

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي
دراسة تطبيقية في شركة المجال سيد الخدمات
المملكة العربية السعودية - فرع الدمام

اسم الطالب	الرقم الجامعي
حسين علي غلاب	2021205726

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى	تسلسل
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
4	المقدمة	١,١
4	مشكلة الدراسة	١,٢
5	فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
5	فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
5	أهمية الدراسة	١,٣
5	على المستوى النظري	١,٣,١
5	على المستوى التطبيقي	١,٣,٢
6	أسئلة الدراسة	١,٤
6	أهداف الدراسة	١,٥
6	فرضيات الدراسة	١,٦
7	نموذج الدراسة	١,٧
7	منهجية الدراسة	١,٨
8	الدراسة الميدانية	١,٩
8	مخطط المشروع المقترح	١,١٠
10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
11	المقدمة	٢,١
12	الإطار النظري	٢,٢
31	المتغير المستقل	٢,٣
31	المتغير التابع	٢,٤
32	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٥
32	الخاتمة	٢,٦
33	قائمة المراجع	-

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته وتعرفه الاتصالات والإنترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة. كل ذلك كان نتيجة العولمة. وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يطرح سؤال جوهري 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 إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة 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 والمدرية وثم 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 إدخال 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 الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري ، بالإضافة إلى النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين الاستفادة من الموارد البشرية ، إذ إن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لابد من تبني أسلوب إنساني في التعامل 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 أجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم أدائها. وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة المجال سيد الخدمات.

١,٢ مشكلة الدراسة:

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ، ولكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة 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

(عبدالوهاب، ٢٠٠٦: ١٣). ولأن المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية ومنها شركة المجال سيد الخدمات 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.

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة والحكومية. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة المجال سيد الخدمات.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

يهدف هذا البحث إلى سد الفجوة النظرية الحالية من خلال تقديم أدلة تجريبية حول كيفية تأثير أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة المجال سيد الخدمات.

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 المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة المجال سيد الخدمات ؟

١,٣ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

○ على المستوى النظري

- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
- توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تحقيق التميز المؤسسي.
- توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة المجال سيد الخدمات.
- إعادة النظر في الممارسات الحالية بإدارة الموارد البشرية داخل شركة المجال سيد الخدمات.
- تعزيز وصول الشركة لمرحلة التميز مما يتيح لها فرص أفضل للمنافسة مع الشركات الأخرى.

○ على المستوى التطبيقي

- أهمية نتائج الدراسة لشركة المجال سيد الخدمات عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية لتحقيق الوصول لرؤيا المجموعة "ريادة إقليمية بمعايير عالمية".
- أثر كل إستراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

- معرفة هل استراتيجيات الموارد البشرية وحدها من تؤثر في تحقيق التميز أم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة لا تقل أهمية عن الإستراتيجيات السابقة وجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار.
- وضع خطة لتفعيل الدور الحالي لإدارة الموارد البشرية في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.

١,٤ أسئلة الدراسة:

- من خلال طرحنا لإشكالية البحث الرئيسية يتضح لنا عدة تساؤلات فرعية هي:
١. هل هناك أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام ؟
 ٢. هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام ؟
 ٣. هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام ؟
 ٤. هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام ؟
 ٥. هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام ؟

١,٥ أهداف الدراسة:

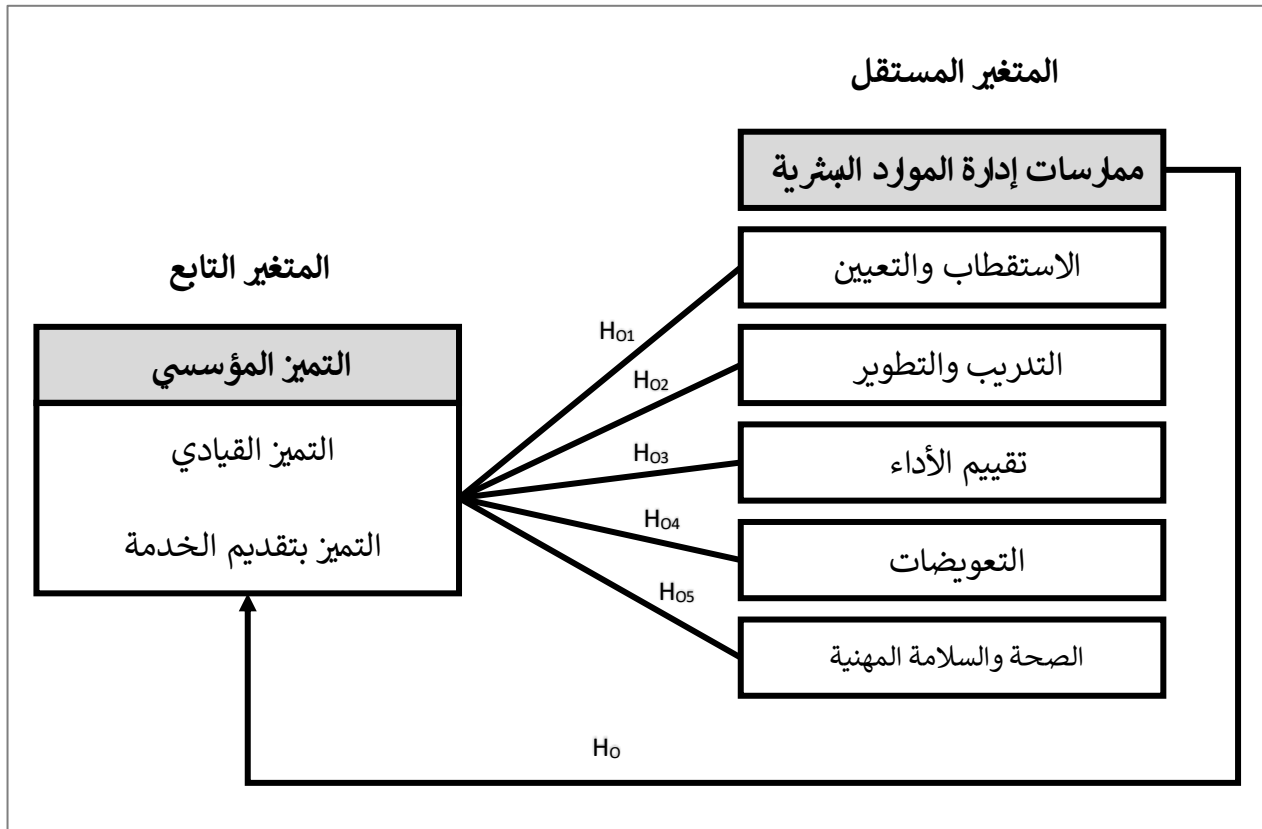
- يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
 - التعرف على أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ؛ التدريب والتطوير ؛ تقييم الأداء ؛ التعويضات ؛ الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
 - بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
 - بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.

١,٦ فرضيات الدراسة:

- استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية التي سيجرى اختبارها
- الفرضية الرئيسية "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام" يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
٥. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ؛ التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.

١,٧ نموذج الدراسة:



الشكل (١) نموذج الدراسة - المصدر من إعداد الباحث

١,٨ منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به ، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

١,٩ الدراسة الميدانية:

كانت الطريقة المستخدمة للدراسة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة:

القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (٦) فقرات وهي (العمر؛ الجنس؛ المستوى التعليمي؛ التخصص العلمي؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في القطاع).

القسم الثاني: تضمن متغيرات ممارسات الموارد البشرية عبر خمسة أبعاد رئيسة لقياسها وهي الاستقطاب والتعيين؛ والتدريب والتطوير؛ وتقييم الأداء؛ والتعويضات؛ والصحة والسلامة المهنية وعدد من الفقرات لقياسها.

القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بالتميز المؤسسي عبر بعدين رئيسيين وهم التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة وتكون المقياس من عدة فقرات تتراوح مدى الاستجابة من (١-٥) باستخدام مقياس ليكرت "الخماسي"

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

١,١٠ مخطط المشروع المقترح:

⊙ الاستنتاجات

١. إشراك جميع العاملين في شركة المجال سيد الخدمات بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
٢. يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات شركة المجال سيد الخدمات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
٣. لا تعير شركة المجال سيد الخدمات أهمية كبيرة للأيزو ١٥٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين.
٤. اعتماد شركة المجال سيد الخدمات على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب.
٥. اهتمام شركة المجال سيد الخدمات بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.
٦. تشجيع شركة المجال سيد الخدمات على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظى بأهمية عالية.
٧. إجراءات تقديم الخدمات في شركة المجال سيد الخدمات ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

⊙ التوصيات

١. العمل على إشراك جميع العاملين في شركة المجال سيد الخدمات بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.
٢. تعزيز إنتاجية قاعدة بيانات شركة المجال سيد الخدمات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
٣. تعزيز اهتمام شركة المجال سيد الخدمات بأهمية كبيرة للأيزو ١٥٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين.

٤. الاهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في شركة المجال سيد الخدمات.
٥. تعزيز اهتمام شركة المجال سيد الخدمات بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.
٦. الاهتمام بتشجيع العاملين في شركة المجال سيد الخدمات على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين.
٧. التأكيد على السرعة والراحة في إجراءات تقديم الخدمات في شركة المجال سيد الخدمات.
٨. تعزيز 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.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة:

ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث الممارسات المضافة على الممارسات التقليدية. وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها (تايلور) أول نواة لهذه الممارسات وفق مبادئ هذه المدرسة (هاينز، ٢٠١٠: ٢٢٩). وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لـ (مايو) وزملائه لتضيف ممارسات أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل بـ (هوسليد، ١٩٩٥: ٦٣٦):

- علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.
 - السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.
- وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر، برزت الحاجة إلى الممارسات التالية (إدرالين، ٢٠١٠: ٢٦):

- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.
 - إدارة التوتر في العمل.
- وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، يلبي متطلبات ممارسات الموارد البشرية (ثيوتوكس و بروغولاكي، ٢٠١٠: ٥٧٦). وهذه الممارسات تتمثل بـ (كولينز وكلاكرك، ٢٠٠٣: ٢٠٠٥؛ دي سينزو وروبنز، ٢٠٠٥؛ دينيسي وجريفين، ٢٠٠١؛ ديسلر، ٢٠٠٣):
- الاستقطاب والتعيين، والتي تتضمن الحصول على الموارد البشرية واختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - التدريب والتطوير، عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
 - تقييم الأداء، وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.
 - التعويضات، والمتمثلة بتحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع المقابل الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين. بالإضافة إلى المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.
 - الصحة والسلامة المهنية، وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

٢,٢ الإطار النظري:

(١-١) ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل... الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضاً الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس

بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ١٣).

ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها، وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي إلا أن تهتم جيداً بالموارد البشرية ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة العمالية.

وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيًا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها ببعضها البعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى وذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة، يجري تحليل كل ممارسة على حدة. يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وتعد وظيفة التحليل الوظيفي حجر الأساس أيضا لباقي الوظائف الأخرى التي لا تقل أهمية عنها ولكنها بمثابة معيار يستخدم لعملية التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، وهي أيضا معيار لتحديد الأجور والمكافآت والمنافع وذلك كله سعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

ويرى (العزاوي، وجواد ٢٠١٠) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية هي:

١. الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل:
 - استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
 - اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
 - تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
 - تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
 - تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.
 - مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٢. الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

٣. الممارسات الاستشارية: والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة

المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

ويؤكد (السالم، وحرشوش، ٢٠٠٢: ٢٨) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.

(١-١-١) الاستقطاب والتعيين

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة ، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (دينيسي وجريفين، ٢٠٠١: ١٢٥).

يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة (الخرابشه، ١٩٩٦: ٧٨). ويشير (السالم، وصالح، ٢٠٠٢: ٦٦) بأن الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ويقصد بالاستقطاب أيضاً أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف ، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٧٦).

يعرف (السلطان، ٢٠٠١: ١١٧) الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة ، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف. وعرفها (عبد الباقي، ٢٠٠١: ١٥٥) بأنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناساً مبدعين ، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

ويحدد (السالم، وصالح ، ٢٠٠٢: ٦٧) أهمية الاستقطاب بما يلي:

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
٢. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
٣. إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

إن تحقيق مبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص أو المساواة في عملية الاختيار كما تنادي بذلك معظم الأنظمة أو القوانين أو كتابات المفكرين المتخصصين في هذا المجال ، تستدعي الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال عدة وسائل كالتلفاز والراديو والمجلات المتخصصة الخ وذلك لزيادة فرص التزود بالموظفين والإداريين الأكفاء القادرين على تطوير الأعمال من خلال الأفكار المبدعة فعندما يتم توسيع قاعدة الاستقطاب بمصادرها الداخلية والخارجية تكون النتيجة الحصول على الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف المتوفرة (مرتجي، ١٩٩٣: ٥٦).

وتهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي (الصيرفي، ٢٠٠٣: ٧٧):

١. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
٢. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
٣. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
٤. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
٥. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذو كفاءة عالية ، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

لقد أشار (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦: ١١٢) إلى أن سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري ، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتداء إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب ، وهذه المصادر هي:

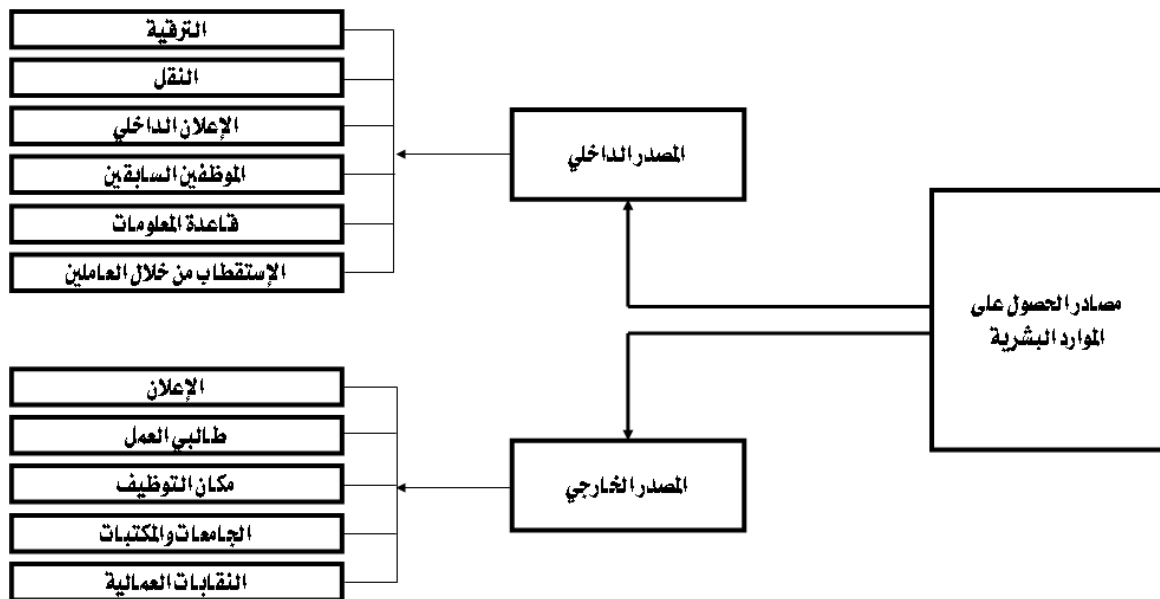
المصدر الداخلي وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها. إذ إن الاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا منها: إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق تتابع حالات الترقية ؛ وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي ؛ ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة.

ويحدد (دينيسي وجريفي، ٢٠٠٥: ١٨٩) المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين بالآتي: الترقية من الداخل ؛ النقل ؛ الإعلان الداخلي ؛ الموظفين السابقين ؛ قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة ، الاستقطاب من خلال العاملين.

المصدر الخارجي هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة. ومن مزايا المصدر الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية الآتي: إتاحة فرصة التقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقا ؛ وإقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة ؛ وأقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

ويؤكد (الهيبي، ٢٠٠٥: ٨٧) على أن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين وتتمثل في:

١. الإعلان (وسائل الإعلام): وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يس بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة ، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة ، ومن المفترض مراعاة المصدقية في الإعلان واتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية ، واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.
٢. طالبو العمل: إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة ، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.
٣. مكاتب التوظيف: ويتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة. وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.
٤. الجامعات والكليات ومراكز التدريب: تعد الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدرا لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة ، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهمها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات ، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والمتقدمون من الخريجين المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقدات للعمل.
٥. النقابات العمالية: تقوم النقابات العمالية بذلك خدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، فتحث المنظمات للاتصال بها عند الحاجة ، فتعلن عن الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.



الشكل (٢) مصادر الحصول على الموارد البشرية

المصدر: (الطائي، وآخرون ، ٢٠٠٦) ، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل" ، الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات ، وهي الاستقطاب الإلكتروني. حيث بين (درة، والصباغ، ٢٠٠٨: ٢٢٠) أن الاستقطاب الإلكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الإنترنت وهو ما فتح المجال أمام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم من مختلف أنحاء العالم. ويؤكد (غرينر، ٢٠٠٣: ٧ - ٢٠) أن للاستقطاب الإلكتروني العديد من الفوائد هي:

١. اختصار الوقت في التوظيف.
٢. انخفاض تكاليف التوظيف.
٣. انتشار أوسع للمنظمات.
٤. الانتشار الواسع للباحثين عن العمل.
٥. أحدث أدوات التصفية.
٦. فرص تسويق للمنظمات.
٧. أدوات إدارة مميزة.
٨. يفتح المجال للسرية.
٩. يفتح المجال للمبادرة.
١٠. يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية.

ويؤكد (هاشم، ١٩٩٦: ٧٤) أن مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضا فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد من انتهازا ليتعرف كل منهما على الآخر ، حيث إن عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبراته ومؤهلاته وقدراته تضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما، وتقلل من تعرضه للإصابات، وأن عملية إلحاق الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية. هذا وتساهم إجراءات الاختيار المتعدد مثل المقابلة الأولية ، وطلب الاستخدام ، والتحري عن الخبرات السابقة ، والفحص الطبي في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى المطلوب في أدائهم ، أو الذين يكون معدل دورانهم عالياً بالنسبة للمنظمة ، وفي مساعدة القائمين على إجراءات الاختيار والتنبؤ الصحيح والسليم لسلوك العاملين في المستقبل (أبو شيخة، ٢٠٠١: ٩٩).

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً ، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية (السالم، وحرشوش، ٢٠٠٢: ٨٧):

١. إصدار قرار التعيين: حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين ، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.
٢. التهيئة المبدئية: وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.
٣. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر. وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
٤. تثبيت الموظف وتمكينه: فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله ، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي ، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة ، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل ، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأ أساسياً من مبادئ التوظيف ، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين وقدرات الشخص وأمانته ، بل

على مدى منحه الصلاحيات الكافية لأداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

ويؤكد (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦: ٢١٧) أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني للتعيين.

من هنا تعد عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الوظائف التي تناط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً، وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

(١-٢) التدريب والتطوير

عرفه (تيوباي، ٢٠٠٣: ١٢) أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم وأشار إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة (شحادة، ٢٠٠٠: ٥١).

ويرى (ويلز، ٢٠٠٥: ٤٠) التدريب بأنه نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

وحدد (المدهون، ٢٠٠٥: ٨٥) بأن الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات ، وصقل القدرات ، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات ، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كماً ونوعاً.

وحدد (شحادة، ٢٠٠٠: ٥٢) أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية ومنها:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة.
- يؤدي توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يطور الدافعية لأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ويرى (العزاوي، ٢٠٠٦) أن هناك العديد من نظريات التدريب وهي:

١. النظريات السلوكية: إذ إن أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.

٢. النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية): إذ إن أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية.

٣. النظريات الإنسانية الكلية: وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومتراصة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية الفردية ، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

٤. نظريات تعليم الكبار: إذ إن أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية أن يأخذوها في نظر الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج.

٥. نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية: إذ إن أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكلوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً ، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

وبين (ويلز، ٢٠٠٥: ٤٦) أن عملية التدريب بحاجة إلى أن يحضر لها تحضيراً جيداً ، وهذا من عوامل نجاح تنفيذ الخطة التدريبية ، لذا من المفترض التعرف على خطوات عملية التدريب بشكل شامل وعام.

(١-٣-١) تقييم الأداء

عرف (العتيبي، ٢٠٠٢: ٣٦) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

وعرفه (السلم، وصالح، ٢٠٠٢: ١٠٢) تقييم الأداء أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.

وفي تعريف آخر فأشير إلى أن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم أو حديثي التعيين (شحادة، ٢٠٠٠: ٧٦). وحدد (المدهون، ٢٠٠٥: ١٥٢) تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. وبين (القحطاني، ٢٠٠٧: ٤٥) بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل ، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً ، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف. وحدد (الجيوسي، ٢٠٠٥: ٧٧) أن أهمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الحيوية جداً للمنظمات حيث تكمن أهميتها في:

١. رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

٢. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.

٣. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

٤. استمرار الرقابة والإشراف.

٥. تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وحدد (السالم، وصالح، ٢٠٠٢: ١٠٣) أهداف تقييم الأداء ، يمكن تقسيمها إلى:

١. على مستوى المنظمة وتتمثل في:
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
٢. على مستوى المديرين وتتمثل في:
 - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
 - تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
٣. على مستوى المرؤوسين وتتمثل في:
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية.
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن عناصر هذا النظام، تتمثل بـ (مصطفى، ٢٠٠٥: ٣٣٤):

١. تحديد أهداف المنظمة: حيث أن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين ، وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهـم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.
٢. تحديد أهداف تقييم الأداء: أن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.
٣. تحديد مجالات التقييم: من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد.
٤. تحديد معايير تقييم الأداء: وهي معيار الجودة ، كمية الإنجاز في الوقت المحدد ، التكلفة والسلوك.
٥. تحديد أنسب طرق التقييم من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها بما يضمن تقييماً سليماً.
٦. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.
٧. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المتعددة.
٨. تقييم وتقويم التقييم من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويحدد (شحادة، ٢٠٠٠: ٧٨) يمكن حصر الوسائل إلى مجموعتين من الوسائل لعملية تقييم الأداء ، تتمثل الأولى في الطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمديرين ، أما الوسيلة الأخرى في الطرق الحديثة التي هدفها هو تقليل درجة الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم . وكما هو موضح في الجدول.

طرق التقييم الحديثة	طرق التقييم التقليدية
مقياس التدرج على الأساس السلوكي	طريقة الترتيب البسيط
مقياس الملاحظات السلوكية	طريقة المقارنة المزدوجة
الإدارة بالأهداف	طريقة التدرج
مراكز التقييم	طريقة التدرج البياني
	طريقة قوائم المراجعة
	طريقة الاختيار الإجباري
	طريقة المواقف الحرجة
	طريقة المقالة

جدول (٣) طرق التقييم التقليدية والحديثة - المصدر من إعداد الباحث

(١-١-٤) التعويضات

حددت (برنوطي، ٢٠٠٤: ٢٦١) أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية هي:

- الأجور و/أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه.
- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها.
- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه.

وبين (عباس، ٢٠٠٦: ٢٢٦ - ٢٢٧) أن الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم تحتل أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع، ولغرض تصميم أنظمة أجور ورواتب فاعلة تحقق أهداف العاملين والأهداف التنظيمية لا بد من الموازنة بين البدائل الاستراتيجية التالية (هوجيسين، ١٩٩٦):

١. العدالة الداخلية والعدالة الخارجية: إذ تمثل العدالة في الدفع شعور العامل بالمساواة أو العدالة ، العدالة الداخلية التي تشير إلى تصور العامل بأن مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف ، وأن مستوى الأجور المدفوعة لوظيفته يتناسب مع قيمتها. أما العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل بها مساوياً للأجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلة في المنظمات الأخرى.
٢. الدفع الثابت والدفع المتغير: تسعى المنظمات إلى المفاضلة بين نظامي الدفع الثابت الذي يشير إلى دفع الأجور والرواتب بمبالغ شهرية أو أسبوعية أو يومية بحيث تكون هذه المبالغ ثابتة ، أما نظام الدفع المتغير فتشير إلى الأجور والرواتب وفقاً لبعض المعايير المؤثرة على مقدار ما يتسلمه العامل ، فقد يكون معيار الأداء واحداً من هذه المعايير ، ولذلك كلما ارتفع الأداء أو انخفض يتغير المبلغ المستلم كرواتب وأجور ارتفاعاً وانخفاضاً على التوالي.
٣. الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل: إذ إن أغلب الأنظمة التقليدية يكون الدفع فيها وفق طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلاً من تحديد الأجور والرواتب وفق كفاءة الأفراد أو ما يمتلكون من معرفة ومهارات بعكس الطرق الحديثة التي يكون الدفع على أساس المهارات والمعرفة حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار المواهب والمعرفة والمهارات التي يطبقها العاملون عند أدائهم لوظائفهم ، إذ بزيادة الأعباء والمسؤوليات المنجزة بنجاح .

ويرى (واسيل، ١٩٩٦: ١٠ - ٢٤) أن سياسة التعويضات الإجمالية المدفوعة للعاملين تزداد هذه التعويضات في حالة ارتباط العاملين في المنظمة بنقابات ، إذ إن النقابة تفرض على المنظمة الأخذ بالمؤشرات الاقتصادية كالتغير في المستوى الأسعار ، يُضاف إلى ذلك فإن النقابات تدعم الحوافز الجماعية باعتبار أن هذه الحوافز تؤدي إلى التماسك الجماعي كما وأن النقابات تؤثر على أصحاب العمل وتدفعهم لتوفير فوائد ذات أهمية للعاملين وفق رغباتهم واحتياجاتهم.

(١-١-٥) الصحة والسلامة المهنية

يرى (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦: ٤٤٧) أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي. أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد. كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السلامة والبيئة الصحية Healthy & Safety Environment بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين ، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الإصابة بأمراض ، وبيئة عمل صحية ، تضمن خلوها من الأمراض (أكابر، ٢٠٠٣: ٢٣).

ويؤكد (كابرال، ٢٠٠٠: ٨٧) أن المنظمات التي تعتمد المنظور الواسع في إدارة أعمالها تهتم بتوفير بيئة آمنة وصحية لمواجهة أوجه التهديد التي يمكن أن يتعرض لها الفرد وتنعكس في عمله، والناجمة عن حوادث أو أمراض بدنية أو نفسية تصيبه أو عن تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية يمكن أن تهدد قدراته على الاحتفاظ بعمله، فتولد له التوتر والقلق.

ويشير (دينيسي وجريفي، ٢٠٠٥: ٤٨٦ - ٥٨٨) إلى أن السلامة المهنية تتمثل في:

١. المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية والقوى العاملة من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية.
٢. حماية مقومات الإنتاج المادية وذلك من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع نتيجة حوادث العمل باتخاذ كل التدابير الوقائية.
٣. توفير الاحتياطات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر.
٤. رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الحد من حوادث العمل وتقليل الإجازات المرضية.

لهذا أكد (ريس، ٢٠٠٨: ١٠٦) أن توفير بيئة آمنة وصحية يعد مهماً، للأسباب التالية:

١. التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.
٢. تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين ، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة ، فأثر أية إصابة لا ينحصر بمن يتعرض لها فقط، بل بزملائه أيضاً.
٣. تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً مهماً لتقليل الإنتاجية والأداء، بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل ، بل إن هذه الخسائر قد تكون من الأهمية، بحيث تحتاج الكثير من المنظمات إعداد إحصاءات دورية لإعداد الحوادث وتكاليفها.
٤. تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، فهي تسبب إهداراً للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية ، لذلك نجد الدول المتقدمة جميعاً تهتم برصد هذه الحوادث وتقدير أثرها على الإنتاجية عموماً ، كما تحتفظ

باحصائيات وإعداد تقديرات عن تكاليفها وتأثيرها على كل من الإنتاجية وموارد الدولة والنظام الصحي.

ويذكر (سيفر وأوموني، ١٩٩٩: ٨٥) أن هناك العديد من العناصر والأجزاء من المفترض توافرها في برامج الصحة والسلامة المهنية الجيد وهي:

١. سياسة واضحة في طريقة معالجة التهديدات لأمن العاملين: حيث يمكن للمنظمة أن تعتمد إحدى سياستين ، لكل منهما تأثيراتها على مضمون برنامجها فقد تتبنى سياسة وقائية ، وهذا يقتضي اتخاذ إجراءات تمنع حدوث الإصابات ، أو قد تعتمد سياسة علاجية ، أي سياسة تهتم فقط بتعويض من يتعرضون لإصابة. ومن الواضح أن السياسة الوقائية تركز على خلق بيئة خالية من مصادر التهديد لصحة وأمن العاملين ، أما العلاجية فتهمل ذلك وتكتفي بتعويض من تعرضوا لأذى.
٢. سياسة حول سعة التغطية والحماية من التهديدات: تختلف المنظمات في سعة الخدمات الوقائية التي قد تقدمها، وهذه قد تتراوح من حصر التغطية بأقل ما يمكن، وهذه تعني تنفيذ ما تنص عليه القوانين والتشريعات ، وكحد أعلى حماية شاملة من المخاطر بأنواعها الطبيعية والمهنية والاقتصادية وهذه تشمل:

- حماية من الإصابات المرضية (البدنية والنفسية) وهي حماية للإصابات التي تحدث مباشرة بسبب العمل نفسه أو بشكل غير مباشر ولأسباب أخرى ، بل إن بعض المنظمات تهتم حالياً بتقديم خدمات وقائية وعلاجية لمعالجة المشاكل النفسية كمعالجة التوتر الناجم عن العمل وغيره ، وأيضا تقديم المساعدة للمدمنين على الكحول أو المخدرات أو غيره... باعتبارها جميعاً أحداثاً تنعكس على العمل وتحتاج المنظمة إلى أن تقدم الرعاية والخدمات التي يحتاجها العاملون لتجاوزها.

- حماية من حوادث العمل بأنواعها وهذه تختلف باختلاف نوع النشاط.
- حماية من الأخطار الاقتصادية والمهنية أي الحماية من البطالة وفقدان الوظيفة، خاصة فقدان الناجم عن التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية، فبعض المنظمات توسع تغطيتها الحماية لتشمل إعادة تأهيل العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب تغييرات في التكنولوجيا التي تجربها، أو بسبب تغييرات تنظيمية كأن تتوقف عن إنتاج وتتوسع في آخر ، وتلغي فروعاً ودوائر وتتوسع في أخرى... الخ.

٣. تحديد طريقة تصميم وإدارة برنامج السلامة المهنية: يمكن للمنظمة أن تنفرد بوضع البرنامج وتحديد تفاصيله وإدارته ، أو أن تسند ذلك إلى لجان مشتركة من الإدارة والعاملين ، يحددون تفاصيل البرنامج ويشتركون في تنفيذه وإدارته. وتمثل اللجان المشتركة الأسلوب المفضل لمنظمة تهتم بتوفير رعاية شاملة، وفي هذه الحالة يمكنها أن تترك التفاصيل إلى العاملين ليحددوا المجالات المشمولة في ضوء أولوياتهم وحاجاتهم.

٤. توفير وسائل تحقيق السلامة.

٥. تدريب العاملين على السلوك السليم: وهنا لابد من تدريب العمال الذين يمكن أن تعرضهم لمصادر تهديد ، إذ يمكن تقليل المخاطر (الحوادث والأمراض) بالتدريب الجيد للعاملين بحيث يؤدون عملهم ، ويستخدمون وسائل الوقائية بشكل يحميهم منها. فإذا كان عامل معين يؤدي عمله بطريقة تزيد من احتمال تعرضه لحادث، يمكنها تقليل هذه الاحتمالات بتدريبه ليؤديه بطريقة تجنبه المخاطر، وإذا كان بعض من يتعاملون مع أجهزة خطيرة لا يرتدون المواد الواقية الضرورية ، يمكن معالجة ذلك بتدريب يغير سلوكهم. وهذا يتطلب تحديد مجالات التدريب والأشخاص الذين يحتاجونه.

٦. إعداد خطط طوارئ وإصدار تعليمات سلامة: أي إصدار التعليمات الضرورية للوقائية من الحوادث والإصابات ، وكذلك لمعالجة الأحداث التي تحصل ، وإذا كان هناك احتمال حصول حوادث وإصابات خطيرة ومتعددة. كما بالنسبة لمنظمة معرضة لاحتمال الانفجار أو الحريق أو انتشار وباء أو تسرب سموم... إلخ ، فهي تحتاج إلى خطط لكل من هذه الأحداث الطارئة ، تبين كيفية معالجة الموقف ومسؤوليات الأطراف المختلفة في كل موقف.
٧. القيام بنشاط توعية وإعلام: أي القيام بنشاطات توعية وإعلام تعرف العاملين على سبل تجنب التهديدات ، وقد يشمل ذلك تقديم محاضرات ، وتوزيع مواد إعلامية ، ووضع لافتات في أماكن مختلفة، إلى غير ذلك من وسائل تذكّر العاملين بضرورة وكيفية حماية أنفسهم من الحوادث والإصابات.
٨. القيام بالتفتيش الدوري: وهو عنصر أساسي في أي برنامج للسلامة المهنية والتفتيش الدوري لمواقع العمل المختلفة يعني التأكد من التزام الجميع بالتعليمات وشروط السلامة.
٩. جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها: يتم جمع المعلومات لتقدير أحجام وأنواع وتكاليف الإصابات. بل إن هذا النشاط يعد نشاطاً أساسياً لأي منظمة تتعامل مع أنشطة خطيرة وتكثر فيها الإصابات.

(٢-١) التميز المؤسسي

التميز عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (أجايف، ٢٠٠٨: ٢٢٧) ، فهو 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، ٢٠٠٧: ١١٤). والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد منه من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلي، ٢٠٠١: ١٢).

ويرى الباحث أنه على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

١. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج ، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف ، وإدارة العمليات ، وإشراك الأفراد ، والتحسين المستمر والإبداع ، والمنفعة المتبادلة بين الشركات والمسؤولية الاجتماعية المشتركة ، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (الدلال، ٢٠٠٥: ٢٧) ، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال ، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر ، والحرص على الأداء ، ويؤكد (زايري، ٢٠٠٥: ١) إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات ويشير (جواد ، والخرشة ، ٢٠٠٨: ٨) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة

العمل فيها ، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

٢. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة ، ٢٠٠٧: ١١) ، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة ، ٢٠٠٦: ٣٠) ، فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاءة الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي ، ٢٠٠٩: ٦).

٣. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (عبد الفتاح ، ٢٠٠٤: ١١٦) ، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين ، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق ، وآخرون ، ٢٠٠٨: ٦) ، ويؤكد (ستاندن ، ٢٠٠٤: ٤) أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره ، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء ، وتخيط المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة ، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية ، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة (التيجاني ، ٢٠٠٧: ١٢).

تشكل المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة ، فهي تتغير من منظمة الى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر ، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (هارينغتون ، ٢٠٠٨: ٥٦) ، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز ما يلي:

١. القيادة وثبات الغاية: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز ، إذ يتم توضيح

اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

٢. التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات ، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به ، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

٣. التوجه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

٤. التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

٥. التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
 ٦. تطوير الشركات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
 ٧. الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.
 ٨. توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
 ٩. المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة (بورتر وتانر، ٢٠٠٤: ٦ - ٧).
- ويطرح (بيترز وويتزمان، ٢٠٠٤: ١٣ - ١٥) عوامل التميز المؤسسي من خلال تحديد خصائص وسمات "٦٢" من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي:
١. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
 ٢. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
 ٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
 ٤. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
 ٥. الاهتمام بقيم المنظمة.
 ٦. الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
 ٧. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
 ٨. رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

(١-٢-١) التميز القيادي

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية

كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (بورغيني، ٢٠٠٥).

(٢-٢-١) التميز بتقديم الخدمة

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعي، وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٣ - ٥٤).

وحدد (هيوز، ٢٠٠٣: ٢٢) أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

١. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
٢. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
٣. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
٤. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
٥. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
٦. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

(٣-١) شركة المجال سيد الخدمات

تم تأسيس شركة المجال عام ١٩٨١ م عند اكتمال أغلب البنية الأساسية للمملكة العربية السعودية، ووجدت حاجة كبيرة للخدمات والصيانة المنبثقة. في هذا الوقت أخذت الشركة الخطوات المبدئية للبحث عن الخبرة الدولية لتقديم خدماتها على أرضية صلبة ومهنية. بالتالي حققت الشركة ذلك الهدف باكتساب مجموعة تراخيص خدمات مختارة من شركة ServiceMaster في الولايات المتحدة (أحدى قادة السوق العالمي في تراخيص الخدمة حول العالم). وبعدها تم تأسيس شركة المجال سيد الخدمات عام ١٩٨٥ م منذ ذلك الوقت اكتسبت الشركة خبرة هائلة، وتمتع بالدعم الكامل من ServiceMaster على كل المستويات: الإدارية، والتقنية، والتدريب، بالإضافة إلى عمليات البحث والتطوير. في عام ٢٠٠٣ م ولدت شركة المجال من جديد كمقدم حلول كاملة وشاملة لخدمات المرافق تحت اسم المجال جروب متضمناً كل خدمات المرافق، والمجال G4S المزودة بخدمات النظم والأمن. وبحلول عام ٢٠٢٣ م تمتلك شركة المجال ٢١ فرع حول المملكة العربية السعودية وأكثر من ١٣ ألف موظف وتقدم الخدمة لعدد ١١٠٠ عميل.

الدراسات السابقة:

٥ الدراسات العربية

دراسة (عبد الجليل، ١٩٩٢) بعنوان "السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية".

هدفت إلى وصف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية ومقارنته بالأفكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تمهيداً لتقويم الواقع المصري. تكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وممارساتها. تكونت عينة الدراسة من (١٢) شركة، و (٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كليات التجارة بالجامعات المصرية. و (٢٠) من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث كان ذلك تعبيراً في رغبة مستقبلية من معظم فئات العينة حوالي (٩٢٪) على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ذو أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الأعمال. بالإضافة إلى أن تقارب اتجاهات فئات العينة، وآرائهم وأفكارهم يعتبر دليلاً على التفاؤل بأن يستمر تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتنمية كل منها لارتباطهما على أي صورة بفاعلية المنظمات والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنه نشاط مساعد لباقي أنشطة المنظمة قد أصبح ماضياً حيث ينظر إليها الآن على أنها نشاط رئيسي، وضروري لصحة المنظمة، وبقائها واستمرارها.

دراسة (الناطور، ٢٠٠٠) بعنوان "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني - دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين".

هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها - مدى دقتها - مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع الأردني. وتوصلت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة. وأن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية "المعنية بتخطيط القوى العاملة" لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً. وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي) الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

دراسة (الجري، ٢٠٠١) بعنوان "أثر استراتيجية اختيار الأفراد 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 كالإنتاج 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 وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق". هدفت إلى تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث، وبيان 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 أثراً بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

دراسة (أبو زيد، ٢٠٠٣) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة".

هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً في القطاع العام، و (٥٠) مديراً من القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية هي ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين. وأن هناك أثر ارتباط إيجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

دراسة (بقلة، ٢٠٠٤) بعنوان "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص 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 إداراتها 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 (أبودولة، 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 (حسن، ٢٠٠٩) بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية".

هدفت إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (٣٥) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج والبالغ عددهم (٨٠). وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

دراسة (الرسول، وكاظم، ٢٠٠٩) بعنوان "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية".

هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (٩٠) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها، وهناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، فضلاً عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات

المناطة بهم. أن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا بأن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعايير الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعة لذا يتوجب الاهتمام بها وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال، وبينت النتائج أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً .

⊙ الدراسات الأجنبية

دراسة (كولينز وكلارك، ٢٠٠٣) بعنوان "الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وفريق الإدارة العليا والشبكة الاجتماعية وأداء الشركة: دور ممارسات الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمنظمة".

هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات. تكونت عينة الدراسة من (٧٢) شركة ذات التكنولوجيا العالية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

دراسة (سي يوتشاو، ٢٠٠٨) بعنوان "دراسة تجريبية حول ممارسات الموارد البشرية المتماسكة وأنظمة العمل عالية الأداء".

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل تكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) فرداً من الشركات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

دراسة (كوفاس، ٢٠٠٨) بعنوان "استكشاف كيفية تأثير علاقة المنظمة بالموظف على الارتباط بين إدراك ممارسات الموارد البشرية التنموية ونتائج الموظفين".

هدفت إلى اختبار كيف أن جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين تؤثر على العلاقة بين إدراك العاملين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العاملين تكونت عينة الدراسة من (٥٩٣) عاملاً من (٦٤) بنكاً محلياً في النرويج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

دراسة (شين وهوانغ، ٢٠٠٩) بعنوان "ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار: الدور الوسيط لقدرة إدارة المعرفة".

هدفت إلى اختبار دور قدرة إدارة المعرفة في علاقة ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (١٤٦) شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وقدرة إدارة المعرفة والأداء الإبداعي.

دراسة (فلاشوس، ٢٠٠٩) بعنوان "تأثير ممارسات الموارد البشرية على نمو الشركة".

هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة تكونت عينة الدراسة من (٧١) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

دراسة (بيريز-أورتيز، ٢٠٩) بعنوان " نموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية كعامل تمكين للتجديد التنظيمي: إطار لريادة الأعمال المؤسسية".

هدفت إلى تطوير أنموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية كممكن بعوائد التنظيمية. وقد قامت الدراسة باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة لتطوير أنموذج تحليلي بالاستناد إلى العرض النظري السابق حول إدارة الموارد البشرية.

دراسة (تشانغ يانغ و يه يون لين، ٢٠٠٩) بعنوان " هل يشكل رأس المال الفكري وسيطاً للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؟ وجهة نظر صناعة الرعاية الصحية في تايوان".

هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة الرعاية الصحية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك أثراً لرأس المال الفكري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

دراسة (كيم، ٢٠١٠) بعنوان " ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية: تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام".

هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي. وهذه العوامل هي الرواتب؛ والمنافع؛ والفرص؛ والقواعد التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) عاملاً يعملون في NASP-III. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسستهم.

دراسة (إدرالين، ٢٠١٠) بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدوافع لتحفيز روح المبادرة في الشركات الكبرى في الفلبين".

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف يعملون في (١١) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

٢,٣ المتغير المستقل:

ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي عملية تعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتوجيههم وتطوير إمكاناتهم وتقييم أدائهم.

٢,٤ المتغير التابع:

التميز المؤسسي وهو حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المتميزة.

٢,٥ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

١. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجريري، ٢٠٠١) التي أوضحت وجود تأثير استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية. ودراسة (حسن، ٢٠٠٩) التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.
٢. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (إدرالين، ٢٠١٠) التي بينت أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلا من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.
٣. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الكبيسي، ٢٠٠١) التي بينت أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و (المدافعة). وأن هناك أثراً بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.
٤. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (فلاشوس، ٢٠٠٩) التي أظهرت أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي من نمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.
٥. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (٠,٠٥) في شركة المجال سيد الخدمات فرع الدمام.
٦. يعتبر التميز المؤسسي أحد الأدوات التي وضعتها المؤسسة الأوربية للجودة ويتضمن مجموعة من الأبعاد أهمها التميز القيادي وتميز بتقديم الخدمة وتميز العمال المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية.
٧. تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على توجيهات الأداء البشري كما أنها تؤثر في جوانب مختلفة لذلك الأداء ودور الأفراد سواء كان ذلك من ناحية الشخصية أو السلوكية مما يحقق التميز المؤسسي.

٢,٦ الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي تم الوصول إلى أن الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص ، وكذلك القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة لتحقيق أفضل فرص التميز. ويعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وتميز المؤسسات من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وحظي بدراسات عديدة على المستوى العالمي والعربي.

قائمة المراجع:

٥٠ المراجع العربية

- إدريس؛ وائل محمد صبحي، الغالي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٩)، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- أبو دولة، جمال؛ صالحة، 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. ٣. أبو زيد، ذياب، (٢٠٠٣)، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- أبو شيخة، نادر أحمد، (٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصغاء للنشر والتوزيع.
- بربوطي، سعاد، (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. ٦. بقلة، لبنى عطا الله سعيد، (٢٠٠٤)، "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- توفيق، عبد الرحمن، وآخرون، (٢٠٠٨)، "التميز الإداري والفاعلية القيادية"، مركز الخبرات المهنية (بمبك): القاهرة: مصر.
- التيجاني، هادي، (٢٠٠٧)، "النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز"، أمانة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- الجبري، صالح عمرو، (٢٠٠١)، "أثر استراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، بغداد .
- جواد، شوقي ناجي؛ وياسين، الخرشنة، (٢٠٠٨)، "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حسن فلاح، حسن، (٢٠٠٩)، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- الخرابشه، عمر محمد، (١٩٩٦)، "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- درة، عبد الباري ابراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. ١٤. الرسول، حسين علي عبد؛ وكاظم، عبد الله (٢٠٠٩)، "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١١) العدد ٢: ٥٢ - ٦٦ .
- الرشيدة، نايل سالم، (٢٠٠٧)، "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- السالم، مؤيد سعيد؛ حرحوش، عادل، (٢٠٠٢)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن.
- سلطان، محمد، (٢٠٠١)، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- السلمي، علي، (٢٠٠١)، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي (٢٠٠١)، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- السيد، رضا، (٢٠٠٧)، "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة: مصر.
- شحادة، نظمي (٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، "التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: مصر.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣)، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الطائي، يوسف حليم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠١)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
- عبد الجليل، راشد (١٩٩٢)، "السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مصر"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق.
- عبدالفتاح، عصمت، عبدالله (٢٠٠٤)، "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
- عبدالوهاب، علي (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العزاوي، نجم، (٢٠٠٦)، "التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين (٢٠١٠)، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- العوايشة، أسما هائل (٢٠٠٦)، "اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان الأردن.

- القحطاني، لاحق عبدالله (٢٠٠٧)، "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الكبيسي، سعدي مجيد (٢٠٠١)، "الأثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد .
- مرتجى، نجلة حسين (١٩٩٣)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل النمو العادل"، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- مصطفى، أحمد سين، (٢٠٠٥)، "إدارة الموارد البشرية"، حقوق النشر محفوظة للكاتب، القاهرة: مصر.
- الناطور، محمد، (٢٠٠٠)، تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل (٢٠٠٨)، "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- هاشم زكي، محمود (١٩٩٦)، "إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الكويت: مطبعة ذات السلاسل
- الهيبي، خالد عبد الرحيم، (٢٠٠٥)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ويلز، مايك، (٢٠٠٥)، "إدارة عملية التدريب وضع المبادئ وضع التنفيذ"، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر معهد الإدارة العامة، الرياض : المملكة العربية السعودية.

⊙ المراجع الأجنبية

- 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.
- Akaner, Muset, (2003), "Application of ISO 9000 and OHSAS 18000 to A mining Company: A case Study", A thesis Submitted to Partial Fullfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science, Middle East Technical University: 23.
- 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.
- Armstrong, Michael, (2006), "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., Kogan Page.
- 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.
- Cabral, L., (2000), "Introduction to industrial organization", Cambridge, Mass; London: MIT Press: 87.

- 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.
- 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.
- 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.
- DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "Fundamentals of human resource management", 8th ed, John Wiley & Song, Inc.
- DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
- Dissler, Gary, (2003), "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- 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.
- Greiner, Ben, (2003), "The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics", Working Paper, August: 7-20.
- 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.
- 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.
- Hugessen, K, (1996), "Strategic Compensation: A New Compensation Models for A New Age" *Harvard Business Review*, January: 32-48.
- Hughes, Arthur Middleton, (2003), "The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs", McGraw-Hill, U.S.A.
- Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3: 635-672.
- Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", *Public Administration Review*, January-February: 38-49.
- Kuvaas, Bård, (2008), "An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human

Resource Practices and Employee Outcomes”, Journal of Management Studies, Vol. 45, No.1: 1- 25.

- Musa, Pinar and Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", SAM Advanced Management Journal, Vol.73, No.1: 29-45.
- Peris-Ortiz, Marta, (2009), "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship", Internatioanl Entrep Management Journal, Vol.5: 461-479.
- Porter, L.J. & Tanner,S.J, (2004), "Assessing Business Excellence", 2nd Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
- Reese, Charles, D., (2008), "Occupational Health and Safety Management: A Practical Approach", 2nd Edition, CRC Press, Taylor and Francie Group.
- Seaver, Matt & O'Mahony, Laim, (1999), "Isa 2000 the System for Occupational Health & Safety Management: Mandatory Elements", Gower Pub Co. U.S.A.
- Sekaran, Uma, (2003), "Research Methods for Business", John Wiley & Sons, U.S.A.
- Siu Chow, Irene Hau, (2008), "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High-Performance Work Systems", International Journal of Employment Studies: 125-143.
- Standen, Jim, (2004), <http://www.jimstanden.co.uk/18/8/2010>. "The EFQM Excellence Model",
- Theotokas, Ioannis & Progoulaki, Maria, (2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", Marine Policy, Vol.34: 575-582.
- Vlachos, Ilias P., (2009), "The effects of human resource practices on firm growth", International Journal of Business Science and Applied Management, Vol. 4, No. 2: 17-34.
- Wasile, Wski. E, (1996), "Bargaining Out look for 1996", Monthly Labor Review, January:10-24.
- Peters, T,J, & Waterman, H, (2004), "In Search of Excellence" 2nd edition, London: Profile Books.
- Zairi, Mohamed, (2005), "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.