

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة تطبيقية في شركة المجال سيد الخدمات – فرع الدمام

| اسم الطالب         | الرقم الجامعي |
|--------------------|---------------|
| حسين علي حبيب 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   |
| 5      | 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 |
| 5      | 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  |
| 9      | الفصل الثاني: الدراسات السابقة              | ٢     |
| 10     | المقدمة                                     | ٢,١   |
| 17     | المتغير المستقل                             | ٢,٢   |
| 17     | المتغير التابع                              | ٢,٣   |
| 18     | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | ٢,٤   |
| 18     | الخاتمة                                     | ٢,٥   |
| 19     | قائمة المراجع                               | -     |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 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 المتفوقة 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 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 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.

## 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.

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 ؟

### 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..

### 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 ؟

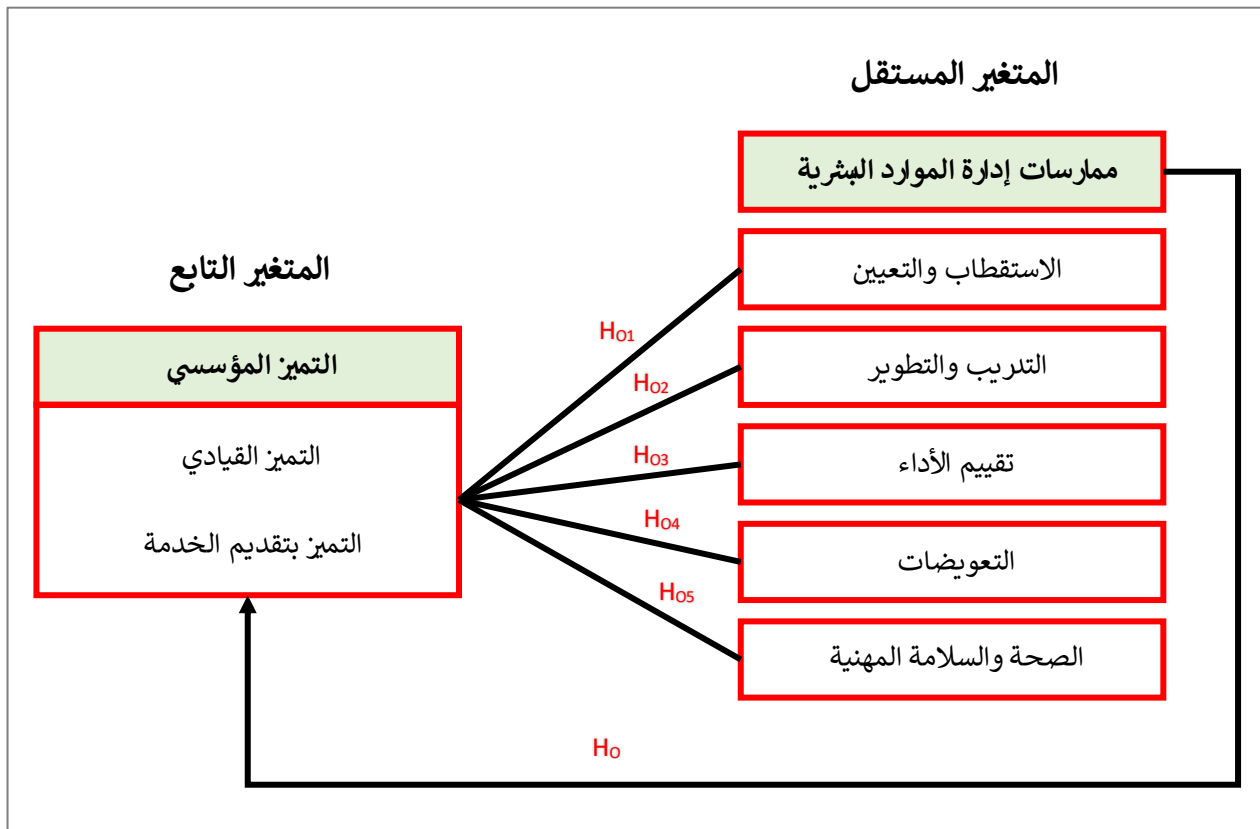
### أهداف الدراسة:

- 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.

### 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.

## نموذج الدراسة:



الشكل (١) نموذج الدراسة من إعداد الباحث

## 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.

## الدراسة الميدانية:

كانت الطريقة المستخدمة للدراسة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصا 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 | أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|-------|---------------|
| 5          | 4     | 3     | 2     | 1             |

### مخطط المشروع المقترح:

#### ٥ 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.

#### ٥ 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 أهمية 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

## الإطار النظري:

### أولاً/ إدارة الموارد البشرية

من الناحية العملية والوظيفية تجمع معظم التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط المتعلق بالعنصر البشري في المنظمة بغض النظر عن المصطلح المستخدم سواء كان إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. وتجتمع كل التعاريف أن إدارة الموارد البشرية وظيفتها الجوهرية تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، بهدف تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال المنفعة المشتركة بينهما، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تعدها تلك الإدارة، وتهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية (عقيلي، ٢٠٠٥).

أن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وأن أهداف المنظمة في إطار مواردها البشرية غالباً ما تنطوي على هدفين رئيسيين هما الكفاءة والعدالة، والكفاءة بالنسبة للمنظمات تتحدد على ضوء العلاقة بين مدخلات عملياتها الإنتاجية ومخرجاتها وتحقيق كفاءة الأداء، فكلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات في الجانب الخاص بالعدالة فإن ذلك يتوافق على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، وكلما تم رعاية العدالة في أمور التوظيف والعلاوات والترقية كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وفي إطار هذين الهدفين الأساسيين للمنظمة يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

١. قوى عمل متجانسة ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
٢. قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج والخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
٣. قوى عمل فعالة أي ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
٤. قوة عمل مستقرة: أن ازدياد حركة دوران العمل تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وكلما مكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب كلما ساهم ذلك في قوى المنظمة وفعاليتها.
٥. التعامل مع الأزمات والمواقف الصحيحة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضماناً لأن تتفق هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
٦. تنمية قدرات الأفراد.
٧. ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم.
٨. ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر من خلال جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة متوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.
٩. تحقيق الانتماء والولاء: أن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة إنتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم فإن ذلك سيؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (الفارس ٢٠٠٥). ويرى (العزاوي، وجواد، ٢٠١٠) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية هي:
  - أ. الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم 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.

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

ج. 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 اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب وتركز الدراسة الحالية على الممارسات التالية:

#### ○ الاستقطاب والتعيين:

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد ، أما وظيفة الاختيار والتعيين فتهدف إلى المقارنة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء المناسب منهم. أورد (كولينز وكلارك، ٢٠٠٣) أن المقصود في الاختيار هو انتقاء الشخص المناسب من بين مجموعة الأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة ، في حين يعرف التعيين بأنه وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب ، بحيث تتماشى شروط الوظيفة مع مؤهلات وكفاءة هذا الشخص.

#### ○ التدريب والتطوير:

وضح (فلاشوس، ٢٠٠٥) أن استخدام الجهود التدريبية بشكل متكامل بهدف بناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة وإعلاء مستوى فعاليتهم وإعدادهم إعداداً جيداً، يعكس بدوره على إمكاناتهم في تنفيذ المهام بشكل فعال، وتطوير معلوماتهم وقدراتهم واتجاهاتهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية. أورد (عساف، معترز عبد القادر ، ٢٠٠٨) أن لضمان كفاءة وفعالية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية ، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

#### ○ تقييم الأداء:

أن التقييم في حد ذاته ليس هدفاً مرجو التحقيق إنما الهدف يكمن في تحفيز الأفراد، وإيقاظ الإيجابية في نفوسهم، ودفعهم إلى تطوير أدائهم نحو الأفضل ، وهذا سيساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. كما أن التقييم يعتبر بمثابة تغذية راجعة حول أداء العاملين، وهذا بإمكانه دعم القرارات المستقبلية المتعلقة بالأفراد (بلوط ٢٠٠٢). عرف (جواد، ٢٠٠٢) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح. أما معايير تقييم الأداء فتعرف

بأنها المستويات التي يكون الأداء فيها مقبول ومرضي للإدارة، من حيث كمية الإنتاج والزمن المستغرق والجودة. ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى موضوعية تتعلق بالوظيفة نفسها، أو سلوكية تتعلق بالموظف. كما أوضح خصائص المعايير الجيدة بأنها يجب أن تكون متصفة بسهولة الاستخدام والتميز والصدق والثبات.

#### ○ التعويضات:

تلعب التعويضات ومنها الرواتب والأجور دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات ، فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء ، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. ويعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة من الموضوعات الهامة التي لاقت ومازالت تلقى اهتماماً كبيراً من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة ، وسواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

#### ثانياً/ التميز المؤسسي

يعرف (شانج يانج، ٢٠٠٩) التميز المؤسسي بأنه بذل أفراد المؤسسة كل ما في وسعهم من أجل تحقيق احتياجاتهم والتوقعات المستقبلية التي يهدفون إليها ، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تصب في مجال تحقيقهم لأهدافهم، في ظل المنافسة العامة والتطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

إما استدامة التميز فهي استمرارية المؤسسة في تقديم خدماتها رغم الظروف الإقليمية والعالمية المعقدة، والمنافسة المتزايدة ، والتطورات الهائلة المحيطة. ونذكر هنا بعض المبادئ الأساسية التي تقود لذلك التميز المؤسسي:

١. **الاهتمام والتصويب نحو النتائج:** إن التميز يأتي عندما يصبح بمقدور المؤسسة تحقيق كافة النتائج التي تسعد الميتمين بأمرها ، ويمكن الوصول إلى هذا التميز عن طريق التعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للعاملين والمعنيين بالمؤسسة ، ومراجعة السياسة والاستراتيجية المتبعة ، وتحليل الخبرات السابقة ، ووضع أهداف جديدة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
٢. **التركيز على خدمة المتعاملين مع المؤسسة:** إن المؤسسات المتميزة تحرص على التعرف على احتياجات المتعاملين معها ، وتفهم متطلباتهم بشكل مستمر حتى تحظى بالرضا الشامل وتتدرج المؤسسة في الحكم على جودتها وتميزها، فتنقل من مقدمي الخدمة إلى متلقيها ، لتحصل على الحكم النهائي على مستوى أدائها ، فتحسن من الخطأ وتتحدى العوائق.
٣. **القيادة والثبات على الأهداف:** إن المؤسسة التي تهدف التميز ، تقوم بتحديد مسارها المستقبلي ، وذلك عن طريق صياغة رؤيتها بشكل واضح ، تعبر فيه عن نفسها وهدفها ، ومن ثم تنشر هذه الرؤيا على نطاق واسع لتحظى بمتابعين ينضمون إليها ، وعادة ما يحرص القادة على وضع قيمهم وضوابطهم وثقافة التميز التي يعبرون عنها في سلوكهم الشخصي حتى يكونوا قدوة لغيرهم.
٤. **تنمية العاملين وإشراكهم:** تحرص المؤسسات على تنمية موظفيها وتدريبهم ، كي ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي وكفاءتهم ، إذ أن مستوى أدائها يقاس بمستوى أداء موظفيها كما وتدرك المؤسسات أهمية الموارد المعرفية في تحقيق التميز المستدام ، لذلك فهي تحدد متطلباتها الحالية والمستقبلية، وتعين الموظفين ذوي المهارات المطلوبة ، وترفع من مستوى أدائهم لتحقيق أهدافها.
٥. **التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر:** إن المعرفة والتعلم هما من يستطيعان خلق الإبداع، كما أن التطوير المستمر هو من يقود للتغيير ويحقق التميز المؤسسي. لذلك فإن المؤسسات تحرص على التعلم من تجاربها ، لنقل الفائدة للعاملين فيها وتسمع منهم الرأي والفكرة ، الأمر الذي من شأنه تحقيق التميز.

## 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 العام 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 بقله (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 خلوي 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 و كلارك، 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 يو تشاو، 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 و هوانغ، 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 (إدراين، 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.

### **المتغير المستقل:**

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

### **المتغير التابع:**

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

## 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 الكبسي (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. تساهم 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.

## 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:

### ٥ 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؛ 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. 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.
- برنوطي، 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"، أمارة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- الجريري، 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، الخرشة، (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؛ حrchوش، 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.
- عبدالجليل، 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
- مرتجي، 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
- الهيقي، 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.