطه بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يدل على نهج منظم ومرن في إدارة العمليات، وعموماً تظهر نتائج الأداء المرتفع التزاماً بمعايير الجودة والكفاءة، مع التركيز على التطوير المستدام وتحقيق التميز في السوق.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (إدريس وأبو الروس،2022)، (العزب،2022)، (أبو مارية،2018)، (Lee et al.,2022)، (Zainon et al.,2020)، (Njung'e& Kagiri,2020)، والتي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع للأداء المؤسسي.

وفي المقابل تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (فارس وآخرون، 2023)، (الخطيب،2022)، (كسناوي وعبيد،2021)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للأداء المؤسسي، كما اختلفت مع نتائج دراسة (خليفة ومويسى،2020)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع جداً للأداء المؤسسي.

1.2.2.5 تفسير نتائج البعد الأول الأداء المالي

توضح نتائج الجدول (26) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الأول "الأداء المالي" الذي حل بالمرتبة الأولى وكانت تقديراتها مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.14)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام الشركات بعملية تحليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين، وتقييم كفاءة العمليات الإنتاجية لتقليل التكاليف، واتباع مؤشرات الأداء المالي الرئيسية لتقييم نجاح الاستراتيجيات التجارية، بالإضافة إلى تسجيل نمو مستدام في حجم المبيعات، وتحقيق عائد مناسب على الأصول المستخدمة، والاستثمار في الابتكار لتحسين جودة المنتجات، وهذه الممارسات تظهر إدارة مالية فعالة تسهم في تعزيز الربحية والاستدامة المالية للشركات على المدى الطويل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (العزب،2022)، (عثمان وآخرون،2019)، (أبو مارية،2018)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع للأداء المالي.

وفي المقابل تختلف مع نتائج دراسة كل من (الخطيب،2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للأداء المالي، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (خليفة ومويسى،2020)، التي أشارت نتائجها لمستوى مرتفع جداً للأداء المالي.

2.2.2.5 تفسير نتائج البعد الثاني بعد العملاء

تشير نتائج الجدول (27) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثاني "بعد العملاء" الذي حل بالمرتبة الثانية وكانت تقديراتها مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.13)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي الشركات لتحديث منتجاتها بناءً على ملاحظات العملاء، وجمع الملاحظات بشكل منتظم لتحسين الجودة، واعتبار معايير السلامة والجودة الغذائية جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات، بالإضافة إلى التفاعل الفعال مع العملاء عبر قنوات التواصل المختلفة، وتقييم مستوى رضا العملاء بشكل دوري، واعتبار رضا العملاء أولوية قصوى، والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وهو ما يظهر أن هذه الممارسات تعكس نهجاً يركز على العميل وتلبية احتياجاتهم، مما يعزز الولاء ويدعم النمو المستدام للشركات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (العزب،2022)، (عثمان وآخرون،2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعد العملاء.

وفي المقابل تختلف مع نتائج دراسة (الخطيب،2022)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبعد العملاء، واختلفت كذلك مع دراسة كل من (خليفة ومويسى،2020)، (أبو مارية،2018)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع جداً لبعد العملاء.

3.2.2.5 تفسير نتائج البعد الثالث العمليات الداخلية

تشير نتائج الجدول (28) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الرابع "العمليات الداخلية" الذي حل بالمرتبة الثالثة وكانت تقديراتها مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.11)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتبار التحسين المستمر جزءاً أساسياً من الثقافة المؤسسية لهذه الشركات، والاستثمار في تقنيات جديدة لتحسين سير العمليات، وتطبيق معايير الجودة بشكل صارم في جميع مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى تحليل كفاءة العمليات الإنتاجية بشكل دوري، واتباع مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان الميزة التنافسية، واتباع إجراءات فعالة لضمان سلامة الأغذية، وتقييم أداء العمليات بناءً على رضا العملاء، وهو ما يظهر نهجاً متكاملًا يعزز الكفاءة التشغيلية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات تصنيع الأغذية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العزب، 2022)، التي كانت نتائج بعد العمليات الداخلية بمستوى مرتفع.

وفي المقابل تختلف مع نتائج دراسة (الخطيب، 2022)، (عثمان وآخرون، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبعد العمليات الداخلية، كما اختلفت مع نتائج دراسة (خليفة وموسي، 2020)، (أبو مارية، 2018)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع جداً لبعد العمليات الداخلية.

4.2.2.5 تفسير نتائج البعد الرابع التعلم والنمو:

تشير نتائج الجدول (29) أن الفقرات التي تقيس مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل على البعد الثالث "التعلم والنمو" الذي حل بالمرتبة الرابعة والأخيرة وكانت تقديراتها مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.07)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتبار الشركات أن تطوير مهارات العاملين أولوية لتعزيز الجودة، وتقييم فعالية نظم المعلومات بشكل دوري، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر، بالإضافة

إلى استخدام نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرارات السريعة، وتوفير التدريب في مجالات السلامة الغذائية، واعتبار التحسين المستمر جزءاً أساسياً من الاستراتيجية، واستخدام تقنيات حديثة لتحليل البيانات، مما يظهر نهجاً ديناميكياً يعزز القدرة التنافسية ويدعم التطور المستمر لهذه الشركات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (العزب، 2022)، (أبو مارية، 2018)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لبعد التعلم والنمو.

وفي المقابل تختلف مع نتائج دراسة كل من (الخطيب، 2022)، (عثمان وآخرون، 2019)، التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط لبعد التعلم والنمو، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (خلفي ومويسى، 2020)، التي أظهرت مستوى مرتفع جداً لبعد التعلم والنمو.

3.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

هل يوجد أثر بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في محافظة الخليل؟
وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى أداء شركات الصناعات الغذائية بأبعادها (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في محافظة الخليل.

1.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى الأداء المالي لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج في الجدول (30) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين الأداء المالي وأيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وأن المتغير ذات الأثر الدال إحصائياً كان بعد "أيزو الصحة والسلامة المهنية" الذي يفسر ما نسبته (15%) من التباين في الأداء المالي، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى الأداء المالي غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج جدول (31)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين أيزو الصحة والسلامة المهنية في مستوى الأداء المالي أحد أبعاد أداء الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن توفير بيئة عمل آمنة وصحية يسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف المرتبطة بالإصابات والحوادث، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للشركات.

وفي المقابل حسب جدول (31)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعلم والتطوير)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء المالي، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثيرها غالباً ما يكون غير فوري أو غير ملموس في الأجل القصير، حيث تركز هذه المتغيرات على تطوير الكفاءات البشرية وتحسين العمليات الداخلية، وهي عمليات تحتاج إلى وقت لتظهر نتائجها على الأداء المالي، وإضافة إلى ذلك قد تكون هذه المتغيرات أكثر ارتباطاً بتحسين الجودة أو الكفاءة التشغيلية، التي قد لا تظهر آثارها المالية بشكل واضح إلا على المدى

الطويل أو في ظل ظروف معينة، وثم أن الأداء المالي قد يتأثر بشكل أكبر بعوامل خارجية، مثل ظروف السوق أو التغيرات الاقتصادية، مما يقلل من تأثير هذه المتغيرات الداخلية في النتائج المالية الفورية.

2.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى **بعد العملاء** لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج في الجدول (32) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين **بعد العملاء** وأيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وأن المتغير ذات الأثر الدال إحصائياً كان **بعد "أيزو التوظيف"** الذي يفسر ما نسبته (0.33%) من التباين في **بعد العملاء**، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى **بعد العملاء** غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج جدول (33)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين أيزو التوظيف في مستوى **بعد العملاء** أحد أبعاد أداء الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير هذا المتغير محدود نسبياً، مما يشير إلى أن عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة، مثل جودة المنتجات أو استراتيجيات التسويق، قد يؤدي دوراً أكبر في تحديد مستوى رضا العملاء.

وفي المقابل حسب الجدول (33)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التدريب، أيزو التعلم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى **بعد العملاء**، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثيرها على **بعد العملاء** قد يكون غير مباشر أو يحتاج إلى وقت أطول ليتجلى، حيث تركز هذه المتغيرات على تحسين العمليات الداخلية وتطوير

الكفاءات، وهي عمليات قد لا تنعكس بشكل فوري على تجربة العملاء، ثم أنه قد تكون عوامل أخرى، مثل التفاعل المباشر مع العملاء أو جودة الخدمة، أكثر تأثيراً في تحديد مستوى رضا العملاء مقارنة بهذه المتغيرات الداخلية.

3.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى العمليات الداخلية لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل. أظهرت النتائج في الجدول (34) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين العمليات الداخلية وأيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وأن المتغير ذات الأثر الدال إحصائياً كان بعد "أيزو التدريب" الذي يفسر ما نسبته (26%) من التباين في العمليات الداخلية، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى العمليات الداخلية غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج الجدول (35)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين أيزو التدريب في مستوى العمليات الداخلية أحد أبعاد أداء الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التدريب الفعال يعزز مهارات العاملين وقدراتهم على تنفيذ المهام بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات الإنتاجية وزيادة الإنتاجية، ثم أن التدريب يسهم في تطبيق أفضل الممارسات والمعايير، مما يعزز التحسين المستمر في العمليات الداخلية.

في المقابل وحسب الجدول (35)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التعلم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى العمليات الداخلية، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثيرها على العمليات الداخلية قد

يكون غير مباشر أو يحتاج إلى وقت أطول ليتجلى، حيث تركز هذه المتغيرات على جوانب مثل التخطيط الاستراتيجي أو تطوير الكفاءات أو السلامة المهنية، وهي عوامل قد لا تنعكس بشكل فوري على كفاءة العمليات الإنتاجية، وزيادة على ذلك قد تكون عوامل أخرى، مثل التقنيات المستخدمة أو إدارة سلسلة التوريد أو إدارة الجودة، أكثر تأثيراً في تحسين العمليات الداخلية مقارنة بهذه المتغيرات.

4.3.2.5 تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية بأبعادها (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية) في مستوى التعلم والنمو لشركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج في الجدول (36) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين التعلم والنمو وأيزو الموارد البشرية لدى شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وإن المتغيرين ذات الأثر الدال إحصائياً كان بعد "أيزو تخطيط القوى العاملة" الذي يفسر ما نسبته (30%) من التباين في التعلم والنمو، وبعد "أيزو التدريب" الذي يفسر ما نسبته (41%) من التباين في التعلم والنمو، وأن النسبة الباقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مستوى التعلم والنمو غير داخلة في أداة الدراسة حسب نتائج الجدول (37)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر بين أيزو التوظيف في مستوى التعلم والنمو أحد أبعاد أداء الشركات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تخطيط القوى العاملة يساهم في تحديد الاحتياجات المستقبلية للكفاءات والمهارات المطلوبة، مما يوفر إطاراً استراتيجياً لتعزيز التعلم والتطوير. أما التدريب يؤدي دوراً مباشراً في تحسين مهارات العاملين ومعارفهم، مما يعزز ثقافة التعلم المستمر ويدعم النمو المؤسسي للشركات.

وفي المقابل حَسَبَ الجدول (37)، فإن المتغيرات التي ليست ذات دلالة إحصائية هي (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التدريب، أيزو التعلم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية)، أي أنها لا تؤثر بشكل مباشر في مستوى التعلم والنمو، وتبرر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير هذه الأبعاد على التعلم والنمو قد يكون غير مباشر أو أقل وضوحًا مقارنة بتخطيط القوى العاملة والتدريب، حيث يركز التوظيف على اختيار الكفاءات، في حين تركز الصحة والسلامة المهنية على بيئة العمل الآمنة، وهي عوامل قد لا ترتبط بشكل مباشر بتحقيق التعلم والنمو، وقد تكون هناك عوامل خارجية، مثل الثقافة التنظيمية أو الدعم الإداري، أكثر تأثيرًا في تعزيز التعلم والنمو.

4.2.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

حَسَبَ النتائج الظاهرة في جدول رقم (38) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة)، وعليه يتم قَبُول الفرضية الصفرية التي تؤكد على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات
المبحوثين حول تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية.

وسيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1.4.2.5 عمر الشركة: عدم وجود فروق في تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى متغير عمر
الشركة حسب الجدول (38)، **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى تطبيق معايير أيزو الموارد البشرية لا يرتبط
بعمر الشركة، حيث إن هذه المعايير تُعتبر ممارسات عالمية يمكن لأي شركة، بغض النظر عن عمرها،
تبنيها إذا توفرت الإرادة والموارد اللازمة.

2.4.2.5 رأس مال الشركة: عدم وجود فروق في تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى متغير
رأس مال الشركة حسب الجدول (38)، **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى أن تطبيق معايير أيزو الموارد
البشرية لا يعتمد بالضرورة على حجم رأس المال، حيث يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تطبيق هذه
المعايير بفعالية إذا ركزت على الكفاءة والإدارة الجيدة للموارد.

3.4.2.5 عدد العاملين في الشركة: عدم وجود فروق في تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى
متغير عدد العاملين في الشركة حسب الجدول (38)، **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى أن تطبيق معايير
أيزو الموارد البشرية يمكن أن يكون فعالاً في الشركات بغض النظر عن عدد العاملين، حيث إن هذه
المعايير قابلة للتطبيق في مختلف الأحجام التنظيمية.

4.4.2.5 المؤهل العلمي: عدم وجود فروق في تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى متغير
المؤهل العلمي حسب الجدول (38)، **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى تطبيق معايير أيزو الموارد البشرية لا
يرتبط بشكل مباشر بالمؤهل العلمي للمبحوثين، حيث إن هذه المعايير تعتمد أكثر على السياسات والإجراءات
المؤسسية بدلاً من الخلفية التعليمية للأفراد.

5.4.2.5 سنوات الخبرة: عدم وجود فروق في تطبيق متطلبات أيزو الموارد البشرية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حسب الجدول (38)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق معايير أيزو الموارد البشرية لا يتأثر بسنوات الخبرة، حيث إن هذه المعايير تعدّ ممارسات مؤسسية يمكن تنفيذها بغض النظر عن الخبرة الفردية.

5.2.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

هل توجد فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء الشركات تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين في الشركة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

حَسَبَ النتائج الظاهرة في الجدول رقم (38) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (عمر الشركة، رأس مال الشركة، عدد العاملين، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وعليه يتم قَبُولُ الفرضية الصفرية التي تؤكد على عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل.

وسيتّم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديمغرافية وهي على النحو الآتي:

1.5.2.5 عمر الشركة: عدم وجود فروق في أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير عمر الشركة حسب الجدول (38)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أداء الشركات لا يرتبط

بعمرها، حيث يمكن للشركات الجديدة أن تحقق أداءً عاليًا إذا تبنت استراتيجيات فعالة، بينما قد تواجه الشركات القديمة تحديات تؤثر على أدائها.

2.5.2.5 رأس مال الشركة: عدم وجود فروق أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير رأس مال الشركة حسب جدول (38)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء لا يعتمد بالضرورة على حجم رأس المال، حيث يمكن للشركات الصغيرة تحقيق أداء متميز من خلال الابتكار والإدارة الفعالة.

3.5.2.5 عدد العاملين في الشركة: عدم وجود فروق في أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير عدد العاملين في الشركة حسب الجدول (38)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء لا يرتبط بعدد العاملين، حيث يمكن للشركات الصغيرة أن تحقق كفاءة عالية، بينما قد تواجه الشركات الكبيرة تحديات إدارية تؤثر على أدائها.

4.5.2.5 المؤهل العلمي: عدم وجود فروق أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حسب الجدول (38)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء لا يرتبط بشكل مباشر بالمؤهل العلمي، حيث إن عوامل أخرى مثل الخبرة العملية والقيادة تؤدي دورًا أكبر في تحديد الأداء.

5.5.2.5 سنوات الخبرة: عدم وجود فروق في أداء شركات الصناعات الغذائية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حسب الجدول (38)، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء لدى العاملين لا يتأثر بسنوات الخبرة، حيث يمكن للأفراد ذوي الخبرة القليلة تحقيق نتائج متميزة إذا توفرت لديهم المهارات والموارد المناسبة.

3.5 التوصيات:

1- تعزيز متطلبات الحصول على أيزو تخطيط القوى العاملة بواسطة استخدام البيانات الدقيقة في تحليل احتياجات الموارد البشرية من خلال تطبيق أدوات تحليلية متقدمة وضمان تدريب العاملين على استخدامها بشكل فعال، والعمل على تخصيص ميزانية لشراء أو تطوير هذه الأدوات بما يتناسب مع حجم الشركة واحتياجاتها.

2- تعزيز متطلبات الحصول على أيزو التوظيف خلال تطوير عملية تأهيل وتدريب لجان المقابلات بشكل أكثر منهجية وفعالية لضمان جودة عمليات التوظيف، بواسطة تصميم برنامج تدريبي شامل يغطي مهارات إجراء المقابلات، مثل تقييم الكفاءات، وإدارة الحوار.

3- تعزيز متطلبات الحصول على أيزو التدريب بواسطة إجراء عملية تقييم لاحتياجات التدريب عبر تبني منهجية أكثر شمولية وديناميكية لضمان مواءمة برامج التدريب مع المتطلبات الفعلية للعمل، وتصميم استبيانات ومقابلات دورية لتقييم احتياجات التدريب بناءً على متطلبات العمل والأهداف الاستراتيجية.

4- تعزيز دمج التعلم والتطوير في الاستراتيجية العامة للشركات من خلال تطوير إطار عمل واضح ومستدام لضمان تحسين الأداء بشكل مستمر، وتحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس تأثير برامج التعلم والتطوير على الأداء العام، مما يسهم في الحصول على أيزو التدريب.

5- تعزيز عملية تقييم فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال تطوير آليات أكثر دقة وشمولية لضمان بيئة عمل آمنة وصحية، عبر تحديد مؤشرات أداء محددة لقياس فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، مثل: معدل الحوادث، ودرجة الامتثال للأنظمة، ورضا العاملين، وتنظيم تقييمات دورية كل 3 أو 6 أشهر لمراجعة فعالية النظام، مع مشاركة ممثلين من جميع المستويات

الوظيفية للعاملين في الشركة، مما يسهم في حصول شركات تصنيع الأغذية على أيزو الصحة والسلامة المهنية.

6- تعزيز الأداء المالي للشركات عبر تعزيز الاستثمار في الابتكار لتحسين جودة المنتجات الغذائية بواسطة تبني استراتيجية منهجية تدعم البحث والتطوير، وتطبيق التقنيات الحديثة، والاستثمار في تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة لتحسين عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة.

7- تعزيز سرعة الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء بواسطة تطوير نظام فعال لإدارة الشكاوى والملاحظات وتحسين عمليات التواصل، من خلال تطوير منصة إلكترونية أو نظام لإدارة الشكاوى يتيح للعملاء تقديم ملاحظاتهم بسهولة وتتبع حالة طلباتهم، وضمان توافر النظام على مدار الساعة لتمكين العملاء من التواصل في أي وقت.

8- تعزيز عملية تقييم أداء العمليات الداخلية من خلال ربطها بشكل أكثر فعالية بقياس رضا العملاء وتحسين تجربتهم بشكل مستمر، عبر تنظيم استبيانات دورية لجمع آراء العملاء حول تجربتهم مع المنتجات والخدمات، واستخدام قنوات متعددة لجمع التغذية الراجعة، مثل البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمقابلات الشخصية.

9- تعزيز التعلم والنمو للشركات عبر استخدام التقنيات الحديثة في تحليل البيانات من خلال تطوير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة وضمان تدريب العاملين على استخدامها بشكل فعال، والاستثمار في أدوات تحليل البيانات الحديثة، مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والتعلم الآلي؛ لتعزيز القدرة على تحليل البيانات بشكل دقيق وفعال، وضمان توافق هذه الأدوات مع احتياجات الشركة وقابليتها للتطوير في المستقبل.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- أثر تطبيق معايير أيزو الموارد البشرية على تحسين الكفاءة التشغيلية.
- 2- دور أيزو الموارد البشرية في تعزيز الابتكار والإبداع.
- 3- تقييم تأثير أيزو الموارد البشرية على إدارة المعرفة.
- 4- أثر تطبيق أيزو الموارد البشرية على إدارة التغيير.
- 5- دور أيزو الموارد البشرية في تعزيز الشفافية والحوكمة.
- 6- تحليل تأثير أيزو الموارد البشرية على العلاقات بين الإدارة والموظفين.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربية

الأبيض، شعلة والرياني، أسامة. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات (دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي)، مجلة الجامعي.

اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية. (2019). نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية، رام الله، فلسطين.

إدريس، تيمان وأبو الروس، ثابت. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، المجلة العربية للنشر العلمي.

إصليح، سامر. (2015). تقدير دالة التكاليف والإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية دراسة قياسية على فلسطين (٢٠١٣م)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بوعامة، أمال والعايب، عبد الرحمان. (2022). واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الإشارة إلى نظام أيزو 45001 دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، مجلة الباحث الاقتصادي، (10): 397-414.

جابر، أمينة وحسين، حسين وأبو زبيبة، علي جبار، ختام. (2024). توظيف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية في تقييم وتحسين الأداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20: 824-855.

حسين، إيناس علاء الدين محمد. (2024). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الشركات الحكومية-دراسة تطبيقية، المجلة العلمية، كلية التجارة أسيوط، (44): 81-15-69.

حسين، رامز. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (10): 28-76.

حمدونة، عماد. (2018). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

خريسات، محمد عبد الرحمن. (2022). واقع تطبيق معايير ضمان الجودة على التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية استنادا الى معايير ضمان الجودة العالمية، مجلة كلية التربية أسيوط، (9): 38-213-240.

- الخرجي، محمد والزهرة، علي. (2023). أثر اعتماد المواصفات الدولية للتدريب ISO-10015 في تحقيق خفة الحركة التنظيمية دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر في الجامعة التقنية الوسطى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (15)3: 326-344.
- الخطيب، أسماء. (2022). مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة حالة هيئة التقاعد الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- خلف، بتول والكعبي، ماجد. (2019). تقييم نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة 45001: ISO (2018) بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة بغداد، (25) 113: 171-190.
- خليفة، أكرم ومويسى، الشريف. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- الدرمكي، عبد الله والظافري، حسن. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ط1، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- الدعجة، فراس محمود. (2016). أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الرباع، حسين وعامودي، ماوية. (2021). أثر رأس المال الفكري في أداء الشركات المساهمة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (17)3: 353-373.
- سالم، حمزة سامي. (2018). معوقات تكامل الأدوار وأثرها على جودة الأداء المؤسسي في وزارة الصحة دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- سعيد، اصفاد. (2017). تقييم واقع اداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم ادارة الجودة الايزو 9001 باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة كلية المأمون الجامعة، 29: 41-63.
- سلامة، رفيق وعروس، صالح وعبد العال، عماد. (2021). تبني مواصفة الجودة ايزو 9001 في المؤسسات التعليمية الفنية الفندقية بالإسكندرية: منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، (2)5: 1-19.

- سلمان، معين. (2018). دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في الكليات التقنية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- السليمان، سالم علي سليمان محمد. (2024). متطلبات تطبيق المواصفة الدولية للجودة (ISO-9001) بالتعليم الجامعي بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة: دراسة تحليلية، دراسات في التعليم العالي، (26): 92-113.
- سليمان، سندس. (2024). معوقات تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 - نظام إدارة الجودة" في الشركات الناشئة: دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الشاعر، إياد. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الشاهين، سري. (2021). تقييم واقع تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بموجب المواصفة الدولية (ISO 45001:2018) دراسة حالة في وزارة التربية العراقية، مجلة التقنيات، (3): 68-75.
- شلالدة، لميه. (2022). واقع عمل النساء في التعاونيات الإنتاجية في الصناعة الغذائية ودوره في تحسين معيشتهم في جنوب الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- شوشان، سهام. (2018). أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- صدقي، محمد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، (1): 242-275.
- الصرن، رعد. (2016). إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- الصغير، عاد محمد. (2020). نظام إدارة الجودة ISO9001 ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ورود للعطور بالودي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- طاهر، نبيلة وحامد، سامي والعشبي، محمود. (2020). متطلبات تطبيق المواصفة الدولية (ISO 10015) في برامج التدريب بالإدارة التعليمية (دراسة نظرية)، مجلة المنارة العلمية، (1): 14-26.

طيباوي، سعدية. (2020). التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي المؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

عباس، علاء والعباس، عباس. (2023). تقييم تطبيق إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقًا لمواصفات ISO 45001: 2018 في اكااديمية الخليج العربي للدراسات البحرية بالاعتماد على معياري تقييم الاداء والتحسين المستمر، مجلة الاقتصادي الخليجي، 57: 201-238.

عبد الغني، محمد. (2016). الجودة في إدارة وتقييم الأداء، ط1، ديبك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. عثمان، على وقابيل، عبير وعيسى، سحر وعبد الحليم، أحمد وعبد الصمد، مي. (2019). تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس-مصر، المجلة الدولية لضمان الجودة، (2)2: 111-127.

ابن عرابي، عبد الكريم. (2017). التدقيق البيئي ايزو 14001 دراسة حالة مركز الزيت نפטال تقرت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

العزب، حسين محمد. (2022). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (35)2: 81-134.

علي، محمد عبد العظيم. (2020). أثر تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001-2018 على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالأندية الرياضية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (3)52: 266-296.

عمر محمد دره، عمر والتيجاني، محمد والياغي، سالم. (2018). ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات البتروكيماوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (6)2: 124-144.

عون الله، سامية وثابت، عواطف. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

عيسى، ناصر. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية التطبيق على شركات التأمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

غريب، سهى ادوارد. (2021). دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

فارس، محمد والطلاح، سليمان وأبو نم، ريم. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الجودة الشاملة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، مجلة الباحث الاقتصادي، (11): 1-28-45.

فاضل، على وعبد الكريم، عزام. (2022). تقييم إمكانية تطبيق بنود المواصفة (ISO 45001:2018) في عدد من تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة: بحث مقارنة، مجلة التقنيات، (4): 4-822-275.

فيومي، إبراهيم عزات خليل. (2020). دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

قاسمي، محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة غرداية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر.

قدح، عمر. (2019). التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين عند تطوير منتجات جديدة: دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

القراله، علاء عبد الحافظ. (2018). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (6): 2-34-57.

قواسمي، رشيدة. (2021). شهادة الأيزو والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لمؤسسة روية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

كسناوي، ندى وعبيد، راوية. (2021). استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (7): 5-68-92.

لحبيب، بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.

أبو مارية، ثورة عزات. (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

أبو ماضي، كامل. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين.

محمد، بشرى وعبد الغني، زهراء. (2022). العلاقة بين جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO-10015) وتطوير الموارد البشرية-دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي مراكز التدريب في عدد من الوزارات العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 116: 179-203.

محمد، حسونة والرفاعي، ممدوح وجمعة، إكرام وعبد الحميد، أشرف. (2021). تطبيق مواصفات الأيزو للموارد البشرية وأثرها على جودة الإنتاج بشركات الأغذية في مصر، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، 25(1): 319-371.

محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار أبن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مشرف، شيرين عيد مرسي. (2015). دور المواصفة الدولية أيزو 26000 في دعم وبناء المسؤولية المجتمعية للجامعات السعودية (جامعة طيبة نموذجاً)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 58(2): 379-418.

مصري، ماريانا. (2022). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

مطر، فاطمة. (2021). العمل عن بعد العوامل المؤثرة فيه، وأثره على أداء الشركات دراسة حالة شركة MTN سوريا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

مهداوي، حمودي. (2020). دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء: دراسة حالة شركة TREFISOUD بالعلمة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

نعساني، عبد الحميد. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، السعودية.

نوار، الحسن بن عمر والفايدي، ابراهيم شليه (2024) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 32(75): 8-114.

هلال، محمد. (2016). *الجودة في إدارة وتقييم الأداء معايير الجودة في تقييم الأداء*، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية دبيك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية:

- Ali, M. T., & Kammoun, R. (2023). Measuring and Evaluating the Fulfillment of Competence Management and People Development System Criteria in Accordance with ISO 10015: 2019–A Case Study of Baghdad Municipality. **Migration Letters**, 20(S3), 535-553.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. **Sustainability**, 12(3), 1178.
- Çalış, S., & Büyükakıncı, B. Y. (2019). Occupational health and safety management systems applications and a system planning model. **Procedia Computer Science**, 158, 1058-1066.
- Durak, D. (2024). Impact of ISO Certifications on Corporate Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange-Listed Manufacturing Companies. **Sustainability**, 16(16), 7021.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM). **Decision Making: Applications in Management and Engineering**, 4(1), 33-50.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. **International Journal of hospitality management**, 91, 102656.
- Gaibor, velázquez, j. a. (2024). comparative study of open-source enterprise resource planning (erp) systems for administrative management. case study: "pmj arquitectos". in the city of quito, year 2023.
- Hayati, S., Fazel, H., & Chapari, L. (2024). Evaluation of the needs assessment process of the training courses for the staff of the general sports and youth departments. **Management and Educational Perspective**, 6(1), 315-332.
- ISO. (2016). **Human resource management - Workforce planning**, First edition, Vernier, Geneva, Switzerland.
- ISO. (2022). **Human resource management- Learning and development**, First edition, Vernier, Geneva, Switzerland.
- Kamarulzaman, F. N., Kadir, Z. A., & Ismail, N. (2023). A Preliminary Study on the Implementation of ISO 45001: 2018 for Gemas–Johor Bahru Electrified Double Track Project. **Progress in Engineering Application and Technology**, 4(1), 128-137.

- Kihlander, I., Magnusson, M., & Karlsson, M. (2022). Certification of innovation management professionals: reasons for and results from acquiring certification. **Journal of Innovation Management**, 10(1), 58-75.
- Lee, K., Azmi, N., Hanaysha, J., Alzoubi, H., & Alshurideh, M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. **Uncertain Supply Chain Management**, 10(2), 495-510.
- Lepistö, K., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). The impact of certification on the elements of TQM exploring the influence of company size and industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 39(1), 30-52.
- Martin, C. (2020). **An Investigation into the Reasons Organizations Forgo Their B Corp Certification Status**. Available at SSRN 3714514.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. **Corporate social responsibility and environmental management**, 29(2), 367-384.
- Njung'e, R. M., & Kagiri, A. (2020). Role of total quality management practices on performance of fairtrade premium projects in Kenya. **International Journal of Entrepreneurship and Project Management**, 5(2), 1-26.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance, **Management Science Letters**, 9(9), 1397-1406 .
- Panarskaya, E. G. (2023). UNDER THE SUN OF SOCHI IN THE "GREEN GROVE" ABOUT MEASUREMENTS, COUNTERFEITING AND QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS. **Information Technology Security**, 30(4), 16-22.
- Riyanta, W., & Fikria, A. (2023). High Speed Railway Operations Expert Development in Indonesia with ISO 10015: 2019. **In International Conference on Railway and Transportation (ICORT 2022)** (pp. 204-213). Atlantis Press.
- Shatnawi, M., Masadeh, A., Alsawalhah, J., & Al-Zaqeba, M. (2024). Corporate environmental responsibility and corporate performance in Jordan. **Uncertain Supply Chain Management**, 12(1), 307-314.
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of efforts to establish quality human resources in the organization. **Journal of Marketing and Business Research (MARK)**, 2(1), 47-58.
- Skopal, Istvan. (2019). **ISO 30400:2016 Human resource management – Vocabulary**, HSOS knowledge base.

- Šolc, M., Blaško, P., Girmanová, L., & Kliment, J. (2022). The Development Trend of the Occupational Health and Safety in the Context of ISO 45001: 2018. *Standards 2022, MDPI*, 2, 294–305.
- Stojiljković, M., Đurić, M., & Ruso, J. (2022). Analiza standarda ISO 30405 za regrutaciju kadrova i njegov značaj u poslovanju organizacija. *Zbornik Međunarodnog kongresa o procesnoj industriji–Procesing*, 35(1), 285-294.
- Xie, H., Qin, Z., & Li, J. (2024). Entrepreneurship and Corporate ESG Performance—A Case Study of China's A-Share Listed Companies. *Sustainability*, 16(18), 7964.
- Yura, N., & Andryei, A. (2022). Using talent management to train and develop employees in the mining industry. *Embedded Selforganising Systems*, 9(4), 39-44.
- Zainon, S., Ismai, R. F., Ahmad, R. A. R., Shafi, R. M., Misman, F. N., Nawi, S. M., & Kadir, J. M. A. (2020). Factors of human resource management practices affecting organizational performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(4), 184.

مواقع إلكترونية:

- ISO 10015:2019(en) **Quality management — Guidelines for competence management and people development**, Available: <https://www.ISO.org/69459>, 31Oct 2024.
- ISO 30405:2023(en) **Human resource management — Guidelines on recruitment**, Available: <https://www.ISO.org/30405> ,31Oct2024.
- ISO 30409:2016(en) **Human resource management — Workforce planning**, Available: <https://www.ISO.org/30409>, 31Oct 2024.
- ISO 30422:2022(en) **Human resource management — Learning and development**, Available: <https://www.ISO.org/30422>, 31Oct 2024.
- ISO 45001:2018(en) **Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use**, Available: <https://www.ISO.org/4500>, Available: 31Oct 2024.

قائمة الملاحق

الملحق (1): الاستبانة النهائية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

الأخوات / الأخوة المحترمين.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية في

محافظة الخليل

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية من جامعة القدس المفتوحة، لذا يرجى التكرم من حضرتكم تعبئة الاستبانة بالإجابة الصريحة والموضوعية، باختيار الإجابة المناسبة، علماً أن البيانات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكراً لحسن تعاونكم.

الباحثة

إشراف

ميّار أبو مارية

الدكتور عطية مصلح

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

عمر الشركة		
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 سنوات إلى 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر
رأس مال الشركة		
☐ أقل من 100 ألف دينار	☐ 100 ألف إلى 200 ألف دينار	☐ 200 ألف دينار وأكثر
عدد العاملين في الشركة		
☐ أقل من 20	☐ 20-40	☐ أكثر من 40
المؤهل العلمي		
☐ دبلوم فأقل	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا
سنوات الخدمة		
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 إلى أقل من 15 سنة	☐ 15 سنة وأكثر

القسم الثاني: المتغير المستقل: متطلبات أيزو الموارد البشرية هي المعايير الدولية التي توفر إرشادات شاملة لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول كيفية إدارة مواردها البشرية بكفاءة، بدءاً من تخطيط احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، وتوظيف الأفراد المناسبين، وتطوير كفاءاتهم بواسطة برامج التدريب والتعلم المستمر، وصولاً إلى ضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات وكفاءة العمليات التشغيلية، والمتمثلة في أبعاد هذه الدراسة: (أيزو تخطيط القوى العاملة، أيزو التوظيف، أيزو التدريب، أيزو التعليم والتطوير، أيزو الصحة والسلامة المهنية).

(ISO 30409:2016) تخطيط القوى العاملة: هو عملية تحديد احتياجات شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل من القوى العاملة، من حيث العدد والمهارات المطلوبة، وذلك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان توافر العاملين المؤهلين في الوقت والمكان المناسبين.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تحدد شركتي احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب.					
2	تقوم شركتي بتقييم المهارات المطلوبة لكل وظيفة بشكل دوري.					
3	تتبع شركتي التغيرات في سوق العمل لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.					
4	تستخدم شركتي بيانات دقيقة لتحليل احتياجات الموارد البشرية.					
5	تقوم شركتي بتحديث خطط الموارد البشرية بناءً على الأهداف الاستراتيجية.					
6	تقوم شركتي بتقييم فعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية بشكل منتظم.					

(ISO 30405:2023) إرشادات حول التوظيف: هو معيار يقدم إرشادات لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول كيفية جذب وتعيين العاملين المؤهلين، بما في ذلك عمليات الاختيار، مع الحفاظ على الممارسات العادلة والقانونية.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
7	تقوم شركتي بتطوير سياسات واضحة لجذب العاملين المؤهلين.					
8	تتبع شركتي ممارسات قانونية في عمليات التوظيف.					
9	تقوم شركتي بتقييم المرشحين بناءً على معايير موضوعية.					

10	تتضمن عملية التوظيف في شركتي مشاركة فعالة من الأقسام ذات العلاقة.						
11	يتم تأهيل وتدريب لجان المقابلات بصورة دورية.						
12	تتضمن استراتيجيات التوظيف في شركتي مراجعة دورية لعمليات الاختيار.						
13	تقوم شركتي بتحليل البيانات المتعلقة بعمليات التوظيف لتحسين الأداء.						
ISO 10015:2019 إرشادات لإدارة الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: هو معيار يساعد شركات تصنيع الأغذية بمحافظة الخليل في تحديد الكفاءات اللازمة لعمليها، وتطوير برامج التدريب والتطوير المناسبة لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والعمليات.							
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
14	تقوم شركتي بتقييم احتياجات التدريب بشكل دوري لتلبية متطلبات العمل.						
15	تقدم شركتي برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتعزيز مهارات العاملين.						
16	تتضمن عملية التدريب في شركتي تقييم فعالية البرامج التدريبية.						
17	تقوم شركتي بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التدريب.						
18	تستخدم شركتي أساليب تقييم متعددة لقياس نتائج التدريب.						
19	تقوم شركتي بتحديث برامج التدريب بناءً على التغيرات في احتياجات السوق.						
20	تعتبر شركتي التدريب جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحسين جودة المنتجات.						
ISO 30422:2022 إدارة الموارد البشرية - التعلم والتطوير: هو معيار يركز على إرشادات تطوير برامج التعلم والتطوير في شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل، بما يتماشى مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتعزيز قدرات عاملها وتحسين أدائها.							
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
21	تقوم شركتي بتقييم فعالية برامج التعلم والتطوير بشكل منتظم.						
22	تستخدم شركتي أساليب التعلم الرسمي وغير الرسمي.						
23	تعتبر شركتي التعلم والتطوير جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحسين الأداء.						
24	تقوم شركتي بتوفير الموارد اللازمة لدعم برامج التعلم والتطوير.						
25	تشارك الإدارة العليا في دعم وتوجيه مبادرات التعلم والتطوير في شركتي.						
26	تتضمن برامج التعلم والتطوير في شركتي تقييمات دورية لقياس التقدم.						
27	تعتبر شركتي التعلم المستمر جزءاً من ثقافتها المؤسسية.						
ISO 45001:2018 أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية: وهو معيار يقدم إرشادات لشركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل حول كيفية إنشاء وتنفيذ نظام فعال لإدارة الصحة والسلامة المهنية، بما يضمن توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، ويحد من حوادث العمل والإصابات المهنية.							
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
28	يتم تحديد المخاطر الصحية والسلامة المهنية في بيئة العمل بشكل دوري.						

29	تتبع شركتي إجراءات فعالة للوقاية من الحوادث والإصابات في مكان العمل.				
30	تقوم شركتي بتوفير التدريب اللازم للعاملين حول ممارسات الصحة والسلامة المهنية.				
31	تقوم شركتي بتقييم فعالية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بشكل منتظم.				
32	تتبع شركتي إجراءات واضحة للإبلاغ عن الحوادث والإصابات المهنية.				
33	تقوم شركتي بتوفير المعدات اللازمة لضمان سلامة العاملين.				

القسم الثالث: أداء الشركات: هو إطار عمل متكامل لتحسين الأداء في شركات تصنيع الأغذية في محافظة الخليل، يساهم في صياغة وإيصال والتواصل حول استراتيجية الشركات إلى جميع الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة، وذلك بواسطة ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومقاييس عملية تحقق رؤية الشركة، وكما يعمل على إيجاد توازن بين جميع الأطراف المعنية والمصالح المتعددة داخل الشركة، مثل الموظفين والمساهمين والعلاء والموردين والمجتمع.

الأداء المالي: هو مقياس كفاءة العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بها، والنمو في حجم مبيعات المنتجات الغذائية المتنوعة لشركات تصنيع الأغذية، وتحقيق عائد مناسب على الأصول المستخدمة في التصنيع، والعائد على رأس المال المستثمر في خطوط الإنتاج والابتكار لضمان جودة المنتجات الغذائية وتلبية طلبات السوق المتزايدة.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
34	تقوم شركتي بتقييم كفاءة العمليات الإنتاجية بشكل دوري لتقليل التكاليف.				
35	تسجل شركتي نموًا مستدامًا في حجم مبيعات المنتجات الغذائية على مدار السنوات الأخيرة.				
36	تقوم شركتي بتحقيق عائد مناسب على الأصول المستخدمة في عمليات التصنيع.				
37	تستثمر شركتي في الابتكار لتحسين جودة المنتجات الغذائية.				
38	تقوم شركتي بتحليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين.				
39	تتبع شركتي مؤشرات الأداء المالي الرئيسية لتقييم نجاح استراتيجياتها التجارية.				
بعد العملاء: هو مدى استجابة شركات تصنيع الأغذية لاحتياجات وتوقعات المستهلكين، ومستوى تفاعلها مع ملاحظاتهم لتحسين جودة المنتجات، وكذلك الالتزام بمعايير السلامة والجودة الغذائية التي تؤثر على رضا العملاء.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
40	تقوم شركتي بجمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم لتحسين جودة المنتجات.				
41	تستجيب شركتي بسرعة لاحتياجات وتوقعات العملاء.				
42	تعتبر شركتي معايير السلامة والجودة الغذائية جزءًا أساسيًا من استراتيجياتها.				
43	تقوم شركتي بتحديث منتجاتها بناءً على ملاحظات العملاء.				
44	تتفاعل شركتي بشكل فعال مع العملاء عبر قنوات التواصل المختلفة.				
45	تقوم شركتي بتقييم مستوى رضا العملاء بشكل دوري.				
46	تعتبر شركتي رضا العملاء أولوية قصوى في جميع عملياتها.				

العمليات الداخلية: هو مدى كفاءة سير العمليات الإنتاجية، الالتزام بمعايير الجودة، وفعالية إجراءات السلامة الغذائية. كما يشمل القدرة على التحسين المستمر وخفض التكاليف التشغيلية لضمان توفير منتجات تلبي توقعات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
47	تقوم شركتي بتطبيق معايير الجودة بشكل صارم في جميع مراحل الإنتاج.				
48	تتبع شركتي إجراءات فعالة لضمان سلامة الأغذية خلال عمليات التصنيع.				
49	تقوم شركتي بتحليل كفاءة العمليات الإنتاجية بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين.				
50	تستثمر شركتي في تقنيات جديدة لتحسين سير العمليات.				
51	تعتبر شركتي التحسين المستمر جزءاً أساسياً من ثقافتها المؤسسية.				
52	تقوم شركتي بتقييم أداء العمليات الداخلية بناءً على رضا العملاء.				
53	تتبع شركتي مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تحقيق ميزة تنافسية في السوق.				
التعلم والنمو: هو مدى فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في شركات تصنيع الأغذية لدعم اتخاذ القرارات السريعة، والقدرة على التحسين المستمر في العمليات التنظيمية لضمان الجودة والكفاءة، وتنمية مهارات العاملين في مجالات السلامة الغذائية والجودة الإنتاجية.					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
54	تقوم شركتي باستخدام نظم المعلومات بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات السريعة.				
55	تعتبر شركتي التحسين المستمر في العمليات التنظيمية جزءاً أساسياً من استراتيجيتها.				
56	تقوم شركتي بتوفير التدريب اللازم للعاملين في مجالات السلامة الغذائية.				
57	تستخدم شركتي تقنيات حديثة لتحليل البيانات.				
58	تقوم شركتي بتقييم فعالية نظم المعلومات بشكل دوري لضمان تلبيتها لاحتياجات العمل.				
59	تعتبر شركتي تطوير مهارات العاملين أولوية لتعزيز الجودة.				
60	تقوم شركتي بتشجيع ثقافة التعلم المستمر بين جميع العاملين.				

وشكراً على تعاونكم

ملحق (2): قائمة المحكمين

اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	اسم المؤسسة
د. شاهر عبيد	أستاذ	جامعة القدس المفتوحة
د. شريف أبو كرش	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
د. مهند عياش	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية
د. صلاح صبري	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. احمد زيد	أستاذ مشارك	جامعة نزوى-سلطنة عمان
د. عودة مشاركة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. شبلي السويطي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
د. طارق مبروك	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. عبد القادر دراويش	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
د. مروان ملحم	أستاذ مساعد	الجامعة الخليجية-البحرين

ملحق (3): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu

بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب/24/3401

التاريخ: 2024/12/8

لنن يههه الأمر

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديك عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالب/ة (مبار حسين مصطفى أبو مارية)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" بعنوان: (تطبيق متطلبات الأيزو الخاصة بالموارد البشرية وأثرها في أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على شركات قطاع الصناعات الغذائية في محافظة الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. محمد شاهين

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف.