



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بابل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

**ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها
على تحقيق التميز المؤسسي**

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال
جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد / وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس

اعداد الطلاب

يقين محمد سهيل
هاجر رعد محسن

بإشراف

م.م محمد فخري برتو

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ
الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

صدق الله العلي العظيم

سورة الاسراء - من الآية ٧٠

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
	الواجهة	١
أ	الآية	٢
ب	المحتويات	٣
ت	الشكر والتقدير	٤
ث	الاهداء	٥
ج	ملخص البحث	٦
٤-١	الفصل الاول منهجية البحث	٧
٢٢-٥	الفصل الثاني الجانب النظري	٨
٢٤-٢٣	الفصل الثالث الاستنتاجات والتوصيات	٩
٢٨-٢٥	المصادر	١٠

الشكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله رب العالمين الذي توكلت عليه واليه انيب
اتقدم بالشكر والتقدير الى

م.م محمد فخري برتو

المشرف على البحث والذي ساهم في ترصين القيمة العلمية للبحث
وواجب الاعتراف بالجميل اني لا انسى ذكر فضل اساتذتي في اثناء
دراستي واثني على المواقف الصادقة المبذولة من زملائي الطلبة

الباحثان

الاقراء

الى من تعني لي الوجود بعد الله تعالى

الى من دعائها سر نجاحي وتوفيقي

الى حكمتي وعلمي ، الى ادبي وحلمي

الى طريقي المستقيم

اليك امي

الى سندي وقوتي بعد الله في هذه الحياه

اليكم اخواني واخواتي

اليكم جميعاً اهدي بحثي المتواضع واحمد الله العلي القدير على ما وصلت اليه من
درجه علميه ، راجيه منه تعالى ان يسدد خطأي ويشغلني دائماً بالعلم والعمل النافع

الفصل الاول

منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

الفصل الاول

منهجية البحث

١- مقدمة البحث :-

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري و على الصعيد التنظيمي وعلى الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة بكل ذلك كان نتيجة العولمة . في ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهرى كيف يمكن لمنظمات الأعمال المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل ؟

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة في اهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة مقدار المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، ٢٠٠١: ١٥-١٦).

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدرّبة و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى ادخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (عقيلي، ٢٠٠٦: ٦٧).

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين أو شباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري ، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين .

وأن الاستفادة من الموارد البشرية، إذ ان الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها (برنوطي: ٢٠٠٤، ١٣).

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام اجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم ادائها وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية

٢- مشكلة البحث

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (عبد الوهاب، ٢٠٠٦: ١٣)

ولأن المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية ومنها شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي. استناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي: "هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية؟

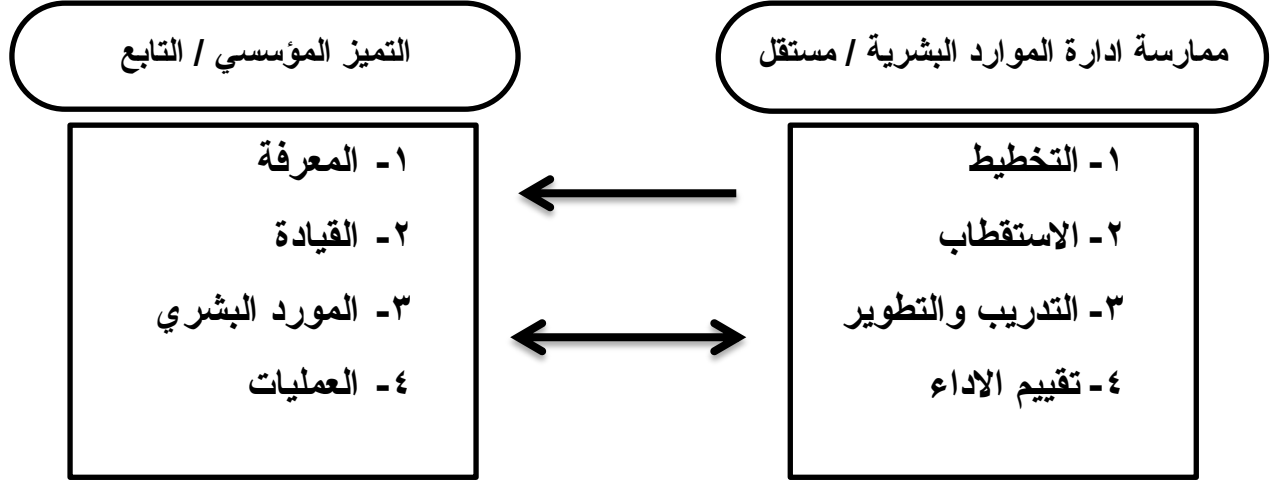
٣- أهداف البحث :

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية.
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية.
- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية.
- بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية.

٤- المخطط الفرضي للبحث :

ممارسة ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي



المصدر : من اعداد الباحثان

٥- حدود البحث:-

تكون نطاق الدراسة على النحو الاتي :

الحدود البشرية : الأفراد العاملون في شركات الاتصالات الخلوية العراقية من الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا)

الحدود المكانية: شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية .

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من ٢٥/١/٢٠٢٤ لغاية ٢٥/٤/٢٠٢٤

الفصل الثاني: الجانب النظري

المبحث الاول : ادارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تحقيق التميز المؤسسي

الفصل الثاني

المبحث الاول / ادارة الموارد البشرية

اولاً / مفهوم ادارة الموارد البشرية:

ان تعريفات ادارة الموارد البشرية تتعدد من حيث الصياغة ولكنها تتحدد في مضمون وروح رسالتها.

وعرفها عقيلي بقوله إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة وبشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (ادريس، ٢٠٠٩: ٢٠).

وترى الباحثة أن هذا التعريف يمثل اتجاه معاصر في دراسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات اليوم ويختلف عن التعريفات سابقا في إطاراتها حيث كانت تعتبر سابقا مجرد ادارة للأفراد وعرفها نادر أبو شيخة بأنها الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصالح المنظمة (ابو شيخة ، ٢٠١٠ : ٣٦).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها أسلوب حديث في التعامل مع القوى البشرية باعتبار أن هذه الإدارة شريك في التخطيط الشامل على مستوى المنظمة بحيث يكون هناك توافق بين اهداف المنظمة وطموح وأهداف الافراد العاملين والتعامل مع العاملين على أنهم أصل من أصول المنظمة يجب الحفاظ عليه وصيانته.

ثانياً / أهمية الموارد البشرية:

إن وجود إدارة موارد بشرية فعالة يمكن أن يساهم بدون كبير في نجاح المنظمات وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفة محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (صالح، ٢٠٠٤: ١٣٧)

ويرى برنوطى أن ادارة الموارد البشرية تكتسب أهميتها من: (برنوطى ، ٢٠٠٤ : ٢٣)

- ١- الدراسات والبحوث، فقد أكدت نتائج الدراسات العديد على العناية بالعنصر البشرى باعتباره العامل الرئيسى لزيادة الإنتاج ولتزايد اهمية العلاقات الإنسانية و تحفيز العاملين واشباع حاجاتهم والن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشرى.
- ٢- التكلفة، حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.
- ٣- الحاجة الى التخصص. فقد أصبح من الضروري أن تتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتنظيم الموارد البشرية وتصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.
- ٤- الاستفادة من الموارد البشرية : تزايد ادراك وقناعة المنظمات بان الافراد مورد أنساني وانه كسائر المورد التي تحرص المنظمات على استثمارها بشكل افضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا البد من تبنى اسلوب أنساني في التعامل مع الموارد البشرية

ثالثاً / الأبعاد وإدارة الموارد البشرية :

١- التخطيط

تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان الهامة والاساسية في المنظمة والتي ترتبط بخطط تطوير وتنمية وتقديم للدولة ، فوجود عمالة فعالة من شأنه أن يساهم بشكل أساسي في عملية التقدم . لذلك فإن جميع المؤسسات تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة ، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيّ ضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعرف قاسم ضرار "التخطيط للموارد البشرية بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوافرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات" (قاسم ضرار ١٩٨١)

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية ، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً .

٢- تصميم الوظائف :

تتطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام والنشاطات ضمن الوظيفة المحددة .

يحقق تصميم الوظائف الأداء الأفضل والدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظراً لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها ، ولذلك البدء من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم وهي :

- تحديد تدفق العمل
- تحديد الإستراتيجية التنظيمية – تحديد الهيكل التنظيمي

البدء من تحديد مدخلات العمل وعملياته ومخرجاته ، إذ أن الإستراتيجية التي تركز على الكفاءة يكون تصميم الوظائف وفق المدخل الميكانيكي في حين أن الإستراتيجية التي تركز على التنوع يكون التصميم وفق المدخل السلوكي ، وان التركيب التنظيمي هو الآخر يحدد مدخل التنظيم ، فالتنظيم البيروقراطي ينعكس في التصميم الميكانيكي و عكس ذلك في حالة التنظيم المفلطح أو التنظيم الذي يستند إلى فرق العمل الذاتية ، حيث أن التصميم الوظيفي يركز على العناصر السلوكية (سهيلة محمد عباس ٢٠٠٦:ص ٩١)

(٢-١) عناصر تصميم الوظيفة elements of job design

توجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي البد من أخذها كليا أو جزئيا عند تصميم الوظائف



الشكل ٢ ، المصدر : إعداد الباحثان

١- **العناصر التنظيمية** : وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية هذه المهام ، بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاهاتهم ، ومن أوائل الرواد الذين ركزوا على هذه العناصر هو فريدريك تايلور عند دراسته للحركة والوقت ، حيث حدد المهام الضرورية واستبعد الغير ضرورية منها إضافة إلى استبعاد الأوقات الغير اعتيادية من خلال تقسيم الأعمال ، وكل ذلك يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى حسب ما جاءت به المدرسة العلمية . أن مدخل تصميم الوظائف بتضمينها العناصر التنظيمية يسمى بالمدخل الميكانيكي أو الالي

٢- **العناصر السلوكية** : هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة **content job** والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر : تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية . ومن الملاحظ إن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا ، ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف يسمى بالمدخل الدافعي

٣- **العناصر البيئية** : تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم . إن تغيير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكان المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمعوقين جسديا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين أن هذا المدخل يسمى بالمدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية وقد يتم تصميم الوظائف وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضا (نفس المرجع: ص ٩٢-٩٣)

(٢-٢) أساليب تصميم الوظائف :

شاع استخدام العديد من الأساليب في تصميم الوظائف في المنظمات المعاصرة ، ومن أهم هذه الأساليب المستخدمة من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ما يلي :

أسلوب تبسيط العمل simplification work :

يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى أبسط المهام والوصول إلى المهام الروتينية التي تتطلب مهارات و قابليات ، ووفق هذا المدخل تتم إناطة المهام المعقدة التي تتطلب إمكانيات فكرية كبيرة (كالتخطيط والتنظيم) للمديرين ذوي المهارات في حين تناط المهام الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا ، مثل العاملين على خطوط تجميع السيارات اللين يمارسون مهاماً متكررة تنجز غالباً من قبل الآلات يتم اعتماد هذا الأسلوب في البيئة المستقرة ويكون غير فاعل في البيئة المتغيرة ويؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العاملين وانخفاض الرضا الوظيفي.

(٢-٣) توسيع الوظيفة enlargement job :

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين ، وخاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصص العالي ذات الدورة القصيرة (short-cycle jobs) إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء ، إن أسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنويع المهارات وبذلك فإن هذا الأسلوب يضيف بعداً سلوكياً مهماً ، ولكن بنفس الوقت فإن هذه الإضافة والتنويع يكون في نفس المستوى ، أي إضافة مهام ومسؤوليات أفقية ، وهذا يؤدي إلى تقليل عنصر التشويق ، وربما يشعر الأفراد بالملل ولذلك فإن مصممي الوظائف يحاولون التقليل من الملل الناتج عن هذا الأسلوب بربطه بأسلوب آخر وهو أسلوب الوقت المرن time flex الذي يتم بموجبه إعطاء العاملين حرية في تحديد أوقات عملهم ومتى يبدوون ومتى ينتهون وهذا الأسلوب له أهمية في الوظائف الروتينية ذات المهام والمسؤوليات الواسعة .

(٢-٤) التناوب الوظيفي rotation job :

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عمودياً أو أفقياً ، فالانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين إلى مواقع ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع ، أما الانتقال الأفقي فهو الانتقال إلى وظائف في نفس المستوى ، يكتسب العاملون من خلال كمال النوعين مهارات وخبرات ومعارف عن هذه الوظائف فزال عن إشعارهم بالأهمية وتقليل الملل .

٤ - الإثراء الوظيفي enrichment job :

إحدى طرق تصميم الوظيفة المستندة إلى نظرية خصائص العمل وأبعاده لها كمان و أولدهم ، حيث أوضحت هذه النظرية بان دافعية ورضا العاملين يزدادان عند مزاولتهم وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي بسبب تمكنهم وخبرتهم الوافية وتمكنهم من الوصول إلى النتائج مع توفر فرصة إعلامهم بهذه النتائج أول بأول .(نفس المرجع : ص ٩٥،٩٤)

ترى الباحثة بان أفضل أسلوبين هما أسلوب التناوب الوظيفي و الإثراء الوظيفي ، فالتناوب الوظيفي يكسب العامل مهارات وخبرات جديدة والإثراء الوظيفي يزيد من رضا ودافعية العامل.

٣_ تحليل الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها (شروطها ومواصفاتها) .

يلاحظ في التعريف بان الابعاء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية البد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف .توفر عملية التحليل المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات التي لابد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى (كشواي ، ٢٠٠٣ : ص ٤٠)

يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والاساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة .

حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها الأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي (محمود احمد ، ٢٠١٠ : ص ٩٩).

نستنتج بان التحليل الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية فهو يحدد البيانات الأساسية للعمل والتي توضح للعامل الواجبات والمهام التي عليه يؤديها من اجل أن ينجزها بنجاح .

(١_٣) أهمية تحليل الوظائف :

توفر عملية تحليل الوظائف معلومات مهمة لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين وتتمثل هذه الأهمية بالتالي :

- ١- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات
- ٢- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة
- ٣- تعد عملية التحليل الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية ، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها
- ٤- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي ، إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها
- ٥- تعد عملية التحليل الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية .
- ٦- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة (محمد عباس ، ٢٠٠٣ : ص ٩٠-٩٢)

نستنتج وكما رأينا سابقا أن عملية التحليل تدخل في صميم اغلب العمليات التي تقوم بها المنظمة من تخطيط وتدريب واختيار وتقييم والحوافز ، لذا فان التحليل الوظيفي يعد من الممارسات المهمة جدا من ممارسات إدارة الموارد البشرية

٤_ التعيين والاستقطاب :

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم لملي الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الاجدر من بينهم والذي اثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة يعدّ التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية؛ وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح (زكي محمود، ١٩٩٦)

ويرى (كشواي، ٢٠٠٣: ص ٥٢) أن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة ، فان الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة ، أن ذلك يعني مايلي :

- ١- الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها ،و ضمان من أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذا المصدر
- ٢- ضمان أن يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وان تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال اقل الطرق تكلفة
- ٣- ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وان تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص
- ٤- ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الادارية ، مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل .. الخ بكفاءة
- ٥- من جهة أخرى فان إجراءات عملية التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة ، حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة ، أداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز .
- ٦- علاوة على ذلك من الممكن أن يؤدي أيضا عدم القدرة على جذب مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة من خارج الشركة

ترى الباحثة أن عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأنها تشكل الأساس في تحديد طبيعة مواردها البشرية فالاختيار الخاطئ سوف يؤدي إلى تراجع مستوى المنظمة تدريجيا ، وعلى النقيض فان الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية الكفوة من شأنه أن يرفع مستوى المنظمة ويؤدي إلى تطورها .

مراحل التعيين :

تتكون عملية التعيين من مرحلتين هما :

المرحلة الأولى تختص بالاستقطاب recruitment وتعني الخطوات التالية :

- ١- وصف مهام وطبيعة الوظيفة المراد شغلها
- ٢- تحديد المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات اللازمة لاداء مهام الوظيفة حسب المعايير المحددة لها
- ٣- تحديد المواصفات المراد توفيرها في المتقدم للوظيفة

رابعاً / خطوات التخطيط للموارد البشرية :

القاعدة الجوهرية هي أن يتم وضع خطة للموارد البشرية على أساس إستراتيجية الشركة الشاملة (strategy corporate) ويكون ذلك بإتباع الخطوات التالية :

- ١- معرفة أهداف واختصاصات المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف مقارنة بالخطة
- ٢- معرفة مشروعات وخدمات المستقبل مواقيت وجداول التنفيذ والإيمان أن هناك حاجة لخطة القوى العاملة
- ٣- مرحلة التنبؤ: وتتضمن دراسة الوضع الراهن مستخدمين في ذلك أسلوب (t.o.w.s) (أي تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات المتاحة لتلبية احتياجات المستقبل حالياً مقارنة بمهارات المستقبل والتنبؤ باحتياجات المستقبل وتقدير إمدادات العرض المستقبل وتعيين المهارات المتوفرة (supply future) كما يتضمن تحليل الوضع الراهن دراسة مستويات وقدرات وإعداد وأعمار العاملين ومستويات التعليم لمختلف الفئات ، كما يشمل الوظائف التي من المتوقع زوالها لعدم الحاجة إليها ، وفوق ذلك ينبغي التعرف على الوظائف ومواصفاتها ووضع أوصاف دقيقة لها والتعرف كذلك على برنامج الإدارة في التعاقب الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف بنسبة للوظائف الإستراتيجية والمسار الوظيفي وفعاليات المستقبل في تطوير وتنمية الموظفين على رأس العمل باعتبارهم لمصدر الأول .
- ٤- تلبية متطلبات الخطة من القوى العاملة : ويتطلب ذلك التعرف على إمكانيات المنظمة في التدريب ، وكذلك التعرف على سوق العمل ، ويتطلب ذلك دراسة مخرجات التعليم بكل أنواعه ومستوياته والاتصال والتنسيق مع وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية (المعشوق ، ٢٠١١ : ص ٢١٠-٢١١)

وما رأته الباحثة في شركة جود من خلال نتائج الاستبيان والزيارات التي قامت بها بان شركة جود تمتلك خططا طويلة الأجل لمواردها البشرية تمكنها من مقابلة الطلب بالعرض ومعالجة العجز والفائض فهي مدركة لحجم ونوع العمالة المطلوبة والاختصاصات التي تحتاجها في أقسامها المختلفة .

الدراسات السابقة باللغة العربية :

❖ اجتذاب العدد المناسب من المتقدمين ذوي التأهيل المناسب عن طريق إحدى وسائل

الإعلان المرحلة الثانية وهي مرحلة الاختيار **selection** وتشمل :

١- غربلة) تصفية طلبات المتقدمين والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الاختيار من بينهم الأكثر صلاحية واحتمال للنجاح في شغل الوظيفة . ويتم ذلك الاختيار عن طريق الاختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة الشخصية التي تساعد في التعرف عن كثب على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية وصحة البيانات في طلب التوظيف والخبرات والاستعداد والحالة البدنية والمظهر العام .. الخ

٢- المقابلة الشخصية ، وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة

٣- تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة و صدر القرار بتعيينه تقديمه لجهة العمل ، إي الإدارة المعينة له بالشركة ثم خضوعه لبرنامج التقديم وبتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني وهو ما يعرف (المعشوق ، ٢٠١١ ، ص ٢٢٢، ٢٢٣)

❖ دراسة بقلة (٢٠٠٤) بعنوان " واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام و الخاص الأردني: دراسة ميدانية".

هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم اتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك إلى معرفة مدى الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات، باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إدارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص. وأن هناك ربطاً وتكاملاً ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين. وأن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلا أن بعضاً من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفر والدقة والاستخدام. ووجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص. وأن لدى مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين اتجاهات إيجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جراء ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال .

❖ دراسة ابو دلة وصالحية(٢٠٠٥) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية :

دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية" هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية.

اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة، وقد شمل البحث (٩٢) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن (٦٦.٧%) من منظمات القطاع العام و (٥٢.٥%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأن (٣٠.٩%) من منظمات القطاع العام و ١٧.٥% في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية. وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

❖ دراسة الجريري(٢٠٠١) بعنوان " اثر استراتيجية اختيار الافراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية:

دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية".هدفت إلى بيان أثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية، مع استراتيجية الاختيار (الداخلي - الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداء العاملين . تكونت عينة الدراسة من (٥٧) شخصاً من مختلف المراكز الوظيفية، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها :

١- أن المصارف عينة الدراسة تتبنى الاستراتيجية المنقبة التي تركز على اختراعات وتحسين المنتجات والفرص السوقية بدرجة أكبر من الاستراتيجية المدافعة والتي تركز على السوق الحالي من خلال التركيز على تخفيض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات.

٢- أن استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين الاستراتيجية المحللة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالانتاج والتسويق، والمستجيبة والتي لا تركز على التخطيط المسبق بل كرد فعل آلي.

٣- تؤثر الأثر بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الاختيار، في تحقيق المزايا التنافسية.

٤- تؤثر الأثر بين استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية.

❖ دراسة الكبيسي (٢٠٠١) بعنوان " الأثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق".

إلى تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث، وبي ان الأثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث وأثر تلك الأثر في تحقيق الميزة التنافسية . تكونت عينة الدراسة من (٢١٨) شخصاً بين عضو مجلس إدارة وموظفين في مواقع مختلفة، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات .

وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها :

أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) (و المدافعة). وأن هناك أثر أ بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي .

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

❖ دراسة Munjuri Gacheri Mercy بعنوان :

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات (HRM) إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير ل التدريب، الأداء المرتبط بالأجر ، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا ،كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية. والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة ، استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية ،وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية .

وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين ،التدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة و الأمن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد تحقيقهم الأهداف المحددة، بمعنى أنه لا يوجد أي الأجر المرتبط بالأداء في المنظمة .

وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء ، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز ك مكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ايجابيا بعلاقة قوية جدا بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير ايجابي على أداء الموظفين وتشمل إعطاء العاملين فرصة اتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معها ، الاخذ ب آراء الموظفين في القرارات الإدارية ، وتقويض المهام التي يمكن التعامل معها، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وإشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل لأداء ، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة عادلة للمكافآت

❖ دراسة (Boopen & Harris ، ٢٠١٦)، بعنوان :

Does Human Capital Contribute to Economic Growth in Mauritius ?

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في موريشوس حيث ارتفع الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في البلاد أكثر من ٥% خلال الفترة من ١٩٧٠ وحتى سنة ٢٠١٢. إذ بلغ متوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لموريشوس أكثر من ٥% من ١٩٧٠، وزاد نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من عشرة أضعاف من ١٩٧٠ و ٢٠١٣ من أقل من \$٥٠٠ إلى أكثر من \$٩٠٠٠ وهذا يعني أن رأس المال البشري بمكوناته (الصحة والتعليم والتغذية) إلى جانب عوامل النمو الأخرى قد لعبت دورا مهما في هذا التطور.

الهدف من هذه الدراسة هو الربط بين استخدام مؤشر مركب ل رأس المال البشري على النمو الديناميكي، وقد أظهرت النتائج أن رأس المال البشري في موريشوس تتمتع بمرونة إنتاج على المدى الطويل تبلغ (٠.٣٦) وهذا يعني أن رأس المال البشري قد ساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي في الدولة.

❖ دراسة (Kidanemariam، ٢٠١٦)، بعنوان :

The Impact of Human Capital Development on Economic Growth in Ethiopia: Evidence From ARDL Approach to Cointegration .

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل أثر تنمية رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في أثيوبيا، استخدمت منهجية التكامل المشترك ARDL، ومن خلال تحليل الأرقام والبيانات بينت الدراسة إلى جود علاقة مستقرة طويلة الأجل من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي و رأس المال البشري (للتعليم، والصحة والقوى العاملة) ويشير النموذج المقدر على المدى الطويل إلى أن مكون رأس المال البشري الصحة له تأثير ايجابي كبير على ارتفاع الناتج المحلي الحقيقي للفرد في أثيوبيا، يليه مجال التعليم كأحد مكونات رأس المال البشري، وتتوافق هذه النتائج مع نظريات النمو الداخلية ل اثيوبيا، وأنه يمكن تحسن الأداء الاقتصادي بشكل ملحوظ عندما تزداد نسبة الانفاق العام على الصحة إلى الناتج المحلي الإجمالي وعندما تتحسن معدلات الالتحاق بالمدارس الثانوية.

❖ دراسة khaled & Naser، ٢٠١٣ بعنوان :

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية

Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) والممارسات والإداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم ال وأيضاً دراسة الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن . وتشمل الممارسات : (التخطيط - الاختيار - التدريب - تقييم الأداء - التحفيز - التعويض - التوظيف) حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات) . وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط الانحدار . أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء ، وأن المستشفيات الأردنية التي تملك ممارسات فعالة، وان التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف ،على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة أن معظم المستشفيات الأردنية ال تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وإن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماماً جدياً للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء . ويجب أن يولوا اهتماماً أيضاً في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث / التميز المؤسسي

اولا / مفهوم التميز المؤسسي :-

لقى مفهوم التميز المؤسسي اهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين في الأدب الإداري المعاصر، وتعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، سواء على مستوى المنظمة، أو سواء على المستوى الكلي. حيث يعد موضوع التميز من الموضوعات الأكثر أهمية في مجال الإدارة، الاعتماد المؤسسات على التقدم والتفوق لمواجهة التحديات العالمية الجديدة، وبالتالي يعد مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً ويقصد به التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث أن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بشكل متوازن (الحارثي، ٢٠١٩: ٤٧).

ويشير مفهوم التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافسة، وتحقيق التميز في جميع مجالات المؤسسة (علوان، وكاظم، ٢٠١٩).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه "تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المؤسسة يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الأعمال والأنشطة والجهود ليسهم بالنتيجة بتحقيق أهداف المؤسسة (الجوجو، ٢٠١٩: ٢٨).

كما يعرف على أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة للتفوق في إنجازاتها عن ما يحققه المنافسين إرضاء المستفيدين، وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة" (حسن، ٢٠١٨).

ويتم التعبير عن التميز المؤسسي من خلال الجهود الداخلية المستمرة لبناء إطار من المعايير والعمليات للتفاعل، والعمل على تحفيز الأفراد العاملين لتقديم خدمات أو منتجات تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. (al et & Jaroslav, ٢٠١٨).

ويشير الربيعي، (٢٠١٥)، أن التميز هو "مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تعد فريدة من نوعها تتمتع بها المؤسسة قياساً مع المؤسسات المنافسة، وتجعلها قادرة على إدارة مواردها بشكل ايجابي لتعزيز مركزها التنافسي".

ويعرف جاد الرب (٢٠١٣) التميز القيادي بأنه "السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، رضا بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو وأي خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة"، وللوصول للتميز القيادي يجب على المنظمات تبني ثقافة التميز في جميع أعمالها، ونشر رؤية واستراتيجية داعمة للتميز، والقدرة على تحقيق إنجازات متميزة بقدرات محدودة وتحمل المخاطرة في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات تشمل جميع المجالات

ويوضح يوسف (٢٠١٢) أن التميز المؤسسي "هو الاستراتيجية التي توجه الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق خدمات ومنتجات فريدة وموجهة لخدمة العملاء إن التميز المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وبذلك يرتبط بتحقيق أهداف الأنشطة والبرامج في تقديم الخدمات من قبل المؤسسة لتحقيق رضا المجتمع بصفته المستفيد الأول (صالح، وعبد القادر، ٢٠١٠).

ويرى شوقي والخرشة، (٢٠٠٨) أن التميز المؤسسي هو "عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة من خلال فهم كل النشاطات والعمل على ازالة المستخدمين في كافة أقسام المنظمة للعمل مع الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

ويعتبر التميز المؤسسي "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم، والإبداع، والتحسين المستمر (السيد، ٢٢٢١).

وهناك عدة جوانب ترتبط ارتباط وثيق بمفهوم التميز المؤسسي على النحو التالي (المليجي، ٢٠٠٧):

- ١- التميز يعني تحقيق الإتقان والدقة في انجاز المعاملات من خلال التحسين المستمر.
- ٢- يعد التميز نوع من أداء الأفراد يتم تحقيقه في ظروف محددة.
- ٣- الجودة ويقصد بها القدرة على تغيير الأفراد وتنمية مهاراتهم باستمرار.
- ٤- التميز بالقدرة على تقدير الجانب المادي.
- ٥- التميز الذي يتناسب مع خدمة أو منتج مطلوب تقديمها، وتحقيقها.

مما سبق يتضح للباحثة أن هناك اختلافات في وجهات النظر لمنظور التميز المؤسسي ولكيفية تحقيقه في المؤسسات، حيث نظر إليه بعض الباحثين على مستوى الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والبعض الآخر نظر إليه على مستوى المؤسسة، وبالتالي اتفقت أغلب التعريفات على أن التميز المؤسسي يحقق أعلى مستوى في الإنجاز على مستوى الأفراد العاملين أو على المستوى الجماعي أو على مستوى المؤسسة ككل.

ثانياً / خصائص التميز المؤسسي:

تتضمن خصائص التميز المؤسسي حدوث تحسين ملموس في مستوى أداء المؤسسات بما ينعكس على جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وذلك من خلال ما يأتي (المليجي، ٢٠١٢: ٢١_٢٢)

- ١- توضيح الرسالة، وتحديد الرؤية والأهداف العامة لجميع الوحدات في المؤسسات.
- ٢- توافر خطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية مع توافر خطة استراتيجية للمؤسسة.
- ٣- وجود هياكل محددة وواضحة وشاملة وعملية ومستقرة للمؤسسات.
- ٤- تضمين الوصف والتوصيف الوظيفي لكل إدارة ولكل موظف داخل المؤسسة.
- ٥- وضوح معايير الجودة لجميع مجالات العمل في المؤسسات بكافة أنواعها (خدمية، أكاديمية، إنتاجية، إدارية، مالية) .
- ٦- دقة تحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز المؤسسي.
- ٧- ملائمة نوعية التدريب لتطبيق معايير التميز المؤسسي.
- ٨- تمتع جميع العاملين من إداريين ومشرفين لمستوى أداء مرتفع في المؤسسة مع ترابط وتكامل بينهم والعمل بروح الفريق.
- ٩- العمل على تنمية دافعية وانتماء والتزام العاملين مع توافر جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية بينهم.
- ١٠- امتلاك العاملين المهارات المناسبة والملائمة بطريقة علمية وسليمة للوصول إلى حل المشاكل باستمرار، مع العمل على الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل بين جميع المستويات الإدارية .

وبشير النصور (٢٠١٠: ٣٠) بأنه يجب على المؤسسات أن تحقق التميز من خلال الخصائص التالية:

- ١- قبول الأعمال الصعبة، حيث يعتبر من أهم مصادر التميز للمؤسسات من خلال النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين عملياتها، وبدء العمل من نقطة الصفر.
- ٢- توفير القيادة التي تكون قادرة على تحفيز العاملين لتحقيق التميز والتشجيع عليه.
- ٣- تحمل المصاعب في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة والعمل على مواجهة الأزمات والحد منها.
- ٤- الخبرات البعيدة، حيث ان المؤسسات المتميزة يتوفر لها الخبرة لخدمة المجتمع، والعمل على انتهاز الفرص واستثمارها الاكتساب التميز.
- ٥- الدقة، وتشير إلى تعزيز دقة نظام التنبؤ من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتأدية الأعمال ، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للوصول إلى تحقيق التميز في المؤسسة.

أما المصري (٢٠١٥: ٧١) فيرى أن أهم الخصائص التي تتعلق في التميز للمؤسسات هي على النحو التالي:

- ١- توافر مستوى عالٍ من التقدير للذات والرضا.
- ٢- التواجد الدائم والحيوي للمؤسسات في السوق.
- ٣- توافر التميز على المؤسسات المماثلة في تقديم المنتجات أو الخدمات.
- ٤- تحقيق إنجازات من شأنها وضع المؤسسة في مستوى عالٍ من المكانة والقيمة.

ثالثاً / أهمية التميز المؤسسي:

يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي بما يلي (الشهراني، ٢٠١٧: ٣٧)

- ١- توجيه الجهود نحو العمل
- ٢- العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية ، وإدارة مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
- ٣- قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها،
- ٤- ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، للمساهمة ودفعهم إلى بذل كل الجهود والطاقات.
- ٥- توفير القيادة والعاملين الكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين .
- ٦- تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.

وترى الباحثة أن التميز في المؤسسات يعمل على توحيد جهود العاملين، وتشكيل فرق عمل الأنشطة وعمليات المؤسسة، وتبني نظام اتصال من شأنه ربط جميع مستويات المؤسسة مع بعضها البعض للتمكن للوصول للتميز المؤسسي.

رابعاً / أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد كما أشار إليها العديد من الباحثين والمفكرين والمهتمين في إدارة الأعمال ، حيث ذكر البعض أنها تتمثل في: التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي، والبعض الآخر أشار على أنها تتعلق بأنواع التميز المؤسسي، وللخروج من هذا الجدل سيتم الاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً، وتلخص الحيلة (٨٢، ٢٠١٤) للباحثين بوجود مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بالتميز المؤسسي، والتي تعد من أهم أبعاد التميز في المؤسسات على النحو التالي:

التميز القيادي: ويعد من أهم المرتكزات التي تستند إليها الإدارة حيث يتطلب قدرات عالية للقائد ليكون له القدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع ، وبالتالي يعد التميز القيادي هو قدرة القائد على حث وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين في إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

التميز الخدماتي: إن تميز المؤسسة في تقديم الخدمة له نتائج ايجابية يعود عليها بالنفع ويعزز الولاء لعملائها ها، وفي المقابل سوء تقديم الخدمة له نتائج سلبية، وقد يلجأ المتعاملين للتعامل مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي يعد مؤشر على وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمات. وتؤكد (الحيلة، ٢٠١٤) إلى أن الوصول للتميز الخدماتي يأتي من خلال قياس جودة الخدمات والابعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة من خلال عدد الشكاوى، وقياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، ومقياس الفجوة عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاته قبل الحصول هذه الخدمة، ومقياس الأداء الفعلي لهذه الخدمة، وفيما يتعلق

بالتميز المعرفي، فأشارت بأنه أصبح الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، و بالتالي فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، والتي يتناقص بالاستخدام ، بل يسهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أقل، أو حتى بدون تكلفة إضافية.

التميز المعرفي: تعتبر المعرفة مصدر استراتيجي ذو أهمية عالية في بناء التنافسية بين المؤسسات، ويعد المورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، وبالتالي هو المورد الوحيد الذي يزداد بالتراكم، وال يمكن أن يتناقص بالاستخدام ، ويسهم في توليد أفكار جديدة، ويعمل على تطوير هذه الأفكار بتكلفة أقل أو حتى بدون تكلفة إضافية.

ووفقاً (EFQM) للمؤسسة الأوروبية الإدارة الجودة في أوروبا فهناك مجموعتين لنموذج التميز من أبعاد التميز المؤسسي كما وضحاها (عباس، ٢٠١٨: ٢١٣) :

- ١- **المجموعة الأولى :** العوامل المساعدة، وتتمثل في (القيادة، الاستراتيجية ، الأفراد العاملين، المؤسسات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات).
- ٢- **المجموعة الثانية:** وتشمل (النتائج المرتبطة بالمستفيدين، النتائج المرتبطة بالأفراد، النتائج المرتبطة بالمجتمع، النتائج المرتبطة بالأعمال).

بينما أشارت جائزة مالكولم بالدريديج الوطنية للجودة (MBNQA) بأمريكا، والتي تسمى جائزة بالدريديج للتميز في الأداء ، والتي تمنح المؤسسات الجائزة على أساس الإنجاز والتحسين المستمر في سبع مجالات ، وهي (القيادة، الاستراتيجية ، العملاء، القياس والتحليل دارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات، النتائج) .

وتناول العديد من الباحثين والكتاب مجموعة من أبعاد التميز المؤسسي، وفيما يلي سيتم عرض أهم الأبعاد و الأكثر شيوعاً والتي تناولت التميز في المؤسسات بشكل موجز، والتي أجمع عليها (المليجي، ٢٠١٢) ، و(سعيد، ٢٠١٣) ، و(عبد الوهاب، ٢٠١٦)



الفصل الثالث
الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

اولا / الاستنتاجات :-

- ١- إشراك جميع العاملين في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
- ٢- يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
- ٣- لا تعير شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو ١٠٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين.
- ٤- اعتماد شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب.
- ٥- اهتمام شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.
- ٦- تشجيع شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظ بأهمية عالية.
- ٧- إجراءات تقديم الخدمات في شركة زين العراقية للاتصالات الخلوية ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً / التوصيات :-

- ١- العمل على إشراك جميع العاملين في شركة زين العراقية للاتصالات الخليوية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.
- ٢- تعزيز إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين العراقية للاتصالات الخليوية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
- ٣- تعزيز اهتمام شركة زين العراقية للاتصالات الخليوية بأهمية كبيرة للأيزو ١٠٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين.
- ٤- الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في شركة زين العراقية للاتصالات الخليوية.
- ٥- تعزيز الاهتمام لشركة زين العراقية للاتصالات الخليوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.
- ٦- الاهتمام بتشجيع العاملين في شركة زين العراقية للاتصالات الخليوية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين.
- ٧- التأكيد على السرعة والراحة في إجراءات تقديم الخدمات في شركة زين العراقية للاتصالات الخليوية، كما يوصي الباحث شركة زين العراقية للاتصالات الخليوية
- ٨- بتعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
- ٩- اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.
- ١٠- إجراء دراسة أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الخليوية بدولة العراق.

المصادر :

أولاً : المراجع العربية

- ١- عبد الوهاب، علي، (٢٠٠٦)، "إدارة موارد بشرية" مكتبة عين الشمس"، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٢- هاشم، زكي محمود (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت
- ٣- باري كشواي، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر، القاهرة، مصر، ص ٤٠
- ٤- جودة، محفوظ احمد، ٢٠١٠، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٩٩
- ٥- سهيلة محمد عباس ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠١٦، ص ٥٧
- ٦- منصور بن عبد العزيز المعشوق، ٢٠١١، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية : المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض، ص (٢١٠، ٢١١)
- ٧- رشيد، مازن فارس، (٢٠٠٤) "إدارة موارد بشرية"، الرياض:مكتبة العكيان.
- ٨- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان:الأردن.
- ٩- قاسم ضرار ١٩٨١ التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية ص(١٦، ٦)
- ١٠- جاد الرب سيد،(٢٠١٣)، إدارة الابداع والتميز التنافسي، الطبعة الاولى، مطبعة الدار الهندسية، مصر.
- ١١- الجوجو، كمال،(٢٠١٩)، الجينات التنضيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- ١٢- الحارثي ،غالب،(٢٠١٩)، جوائز التميز وعلاقتها بلتدبير الجيد في الادارة الاماراتية،جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً،دار وائل للنشر والتوزيع
- ١٣- حسن ،بنين،(٢٠١٨)، ادارة المعرفة وعلاقتها بلتميز المؤسسي :دراسة تطبيقية رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة القادسية .
- ١٤- السيد،رضا(٢٠٠٧) ،عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الادارية العليا الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،القاهرة مصر.

- ١٥- المليجي، رضا (٢٠١٢)، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الاولى، عالم الكتب، القاهرة ،مصر .
- ١٦- عباس ،ياسر، (٢٠١٨)، تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية،المجلة الدولية لضمان الجودة،مجلد (١)،العدد(٢)، كلية التربية،جامعة المنوفية
- ١٧- الرشيد،صالح،(٢٠٠٤)، نحو بناء اطار منهجي للابداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة بعنوان:الابداع والتجديد/ دور المدير العربي في الابداع والتميز ،شرم الشيخ،مصر .
- ١٨- الشهراني ،نورة ،(٢٠١٧)، دور ادارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد،رسالة ماجستير،كلية التربية،جامعة الملك خالد،السعودية.
- ١٩- إدريس،وائل محمد صبحي ،الغالبى ،طاهر محسن منصور،(٢٠٠٩)، "إدارة الأداءالاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان
- ٢٠- أبو دولة جمال ؛ صالحية، لؤي محمد (٢٠٠٥)،تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والعشرون العدد الأول، يونيو (حزيران) ٨٦
- ٢١- أبو زيد،ذياب، (٢٠٠٣)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص:دراسة ميدانية مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة عمان الاردن، جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- ٢٢- أبو شيخة،نادر أحمد، (٢٠٠٠)،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،الاردن: دار الصغاء للنشر والتوزيع.
- ٢٣- برنوطي، سعاد، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٢٤- بقله، لبنى عطا الله سعيد (٢٠٠٤)، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام
- ٢٥- والخاص الاردني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- ٢٧- توفيق، عبد الرحمن، وآخرون ،(٢٠٠٨)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية (بمبك):القاهرة: مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ajaif, Mona, (2008), "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", *Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East*: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.
2. Akaner, Muset, (2003), "Application of ISO 9000 and OHSAS 18000 to A mining Company: A case Study", *A thesis Submitted to Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science*, Middle East Technical University: 23.
3. Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For *Master Degree*, United Kingdom: University of Bradford.
4. Armstrong, Michael, (2006), "*Performance Management: Key strategies and practical guidelines*". 3rd ed., Kogan Page.
5. Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", *The Journal of Creative Behavior*, Vo. 31, No.1: 226-289.
6. Cabral, L., (2000), "*Introduction to industrial organization*", Cambridge, Mass; London: MIT Press: 87.
7. Chang Yang, Chien & Yeh-Yun Lin, Carol, (2009), "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 9, September: 1965–1984.

8. Chen, Chung – Jen & Huang, Jine – Wen, (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity", ***Journal of Business Research***, Vol. 62: 104-114.
9. Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), "Strategic human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", ***Academy of Management Journal***, Vol. 46, No. 6, 740–751.
10. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "***Fundamentals of human resource management***", 8th ed, John Wiley & Song, Inc.
11. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "***Human Resource Management***", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
12. Dissler, Gary, (2003), "***Human Resource Management***", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.
13. Edralin, Divina M, (2010), "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines" ***DLSU Business & Economics Review***, Vol.19, No.2: 25-41.
14. Greiner, Ben, (2003), " The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics", ***Working Paper***, August: 7-20.
15. Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (2010), "The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non governmental sector", ***Industrial and Labor Relations Review***, Vol. 63, No. 2: 228-246.
16. Harrington, James, (2008), "The Impossible Dream", ***Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award***, Riyadh: King Abdulaziz Quality Award: 56.