

عنوان البحث

**دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
(بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م)**

د. محمد حسن الطيب عدلان²

د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله¹

¹ أستاذ مساعد، إدارة أعمال، جامعة الجنية، السودان.

² باحث علمي، السودان.

HNSJ, 2022, 3(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj3733>

تاريخ القبول: 2022/06/15م

تاريخ النشر: 2022/07/01م

المستخلص

تناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جياذ الصناعية، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية. استخدام الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الأستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة ، حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدة المختلفة ، تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها ، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، و توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياذ الصناعية، واوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، ويوصي الباحث باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات، العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها ، اقترحت الدراسة اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق التميز.

RESEARCH TITLE**THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE.
A Case Study on GIAD Industrial group (2019)****Abdallah Ibrahim Abakar Abdallah¹****Mohammed Hassan Eltaieb Adlan²**¹ University of Elgeniena, Assistant Professor Management Section, Sudan.² Scientific Researcher, Sudan.HNSJ, 2022, 3(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj3733>**Published at 01/07/2022****Accepted at 15/06/2021****Abstract**

This research tackled the role of human resources management in achieving organizational excellence. The objectives were to identify the role of human resources management in achieving organizational excellence, to clarify the contribution of human resources planning to achieving organizational excellence in the industrial group, to know the role of training and capacity development in achieving discrimination. The role of HRM in the Giad Group, clarifying the role of Recognition in the achievement of organizational excellence in the Giad Group. The researcher used the descriptive approach and a field study where the questionnaire was the main performance of all the data. A suitable objective sample was used, distributed (91) questionnaire to the employees in different units. Statistical data packages were used to analyze the data (SPSS) and the study reached several results, the most prominent of which is that there is a statistically significant relationship between human resources management and institutional excellence. There is a statistically significant relationship between selection and identification and achievement of institutional excellence in the results of the community. There is a role for training human resources in achieving the institutional excellence in the results of the customers of the group of industrial horses, there is a role to evaluate the performance of human resources in the achievement of institutional excellence in the results of the work of the industrial group, there is a role of compensation and incentives for human resources to achieve The study recommended the necessity of spreading awareness of the concept of excellence through seminars, conferences, workshops and attention to the organizational culture in order to contribute to the development of performance. The researcher recommends choosing effective ways to activate and qualify leaders to help them adapt to the changes, Performance Measurement System To help the group recognize its performance, the study suggested further studies of the role of human resources in achieving excellence.

الإطار العام للبحث:**تمهيد :**

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والنفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الادارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الافضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية، وتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للأكفاء من العاملين، وذلك ليتمكنوا من القيام بالاعمال المطلوبة وفق افضل الطرق، وعلي الرغم من الاختلاف في تعريف مصطلح ادارة الموارد البشرية الا انها تتفق في مجملها علي ان ادارة الموارد البشرية هي الادارة المعنية بالكوادر البشرية في المؤسسة من خلال تغطيتها لعدد من الوظائف والنشاطات مثل تخطيط القوي العاملة والتوظيف والتدريب وادارة الاداء ورفاه وعلاقات العاملين وتعيوضات العاملين المباشرة وغير المباشرة، نجد ان السودان وعلي مستوي رئاسة الجمهورية تبني نموذج التميز الأوربي (EFQM) منذ العام 2007م وتم تكوين المجلس الاعلي للجودة والامتياز ، وهناك عدد من المؤسسات تبنت نموذج التميز الاوربي التميز المؤسسي ومنها الشركة منذ 2008م حتي الان ، وتعتبر لها الريادة في تبني نموذج التميز ونشره علي وحدات الاعمال التابعة لها، إلا ان هناك هاجس يؤرق المجموعة في تطبيق وتحقيق التميز المؤسسي، وهل يمكن ان تكون المجموعة حققت التميز والي أي مدي، اسئلة كثيرة تدور في اذهان قيادة المجموعة وتحديداً الإدارة العامة للموارد البشرية بالمجموعة، حيث تمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ضمان ان المؤسسة يمكن ان تحقق اهدافها من خلال الكوادر البشرية العاملة بها، و تفترض ان الموارد البشرية رأس الرمح في تحقيق التميز المؤسسي و تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي ويفوق توقعات المعنيين.

أهمية البحث:

1. توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفاعليته في تحقيق التميز المؤسسي.
2. قد تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
3. أهمية موضوع البحث والمتمثل بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
4. توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية.
5. أهمية نتائج البحث للشركة عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية لتحقيق الوصول لرؤيا المجموعة " ريادة إقليمية بمعايير عالمية "
6. قد يفتح هذا البحث المجال أمام الباحثين للبحث في ادوار وممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

أهداف البحث :

1. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .

2. توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية.
 3. معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التمييز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية.
 4. كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جياذ الصناعية.
- مشكلة البحث :**

تتمثل مشكلة البحث في سؤال رئيسي مفاده ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية؟.

وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

1. هل يوجد اثر لعملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية؟
 2. هل هناك دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية؟
 3. هل هناك دور لنظام التعويضات بإدارة الموارد البشرية في الشركة يؤدي الي تحقيق التميز المؤسسي ؟
 4. هل يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية؟
- المتغيرات الأساسية للبحث:**

- أ- **المتغير المستقل :** دور الموارد البشرية بالشركة وابعادها (تخطيط القوي العاملة، التدريب وتنمية القدرات، التعويضات، تقييم الأداء).
- ب- **المتغير التابع :** تحقيق التميز المؤسسي بالشركة وابعاده (نتائج المتعاملين ونتائج العاملين ونتائج المجتمع).
- فرضيات البحث :**

إستناداً الى مشكلة البحث وأسئلة البحث تمت صياغة الفرضية التالية التي سيجرى اختبارها:

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي .

منهج البحث: المنهج الوصفي والتحليلي .

مجتمع البحث : مجتمع البحث هم العاملين بمجموعة جياذ الصناعية.

عينة البحث : العينة هي مجموعة مختارة من القادة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام و منسوبي إدارة الموارد البشرية بمجموعة جياذ الصناعية.

أدوات البحث: المصادر والمراجع المعتمدة، المكتبات والمواقع الإلكترونية المتخصصة، الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

الحدود البشرية: المقصود بهم الافراد العاملين في الشركة من القيادات والمهندسين و الإداريين الحدود الزمانية : 2019م

الحدود المكانية : مجموعة جياذ الصناعية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة البشير احمد المرتضي(2012م)

دراسة بعنوان اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية علي تنمية الميزة التنافسية للجامعات (بالطبيق علي جامعة الزعيم الازهري 2007م - 2011م)، وتمثلت المشكلة في نقصي واقع الانشطة والخطط التي تدار بها الموارد البشرية في جامعة الزعيم الازهري وتأثيرها علي تنمية الميزة التنافسية للجامعة، وهدف البحث إلى ابراز دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والمزايا التنافسية، ومن أهم النتائج مساهمة الابتعاث الخارجي للعاملين بالجامعة في تنمية قدرات ومهارات المبتعثين وكذلك تطوير الادارت والاقسام التي يعملون بها، ان ممارسات ونشاطات قسم شؤون العاملين تساهم في زيادة الميزة التنافسية للجامعة ، ولكن رغما عن ذلك هنالك بعض جوانب القصور في عمل القسم قد يحد من تعزيز القدرة التنافسية للجامعة مستقبلا.

2. ثلاب حمد الهاجري(2008م):

دراسة بعنوان: الاساليب الحديثة في ادارة الموارد البشرية واثرها علي الاداء (دراسة حالة مقارنة في القطاع المصرفي بدولة قطر بين المصارف الاسلامية وغير الاسلامية)، وتمثلت مشكلة البحث في كيفية الاستفادة من خبرة المصارف الربوية في ادارة مواردها البشرية للخروج بتوصيات بما يخدم البنوك الاسلامية، ومن أهم النتائج لقد اكدت الدراسة ان التركيبة العمالية في المصارف الاسلامية في معظمها من القطريين مما اثر بشكل سلبي علي الاداء الاداري في ادارة الموارد البشرية من خلال التباين الحاصل في سياسات التدريب والتحفيز والمحيط الاداري العام لصالح المصارف الربوية.

3. عامر محمد عبدالله ابو كروق(2016م):

دراسة بعنوان: اثر ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة الامن الغذائي 2010م - 2015م)، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق ادارة الموارد البشرية بصورة صحيحة وفقا لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة من اجل الوصول الي التميز المؤسسي، وهدف الدراسة التعرف علي مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة المطبقة وتحديد المفاهيم والمبادئ الخاصة بادارة الجودة الشاملة الغير مطبقة، ومن أهم النتائج حرص الادارة العليا علي تطبيق الاسس العلمية في عملية الاستقطاب والاختيار في الشركة، وان تنفيذ البرامج التدريبية يؤدي الي رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من كفاءتهم وتحسن اداءهم.

4. محمد عثمان البدي عبدالله(2012م):

دراسة بعنوان ادارة الموارد البشرية في السودان بالتركيز علي مجموعتي شركتي جيا و حجار مقارنة بادارة الموارد البشرية في اليابان، نبعت مشكلة البحث من ان اهم المؤسسات السودانية بصفة عامة ليس لها منهج اداري واضح مما ادري الي الفشل في تحقيق معدلات نمو عالية لذلك تطلب الامر النظر في النماذج الادارية لدي الامم الاخرى، والبحث في اي النماذج يمكن تطبيقه علي مجتمع الاعمال السوداني، فوجد ان النموذج الياباني لتنمية وادارة الموارد البشرية هو الامثل، ومن اهداف الدراسة الوقوف علي النموذج الياباني في الادارة والاسس والمرتكزات التي إنبنى عليها خصوصا في مجال الموارد البشرية، الوقوف علي امكانية تطبيق فلسفة الادارة اليابانية في ادارة الموارد البشرية في المنشآت السودانية، ومن أهم النتائج ان معدل دوران

العمالة عالي وهذا دليل علي عدم الرضا الوظيفي او عدم الامان الوظيفي او عدم الاختيار الصحيح للعامل
فاغلب العاملين في المنشآت موضوع الدراسة سنيين خدمتهم اقل من 10 سنوات.

5. مازن عبدالحמיד مسودة(2004م):

دراسة بعنوان: اثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية علي
المستشفيات الاردنية الخاصة من 1995 - 2003م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - دكتوراة غير منشورة ،
مشكلة البحث: تسعي الدراسة الي تحقيق نتائج ملائمة لبيان العلاقة مابين تاثير تطوير الموارد البشرية الصحية
وتحقيق الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات الاردنية الخاصة، وتتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مفاده
ماهو اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة ؟، ومن
اهداف الدراسة تقديم تصور منهجي عن واقع دور الموارد البشرية الصحية في الاردن واثره في تحقيق الجودة
الشاملة في القطاع الصحي، تحديد اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة في المستشفيات، ومن
اهم النتائج: وجود علاقة بين عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية وتحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات
والمؤسسات الصحية.

6. احمد ضو البيت صالح ضو البيت(2013م):

دراسة بعنوان: اثر استراتيجيات الموارد البشرية في ايجاد ميزات تنافسية بمنظمات الاعمال (دراسة حالة شركة
النيل الكبرى لعمليات البترول (2002م - 2009م)، ومشكلة الدراسة: تتمثل في كيف يمكن لاستراتيجيات ادارة
الموارد البشرية ان تجعل من المورد البشرية بالمنظمة ميزة تنافسية لها، ومن اهداف الدراسة: توضيح
الاستراتيجيات التي تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال، ومن اهم النتائج: الإشارة الي ان
نسبة 97% من المبحوثين يوافقون ان الاختيار للوظيفة يتم بشفافية مما يمكن من اختيار افضل العناصر
للعمل، وان نسبة 75.5% من افراد عنية البحث يرون ان شركة النيل الكبرى تمتلك استراتيجية واضحة لتدريب
العاملين.

7. مبارك داؤود سليمان(2014م):

دراسة بعنوان: مدخل ادارة الجودة الشاملة واثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) من
2010م - 2014م، ومشكلة الدراسة: تتمثل المشكلة في التعرف علي تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة علي
تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الانتاجية، ومن اهداف الدراسة:

معرفة مدى تطبيق البرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق المنهج العلمي
السليم لمدخل ادارة الجودة الشاملة، التعرف علي العقبات التي تحول دون تطبيق برامج تنمية وتطوير الموارد
البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو)، ومن أهم النتائج اوضحت الدراسة ان عدم تبني الإدارة
العليا لفلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيق ابعادها يؤدي الي تدني اداء العاملين بمجموعة شركات دال (سيقا -
كابو).

8. دراسة عبدالله عبد اللطيف على محمد(2012م):

دراسة بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الشركة السودانية

للاتصالات - سواتل) ، ومن أهداف الدراسة: التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء، التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك، التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في العمليات، ومشاركة العاملين، دعم ومساندة الإدارة العليا في تحسين الأداء بالمصارف ومن أهم نتائج الدراسة: ان عدم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف علي المدى المنظور لصعوبات تتعلق بتدني مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وعدم توافر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلي قلة برامج التدريب وضعف مشاركة العاملين يضعف من تطبيق الجودة الشاملة.

ثانياً : الدراسات العربية:

1. دراسة خليفة علي الشروقي 2018م:

عنوان الدراسة: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، ومن أهداف الدراسة إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، ومن أهم نتائج الدراسة: يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة ، وهذا يعني أن لبعد الاختيار والتعيين مجالاً واسعاً لتحسينه، وتشير النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة، مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع.

2. دراسة عبد المحسن احمد حاجي حسن 2010م:

عنوان الدراسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للاتصالات)، ومن أهدافها التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة)، ومن أهم التوصيات: تعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم، اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، إجراء دراسة أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة ، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري

المتوفر والمُتَوَقَّع، على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية :

لا بد من تحديد وتعريف مصطلح الموارد البشرية بعد التطور الذي أحدث في المفردات والتعريفات الناتج من تطور طبيعي للمفاهيم والعلوم الحديث في شتي المجالات، وقد نجد تعريفات متعددة لإدارة الموارد البشرية إلا أننا نفضل ان نتعامل معها علي تعريف شامل يتضمن كل روح المعني الحديث لهذه الإدارة، حيث تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة، و الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كإصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة، و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: نشأة إدارة الموارد البشرية:

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر و الأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا، إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية و حثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما:

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

ثالثاً : مدرسة إدارة الموارد البشرية :

خلال السبعينيات والثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية ، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى، ويركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج ، بعبارة أخرى ، ينظر إلي الأفراد

وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلي هذا الأساس، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهارتهم ، وتقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية :

1. تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول علي مواردها ومنها الموارد البشرية ، وفي محاولة المنظمة الحصول علي مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .
 2. في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلي إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى .
 3. لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئة علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية .
 4. للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية .
 5. أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن مابين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .
 6. تخضع حركة الفرد من البيئة إلي منظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية Human Resources .
 7. ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية :
1. **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي .
 2. **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء والانشداد للعمل .

3. **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .
 4. **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .
 5. **الهيكل و الأنظمة المفضلة** : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.
 6. **الأدوار** : تركز إدارة الأفراد علي الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلي التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية .
 7. **الوظائف** : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز علي النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تمي وظائف أدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية .
- 4 . **العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها**
- لقد نشأت إدارة الموارد البشرية - كما ذكرنا قبل قليل - في مطلع هذا القرن و ظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و إبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات ، و أهم هذه العوامل:
1. **تغير نظرة الإدارة للفرد** فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات و المعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول ، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .
 2. **التطور العالمي و التطور التكنولوجي** في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء وتشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض والبحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية ، وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية .
 - أ. **قياس العمل و التخصص** فيه ، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و إلي حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف علي محددات الأداء المعنوية و استخدامها بفاعلية اكبر لتحقيق الرغبة في العمل ، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل و تعميق

- التخصص فيه كالرتابة في الأداء و السام و الملل تلقى علي عاتق إدارة الأفراد مسئوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي .
- ب. صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها .
- ج. إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
- د. تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والأجازات والخدمات و الرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة و ما شابه ذلك .

رابعاً : وظائف إدارة الموارد البشرية:

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلي تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة ، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تميمتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال ، هذه الوظائف هي:

التخطيط ، الاستقطاب ، و الاختيار للموارد البشرية	Recruitment , Human Resources Planning And Selection
تنمية الموارد البشرية	HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
التعويضات و المكافآت	COMPENSTATION AND BENEFITS
السلامة و الرعاية الصحية	SAFETY AND HEALTH
علاقات العمل	LABOR RELATIONS
البحوث في الموارد البشرية	HUMAN RESOURCES RESEARCHES

- إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فإن كل وظيفة منها تشكل في الحقيقة و تقوم علي مجموعة من النشاطات، و كما يأتي :
- (1) **التخطيط ، الاستقطاب ، و الاختيار للموارد البشرية :** تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته / بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة / بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات / استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .
 - (2) **تنمية الموارد البشرية :** تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل / تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين / تشكيل مجموعات العمل الكفؤة/ تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .
 - (3) **التعويضات و المكافآت :** تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل/ تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين/ توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

4) **السلامة و الرعاية الصحية** : تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم/ تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء/ تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم .

5) **علاقات العمل** :بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين/ تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة / بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:
أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد".

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي:

1. الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
2. الرؤية التي تحدها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
3. الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
4. السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
5. الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
6. معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة. ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

1. **إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية** : والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.
2. **إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية** : والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

3. إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
4. إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الإستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.
5. إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

ثانياً: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ" ، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها.

تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج آني وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها" .

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

أ. **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه

الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية .

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ

على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2. تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :
الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة/ مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة/ المعدات والتجهيزات والأموال/ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة/ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة/ العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل أهم العناصر التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

- أ. أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- ب. إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
- ت. البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
- ث. تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
- ج. تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية : إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها.

5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة.

6- تنفيذ الإستراتيجية : يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.

7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم

من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- أ. الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- ب. مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- ت. وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

ثالثاً : العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها :

1. تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات و المعدات ، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث و الدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة ، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه و شعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة و يملك قيما و عواطف و ميول ، و يبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار .
2. التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ، و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية ، و أن هناك
3. بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة و لم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية .
4. قياس العمل و التخصص فيه .
5. صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين.
6. إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء الذي يتعرض له نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
7. تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الإجازات و الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك .

رابعاً: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

1. إستراتيجية تغيير قبل كل شيء : تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية.

ويجدر بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي

أهمها:

- أ. **العولمة:** التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان.
- ب. **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- ت. **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها.
- ث. **دورة الحياة:** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق ، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.
- ج. **المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:
- ح. **التكلفة:** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب
- خ. **السوق:** مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق.
- د. **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية.
- ذ. **قرارات وتوجهات الدولة:** إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

التميز المؤسسي:

مفهوم وأهمية التميز المؤسسي:

عُرِفَ التميز المؤسسي بأنه: (عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل). (شوقي، ياسين، 2008م).

الأداء المتميز هو: (الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة مكونات تتكون من مفاهيم جوهرية. وتتمثل تلك المفاهيم بالتوجه بالنتائج والتوجه بالعمل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير مشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين وتطوير المنتج والمسئولية تجاه المجتمع). (وفيقه وآخرون، 2009م).

وعُرِفَ التميز المؤسسي بأنه: (العملية التي تعكس رغبة وإرادة الإدارة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة). (مدحت، 2000م).

وعُرِفَ بأنه: (مدخل التركيز على الناتج الإبداعي، ويتمثل في مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء). (ليث، وآخرون، 2005م).

وعُرف بأنه: (تقديم المنشأة لمنتجات أو خدمات ذات مزايا وخصائص إيجابية تفوق خصائص منتجات المنافسين مما يساعد في تحقيق رضا العميل أكثر مما يستطيع أن يقوم به المنافسون). (عبدالحميد، 2010م). ويرى آخر إن التميز المؤسسي هو: (أن تتفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل). (الدرديري، 2007م).

ويتفق الباحثان مع ما ذهبت إليه (آمال ياسين) أن تعدد مفهوم التميز المؤسسي يعود بالنفع على منظمات الأعمال من خلال الاستفادة من مداخله المتعددة في تحقيق أهداف المنظمة كمفهوم شامل ومتكامل يهدف إلى تحقيق النجاح والتميز في جميع أنشطة ومجالات المنظمة.

ثانياً : أهمية التميز المؤسسي: (عادل، 2003م):

1. يتمثل التميز بالابتكار أو البروز بشكل مختلف عن الآخرين.
2. إن التطور الذي حظيت به البيئة المؤسسية أدت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الصحيح لها، وبالتالي تعود أهمية التميز المؤسسي في ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحول لدور الريادة وأهم هذه المهارات : مهارات إدارية/ المهارات السلوكية/ المهارات الفنية/المهارات الفكرية والثقافية .
3. تعد مسألة النهج المتميز ضرورة أساسية لتحقيق الفاعلية المؤسسية، ليست الحالية، إنما الأهم في المستقبل.
4. في محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت حدة التحولات والتغيرات وتعددت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفاً سهل المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة ليصبح البقاء إلا للتميز في الأداء، مما يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها. (شنافي، 2013م).
5. أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.
6. تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية : التركيز على النتائج المستهدفة، وعلى العملاء/ القيادة الفعالة والأهداف الواضحة/ الإدارة بالعمليات وبالحقائق/ تنمية ودمج الأفراد العاملين بالمنظمة/ التعليم المستمر والابتكار والتجديد/ تنمية علاقات الشراكة والتحالف/ إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
7. يعتبر التميز المؤسسي القوة التي تميز أنشطة عن بعضها، وتبعدها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة.
8. إن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور.
9. إن أهمية التميز المؤسسي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي). (النسور،) .

نموذج التميز الأوربي: (المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، 2013م):

تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بغرض التقدير والتعريف بالنجاح المستدام، ولتقديم التوجيه والتوضيح لمن يسعى لتحقيق ذلك.

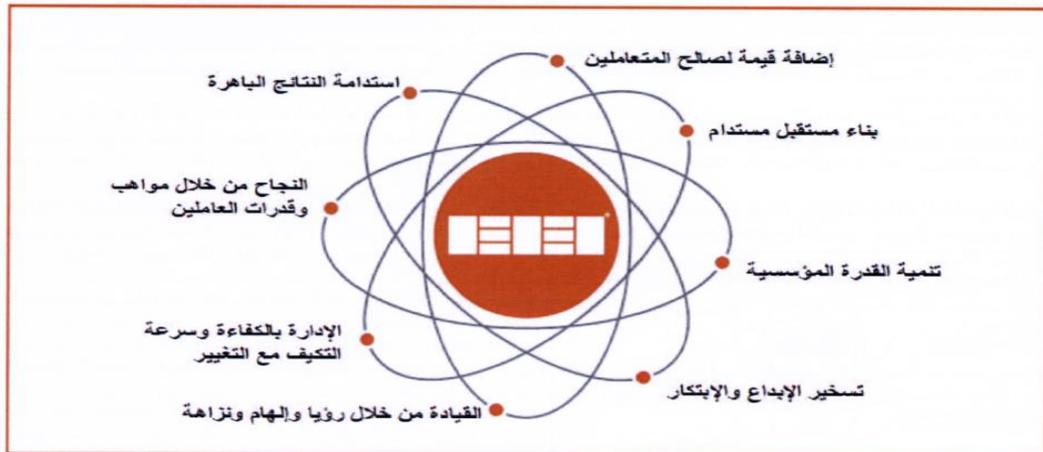
مكونات نموذج التميز الأوربي :

1. المفاهيم الأساسية للتميز: المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة.
2. نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار إلى ممارسة عملية.
3. منطق رادار **RADAR**: إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ماتمطح إليه من تميز مستدام.

مبادئ التميز:

وهي ثمانية مبادئ تعتبر المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة.

شكل رقم (1) مبادئ التميز



إضافة قيمة لصالح المتعاملين: تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

بناء مستقبل مستدام: للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

تنمية القدرة المؤسسية: المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

تسخير الإبداع والابتكار: المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.

القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة: تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: تعرف المؤسسات المتميزة بمقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

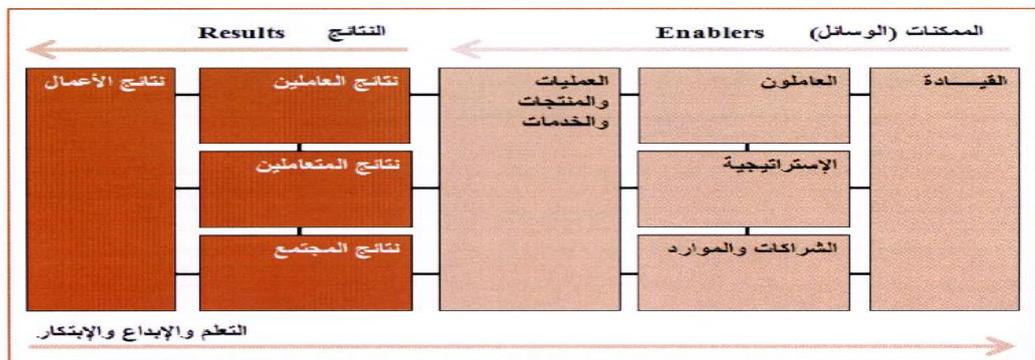
النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

إستدامة النتائج الباهرة: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها. **المعايير:** إن رضا المتعاملين ورضا العاملين في المؤسسة والتأثير في المجتمع يتم تحقيقه بالخطط الاستراتيجية التي تنتهجها قيادة المؤسسة و تطوير عاملها وإدارة الموارد والعمليات مجتمعة فإنها حتماً ستقود إلى الجودة في نتائج الأعمال .

الممكنات (الوسائل): ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحققه أية مؤسسة. **النتائج:** تأتي نتاجاً للـ "الممكنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج".

لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار.

الشكل رقم (2) معايير نموذج التميز الاوربي



القيادة:

يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها/ يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي/ يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين/ يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة/ يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

الإستراتيجية: تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

صياغة الإستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة/ صياغة الإستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة/ تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها/ تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

العاملون: تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة/ تطوير معرفة العاملين وقدراتهم/ موازنة العاملين وإشراكهم وتمكينهم/ تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.

الشراكات والموارد: تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة/ إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام/ إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة/ إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية/ إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

العمليات والمنتجات والخدمات: تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة/ تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين/ الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل/ إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات/ إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها

معايير النتائج:

هي عبارة عن نتائج لقياس مدي كفاءة وفاعلية الآليات المستخدمة والمناهج في معايير الوسائل والممكنات، وتقسّم الي أربعة نتائج هي : نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع و نتائج الاعمال.
مؤشرات الأداء:

هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات المعنيين معها، ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول ما يلي:
تقديم المنتج والخدمة/ خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم/ التعامل مع الشكاوى/ الأنشطة الخاصة بالبيئة والإقتصاد والمجتمع/ الإلتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية/ أنشطة الإشراف والإرتباط/ أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء/ أداء القيادة/ أنشطة التدريب والتطوير المهني/ التواصل الداخلي.

الدراسة التطبيقية: نشأة مجموعة جياذ الصناعية(منشورات شركة جياذ، 2011م):

أولاً : نشأة مجموعة جياذ الصناعية:

الشركة نموذج صناعي متكامل البنين والخدمات، إذ تم إشاؤها وفقاً لأفضل المعايير الصناعية العالمية، وتم افتتاحها عام 2000م حيث روعي في تصميم منشأتها المرونة وسهولة التكيف لتستوعب احتمالات العمل في جميع أنواع الصناعات والصناعات الداعمة للصناعات الأخرى، ومنذ افتتاحها ركزت المجموعة على البحث عن ما هو مطور وجديد .

ثانياً : أهداف مجموعة جياذ الصناعية:

نقل التقانات وتوطينها/ خلق شبكة مهنية وصناعية وحرفية متكاملة، وخلق الظروف المناسبة من أجل تحديث وتطوير القطاعات التقليدية / تقادي الإنتشار العشوائي وغير المنظم للمهن، وتوجيه الاستثمارات نحو تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية/ تنظيم الصناعة/

تطبيق القوانين الهادفة إلى المحافظة على البيئة/ إدخال التقنيات الحديثة في الإنتاج وإكساب العاملين المهارات الفنية

اللازمة لتطوير الإنتاج، وإعداد أجيال من الكفاءات الشابة المؤهلة/ خلق فرص عمل جديدة للحد من البطالة/ تحقيق عائدات الصادر/ جذب الاستثمارات الأجنبية وتوطين رأس المال الوطني/ تطوير الصناعات المحلية والمحافظة على قدرتها التنافسية وتنمية وتعزيز الصناعات التي تركز على مخرجات البحث والإبتكار العلمي .
إجراءات الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تعتبر الاستبانة واحدة من أهم الأدوات التي استعان بها الباحثان في عملية جمع البيانات.
مقياس الدراسة: كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (1) : مقياس درجة الموافقة:

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جداً
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحثان ، 2019م.

تقييم أدوات القياس: يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة.

جدول رقم (2) : نتائج اختبار ألفا كرنباخ والثبات والصدق لمقياس عبارات محاور الدراسة:

محاور فروض الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرنباخ	الصدق
الاختيار والتعيين	6	0.90	0.94
التدريب وتنمية القدرات	5	0.91	0.95
التعويضات والحوافز	5	0.88	0.93
تقويم أداء العاملين	5	0.87	0.93
التميز المؤسسي (نتائج المتعاملين، العاملين، المجتمع والاعمال)	14	0.88	0.93
إجمالي العبارات	35	0.97	0.98

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي ، 2019م.

من الجدول (2) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم تعنى توافر درجة عالية جداً من الصدق لجميع عبارات فروض لكل فرضية على حدا أو على مستوى جميع إبعاد المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.97) وقيمة الصدق (0.98) وهو ثابت وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما

يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.
تحليل البيانات وأختبار الفرضيات.

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	91	%100.0
أنثى	0	%0.0
المجموع	91	%100.0

شكل رقم (3) توزيع العينة حسب النوع



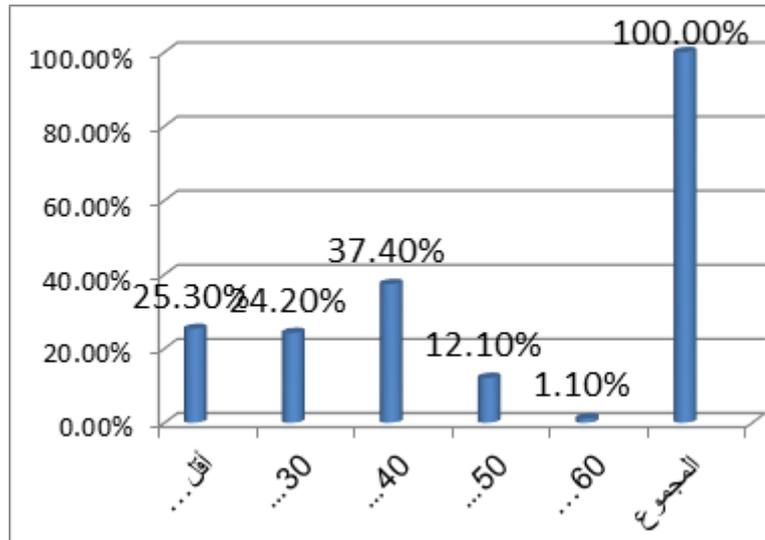
المصدر: الباحثان، 2019م

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة الذكور من أفراد العينة تمثل نسبة 90% بينما نسبة الإناث من أفراد العينة بلغت 10%، مما يدل على أكثرية عدد الذكور في الأكاديمية وذلك نسبة لطبيعة عمل المجموعة .

جدول رقم (4) توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 عام	23	%25.3
30 أقل من 40 عاماً	22	%24.2
40 أقل من 50 عاماً	34	%37.4
50 أقل من 60 عاماً	11	%12.1
60 عام فأكثر	1	%1.1
المجموع	91	%100.0

شكل رقم (4) توزيع العينة حسب العمر



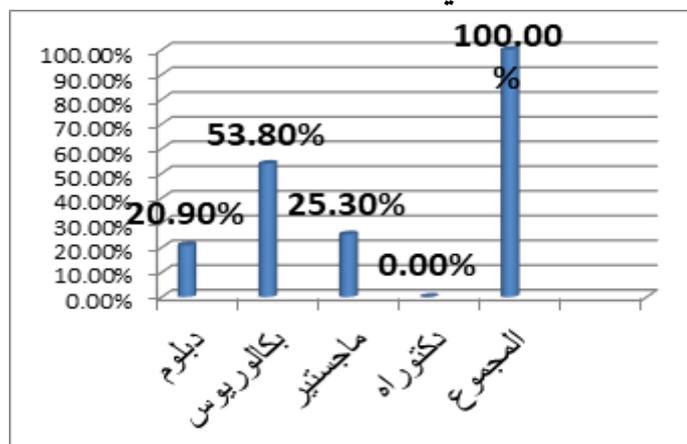
المصدر: الباحثان، 2019م

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ما يتضح أن الفئة العمرية (أقل من 30) نسبتهم 23.3% و الفئة العمرية (30 - 40) نسبتهم 24.2%، و الفئة العمرية (40 - 50) نسبتهم 37.4%، و الفئة العمرية (50 أقل من 60) نسبتهم 12.1%، و الفئة العمرية 60 عام فأكثر نسبتهم 1.1% وذلك يعني أن أغلب أفراد عينة البحث في الفئات العمرية (أقل من 30) و (30 - 40) و (40 - 50) عام.

جدول رقم (5) توزيع العينة المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	19	20.9%
بكالوريوس	49	53.8%
ماجستير	23	25.3%
دكتوراه	0	0.0%
المجموع	91	100.0%

شكل رقم (5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



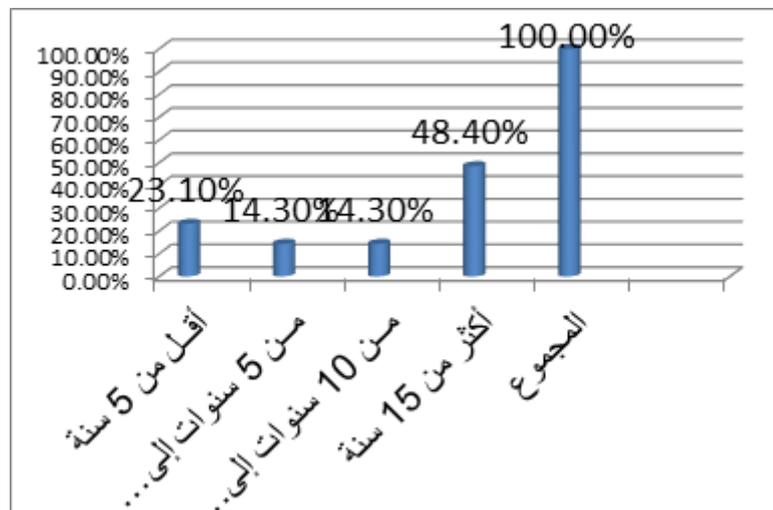
المصدر: الباحثان، 2019م

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن جامعيين نسبتهم 53.8 % بينما نسبة الماجستير بلغت 25.3% ، حملة الدبلوم بلغت 20.9% . مما يدل على التأهيل الأكاديمي المميز لأفراد العينة.

جدول رقم (6) توزيع العينة على حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنة	21	23.1%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	13	14.3%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	13	14.3%
أكثر من 15 سنة	44	48.4%
المجموع	91	100.0%

شكل رقم (6) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



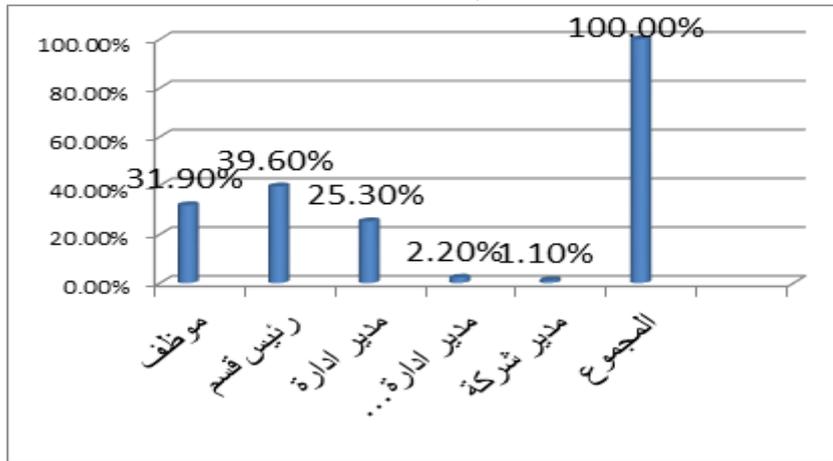
المصدر: الباحثان ، 2019م

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الخبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة 23.1 % بينما نسبة الخبرة (5 وأقل من 10) بلغت 14.30% ، والخبرة (10 وأقل من 15) بلغت 14.30% ، وخبرة أكثر من 15 سنة بلغت 48.4 % . يتضح أن أكثر أفراد العينة من ذو خبرة أكثر من 15 سنة مما يدل على الخبرة العالية بالنسبة للمفحوصين .

جدول رقم (7) توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف	29	31.9%
رئيس قسم	36	39.6%
مدير ادارة	23	25.3%
مدير ادارة مركزية	2	2.2%
مدير شركة	1	1.1%
المجموع	91	100.0%

شكل رقم (7) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: الباحثان، 2019م

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الموظفين نسبتهم 31.09% بينما نسبة رؤساء الأقسام بلغت نسبتهم 39.60% وهم أغلب أفراد العينة، بينما نسبة ميري الادارة بلغت 25.30%، بينما نسبة مديري ادارة مركزية بلغت نسبتهم 2.2%، بينما نسبة مدير الشركة بلغت نسبة 1.1%

المحور الأول: الاختيار والتعيين:

جدول رقم (8): التوزيع التكراري لعبارات (الاختيار والتعيين)

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة		
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة			
0	0	8	8.8	8	8.8	71	78	4	4.4	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه مجموعة جيد الصناعية
4.4	4	8	8.8	18	19.8	50	54.9	11	12.1	يتم تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوضوح.
0	0	12	13.2	16	17.6	44	48.4	19	20.9	تسهم مختلف الادارات بالشركة في عملية الاختيار و التعيين بالموارد البشرية
4.4	4	8	8.8	18	19.8	51	56.0	10	11.0	تتم مراجعة الاختيار والتعيين في ضوء تغيرت أوضاع سوق العمل.
0	0	8	8.8	16	17.6	43	47.3	24	26.4	تتم إدارة عمليات التوظيف بالشركة اعتمادا على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
4.4	4	4	4.4	6	6.6	54	59.3	23	25.3	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي، 2019م

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الأولى (82.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه مجموعة جياذ الصناعية) .
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (67.0) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوضوح) .
3. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثالثة (61.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاختيار والتعيين تقدم في المنشأة) (تسهم مختلف الإدارات بالشركة في عملية الاختيار و التعيين بالموارد البشرية)) .
4. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الرابعة (67.0) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (الاختيار والتعيين تحرص ان تتم مراجعة الاختيار والتعيين في ضوء تغيرت أوضاع سوق العمل) .
5. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الخامسة (43.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (44.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على (توفر قيادة بيئة مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز
6. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة السادسة (84.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (8.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (أن الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بالشركة تعمل في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتغير التابع:

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج	التفسير
تساعد نظم الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة.	1.9451	.63879	29.046	90	.000	دالة إحصائياً	وافق
برامج التدريب في الشركة ساهمت في تحسين المنتج والخدمات.	1.9780	.85606	22.042	90	.000	دالة إحصائياً	وافق
نظم الموارد البشرية تشجع العاملين	2.1319	.74846	27.171	90	.000	دالة	وافق

إحصائيا							علي الابداع والابتكار بالشركة
دالة إحصائيا	.000	90	30.142	.66078	2.0879	2.0879	ساهم نظام مكافأة العاملين بالشركة وتقدير جهودهم والإعتناء بهم في رضا العاملين.
دالة إحصائيا	.000	90	28.351	.62488	1.8571	1.8571	نظام الاختيار والتعيين بالشركة يساهم في إتاحة فرص عمل عادلة.
دالة إحصائيا	.000	90	29.146	.65819	2.0110	2.0110	للعاملين بالشركة دور إيجابي في التأثير البيئي والمجتمعي.
دالة إحصائيا	.000	90	25.014	.79205	2.0769	2.0769	نظم الموارد البشرية بالشركة تشجع العاملين في دعم المجتمع بصورة مرضية.
دالة إحصائيا	.000	90	24.240	.71355	1.8132	1.8132	تقويم الأداء في الموارد البشرية ادي الي إضافة قيمة لصالح المتعاملين،
دالة إحصائيا	.000	90	25.268	.66795	1.7692	1.7692	نظام التدريب بالموارد البشرية ساعد في تقديم الخدمة للمتعاملين بصورة ممتازة .
دالة إحصائيا	.000	90	28.062	.65372	1.9231	1.9231	العاملون بالشركة يوفرون المعلومات المطلوبة للمتعاملين بسهولة وسرعة.
دالة إحصائيا	.000	90	30.132	.62273	1.9670	1.9670	نظام التدريب بالشركة ساعد العاملون في زيادة الكفاءة والجدارة عند القيام بواجباتهم.
دالة إحصائيا	.000	90	28.451	.68900	2.0549	2.0549	يشعر العاملون في وظائفهم الحالية بالرضا.
دالة إحصائيا	.000	90	24.129	.74289	1.8791	1.8791	التحفيز المادي والمعنوي ادي الي زيادة الإنتاجية.
دالة إحصائيا	.000	90	22.968	.78958	1.9011	1.9011	تتيح لي وظيفتي الحالية قدراً من الراحة والأمان.

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي، 2019م

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (1.9451) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63879) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (29.046) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظم الموارد البشرية تساعد في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (1.9780) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.85606) وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (22.042) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن برامج التدريب

في الشركة ساهمت في تحسين المنتج والخدمات.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (2.1319) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.74846). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (27.171) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن الموارد البشرية يساعد في تقليل تكلفة تميز المنتج في الشركة،

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (2.0879) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.66078). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (30.142) عند درجة حرية (59) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام مكافأة العاملين بالشركة وتقدير جهودهم والاعتناء بهم ساهم في رضا العاملين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (1.8571) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.62488). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (28.351) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام الاختيار والتعيين بالشركة يساهم في إتاحة فرص عمل عادلة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السادسة (2.0110) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.65819). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (29.146) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن العاملين بالشركة دور إيجابي في التأثير البيئي والمجتمعي.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابعة (2.0769) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.79205). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (25.014) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظم الموارد البشرية بالشركة تشجع العاملين في دعم المجتمع بصورة مرضية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة (1.8132) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.71355). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (24.240) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن تقويم الأداء في الموارد البشرية أدى إلى إضافة قيمة لصالح المتعاملين،

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة (1.7692) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.66795). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (25.268) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام التدريب بالموارد البشرية ساعد في تقديم الخدمة للمتعاملين بصورة ممتازة

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة (1.9231) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.65372). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (28.062) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن

العاملون بالشركة يوفرّون المعلومات المطلوبة للمتعاملين بسهولة وسرعة. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الحادي عشر (1.9670) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.62273). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (30.132) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن نظام التدريب بالشركة ساعد العاملون في زيادة الكفاءة والجدارة عند القيام بواجباتهم. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر (2.0549) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.68900). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (28.451) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن العاملون يشعرون في وظائفهم الحالية بالرضا. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة عشر (1.8791) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.74289). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (24.129) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن التحفيز المادي والمعنوي ادي الي زيادة الإنتاجية. بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة عشر (1.9011) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78958). وهي توضح التجانس بين خيارات المفحوصين حول العبارة، وبلغت قيمة (ت) (22.968) عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية (0.05) والقيمة الاحتمالية (0.000) فدلّ ذلك أن المفحوصين في عينة الدراسة يرون أن وظيفته الحالية تتيح له قدرًا من الراحة والأمان.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي .
2. ان الاختيار والتعيين يتم وفق تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه مجموعة جياذ الصناعية
3. ان الاختيار والتعيين يتم وفق تحديد مستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوضوح.
4. ان الاختيار والتعيين يتم وفق احتياجات إدارة عمليات التوظيف بالشركة اعتمادا على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
5. تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية.
7. يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية.
8. يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال بمجموعة جياذ الصناعية.
9. يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياذ الصناعية.

التوصيات:

1. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.
2. يوصي الباحث باختبار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات.
3. العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد الشركة على التعرف على مستوى أدائها.
4. ضرورة اهتمام القياديين بالشركة بمختلف مستوياتهم الوظيفية ودرجاتهم الوظيفية لا يبرز دور التميز بأبعاده: القيادة، العاملين، والشراكات والموارد، والعمليات، ويساعد ذلك على نتائج أداء إيجابية.
5. يجب الاهتمام ببيئة الأعمال لحصول على نتائج متميز.
6. يجب على الشركة تنظيم وإدارة المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها لقيام بأعمالهم على نحو فعال.
7. ضرورة اهتمام الشركة محل البحث بتوفير فرص متساوية وعادلة لكل العاملين في الترقية والتدريب.

المصادر والمراجع:

1. القرآن الكريم
2. الحديث النبوي الشريف
- أولاً : المراجع باللغة العربية
1. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2015م).
2. أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010م.
3. ألفت إبراهيم جاد الرب عطا، دور التميز الإداري في الإبداع - دراسة ميدانية على البنوك في مصر -، (القاهرة: المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر) العدد العاشر، 2013م.
4. آمال ياسين المجالي، مدى توفر إدارة المعرفة وأثرها على بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم المؤسسية، الجامعة الأردنية، العدد الأول، 2011م
5. حسين الدرديري، الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية، 2007م).
6. خالد عبدالله أحمد درار، البحث العلمي في الاتصال الجماهيري، ط1 (السودان: المكتبة الوطنية للنشر، 2012م).
7. سمير محمد عثمان، بحوث الإعلام، ط2، (القاهرة: عالم الكتب، 1995م)،.
8. شوقي ناجي، وياسين كاسر، المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز، (عمان: المؤتمر العربي الدولي لإدامة التميز والمنافسة في مؤسسات القطاع العام والخاص)، الفترة من 12 - 14 إبريل 2008م.
9. صبري حمدي، طرق البحث العلمي الاجتماعي، ط، (الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر، 1991م).
10. عادل زايد، الأداء التنظيمي الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م)،.

11. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م).
12. على غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر، 2007، .
13. فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، عمان: حقوق النشر المؤلف، 2004.
14. كبرى محمد محمود طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز في منظمات الأعمال، (الرياض: جامعة الملك خالد، كلية اللغة العربية، ندوة التجارة الإلكترونية، 2009/7/15م)، ص 17.
15. ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعليم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز لدى معلمي الثانوي الصناعي بمصر، طنطا: جامعة طنطا، كلية التربية، مؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية، الفترة من 28 - 29 إبريل، 2005م.
16. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2008م)،
17. مدحت أبو النصر، الأداء المؤسسي المتميز، (القاهرة: المجموعة العربية للنشر، 2000م)
18. منهل عزيز محمود الخباز، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، مجلة امارباك، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (7)، العدد الثالث والعشرون، 2016م،
19. وفيفة غول وآخرون، قضايا اقتصادية وإدارة معاصرة، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009م)
ثانياً: الرسائل الجامعية:
1. نهال موسي حجازي، (6112). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية -قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.
2. شوقي ناجي، وياسين كاسر، المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز، (عمان: المؤتمر العربي الدولي لإدامة التميز والمنافسة في مؤسسات القطاع العام والخاص)، الفترة من 12 - 14 إبريل 2008م،.
3. البشير احمد المرتضي، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية علي تنمية الميزة التنافسية للجامعات (بالتطبيق علي جامعة الزعيم الازهري 2007م - 2011م)، جامعة الزعيم الازهري - دكتوراة غير منشورة، 2012م
4. ثلاب حمد الهاجري، الاساليب الحديثة في ادارة الموارد البشرية واثرها علي الاداء (دراسة حالة مقارنة في القطاع المصرفي بدولة قطر بين المصارف الاسلامية وغير الاسلامية)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دكتوراة غير منشورة، 2008م
5. عامر محمد عبدالله ابو كروق، اثر ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة الامن الغذائي 2010م - 2015م)، جامعة الزعيم الازهري ماجستير غير منشورة، 2016 م
6. محمد عثمان البدري عبدالله، ادارة الموارد البشرية في السودان بالتركيز علي مجموعتي شركتي جياذ وحجار مقارنة بادارة الموارد البشرية في اليابان، جامعة الخرطوم، دكتوراة غير منشورة، 2012م

7. مازن عبدالحميد مسودة ، اثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية علي المستشفيات الاردنية الخاصة من 1995 - 2003م ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كتورة غير منشورة ، 2004م.
8. احمد ضو البيت صالح ضو البيت ، اثر استراتيجيات الموارد البشرية في ايجاد ميزات تنافسية بمنظمات الاعمال (دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البترول 2002م - 2009م) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - دكتوراة غير منشورة ، 2013م
9. مبارك داؤود سليمان ، مدخل ادارة الجودة الشاملة واثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) من 2010م - 1014م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، دكتوراة غير منشورة ، 2014م
10. عبدالله عبداللطيف على محمد ، أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سودا تل)، جامعة البحر الاحمر، بحث تكميلي مقدم لعامة الدراسات العليا والبحث العلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، 2012م
11. خليفة علي الشروقي ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)، بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية الدفعة الثانية (2008م).
12. عبد المحسن احمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للاتصالات الكويتية. كلية ادارة ، قسم ادارة الاعمال ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية)، 2010م.

ثالثاً : المجالات ومنشورات

1. موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد (4)، العدد الثالث، 2008م،
2. منشور اعداد الموازنات التخطيطية ل الشركة ، 2011م
3. ميسر إبراهيم أحمد، زهراء غازي ذنون، أثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة في تحقيق الأبعاد الاستراتيجية للتميز، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، العدد العاشر، 2000م.
4. محمد فراج العقلي، أثر العلاقة بين التميز التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي، المجلة العملية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الأول، 2014م.
5. شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث، 2013م.

رابعاً : مراجع الانترنت :

1. Philips على www.philips.com/newscenter.