

## أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية عن شركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية

صالح إبراهيم العواس\*

شوقي ناجي جواد\*\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرة الموارد التنظيمية بأبعادها (القدرات التسويقية، والقدرات المالية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات البشرية) ومشاركة العاملين ببعديها (التفاني، واليقظة) في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب. وتم إختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (185) موظف، وصممت استبانة لجمع البيانات، والتي عولجت بأساليب إحصائية وصفية، كذلك توظيف الإنحدار المتعدد (التدريجي) والبسيط لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين والتفوق التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المتواصل بالتفوق التنظيمي واعتماد التحسين المستمر كأسس لها، والاهتمام بالقدرات المالية وزيادة التركيز على تعزيز مصادرها، والاهتمام بالتقنيات المتطورة لتدريب وتطوير موارد الشركات البشرية.

**الكلمات الدالة:** الموارد التنظيمية، مشاركة العاملين، التفوق التنظيمي.

\* دائرة الجمارك الأردنية.

\*\* قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية.

تاريخ قبول البحث: 2018/11/12 م .

تاريخ تقديم البحث: 2018/6/25 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019 م.

**The Impact of Organizational Resource Capacity and Participation of Employees in Achieving Organizational Excellence:  
A field Study on Industrial Manufacturing Companies Operating in Sahab Industrial City**

**Saleh Ibraheem Al-Awaasa  
Suawqi Naji Jawaad**

**Abstract**

The present study aimed at identifying the impact of organizational resources capacity through its dimensions (marketing, financial, technological and human) and the participation of the employees (dedication and vigilance) in achieving organizational excellence at manufacturing companies operating in Sahab Industrial City-Jordan.

The researchers selected a stratified random sample that consists of 185 employees. A questionnaire was developed to collecting the required data. Researchers used descriptive statistical methods and conducted the multiple and simple regression analysis, to analyze the collected data and test the study's hypotheses. Results of the study revealed that there was a negative relationship of moderate strength between the organizational resource dimensions, the participation of employees and the organizational excellence.

Accordingly, the study recommended the need to dedicate more attention to organizational excellence and continuous improvement, financial capacity and enhancing their sources, and technologies to train and develop human resources working their companies.

**Keywords:** organizational resources, participation of workers, organizational excellence.

## مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال عبر الألفية الثالثة العديد من التحديات التي قد تعيق عملها، وتؤثر في قدرتها على المنافسة والأرتقاء في أدائها للوصول إلى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها (Alsaleh, 2016). ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها في البيئة التي تعمل فيها، لا بد من أن تمتلك القدرة الإستراتيجية التي تمكنها من التفوق على منافسيها (Ismail et al., 2012). لذا يكمن جوهر قوة المنافسة والتفوق التنظيمي فيما تمتلكه المنظمات من موارد تنظيمية وزيادة مشاركة العاملين، التي تمثل قوى إستراتيجية للمنظمات في تحقيق نجاحها الإستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها.

لقد أصبحت مشاركة العاملين من حيث التواصل الجسدي والعقلي والعاطفي مع المنظمة التي يعملون فيها، موضع اهتمام العديد من منظمات الأعمال خلال السنوات السابقة. حيث أخذت منظمات الأعمال التوجه نحو تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، وتبني روح المشاركة في صنع القرارات، والشعور بالمسؤولية، وذلك من أجل الوصول إلى التفوق التنظيمي (Bagyo, 2014).

ويعد موضوع التفوق التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة. وقد ظهرت في العديد من الدول نماذج في مجال التفوق التنظيمي، والتي تهدف إلى تطوير المنظمات ورفع مستوى أدائها، وتحقيق الاستخدام الأفضل والفاعل لمواردها، والتشجيع على المنافسة الشريفة بين المنظمات، والإستفادة من تجارب وخبرات المنظمات السابقة في تحقيق التفوق التنظيمي (Alpana & Prem, 2016).

## مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التفوق التنظيمي من المواضيع الإدارية الحديثة. وأصبح محط أنظار واهتمام العديد من منظمات الأعمال الحريصة على تحقيق أهدافها. ويدعم هذا الاهتمام ظهور العديد من نماذج التفوق التنظيمي التي تؤكد تطبيق هذا الأمر مثل (جائزة الجودة الوطنية الأمريكية، والجوائز الكندية للتفوق وغيرها). وقد تواجه منظمات الأعمال بعض التحديات والصعوبات التي تعيق قدرتها في مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة والأرتقاء بخدماتها إلى المستوى الذي يحقق لها التفوق المطلوب.

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

لذا فإن جوهر المنافسة والتفوق يكمن فيما تمتلكه منظمات الأعمال من قوى إستراتيجية مولدة ومحققة للأداء المتميز. وتتمثل هذه القوى بالموارد التنظيمية، ومشاركة العاملين، والقدرة التي تنفذ من خلالها نشاطات المنظمة. حيث أن تكامل هذه المحاور يحقق القوة الإستراتيجية للمنظمات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال وبالتالي تحقيق التفوق التنظيمي.

وكون قطاع الصناعة في الأردن من القطاعات الإقتصادية المهمة والتي تساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي والأجمالي، ولها دور كبير في تشغيل القوى العاملة، ونقل التكنولوجيا، جاءت هذه الدراسة ساعية للتعرف على أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات الصناعية التحويلية.

#### أهداف الدراسة:

وهدفنا الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مسألة حاسمة في إطار التطور الإداري، فالموارد التنظيمية ومشاركة العاملين هما المصدر الأساسي في نجاح المنظمة في سلوكها الإستراتيجي الهادف إلى تحقيق غاياتها وأهدافها. كما هدفت إلى التعرف على أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي، إلى جانب التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من حيوية المواضيع التي تتناولها، ومن كونها تبحث في قياس مدى تحقيق التفوق التنظيمي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تقدم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي.

وتتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كون متغيرات الدراسة من المواضيع الإدارية الحديثة إزاء البيئة العربية، كما ترفد الدراسة المكتبة العربية بمعارف جديدة حول أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي. ويتوقع الباحثان أن تكون النتائج التي تم التوصل

إليها مؤشراً لتقدير مدى ما يتطلبه واقع العمل في الشركات الصناعية الأردنية من تغيير وتعديل في تركيبة بيئتها التنظيمية.

أما الأهمية العملية فتتعلق باختيارها لمجتمع الدراسة والذي تكون من الشركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، حيث تلعب هذه الشركات دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية في الأردن، كونها تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي. وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير عمل الشركات الصناعية وأبرز أهمية قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق نجاحها وتقديمها.

#### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، والبالغ عددها (423) شركة. حيث تم إختيار عينة طبقية من عدد من الشركات الصناعية وفق القطاع الصناعي حسب الجدول رقم (1).

الحدود الزمانية: وتتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة والممتدة من تاريخ 2018/2/25 لغاية 2018/6/1.

1. الأطار النظري.

2. الموارد التنظيمية.

يرى كل من (Barney and Hesterly, 2010) بأن الموارد التنظيمية تركز على النظرية المستندة إلى الموارد (Resource Based Theory) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، حيث تفترض النظرية المستندة إلى الموارد بأن الموارد التي تمتلكها المنظمة هي المصدر الأساسي للأداء وللميزة التنافسية. كما تفترض نظرية القدرات الديناميكية أنه ليس بحيازة المنظمة للموارد وحدها تحقيق الميزة التنافسية، بل هو كيف يتم الجمع بين الموارد وإعادة تشكيلها وتطويرها، وبالتالي تحقيق الأداء المتفوق. لذا فإن عملية توليد التفوق في الأداء يتوافق مع النظرية المستندة إلى الموارد الخاصة بالمنظمة (Arend & Levesque, 2010).

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

وينكر (Grant & Jordan, 2012) بأن الموارد تعكس المدخل إلى الإنتاج (الملموس أو غير الملموس) الذي تقدمه المنظمة أو تسيطر عليه أو تتحكم به على أساس شبه دائم. كما يرى (Helfat & Peteraf, 2003) بأنه يمكن تصنيف الموارد التنظيمية إلى ثلاث فئات (الموارد الملموسة، وغير الملموسة، والموارد البشرية). وتتمثل الموارد الملموسة (بالموارد المادية والمالية)، وتشمل الموارد غير الملموسة على (الأسماء التجارية، والملكية الفكرية، والمعرفة والمهارات، والتكنولوجيا)، كما تمثل الموارد البشرية بـ (الخبرات والمهارات والطاقات التي يمتلكها العاملون).

ويضيف (Pearce et al., 2012) أن القدرات هي أيضاً موارد تنظيمية، وتعني مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتعتبر العنصر الأساسي لخططها الاستراتيجية. حيث تمثل قدرة الشركة على تحويل الموارد التي تمتلكها إلى خدمة، وتشتمل على قدرة الشركة على التصنيع وتقديم الخدمات، والقدرة على الابتكار والتطوير، والقدرة على التوزيع، والقدرة على التخطيط والتنسيق، والقدرة على التوسع، والقدرة على تقديم منتجات جديدة، والقدرة على إدارة الموارد المالية وغيرها.

لذا يرى الباحثان أن موارد المنظمة عامل أساسي يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة والأداء. كما أن أسس تقدم منظمات الأعمال وربحياتها وميزتها التنافسية المستمرة يتحقق من خلال مواردها، التي تتيح لها إمكانية إحداث مسار مختلف لنموها.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الموارد التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. حيث قام كل من (Othman et al., 2015, Ismail et al., 2012, Rose et al., 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر وعلاقة قدرة الموارد التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود آثار إيجابية للموارد التنظيمية والقدرات مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتفوق. وأوصت دراسات أخرى بضرورة تركيز منظمات الأعمال على تحديد واستغلال الموارد لتجنب التهديدات، ووضع إستراتيجيات مناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

لقد تناولت الدراسات السابقة متغير الموارد التنظيمية والميزة التنافسية، في حين أضافت الدراسة الحالية متغير مشاركة العاملين لتسلط الضوء على الأطر الفكرية لمتغيري قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين للوصول إلى التفوق التنظيمي.

### أبعاد الموارد التنظيمية:

لقد اعتمد الباحثان عبر الدراسة الحالية على أربعة أبعاد لقدرة الموارد التنظيمية، كون امتلاك هذه القدرات له دور كبير في بقاء واستدامة الشركات الصناعية وخلق ميزة تنافسية لديها. وتتمثل بما يلي:

#### القدرات البشرية:

وتمثل القدرة مجموعة من الخصائص التي تساهم في فاعلية الأداء للموارد البشرية وتمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيات الأعمال في السوق التنافسي، حيث يرى (Grant & Jordan, 2012) بأن القدرات البشرية تشتمل على الخبرات والمهارات والجهود التي يقدمها العاملون، كما أن جدارات وكفايات الموظفين والمديرين هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية. ويعرف (Agrawal, 2002) قدرات الموارد البشرية بأنها تلك الطاقات والقدرات البشرية المتمثلة (بالمهارات، والإتجاهات، والإمكانات، والممارسات) التي من خلالها تستطيع المنظمة بناء قدراتها البشرية.

لذا يرى الباحثان بأن القدرات البشرية في المنظمة تكمن في المهارات التي تمتلكها في التنسيق بين مواردها ومواقفها في مجال الإنتاج، الذي يتطلب فرق عمل متعاونه من خلال الجمع وإعادة التشكيل والتطوير والتكامل. ويتم ذلك من خلال توظيف عمليات المنظمة وتفعيل مهاراتها التنظيمية وجداراتها الوظيفية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة من أجل تعزيز الأداء.

#### القدرات التسويقية:

تمثل القدرات التسويقية إمكانيات المنظمة في تحديد الأسواق المستهدفة وتطوير استراتيجية التسويق الخاصة بها (Wang, 2010). كما تمثل إكتساب المنظمة المعلومات والمعرفة الجديدة بشكل مستمر، والعمل على تطبيقها داخل المنظمة لضمان تطويرها والكشف عن المشكلات التي يمكن أن تواجهها ومحاولة حلها، كما أن تطوير القدرات التسويقية يتم من خلال عمليتي التعلم والبحث (Slotegrat & Dickson, 2004). وتشتمل القدرات التسويقية، الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية، والترويج، والتسعير، وخدمات العملاء، والتخطيط التسويقي. لذا يرى الباحثان بأن القدرات التسويقية تعود إلى قدرة المنظمة في استخدام مواردها بطرق تنافسية فاعلة، حيث أن التفوق

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

التنظيمي للمنظمة من الناحية التسويقية يعتمد على مجموعة من القدرات والجدارات المرتبطة بمتطلبات السوق.

### القدرات التكنولوجية:

تمثل القدرات التكنولوجية الإستثمار الجيد في الأدوات والمعدات التكنولوجية التي تستخدمها المنظمة للحصول على معلومات وتحليلها، للمساعد في مواكبة التغيرات والتطورات المختلفة في البيئة التنافسية من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية وأداء فعّال ومميز (Tippins & Shoi, 2003). ويعدّ التجديد في القدرات التكنولوجية ذا أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال لدورها في تفعيل استراتيجيتها العمل على المدى الطويل وضمان استمرارية المنظمة، وتعظيم الإستخدام الأفضل للموارد، وقدرتها على التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة الأعمال، مما يكسب المنظمة القوة والميزة التنافسية (Basselier et al., 2001).

لذا يرى الباحثان بأن منظمات الأعمال أصبحت تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة، لما تقدمه من تقنيات تساعد في تسهيل القيام بالعمل، وتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، مما ينعكس على الأداء وتحقيق التفوق التنظيمي لها.

### القدرات المالية:

تحتاج منظمات الأعمال إلى تأمين الموارد المالية الكافية لتكون قادرة على العمل بكفاءة وتنفيذ استراتيجياتها لتحقيق التفوق التنظيمي. وتشتمل القدرات المالية على السيولة المالية، والأموال التشغيلية، والقدرة على الاقتراض، والقدرة على توليد التمويل الداخلي (Othman et al., 2015). حيث أن توفر هذه الموارد يعد أمر حيوي لتفوق المنظمة ونجاحها وتحقيق أقصى قدر من الربحية. ويرى (Greco et al., 2013) أن الموارد المالية تتكون من الأصول المتداولة وتمويل الأعمال. حيث تمثل الأصول المتداولة موجودات تمتلكها المنظمة ويمكن تحويلها وبسهولة إلى نقد، وتشمل (النقد، الحسابات المدينة، المخزون، الأوراق المالية القابلة للتداول، المصروفات المدفوعة مسبقاً، والأصول السائلة الأخرى التي يمكن تحويلها إلى نقد). وتعد الأصول المتداولة ذات أهمية للمنظمة لإدارة التدفقات النقدية والتنبؤ بها، وهي أصول تستخدمها المنظمة لسداد فوائدها كونها توفر كميات صغيرة نسبياً من السيولة على أساس قصير الأجل. لذا فإن قدرة المنظمة على دفع إلتزاماتها قصيرة



الأجل هو عامل رئيسي في تحديد أداء الشركة. أما بالنسبة إلى تمويل الأعمال فهو عامل حاسم في الحفاظ على الإستثمارات طويلة الأجل لتوليد الأرباح للمنظمة. ويعد تمويل الأعمال عاملاً أساسياً لتمويل الموارد الإستراتيجية وإعادة هيكلة أو توسع الأعمال التجارية التي تتوافق مع أهداف المنظمة، وبالتالي تعظيم الأرباح.

### 1- مشاركة العاملين.

أدت التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال إلى بحث العديد من المنظمات عن أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة. وينظر David (2005) إلى العاملين اليوم على أنهم أهم الأصول في منظمات الأعمال أكثر من أي وقت مضى، وإن مشاركتهم تعد مسألة حاسمة في مكان العمل. لذا ينبغي على منظمات الأعمال الحصول على أقصى الفوائد من مشاركة العاملين من أجل البقاء والتنافس في هذا العالم المعولم.

وقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم مشاركة العاملين، فمن منظور سلوكي يعرف (Wilkinson et al., 2014) مشاركة العاملين بأنها مخططات يعتمد عليها صاحب العمل تمتد إلى مجموعات الموظفين في إتخاذ القرارات التنظيمية بطريقة تتيح لهم ممارسة تأثير كبير على عمليات ونتائج صنع القرار. في حين يرى (Busck et al., 2010) أن مشاركة العاملين تدور حول مشاركة وتأثير العاملين في إتخاذ القرار في جميع أنحاء المنظمة. كما ينظر (Markey and Hodgkinson, 2003) إلى مشاركة العاملين على أنها أي عملية في مكان العمل تسمح للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم والظروف التي يعملون فيها. ويذكر (Schaufeli et al., 2002) أن مشاركة العاملين هي الحالة الذهنية المرتبطة بالعمل، التي تتسم بالنشاط والتفاني واليقظة. حيث يشير النشاط إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية إثناء العمل، والرغبة في إستثمار الجهود في العمل والمثابرة نحو مواجهة الصعوبات. كما يتميز التفاني بشعور من الهمة والحماس والإلهام والفخر والتحدي في العمل. في حين تتطوي اليقظة على كونها التركيز بعمق على العمل وفي الفصل بين ذات الفرد وعمله.

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

أما من منظور تفويضي يعرف (Poutsma, 2001) مشاركة العاملين بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله. في حين يذكر (Scot-Ladd et al., 2006) أن مشاركة العاملين هي توزيع للسلطة بين صاحب العمل والعاملين في عمليات صنع القرار من خلال المشاركة المباشرة (من قبل الموظف) أو غير المباشرة (من خلال ممثلي الموظف). لذا يرى الباحثان أن مشاركة العاملين هي آلية تنظيمية تقع بين طرفين، هما الإدارة والعاملين، وتهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر، وذلك عن طريق منح الموظفين الحق في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، لتخفيف حدة الصراع بينهما، وخلق بيئة عمل متساوية، وتشجيع تبادل المعرفة، وتحسين التواصل. ويذكر (Btawat, 2014) أن هناك تسميات مختلفة لمشاركة العاملين في مكان العمل، منها الديمقراطية التنظيمية، الديمقراطية الصناعية، صوت الموظف، الإدارة الذاتية، مشاركة عالية في إدارة الموارد البشرية، المشاركة في الوظيفة، والتمكين وغيرها.

وبالنظر إلى الآثار الإيجابية لمشاركة العاملين، قام العديد من الباحثين منهم (Leonaredi 2016, Irawanto 2015, Uma 2015, Shaed et al., 2015, Javed & Cheema 2015, Dubey 2015, Batwat 2014, Saludin & Salahdin 2014, Franca & Pahor 2012, Kuye et al., 2011, Busck et al., 2010, Han et al., 2010, Kim et al., 2010) بدراسات هدفت إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في كل من الأداء، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والإلتزام التنظيمي، وتحسين الإنتاجية، وجودة القرارات. حيث توصلت تلك الدراسات إلى أن مشاركة العاملين لها أثر إيجابي في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المنظمات، وزيادة ثقة العاملين، وتحسين مستوى الملكية النفسية للعاملين، وزيادة مستوى الإلتزام والولاء التنظيمي للعاملين، وتحفيز العاملين على الإبداع في العمل، وزيادة مهارات العاملين، وتحسين الإنتاجية.

ربطت الدراسات السابقة مشاركة العاملين في الأداء والولاء والإلتزام التنظيمي وتحسين الإنتاجية. في حين جاءت الدراسة الحالية بمحاولة إيجاد العلاقة والأثر لمشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي.

## 2- التفوق التنظيمي.

تتمحور أهمية التفوق التنظيمي حول فكرة أساسية هي ضرورة إحداث التغيير المناسب مع متطلبات البيئة العالمية المنافسة، والذي من شأنه أن يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى رفع مستوى الأداء الكلي إلى أعلى مستوياته، ويمكن المنظمة من تطبيق التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات، وتحقيق النتائج بأقل التكاليف وبجودة عالية، وتحقيق رضا العملاء (Abasi & Esmaeeli, 2012).

ويعرف (Hashemy et al., 2016) التفوق التنظيمي بأنه مدى قدرة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة من أجل إرضاء العملاء وتحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والأرباح. كما ينظر (Durrah et al., 2014) إلى أن التفوق التنظيمي هو قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد للوصول إلى أعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة عالمياً. لذا فإن التفوق التنظيمي لا يعني مجرد النجاح، وإنما هو تحقيق النتائج المطلوبة بشكل صحيح وفعال والتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية، مما يساعدها على نجاحها وبقائها وإستمرارها وتميزها، وهذه النتائج تختلف بحسب وضع المنظمة وإمكاناتها وخططها وأهدافها.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة تحقيق التفوق التنظيمي في الوقت الحاضر للمنظمات الأعمال، وذلك نتيجة التغييرات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الأسواق العالمية. كما أكد الباحثين على أن استخدام نماذج التفوق في العمل أحد الأساليب الفعالة في الوصول إلى التفوق التنظيمي. ويكمن سر بقاء منظمات الأعمال في تحديد إحتياجات وتوقعات أصحاب المصالح والعملاء. وقد قام كل من (Stoyanova & ILiev, 2017, Al-Dhaafri et al., 2016, Hashemy et al., 2016, Alsaleh, 2016, Agarwal & Vrat, 2016, Alswidi et al., 2014, Ghorbani & Aghaverdi, 2013, Vora, 2013, Abasi & Esmaeeli 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على علاقة وأثر تمكين ومشاركة العاملين، ودور الإبتكار والقيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، وتأثير تخطيط الموارد التنظيمية على التفوق التنظيمي والأداء التنظيمي. وتوصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية هامة بين تمكين ومشاركة العاملين والإبتكار والقيادة المستدامة في الوصول إلى التفوق التنظيمي، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد التنظيمية على كل من التفوق والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسات

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

بضرورة الاهتمام بتمكين ومشاركة العاملين لتعزيز مستوى الأداء التنظيمي، والنظر إليهما كإستراتيجية لتحسين التحولات التنظيمية، وزيادة وعي المديرين وصانعي القرارات حول أهمية التميز عند تنفيذ إستراتيجياتهم وممارساتهم.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تنوع البيئات المطبقة فيها الدراسات، وأهمية تطبيقها في قطاع الشركات الصناعية التحويلية التي تعد من القطاعات الهامة في الأردن، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي والإجمالي، والتي يأمل الباحثان أن تكون دافع لهم للاهتمام في موضوع التفوق التنظيمي.

### أبعاد التفوق التنظيمي

أعتمد الباحثان نموذج ( Baldridge Performance Excellence Program USA 2017, ) (Badri et al., 2006) للتفوق التنظيمي. حيث تم تحديد خمسة أبعاد لغاية هذه الدراسة وهي (الإستراتيجية، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل، والتركيز على العمليات، نتائج الأعمال).

### الإستراتيجية:

ويقصد بها درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومكاملة تربط مزايها المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تتميز المنظمة باعتماد إستراتيجياتها على المعلومات المكتسبة لقياس الأداء، والبحوث والتعلم والأنشطة الإبداعية، وقيام الإستراتيجية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتوقعات أصحاب المصالح (Harry, 2009).

### التركيز على العملاء:

يبحث هذا المعيار فيما تحدهه المنظمة من متطلبات وتوقعات العملاء والأسواق، وبناء علاقات مع العملاء، وكيفية إكتساب العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم. حيث يتم قياس النتائج المتعلقة بالعملاء من خلال مؤشر الاستنتاج الذي يشير إلى تصورات العميل إتجاه المنظمة، والتي

يتم الحصول عليها من خلال تعليقات وشكاوي العملاء. ويستخدم مؤشر الأداء من قبل المنظمة لإثبات وفهم وتوقع وتحسين الأداء فيما يتعلق بالعمل والتنبيؤ باحتياجاته (Bose, 2012).

### المعلومات والتحليل:

ينظر هذا المعيار إلى فعالية المنظمة في إدارة وإستخدام وتحليل جودة المعلومات، وتحسين البيانات والمعلومات وموجوداتها المعرفية لدعم العمليات الخاصة بالمنظمة الرئيسية لتحسين أدائها (Alsaleh, 2016).

### التركيز على العمليات:

يبحث هذا المعيار في كيفية تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي إحتياجات العملاء وتوقعاتهم، ويهتم في إدارة وتحسين المنظمة لعمليات الإنتاج والتسليم من أجل دعم سياستها وإستراتيجياتها، كما يركز على خلق قيمة إضافية لجميع أصحاب المصلحة والعملاء، ويرصد مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة التي تقدم منتجات مماثلة (Harry, 2009).

### نتائج الأعمال:

يركز هذا المعيار على أداء المنظمة وتحسينه في جميع مجالات الأداء الأساسية من حيث رضا العملاء، والأداء التسويقي والمالي، والأداء التشغيلي، والموارد البشرية، والإدارة والمسؤولية الإجتماعية (Abasi & Esmaeli, 2012).

### منهجية الدراسة:

#### مجتمع الدراسة وعينتها

استهدفت الدراسة شركات الصناعية التحويلية العاملة في شركة المدن الصناعية سحاب، ولكي يتم تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً لجأ الباحثان إلى إستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وذلك عن طريق توزيع الشركات الصناعية إلى ستة مجموعات وفق القطاع الصناعي وكما هو مبين في الجدول (1).

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

### جدول (1) عدد شركات الصناعة التحويلية في مدينة سحاب

التسلسل	القطاع الصناعي	عدد الشركات
1	الصناعات الكيماوية	79
2	النسيجية القطنية	36
3	بلاستيكية ومطاطية	102
4	هندسية (معدنية وكهربائية)	97
5	الصناعات الغذائية	63
6	الطباعة والورق والتعبئة والتغليف	46
	المجموع	423

المصدر: إعداد الباحثان بالإستناد إلى الموقع الإلكتروني لشركة المدن الصناعية سحاب (WWW.JIEC.COM).

وتمثلت وحدة المعاينة والتحليل من رؤساء الأقسام للحصول على البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية من عدد من الشركات الصناعية التحويلية وفقاً للقطاع الصناعي حسب ما هو موضح في الجدول (1)، وتم توزيع الاستبانات على (185) موظف، واسترجاع (162) استبانة خضعت جميعها للتحليل الاحصائي، بمعنى أن نسبة الاستجابة كانت (89%).

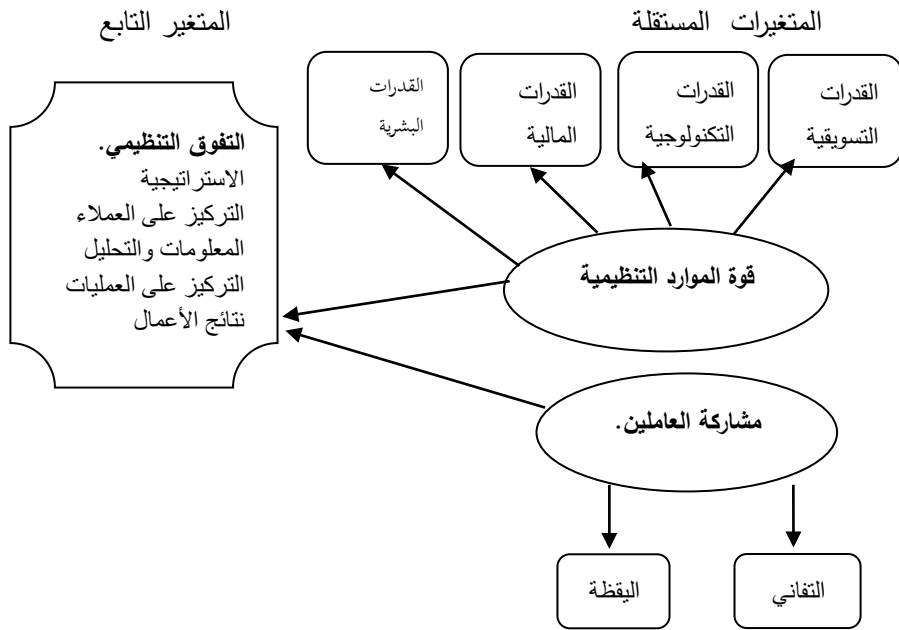
#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي صممت اعتماداً على أسئلة الدراسة وفرضياتها، وأشتملت الاستبانة على الأقسام التالية:

القسم الأول: يحتوي على بيانات تعريفية عن أهداف الدراسة والمعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة كالنوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في الوظيفة.  
القسم الثاني: يتعلق بقياس قدرة الموارد التنظيمية كمتغير مستقل، وقد قام الباحثان بتصميم أسئلة الاستبانة، وتم استخدام (5) بنود لقياس القدرات التسويقية، و(5) بنود لقياس القدرات المالية، و(5) بنود لقياس القدرات التكنولوجية، و(5) بنود لقياس القدرات البشرية.

القسم الثالث: ويتعلق بقياس مشاركة العاملين كمتغير مستقل، حيث تم استخدام (5) بنود لقياس التفاني، و (5) بنود لقياس اليقظة. وذلك حسب مقياس (Schaufeli et al., 2002).  
القسم الرابع: يتعلق بقياس التفوق التنظيمي كمتغير تابع، حيث تم استخدام (5) بنود لقياس الاستراتيجية، و(5) بنود لقياس التركيز على العملاء، و(5) بنود لقياس المعلومات والتحليل، و(5) بنود لقياس التركيز على العمليات، و(5) بنود لقياس نتائج الأعمال. وذلك حسب مقياس ( Badri et al., 2006, Baldrige Performance Excellence Program ) (USA 2017). وتتسع الدراسة الحالية إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الاستجابة لدى عينة الدراسة المكون من (موافق بشدة (5)، موافق (4) ، محايد (3)، وغير موافق بشدة (2)، وغير موافق (1)).

#### أنموذج الدراسة.



من إعداد الباحثين بالإستناد إلى ( Baldrige Performance Excellence Program ) (Stoyanova & ILiev 2017, Hashmey et al., 2016, AlDaafri et al., USA 2017, Javed & Cheema 2015, Ismail et al., 2012, Badri et al., 2006).

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواس، شوقي ناجي جواد

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموارد التنظيمية بأبعاده ومشاركة العاملين بأبعاده في تحقيق التفوق التنظيمي لشركات الصناعة التحويلية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموارد التنظيمية بأبعاده ومشاركة العاملين بأبعاده في تحقيق التفوق التنظيمي لشركات الصناعة التحويلية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين بأبعاده في تحقيق التفوق التنظيمي لشركات الصناعة التحويلية.

### التعريفات الإجرائية:

الموارد التنظيمية: وهي جميع الإمكانيات التي تمتلكها الشركات الصناعية والمتاحة للاستخدام في عملية الإنتاج.

القدرة التسويقية: وتمثل مدى قدرة الشركات الصناعية في تحديد إحتياجات العملاء وإشباع تلك الإحتياجات والالتزام بمراقبة وتقييم التغيرات التي تحدث في السوق.

القدرة التكنولوجية: وتشمل جميع عناصر التكنولوجيا التي تمتلكها الشركات الصناعية، والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مستوى أدائها.

القدرة المالية: وتتمثل في قدرة الشركات الصناعية على تأمين الموارد المالية الكافية لتنفيذ إستراتيجياتها وتكون قادرة على العمل بكفاءة.

القدرة البشرية: وتتمثل في المعرفة والمهارات والممارسات التي يتمتع بها العاملين في الشركات الصناعية لتحقيق أهدافها.

مشاركة العاملين: وتمثل مشاركة العاملين ذهنياً وجسدياً في العمل من خلال التفاني واليقظة وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف الشركة.



التفوق التنظيمي: ويتمثل في القدرات المعرفية والفكرية التي تمتلكها القيادة الإدارية في الشركات الصناعية، والتي تمكنهم من توظيف تلك القدرات بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة والتفوق على الشركات الأخرى.

### إختبار معامل تضخم الاختلاف VIF

لقد تم إستخراج اختبار VIF لإختبار مدى وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة، حيث بلغت قيمة (VIF) لكل من القدرات التسويقية (1.211)، والقدرات المالية (1.174)، والقدرات التكنولوجية (1.652)، والقدرات البشرية (1.627)، والنفاني (1.660) واليقظة (1.349)، وهي أقل من (10) مما يدل على عدم وجود إرتباط متداخل بين المتغيرات المستقلة (Sekaran, 2003).

### إختبار التوزيع الطبيعي Normalit Test

لقد تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لقاعدة Central Limit Theorem والتي تقول أن البيانات عندما يزيد حجمها عن (30) مفردة فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كما تبين أن قيمة معامل الالتواء والتفرطح أقل من (2) صحيح بالنسبة لمتغيرات الدراسة، مما يعكس اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Sekaran, 2003)، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	الالتواء	التفرطح
القدرات التسويقية (مستقل)	0.609	0.880
القدرات المالية (مستقل)	0.325	0.487
القدرات التكنولوجية (مستقل)	0.389	0.671
القدرات البشرية (مستقل)	0.182	1.349
النفاني (مستقل)	0.274	0.822
اليقظة (مستقل)	0.317	0.664
التفوق التنظيمي (تابع)	0.266	1.283

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

## المعالجة الإحصائية:

أعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات، حيث تم إستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار البسيط، والانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لاختبار فرضيات الدراسة.

## إختبار الصدق والثبات:

تم استخراج اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس. حيث بلغت قيمة  $\alpha$  بالنسبة لكل منها أعلى من النسبة المقبولة (0,60) وبما يعكس ثبات الاستبانة (Sekaran, 2003). حيث بلغت قيمة  $\alpha$  للقدرات التسويقية (0,901)، والقدرات المالية (0,897)، والقدرات التكنولوجية (0,894)، والقدرات البشرية (0,892)، والتفاني (0,898)، واليقظة (0,967)، والاستراتيجية (0,897)، والتركيز على العملاء (0,907)، والمعلومات والتحليل (0,898)، والتركيز على العمليات (0,893)، ونتائج الأعمال (0,899). وللمقياس ككل (0,913).

## عرض نتائج الدراسة:

### خصائص عينة الدراسة.

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج الخاصة بالنوع الاجتماعي بأن عدد الذكور بلغ (147) من العدد الكلي لعينة الدراسة ونسبة (90.7%)، في حين كان عدد الإناث (15) بنسبة (9.3%)، وهذا يعني أن الشركات الصناعية تعتمد على الذكور أكثر من الإناث، وذلك لطبيعة ظروف العمل في المصانع. كما أظهرت النتائج الخاصة بالعمر بأن (80.9%) أعمارهم فوق (40) سنة، ونسبة (97.3%) خبراتهم أكثر من (9) سنوات، وهذا يعني أن الشركات الصناعية تعتمد على الفئة التي تمتاز بالخبرة والحيوية والرغبة في العمل. كما تبين أن نسبة حملة (البكالوريوس) مرتفعة، حيث بلغت (84.6%) وهذا يعني أن الشركات الصناعية تعتمد في التوظيف على ذوي المؤهلات العلمية والخبرات، كما بلغت نسبة ذوي تخصصات الإدارة والمحاسبة والاقتصاد (90.7%)، وبلغت نسبة التخصصات الأخرى (9.3%)

والتي تمثلت في الهندسة بجميع فروعها، وهذا يعني أن الشركات الصناعية تعتمد مبدأ التخصص في العمل.

### الإحصاءات الوصفية.

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد متغيرات الدراسة

الانحراف معياري العام	الوسط حسابي العام	متغيرات الدراسة
		قدرة الموارد التنظيمية
0.426	4.33	القدرات التسويقية
0.551	4.27	القدرات المالية
0.419	4.32	القدرات التكنولوجية
0.417	4.29	القدرات البشرية
		مشاركة العاملين.
0.489	4.42	التفاني
0.643	4.44	اليقظة
		التفوق التنظيمي.
0.401	4.11	الاستراتيجية
0.481	4.20	التركيز على العملاء
0.481	4.24	المعلومات والتحليل
0.482	4.13	التركيز على العمليات
0.569	4.26	نتائج الأعمال

\*دالة القياس (1-5) إذ أن { 2.49 فما دون } منخفض، { 2.5-3.49 } متوسط، { 3.5 فأكثر } مرتفع.

يلاحظ من خلال الجدول (3) بأن هناك تقارب شديد بين الأوساط الحسابية لإبعاد متغيرات الدراسة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لأبعاد قدرة الموارد التنظيمية بين (4.27 - 4.33)، ويعتبر ذلك مستوى مرتفع من القدرة للموارد التنظيمية التي تمتلكها الشركات الصناعية. أما بالنسبة

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

لدرجات الانحراف المعياري الخاصة بمتغيرات قدرة الموارد التنظيمية فقد أوضحت أن هناك درجة من التباين بين مفردات الدراسة، وتعتبر القدرات المالية الأكثر تبايناً، في حين جاءت درجات الانحراف المعياري للقدرات التسويقية والتكنولوجية والبشرية أقل نسبياً مقارنة بالقدرات المالية. كما تراوحت الأوساط الحسابية لأبعاد مشاركة العاملين بين (4.42 - 4.44) ويعتبر ذلك مستوى مرتفع من المشاركة والتواصل بين العاملين والإدارة العليا في الشركات الصناعية. أما بالنسبة لدرجات الانحراف المعياري الخاصة بمتغيرات مشاركة العاملين فقد أوضحت ان هناك درجة من التباين بين مفردات الدراسة، حيث تعتبر اليقظة الأكثر تبايناً، في حين جاءت درجة الانحراف المعياري للتفاني أقل نسبياً مقارنة باليقظة.

كما أظهرت إتجاهات عينة الدراسة مستوى مرتفع في التفوق التنظيمي، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (4.11 - 4.26). أما بالنسبة لدرجات الانحراف المعياري الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي فقد أوضحت أن هناك درجة من التباين بين مفردات الدراسة، حيث تعتبر نتائج الأعمال الأكثر تبايناً، في حين جاءت درجة الانحراف المعياري لتركيز على العمليات، والمعلومات والتحليل، والتركيز على العملاء، والاستراتيجية أقل نسبياً من نتائج الأعمال.

معاملات الارتباط الخطي الثنائي.

جدول (4) معاملات الارتباط الخطي الثنائي لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	القدرات التسويقية	1										
2	القدرات المالية	**0.233	1									
3	القدرات التكنولوجية	**0.327	**0.236	1								
4	القدرات البشرية	**0.248	**0.225	**0.501	1							
5	التفاني	**0.351	**0.356	**0.394	**0.446	1						
6	اليقظة	*0.166	0.140	**0.353	0.023	**0.367	1					
7	الاستراتيجية	0.070	0.114	*0.185	**0.298	0.150	0.115	1				
8	التركيز على العملاء	0.118	**0.280	**0.266	**0.371	**0.250	**0.281	**0.434	1			
9	المعلومات والتحليل	**0.267	*0.159	**0.307	**0.321	**0.442	**0.278	**0.518	**0.693	1		
10	التركيز على العمليات	**0.381	**0.427	**0.393	**0.570	**0.498	**0.341	**0.224	**0.641	**0.593	1	
11	نتائج الأعمال	*0.187	0.064	0.009	**0.512	**0.314	*0.156	**0.324	**0.538	**0.482	**0.628	1

ويلاحظ من خلال الجدول (4) بأن هناك إرتباطاً ثنائياً بين متغيرات الدراسة، حيث يوجد علاقة عكسية متوسطة القوة بين أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين والتفوق التنظيمي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig < 0.05$ ).

### 3- اختبار فروض الدراسة

#### اختبار الفرض الرئيسي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموارد التنظيمية بأبعادها ومشاركة العاملين بأبعاده في تحقيق التفوق التنظيمي لشركات الصناعة التحويلية.

#### جدول (5) نتائج اختبار الفرض الرئيسي لإبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين على التفوق التنظيمي

مستوى التأثير	Sig.	T	Beta	B	البعد
		4.682		1.658	ثابت الانحدار
معنوي	0.000	5.617	0.405	0.494	قدرة الموارد التنظيمية
معنوي	0.000	3.166	0.228	0.092	مشاركة العاملين
				31.319	معامل F
				**0.532	R
				0.283	معامل R2

\*  $Sig < 0.05$

لقد تم استخدام اختبار الإنحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه، ويلاحظ من خلال الجدول (5) أن قيمة (F المحسوبة = 31.319) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig < 0.05$ )، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، مما يدل على وجود تأثير لأبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي. وتعتبر العلاقة متوسطة كون ( $R = 0.532$ ) والمتغير المستقل يفسر (28.3%) من التغير في المتغير التابع. كما يلاحظ أيضاً أن قيمة T المحسوبة بالنسبة لمتغير قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين على التوالي بلغت (5.617 ، 3.166) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $Sig < 0.05$ ) مما يدل على وجود تأثير

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

لقدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين على التفوق التنظيمي، وقد بلغت قيمة Beta لمتغير قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين على التوالي (0.405، 0.228) وهي تعكس درجة تأثير هذه المتغيرات على التفوق التنظيمي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig<0.05).

#### إختبار الفرضيات الفرعية لقدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموارد التنظيمية بأبعاده في تحقيق التفوق التنظيمي في شركات الصناعة التحويلية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين بأبعاده في تحقيق التفوق التنظيمي في شركات الصناعة التحويلية.

#### جدول (6) نتائج إختبار فرضية أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي

المتغير التابع				المتغير المستقل	الفرضية
التفوق التنظيمي					
R2	R	Sig	F		
0.237	**0.487	0.000	49.803	قدرة الموارد التنظيمية	H01
0.140	**0.375	0.000	26.106	مشاركة العاملين	H02

Sig<0.05 \*

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لإختبار الفرضيات أعلاه، ويلاحظ من خلال الجدول (6) أن قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين على التوالي بلغت (49.803، 26.106) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig<0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضيات العدمية (H02، H01)، مما يدل على وجود تأثير لإبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي. وتعتبر العلاقة متوسطة للمتغيرات على التوالي كون (R= 0.375، 0.487) والمتغير المستقل يفسر على التوالي (23.7%، 14.0%) من التغير في المتغير التابع.

ولكي يمكن التعرف على أكثر أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين تأثيراً في تحقيق التفوق التنظيمي، قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار والمتعدد (التدرجي) *Multiple Regression Analysis (Setpwise)*، ويظهر الجدول (7) مراحل إدخال أبعاد الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين طبقاً لأهميتها في تفسير التباين في تحقيق التفوق التنظيمي.

**جدول (7) مراحل تحليل الإنحدار المتعدد في علاقة أبعاد الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين**

**مع التفوق التنظيمي**

المعنوية	F	Adj. R2	ΔR2	R2	R	المتغيرات
0.000	15.611	0.083	0.384	0.089	0.298	الاستراتيجية (متغير تابع) المتغيرات المستقلة: 1- القدرات البشرية.
0.000	25.479	0.132	0.448	0.137	0.371	التركيز على العملاء (متغير تابع)
0.000	21.351	0.202	0.429	0.212	0.460	المتغيرات المستقلة: 1- القدرات البشرية.
0.000	16.555	0.225	0.423	0.239	0.489	2- اليقظة. 3- القدرات المالية.
0.000	38.764	0.190	0.433	0.195	0.442	المعلومات والتحليل (متغير تابع)
0.000	21.915	0.206	0.428	0.216	0.465	المتغيرات المستقلة: 1- التفاني. 2- القدرات التكنولوجية.
0.000	77.126	0.321	0.397	0.325	0.570	التركيز على العمليات (متغير تابع)
0.000	60.645	0.426	0.365	0.433	0.658	المتغيرات المستقلة: 1- القدرات البشرية.
0.000	53.118	0.493	0.343	0.502	0.709	2- اليقظة. 3- القدرات المالية.
0.000	43.460	0.513	0.336	0.525	0.725	4- القدرات التسويقية.

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

المعنوية	F	Adj. R2	ΔR2	R2	R	المتغيرات
						نتائج الأعمال (متغير تابع) المتغيرات المستقلة:
0.000	56.967	0.258	0.490	0.263	0.512	1- القدرات البشرية.
0.000	41.802	0.336	0.464	0.345	0.587	2- القدرات التكنولوجية.
0.000	38.635	0.412	0.436	0.423	0.651	3- اليقظة.

يلاحظ من استعراض النتائج المبينة بالجدول (7) ما يلي:

- 1- يمثل بُعد القدرات البشرية أهم بُعد مفسر للتباين في استراتيجيات شركات الصناعة التحويلية، حيث يفسر هذا البُعد حوالي (38.4%) من التباين في الاستراتيجيات لشركات الصناعة التحويلية، أما بالنسبة لمتغيرات القدرات التكنولوجية والتسويقية والمالية والتفاني واليقظة لم يكن بالقوة التفسيرية التي تجعلها تدخل في النموذج.
- 2- يمثل بُعد القدرات البشرية أهم بُعد مفسر للتباين في التركيز على العملاء لشركات الصناعة التحويلية، حيث يفسر هذا البُعد حوالي (44.8%) من التباين في التركيز على العملاء لشركات الصناعة التحويلية، ثم يليه بُعد اليقظة الذي يفسر حوالي (42.9%)، وثم يليه بُعد القدرات المالية الذي يفسر حوالي (42.3%) أما بالنسبة لمتغيرات القدرات التكنولوجية والقدرات التسويقية والتفاني فلم تكن بالقوة التفسيرية التي تجعلها تدخل في النموذج.
- 3- يمثل بُعد التفاني أهم بُعد مفسر للتباين في المعلومات والتحليل لشركات الصناعة التحويلية، حيث يفسر هذا البُعد حوالي (43.3%) من التباين في المعلومات والتحليل لشركات الصناعة التحويلية، ثم يليه بُعد القدرات التكنولوجية الذي يفسر حوالي (42.8%)، أما بالنسبة لمتغيرات القدرات البشرية والتسويقية والمالية والتفاني فلم تكن بالقوة التفسيرية التي تجعلها تدخل في النموذج.
- 4- يمثل بُعد القدرات البشرية أهم بُعد مفسر للتباين في التركيز على عمليات شركات الصناعة التحويلية، حيث يفسر هذا البُعد حوالي (39.7%) من التباين في التركيز على العمليات لشركات الصناعة التحويلية، ثم يليه بُعد اليقظة الذي يفسر حوالي (36.5%)، وثم يليه بُعد القدرات المالية الذي يفسر حوالي (34.3%)، ثم يليه بُعد القدرات التسويقية والذي يفسر



حوالي (33.6%)، أما بالنسبة متغيري القدرات التكنولوجية والتفاني فلم تكن بالقوة التفسيرية التي تجعلها تدخل في النموذج.

5- يمثل بُعد القدرات البشرية أهم بُعد مفسر للتباين في نتائج الأعمال لشركات الصناعية التحويلية، حيث يفسر هذا البُعد حوالي (49.0%) من التباين في نتائج الأعمال لشركات الصناعية التحويلية، ثم يليه بُعد القدرات التكنولوجية الذي يفسر حوالي (46.4%)، وثم يليه بُعد اليقظة الذي يفسر حوالي (43.6%) أما بالنسبة متغيرات القدرات المالية والتسويقية والتفاني فلم تكن بالقوة التفسيرية التي تجعلها تدخل في النموذج. ويظهر الجدول (8) معادلة إندثار أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي.

جدول (8) الشكل النهائي لمعادلة إندثار أبعاد قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي

المعنوية	T	المعامل الثابت	Beta	B	المتغيرات
0.000	3.951	2.884	0.298	0.287	الاستراتيجية (متغير تابع) المتغيرات المستقلة: 1- القدرات البشرية.
0.000	4.583	2.375	0.326	0.376	التركيز على العملاء (متغير تابع) المتغيرات المستقلة: 1- القدرات البشرية.
0.000	3.561	2.051	0.250	0.073	2- اليقظة.
0.000	2.388	1.629	0.172	0.150	3- القدرات المالية.
0.000	4.967	2.323	0.379	0.373	المعلومات والتحليل (متغير تابع) المتغيرات المستقلة: 1- التفاني.
0.000	2.067	1.809	0.158	0.181	2- القدرات التكنولوجية

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

المعنى	T	المعامل الثابت	Beta	B	المتغيرات
					التركيز على العمليات (متغير تابع) المتغيرات المستقلة:
0.000	8.120	1.308	0.469	0.542	1- القدرات البشرية.
0.000	4.789	0.917	0.269	0.079	2- اليقظة.
0.000	4.254	0.244	0.246	0.215	3- القدرات المالية.
0.000	2.777	0.253	0.162	0.184	4- القدرات التسويقية.
					نتائج الأعمال (متغير تابع) المتغيرات المستقلة:
0.000	10.419	1.260	0.741	1.013	1- القدرات البشرية.
0.000	6.186	2.232	0.470	0.639	2- القدرات التكنولوجية.
0.000	4.638	2.211	0.305	0.106	3- اليقظة.

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول رقم (8) ما يلي:

- 1- أن معامل Beta لمتغير القدرات البشرية هو موجب، ولذلك يمكن القول بأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات البشرية من جانب والاستراتيجية من جانب آخر.
- 2- أن معامل Beta لمتغير القدرات البشرية واليقظة والقدرات المالية هو موجب، ولذلك يمكن القول بأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من القدرات البشرية واليقظة والقدرات المالية من جانب والتركيز على العملاء من جانب آخر.
- 3- أن معامل Beta لمتغير التفاني والقدرات التكنولوجية هو موجب، ولذلك يمكن القول بأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من التفاني القدرات التكنولوجية من جانب والمعلومات والتحليل من جانب آخر.

- 4- أن معامل Beta لمتغير القدرات البشرية واليقظة والقدرات المالية والتسويقية هو موجب، ولذلك يمكن القول بأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من القدرات البشرية واليقظة والقدرات المالية والتسويقية من جانب والتركيز على العمليات من جانب آخر.
- 5- أن معامل Beta لمتغير القدرات البشرية والقدرات التكنولوجية واليقظة هو موجب، ولذلك يمكن القول بأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من القدرات البشرية والقدرات التكنولوجية واليقظة من جانب ونتائج الأعمال من جانب آخر.

### النتائج:

أظهرت النتائج المتعلقة بتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير قدرة الموارد التنظيمية بأبعاده (القدرات التسويقية، والقدرات المالية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات البشرية) أن هناك مستوى مرتفعاً لدى شركات الصناعة التحويلية. حيث تتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Othman et al., 2015, Ismail et al., 2012, Rose et al., 2010).

وتبين من خلال النتائج بأن شركات الصناعة التحويلية تمتلك قدرات تسويقية تمكنها من الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق، من حيث تطوير وتوزيع منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، حيث جاءت الفقرة التي تنص على (تتبنى الشركة طرقاً لتوزيع منتجاتها تتماشى مع رغبات العملاء) بأعلى قيمة بمتوسط (4.48). كما تعمل على متابعة عملية البحث والتطوير في الأسواق الأخرى، حيث جاءت الفقرة التي تنص على (تتابع الشركة بجدية البحث والتطوير في الأسواق الأخرى) بأعلى قيمة بمتوسط (4.40) كما تمتلك القدرة على تقسيم السوق، حيث جاءت الفقرة التي تنص على (تمتلك الشركة القدرة على تقسيم السوق المستهدف بشكل فاعل) بأعلى قيمة بمتوسط (4.31).

كما أظهرت النتائج بأن شركات الصناعة التحويلية لديها مصادر وموارد مالية وتعتمد استراتيجيات مالية تمكنها من تقديم خدمات متميزة لعملائها، ولديها القدرة على تنظيم وتعزيز مصادرها المالية. حيث وجاءت الفقرة التي تنص على (تعتمد الشركة استراتيجيات مالية لتنظيم احتياجاتها المالية) بأعلى قيمة بمتوسط (4.35)، والفقرة التي تنص على (تعمل الشركة على تنظيم مصادرها المالية من خلال تكوين فكرة عم المواقع السوقية للشركة) بأعلى قيمة بمتوسط (4.31)،

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

والفقرة التي تنص على (تمتلك الشركة موارد مالية تمكنها من تقديم خدمات متميزة لعملائها) بأعلى قيمة بمتوسط (4.30).

كما أظهرت النتائج بأن شركات الصناعة التحويلية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتدريب العاملين، والوصول إلى الأداء المميز، وتقديم الخدمات المميزة لتفوق على المنافسين. حيث جاءت الفقرة التي تنص على (تسعى الشركة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى الأداء المميز) بأعلى قيمة بمتوسط (4.51)، والفقرة التي تنص على (تطور الشركة قدراتها التقنية في ضوء قدرات المنافسين لها) بأعلى قيمة بمتوسط (4.40).

كما أظهرت النتائج بأن الموارد البشرية لدى شركات الصناعة التحويلية ذات أهمية كبيرة، حيث تمتلك موظفين يتمتعون بالمعرفة والخبرة، ولديها استراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين المتميزين، كما تشجع على تطبيق الابتكار، وتعمل على تطوير هيكلها التنظيمي. حيث جاءت الفقرة التي تنص على (تشجع الشركة على تطبيق الابتكار الذي يؤدي إلى تطوير جودة منتجاتها) بأعلى قيمة بمتوسط (4.46)، والفقرة التي تنص على (تسعى الشركة إلى تطوير هيكلها التنظيمي بما يتفق والتنوع في تركيبة فرق العمل) بأعلى قيمة بمتوسط (4.41).

كما أظهرت النتائج المتعلقة بتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير مشاركة العاملين، أن شركات الصناعة التحويلية تنظر إلى العاملين على أنهم أهم الأصول لديها، وإن مشاركتهم تُحقق التفاني واليقظة في العمل، من حيث الانتماء والولاء التنظيمي وتبادل المعرفة وتحسين عملية الاتصال وبالتالي زيادة الإنتاجية للشركة وبشكل مستمر، حيث جاءت فقرات متغير التفاني والتي تنص على (يفتخر الموظفون بأنتمائهم إلى الشركة) بأعلى قيمة بمتوسط (4.51)، والفقرة التي تنص على (يشعر الموظفون بأنهم يحققون إنجازات متقدمة في أعمالهم)، والفقرة التي تنص على (بإمكان الموظف تقديم ما هو أفضل خلال أدائهم لإعمالهم) بأعلى قيمة بمتوسط (4.49). كما جاءت فقرات متغير اليقظة والتي تنص على (يلاحظ على العاملين في الشركة استعدادهم للبحث عن المعلومات الخاصة بسوق الشركة) بأعلى قيمة بمتوسط (4.45)، والفقرة التي تنص على (يسعى العاملون في الشركة بشكل مستمر لمعرفة التطورات التكنولوجية الأفضل لطبيعة عملها) والفقرة التي تنص على (يقننص العاملون في الشركة المعارف الجديدة لتحقيق

الأسبقية إزاء منافسيها) بأعلى قيمة بمتوسط (4.27). حيث تتطابق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من ( Leonaredi, 2016, Irawanto 2015, Uma 2015, Shaed et al., 2015, Dubey, 2015, Batwat, 2014, Saludin & Salahdin 2014, Kuye et al., 2011, Han et al., 2010). كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من ( Javed & Cheema, 2015, Franca, 2010, Kim et al., 2010, Busck et al., 2012, Pahor, 2012)

كما أظهرت النتائج المتعلقة بتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير التفوق التنظيمي، بأن شركات الصناعة التحويلية تهتم وتسعى إلى تحقيق التفوق التنظيمي والوصول إلى رفع مستوى أدائها إلى أعلى مستوياته والمحافظة عليه، من خلال استغلال الفرص الحاسمة بالإعتماد على الاستراتيجيات التي تتطلب قيام الشركة بإجراءات استثنائية طويلة الأمد تساعدها على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية، وتحقيق النتائج بأقل التكاليف وبجودة عالية، وتحقيق رضا العملاء. حيث تتماشى نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من ( Stoyanova & Iliev, 2017, Al-Dhaafri et al., 2016, Hashemy et al., 2016, Alsaleh 2016, Agarwal & Vrat 2016, Alswidi et al., 2014, Ghorbani & Aghaverdi 2013, Vora 2013, Abasi & Esmaeeli 2012)

حيث أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الاستراتيجية بأن الفقرة التي تنص على (تعتمد الشركة خطط استراتيجية لمواجهة الحالات الطارئة التي تواجهها من قبل المنافسين) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.19)، والفقرة التي تنص على (تمارس الإدارة العليا في الشركة التخطيط التشغيلي المناسب لعملياتها الانتاجية في ضوء عمليات المنافسين) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.18).

كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير التركيز على العملاء بأن الفقرة التي تنص على (ترصد الشركة الشكاوي المقدمة من العملاء والعمل على إيجاد حلول لها) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.35)، والفقرة التي تنص على (يتوفر لدى الشركة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا العملاء) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.25). كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير المعلومات والتحليل بأن الفقرة التي تنص على (تحلل الشركة المعلومات الواردة من العملاء بكل جدية من أجل تحسين الخدمات المقدمة لهم) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.34)، والفقرة التي تنص على (توظف الشركة نتائج معالجة البيانات والمعلومات لتفوق الشركة على المنافسين) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.28).

أثر قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية ...

صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد

كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير التركيز على العمليات بأن الفقرة التي تنص على (تتمتع الشركة بالجاهزية الإلكترونية في ممارسة عملياتها) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.19)، والفقرة التي تنص على (تعتمد الشركة معايير الحاكمية في تقديم أداء كفاء) بأعلى قيمة بمتوسط (4.17). كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير نتائج الأعمال بأن الفقرة التي تنص على (تسعى الشركة لأن تكون الأولى في مجال عملها) بأعلى قيمة بمتوسط (4.38)، والفقرة التي تنص على (تواكب الشركة التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة التنافسية لتعكسها على عملياتها الداخلية) جاءت بأعلى قيمة بمتوسط (4.30).

كما أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بأنه يوجد علاقة عكسية متوسطة القوة بين أبعاد الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين والتفوق التنظيمي. وهذا مؤشر على دور وأهمية قدرة الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي لشركات الصناعات التحويلية. كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد قدرة الموارد التنظيمية (القدرات التسويقية، والقدرات المالية، والقدرات التكنولوجية، والقدرات البشرية) وأبعاد مشاركة العاملين (التفاني، واليقظة) في تحقيق التفوق التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد (التدرجي) لأبعاد الموارد التنظيمية ومشاركة العاملين، أن بُعد القدرات البشرية كان الأكثر تأثيراً في الاستراتيجية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد على التركيز على العملاء هما القدرات البشرية، القدرات المالية، واليقظة. وأن القدرات التكنولوجية والتفاني هما الأكثر تأثيراً على المعلومات والتحليل. كما أوضحت النتائج بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لكل من القدرات البشرية، والقدرات المالية، والقدرات التسويقية، واليقظة على التركيز على العمليات. وبينت النتائج بأن القدرات البشرية، والقدرات التكنولوجية، واليقظة، هما الأكثر تأثيراً على نتائج الأعمال.

#### التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان الشركات الصناعية التحويلية بضرورة الاهتمام المتواصل بالتفوق التنظيمي، واعتماد التحسين المستمر كأسس لها، ولا سيما أن لها اهتمام كبير بموضوع ضمان الجودة والبحث والتطوير. وضرورة اهتمام الشركات الصناعية التحويلية بالقدرات

المالية وزيادة التركيز على تعزيز مصادرها المالية لأنه من المعايير المهمة. كما ينبغي على الشركات الصناعية التحويلية الاهتمام بتقنيات المتطورة لتدريب العاملين وتطوير الموارد البشرية العاملة فيها، وذلك لأن التقدم السريع في البيئة العالمية يحتم علينا اكتساب المعرفة والخبرة والمهارات على نحو يتماثل مع ما تقوم به الشركات المتقدمة في العالم. كما يتطلب من الشركات الصناعية التحويلية زيادة اهتمامها في مهارات التسعير وتطوير منتجاتها بما يتفق مع احتياجات ورغبات العملاء وإستجابة للتغيرات السريعة في الأسواق. كما ينبغي على الشركات الصناعية التحويلية بضرورة زيادة اهتمامها بتدريب وتحفيز العاملين على اقتناص المعارف الجديدة من أجل تقصي المعلومات الخاصة بالمنافسين لتحقيق الأسيقية التنافسية إزاء المنافسين لها. وأخيراً ينبغي على الإدارة العليا في الشركات الصناعية التحويلة تبني النمط الأبوي المرتكز على تحسين العلاقات الإنسانية بينها وبين العاملين، في إطار الاحترام والتقدير المتبادل والتركيز على قواعد ومعايير العمل في ظل مناخ أخلاقي يرسخ التقدير والثقة المتبادلة مع العاملين.

#### دراسات مستقبلية مقترحة:

يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية تشتمل على الجوانب التي لم تشملها الدراسة الحالية:

- 1- إجراء دراسات مماثلة في المؤسسات الحكومية الأردنية.
- 2- إجراء دراسات تتعلق في تمكين الموارد البشرية للوصول إلى التفوق التنظيمي.
- 3- إجراء دراسات عن أثر ممارسات القيادة الناعمة في تحقيق التفوق التنظيمي.
- 4- إجراء دراسات عن التفوق التنظيمي كمحرك للأداء التنظيمي وفاعليته.

---

**Reference:**

- Abasi, M. & Esmaeeli, M. (2012). Organization Excellent and Self Assessment through Organization Excellence Model, *Global Journal of Management and Business Research*. 12(5), 27-34.
- Al-Dhaafri, H. Al-Swidi, A. & Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, *International Journal of Business and Management*. 11(2), 47-52.
- Agarwal, A. & Vrat, P. (2016). Abio-inspired model of organizational excellence, *Journal of Advances in Management Research*. 13 (2),.130-153, <https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2015-0089>.
- Agrawal, G. (2002). Human Resource Development in Nepal, M.K publishers, bhotahity, Kathmandu, Nepal.
- Alpana, A. & Prem, V. (2016) A bio-inspired Model of Organizational Excellence, *Journal of Advances in Management Research*. 13(2).130 – 153.
- Alsaleh, G. (2016). Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence, *European Scientific Journal*,12(34), 103-114.
- Al-Swidi, A., Yusoff, R. & Al-Dhaafri, H. (2014). The Relationship between Enterprise Resource Planning, Total Quality Management, Organizational Excellence, and Organizational Performance-the Mediating Role of Total Quality Management and Organizational Excellence, *Asian Social Science*,10. (14), 158-174.
- Arend, R. & Levesque, M. (2010), Is the resource-based view a practical organizational theory?, *Organization Science*, Vol. 21 No. 4, pp. 913-30
- Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E., Younis, H, & Abdulla, M. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework; *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.



- Bagyo, Y. (2014). Leadership Style In Improving Performance Through Engagement, Available at: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue5/Version-2/G016524049.pdf>.PP40-49.
- Baldrige Performance Excellence Program USA (2017). National Institute of Standards and Technology (NIST), United States Department of Commerce, Web: <https://www.nist.gov/baldrige>
- Barney, J. & Hesterly, W. (2010). Strategic management and competitive advantage concept. Upper saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Bassellier, G., Reich, B. & Basat, L. (2001). Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model, Journal of Management Information System, Vol (17), No.(4): PP159-182.
- Blawat, A. (2014). Employee Participation in Management, Case Study of a Democratic Organization Mondragón Corporate Cooperativa (MCC), Journal of Positive Management, Vol. (5), No. (2), PP30-42.
- Bose, T. (2012); Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain, Management; International Journal of Marketing Studies. 4(3),113-121.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. Economic and Industrial Democracy. 31(3),285-305.
- David, F. (2005). Strategic management: Concepts and cases. Pearson Prentice Hall, New Jersey. Tenth edition.
- Dubey, A. (2015). Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Uttar Pradesh, India, Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies.. (3). 239–255.
- Durrah, O., Khdour, N. & Al-Abbadi, S. (2014). The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance :ACase Study in the Cardiovascular Surgery Hospital; International Business Research. 7 (9), 17-29.
- Franca, V. & Pahor, M. (2012). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. Economic and Industrial Democracy [Article on the Internet] 21 November 2012. Available

from:

<http://eid.sagepub.com/content/early/2012/11/21/0143831X12464070>.

- Ghorbani, V. & Aghaverdi, B. (2013). The role of human resource cognitive empowerment in organizational excellence, *Bi-quarterly of Human Resource Research*. (5), 87 – 106.
- Grant, R. & Jordan J. (2012). *Foundations of Strategy*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Greco, M. Cricelli, L. & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31, 55–66.
- Han, T., Chiang, H. & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(12), 2218-2233.
- Hashemy,S., Yousefi, M., Soodi, S. & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* . (230), 6 – 13.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic-resource-based view: Capability Lifecycle. *Strategic Management Journal*. (24), 997-1010.
- Irawanto, D. (2015). Employee participation in decision-making: Evidence from a state-owned Enterprise in Indonesia, *Journal of Contemporary Management*, 20(1), 159-172.
- Ismail, A., Rose, R., Uli, J. & Abdullah, H. (2012).The Relationship Between Organizational Resources, Capabilities, Systems and Competitive Advantage, *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151–173.
- Javed, F. & Cheema, S. (2015). The Relationship Between Organizational Resources and Work Engagement: The Mediating Role of Service Climate as a Predictor of Performance and Loyalty in Shopping Malls of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*. 7( 2),1-12.

- Kim, J., MacDuffie, J. & Pil, F. (2010) Employee voice and organizational performance :Team versus representative influence, *Human Relations*, 63(3),371–394.
- Markey, R. & Hodgkinson, A. (2003). How employment status genders access to employee participation in Australian workplaces. *International Employment Relations Review*. 9 (2),111–27.
- Othman, R., Arshad, R. Aris, N. & Arif, S. (2015). Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. ( 170), PP 120 – 127.
- Pearce, J., Robinson, R. & Mital, A. (2012) *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control 12th Edition*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Ltd.
- Poutsma, E. (2001). Recent trends in employee financial participation in the European Union Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Available from. <http://WWW.eurofound.ie>.
- Rose, R., Abdullah, H., & Ismad, A. (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance, *The Journal of International Social Research*, 3(11), 1-11.
- Leonardi, S. (2016). Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues, *Sage Journals*, Vol.(22),Issue.(1),PP81-99, <https://doi.org/10.1177/1024258915619366>.
- Saludin, M. & Salahudin, S. (2014). The Impact of Employee Participation Perceptions on Improved Productivity, Teamwork Effectiveness and Organizational Commitment in MNCs: A Malaysian Case Study, *National Symposium & Exhibition on Business & Accounting*, <https://www.researchgate.net/publication/274067348>.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A.(2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, (3) 71–92.
- Schaufeli, W., Martinez, I., Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study, *Journal of cross-cultural psychology*. 33 (5), 464-481.

- Scott-Ladd B., Travaglione A, & Marshall, V. (2006) Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 27. (5), 399-414.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Shaed, M., Ishak, S. & Ramli, Z. (2015). Employees' Participation in Decision Making (PDM): A literature survey, *Malaysian Journal of Society and Space*. 11 (13). 142 – 155.
- Slotegraaf, R. & Dickson, P.(2004). The paradox of a marketing planning capability, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32. (4) 371–385.
- Stoyanova, T. & Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*. 10 (1), 23-29.
- Tippins, M. & Sohi, R. (2003). IT Competence and Firm Performance: Is Organizational Learning A missing Link, *Strategic Management Journal*. 24, 745-761.
- Uma M. (2015). Employee Participation: A Tool of Motivation and High Productivity, *Pacific Business Review International*. 8 (3), 99-102.
- Vora, M. (2013). Business Excellence Through Sustainable Change Management. *The TQM Journal*. 25 (6) 625-640.
- Wang, T. (2010). *Marketing Capability, Analyst Recommendations, And Firm Value*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Texas At Arlington.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J. & Freeman, R. (2014). Employee voice: charting new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.