جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات الصباحية

(العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

دراسة تحليلية في فروع شركة زين – الديوانية

تقدم به الطالب

(لمياء جاسم محمد)

الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بإشراف

أ. م. سناء جواد كاظم

٢٠١٨ م ١٤٣٩ هـ

الآية القرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة، الآية (١١)

أ

الإهـــــداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل أسمه بكل أفتخار

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. ودعوتي في النجاة .. نبع الحنان .. وملكة الجنان

إلى من كان دعائها سر نجاحي .. وحنانها بلسم جراحي

أمي الحبيبة

إلى سندي في شدتي .. وبهم اقوى على دنيتي

أخوتي ألاعزاء

ب

الشكر والتقدير

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد و آله الطيبين الطاهرين ..

ويعد من دواعي سروري بعد الانتهاء من انجاز البحث بحول الله وتعالى وقوته ، أن اتقدم بجزيل الشكر و الأمتنان الى الاستاذة الفاضلة المشرفة (سناء جواد كاظم) لما قدمتهُ من آراء وافكار قيمة وتوجيهات سديدة وبناءة فضلا عن تواصلها الدائم في اثناء مسيرة الكتابة مما اضفى عليه أسس الرصانة العلمية السليمة متمنياً لها دوام الصحة والعافية والتوفيق

الباحث

ع

قائمة المحتـــويـات

ت	الموضوع	الصفحة
١	الآية القرآنية	-
٢	الاهداء	أ
٣	الشكر والتقدير	ب
٤	قائمة المحتويات	-
٥	قائمة الجداول والاشكال	-
٦	المقدمة	١
٧	المبحث الاول الجانب النظري	٢
٨	المطلب الاول ادارة الموارد البشرية	٢ - ١٤
٩	المطلب الثاني الميزة التنافسية	١٥ - ٢٢
١٠	المبحث الثاني الجانب العملي	٢٣- ٣٨
١١	المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات	٣٩
١٢	الاستنتاجات	٣٩
	التوصيات	٤٠
١٣	المصادر	٤١ - ٤٢

الجداول والاشكال

اولاً : الاشكال

رقم الشكل	الاشكال	الصفحة
١	خطوات الاختيار والتعيين	٨
٢	مراحل العملية التدريبية	١١
٣	خطوات تصميم البرنامج التدريبي	١٢
٤	نموذج كيركباتريك في تقييم البرامج التدريبي	١٤
٥	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	١٦
٦	يوضح العلاقة بين ابعاد التنافس	٢٠

ثانياً : الجداول

رقم الجدول	الجداول	الصفحة
١	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	٢٣
٢	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للاستقطاب والتعيين في المنظمة	٢٥
٣	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للتدريب والتطوير في المنظمة	٢٧
٤	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية لتقييم الاداء في المنظمة.	٢٩
٥	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات في المنظمة	٣١
٦	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية للصحة والسلامة المهنية في المنظمة	٣٣
٧	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للتمييز القيادي في المنظمة	٣٥
٨	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للتمييز بتقديم الخدمة في المنظمة	٣٦
٩	اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمة	٣٨

المقدمة

قبل ولوج عصر النهضة الصناعية كانت القوى العاملة تدار وفق المكان والزمان وطبيعة العمل وتدرجات السلم الوظيفي ، بحث تنحصر مفاهيمهما في استحقاقات الفائدة التي تعود على ارباب العمل والمنفعة التي تنعكس على الايدي العاملة .

وفي مجملها لت تخرج آنذاك عن اطار السيد والمعبد والرئيس والمرؤوس متجاهلة لتشريعات الكونية والدينة اخذه بالأعراف السائدة آنذاك المنطوية تحت طلال العبودية بكل المقاييس ، وليس ثمة مخرج إلا الانكفاء على الحال والشكوى المستديمة التي انتجبت تكوينات الأسس المبدئية لقيام منظومة الحماية والدفاع عن الافراد والقوى العاملة والمطالبة بنزعة حقوقية بالرقابة المؤثرة التي تدعو الى احترام حقوق الانسان وفق التشريعات السماوية والمتطلبات الحقوقية للإنسان ما لطبيعة البشرية ، وعليها فقد برز السلم الوظيفي بتصنيفاته البدائية متبقياً على سطوة ارباب العمل الى جانب ظهور بعض التشجيعات الوظيفية والمادية للقوى العاملة .

وصولاً الى بداية تشكل (العنصر الصناعي) او (الثورة الصناعية) التي اشترطت مزيداً من التشريعات والتصنيفات الوظيفية وزيادة افراد القوى العاملة المنحازة ايضاً الى بروز نشاطات اضافية ترعى شؤونهم وتدعم حقوقهم المادية والوظيفية ، وشكلت الانظمة والتعليمات الادارية الداخلية في كل منظمة الى جانب النصوص المتبعة لضمان سير العمل وفق الخطط الانتاجية .

وبذلك تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية بتطور ادوات العمل وتنوع انتاجها والتغير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية وزيادة الاخطار المتوقعة .

اكثر من ذلك التعدد والتنوع الصناعي وزيادة الانتاج الملحة والتنافسي السوقي استدعى مزيداً من الضبوطات الادارية والرقابية والمحاسبية ، فتشكلت الادارات المتخصصة وعلى رأسها ادارة الموارد البشرية وفي منظومتها القوانين والتعليمات الراعية للحقوق والواجبات والمطبقة لشروط وتعليمات وقوانين المنظمات الدولية والحقوقية العالمية والتي تشكلت ايضاً لذات الدواعي ، يلعب المورد البشري مهماً وفاعلاً في نشاط المنظمات وهو العنصر الفاعل في التشغيل والانتاج .

المبحث الاول

الجانب النظري

المطلب الاول

ادارة الموارد البشرية

أولاً : المفاهيم المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية وهم :

١) هي النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق اهداف الكفاءة الانتاجية (اللمي ، ١٩٧٠ :٢٣)

٢) مجموعة من الفعاليات التخطيطية ، والتنظيمية والرقابية المتعلقة بهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم ورفع كفاءاتهم وتحديد حقوقهم و واجباتهم وفقاً للنظام والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض . (الكبيسي ،١٩٨٠ : ١٣)

٣) ادارة الموارد البشرية : وهي مجموعة وظائف وانشطة تستخدم لإدارة الموارد بطريقة بعيدة عن التميز وشكل فعال لمصلحة المنظمة الفرد والمجتمع في تنظيم مجتمع معيين (Randall S.Schuler ,١٩٨١ :p.٥) .

٤) مفهوم ادارة الموارد البشرية : هو نشاط اداري يعتمد على مجموعة من المبادئ الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد ه بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الادارية وهي تسعة الى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية خلال ممارساتها لمجموعة متعددة من الوظائف مثل تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين والنقل والترقية والتحليل ووصف الوظائف ، (الصيرفي ، ٢٠٠٦ : ٨١)

٥) فرنش ، هي عملية اختبرا واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة (حسونة ،٢٠٠٨ : ٦) .

٦) GLVECK.W : هي تلك الوظيفي في التنظيم التي تختص بأمداد الموارد البشرية اللازمة ، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحص عنها وتشغيلها والاستغناء عنها (حسونة ، ٢٠٠٨ : ٦٠)

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى انها سلسلة من الاجراءات والاسس تهدف الى تنظيم الافراد والحصول على اقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج افضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية .

أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية :

لقد قامت ادارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن ان تستفيد المنظمات من خلالهما وهما :

زيادة الفعالية التنظيمية واشباع حاجات الافراد كما اوردت حسن وتستطرد حسن فبدلاً من النظر الى اهداف المنظمة وحاجات الافراد على انهما نقيضين منفصلين ، وان تحقيق اي منهما سيكون على حساب الاخر ، اعتبر مدخل الموارد البشرية ان كلا من اهداف المنظمة وحاجات الافراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب احدهما ، لذلك اظهرت الابحاث السلوكية الحاجة الى معاملة الافراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل انتاج وذكرت حسن الاسس و المبادئ التي تقوم عليها هذا المدخل ومنها :

١- الافراد هم استثمار اذا احسن وارداته وتعينه يمكن ان يحقق اهداف المنظمة ويزيد انتاجيتها .
٢- ان سياسات الموارد البشرية ، لا بد ان تختلف لاشباع حاجات الافراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية .
٣- بيئة العمل لابد ات تهيئ وتشجع الافراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .
٤- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد ان تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الافراد اهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام (القريوني ، ٢٠١٠ : ١٢٠)
٥- ان التغيرات العالمية في اغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الانسان HRO والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم و واجباتهم بل وتبني تنظيمات تجميعية مثل اتحاد العمال Labour Unon والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد اي تعسق لذا ارني ان هذه الظروف اجرت المنظمات بطريقة مباشرة او ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كمفرد منتج اذا احسن احترامه وتدريبه .
٦- كما اورد الضحيان نائب وزير الاصلاح الاداري الكندي السيد شاربلو اشار الى ان كندا اعدت خطة طويلة الاجل اعتبارا من ١٩٩٠ - ٢٠٠٠ وسميت مشروع تطوير اداء الخدمة لعام ٢٠٠٠ وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون اكثر كفاءة وتخصصاً وحيادية وان يعترف بها كأصل من اصول الانتاجية في عملية التنمية .

أهداف ممارسات ادارة الموارد البشرية و أنشطتها :

أ- الاهداف التنظيمية : تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على الطرق التي تساعد المديريات على تنمية وتطوير أدائهم ، ويبقى المديرون مسؤولية عن اداء مرؤوسهم كل في تخصصه ، لقد وجدت ادارة الموارد البشرية لمساندة المديرين وساعدتهم على تحقيق أهداف المنظرة .

ب- الأهداف الوظيفية : لكي تمكن الإدارات والأقسام المختلفة في المحافظة على مستويات مناسبة المتطلبات المنظمة ، يجب ان تمرها ادارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الافراد ، ان الموارد المتاحة ستفد قيمتها وسيتأثر باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد ، ان الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم ادارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل .

ج- الأهداف الاجتماعية : تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والاخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ، ومن هنا تسعى تحجيم الأثار السلبية والمعوقات البيئة التي تواجه المنظمة .

د- الاهداف الشخصية : تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز هممهم للعمل والانتاج ، ان اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج الى قدرة لا بأس به من اهتمام ادارة الموارد البشرية . (القريوني ، ٢٠١٠ : ١١٢)

الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تحدثت كثير من الدراسات الميدانية عن التعثر الملازم لإدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات العربية وتواجه بعضاً من المشاكل التي تخصر في التالي :

تعدد وتنوع التسميات إدارة الموارد البشرية حيث نجد مصطلح " ادارة التوظيف " وادارة شؤون العاملين وادارة شؤون الافراد وادارة الموارد والقوى البشرية وغير ذلك من التسميات .(محمد ، ٢٠١٤ : ٣٩)

لا تتمتع كثيراً من ادارات الموارد البشرية في عدد من المنظمات العربية بالمهام والمسؤوليات المتوطه بها فعلياً وما هو في مثيلاتها في الدول المتقدمة اذ تنحصر كثيراً من مهامها في يد السلطة العليا " المدير العام " او رئيس مجلس الادارة وغالباً ما يكون دور ادارة الموارد البشرية في المنظمات العربية دوراً تنفيذاً ادارياً .

افتقار ادارة الموارد البشرية الى التأهيل العلمي وتطويرها لمهارات اذ تلعب الواسطة والمحسوبية دوراً كبيراً في التعيين ، الامر الذي ينعكس سلباً على الاداء العام لهذه الادارة وتحديد سلوكها الوظيفي وحصره بالمهام الادارية التنفيذية الروتينية .

ولأهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمات كونها تساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، لا بد من اسهامها في الانتاجية و النوعية وهذه الاعتبارات كانت السبب الرئيسي في اقتراح نظام الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية ومنها انتقلت الى منظمات كثيرة في العالم .

وعلى المنظمات العربية الاهتمام بالمورد البشري لكي تنهض بمسؤولياتها على الوجه الذي يحقق النقلة النوعية والانتاجية العامية ، وذلك لابد من اعتماد مبدأ التوظيف الدقيق لعمل ادارة الموارد البشرية عن

طريق توحيد التسمية وتحديد الادوار والتعريف الشامل للوظائف لتتلاءم مع الوظائف المعيارية للإدارة كالتوظيف والتدريب والتطوير وادارة الاجور والمكافآت ومنح الدعم الاداري والمالي الازم لتتمكن الادارة من ممارسة ادوارها وتنفيذ مخططاتها وبرامجها على اكمل وجه ، وذلك بتحديد الموقع المناسب للإدارة في هيكل المنظمة .(الوليد ، ٢٠٠٩ : ٢٣).

ثانياً : ممارسات ادارة الموارد البشرية :

هناك عدد من الدراسات التي اتفق عليها الباحثون الاداريين وهي :

١- الاستقطاب :

تبدأ مرحلة تحديد الموارد البشرية الازمة للمشروع او للمنظمة بتحديد المصادر التي يمكن من خلالها التعرف على اماكن تواجد افضل الكفاءات واستقطابها وتختلف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها والمزايا الاخرى التي تقدمها للعاملين فيها مما يسهل مهمتها في استقطاب افضل الكفاءات والعكس صحيح . وبشكل عام هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن عمل هي :

أ- النظرية الموضوعية : وفقاً لهذه النظرية يقارب الباحثون عن عروض العمل بين ظروف ومزايا العمل التي تقدمها منظمات الاعمال المختلفة مثل الرواتب والتأمينات وفرص التقدم الوظيفي .. الخ .

ب-نظرية الاتصال الحرج : يتخذ الباحثون عن فرص العمل وفقاً لهذه النظرية قرار العمل في منظمة دون اخرى وفقاً لانطباعاتهم عن سلوك من يقومون بمقابلتهم و وفقاً لما يلاحظونه من تسهيلات توفرها على مهمة جهات العمل المختلفة من خلال احتكاكهم السريع مع القائمين على مهمة اختيار الموظفين ، لانه يتاح لهم في واقع الامر فرصاً حقيقية للمقارنة الموضوعية بين ما توفر جهات العمل من مزايا نظراً لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغباتهم السريعة في تأمين عمل (الصباغ ، ٢٠٠٨ : ٢٩٩).

ت- النظرية الشخصية : تفسر هذه النظرية قرار الباحث عن عمل في قبول عرض عمل في جهة ما دون اخرى بناءً على امور شخصية غير موضوعية نظر لعدة عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين ومن هذه العوامل .

١) الفكرة السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن عمل .
٢) طبيعة الوظيفية المعلن عنها ومدى جاذبيتها .
٣) سياسات المنظمة في مجال ادارة الموارد البشرية وفرصة النمو والتطوير التي توفرها للعاملين .
٤) ضغوطات نقابات العمال التي لابد للجهة طالبة العمل او طالب العمل من الاتصال بها .
٥) السياسات الحكومية ودى تأكيدها على تكافؤ الفرص امام الباحثين عن عمل (الصيرفي ، ٢٠٠٦ : ٨٩)

مصادر استقطاب الموارد البشرية :

تتعدد وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل للجوء اليها حسب طبيعة تلك الجهة ، فالجهات الحكومية على عكس منظمات العمل الخاصة ملزمة بحكم القوانين بتوفير فرص متكافئة امام كافة المواطنين للحصول على الوظيفية من منظور انهم دافعو الضرائب ، اذ على الجهات الحكومية ان تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة لجميع المواطنين و بوسائل الاعلام المختلفة حتى لو كان ذلك مكلف اقتصادياً ، بمعنى ان الجهاز الحكومي قد يتكلف نفقات كبيرة للإعلان عن الحاجة لموظفين يمكن به ان يوفرها لوكان جهة غير حكومية من خلال اللجوء الى وسائل اسرع واقل كلفة للتعيين باعتبارها غير ملزمة بأعلام كافة المواطنين عن فرص العمل المتاحة فيه . هذا على الرغم من تغير هذا المفهوم في منظمات الاعمال الخاصة ان تسلك سلوكاً عادلاً وتوفر فرص عمل متكافئة للجميع مما يعتبر عن الموضوعية .

ولذلك فإن ما يشير اليه هنا من مصادر اختبار الموارد البشرية يمثل بدائل نظرية يقصد منها التعريف بوسائل تجعل منظمة الاعمال قادرة على استقطاب وتعيين افضل العناصر ومن هذه المصادر :

١) وسائل الاعمال المختلفة من راديو وتلفزيون وصحافة ولوحات اعلان وشبكة الانترنيت ، حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءات المطلوبة .
٢) مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة ، حيث تتولى مثل تلك الجهات مسؤولية التوقف بين احتياجات منظمات الاعمال ورغبات طالبي العمل .
٣) الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا ، اذ تقوم منظمات الاعمال بالاتصال بهذه الجهات والطلب منها بأسماء الاوائل في الاقسام العلمية فيها الغيات التوظيف . (الوليد،٢٠٠٩ : ١٦)
٤) الاتصال بالمؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات المهنية ، واعلامها بحاجاتها الى موظفين للعمل في هذه المؤسسات .
٥) التوظيف من المصادر الداخلية ، تعطي بعض منظمات الاعمال الاولوية في تولي الوظائف المتاحة فيها للعاملين فيها في مستويات ادارية مختلفة ممن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة ، وهو ما يعطي حافزاً للعاملين ليعملوا على تطوير انفسهم باستمرار ليكونا جاهزين للتقدم لوظائف المتاحة .
٦) توصيات الموظفين العاملين في المؤسسة بمرشحين ممن هم على علم بوجودهم لتوظيف من يكون مناسباً منهم لشغل الوظائف المطلوبة .
٧) التعاقد مع شركات خاصة للقيام بأعمال خدمات معينة بدل ان تقوم هي بهذه المهمة ، حيث يلاحظ توجه كثير من المؤسسات للتعاقد مع شركات لتقديم خدمات معينة مثل خدمات النظافة والمواصلات بدل الالتزام بتعيين موظفين دائمين للقيام بهذه المهام كما يلاحظ في كثير من المدارس والجامعات والمستشفيات .

اهمية الاستقطاب :

١) الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على افضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين ولكما زادت اعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفاء كماً ونوعاً .
٢) يسهم الاستقطاب في تحديد افضل الوسائل البحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية او خارجية بالإضافة الى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الادارية او الفنية او المهنية .
٣) بعد الاستقطاب بمثابة خطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .

٤) تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب الى تواصل رسالتها للمتقدمين بانها المكان المناسب للعمل وبناء مسارهم الوظيفي الافضل . (الوليد،٢٠٠٩ : ٦٢) .

٢- **الاختيار والتعيين :**

مفهوم الاختيار : تتبع خطوات الاختيار عملية الاستقطاب مباشرة والاختبار الصحيح والدقيق لموظفين والعاملين يعتبر واجباً اساسياً ، مما يعطي للمنظمة الفرص لاحتوائها على فريق عمل كفؤ ومؤهل يعول عليه مسؤولية ديمومة عجلة الانتاج وتطورها ويسبق علية الاختيار ، عملية تحليل الوظائف والاعمال ومدى حاجة المنظمة من الافراد كماً ونوعاً .

ويمكننا تعريف عملية الاختيار بانها : العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الافراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والاستفسار عنهم فحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء افضلهم وتعيينهم بالمنظمة .

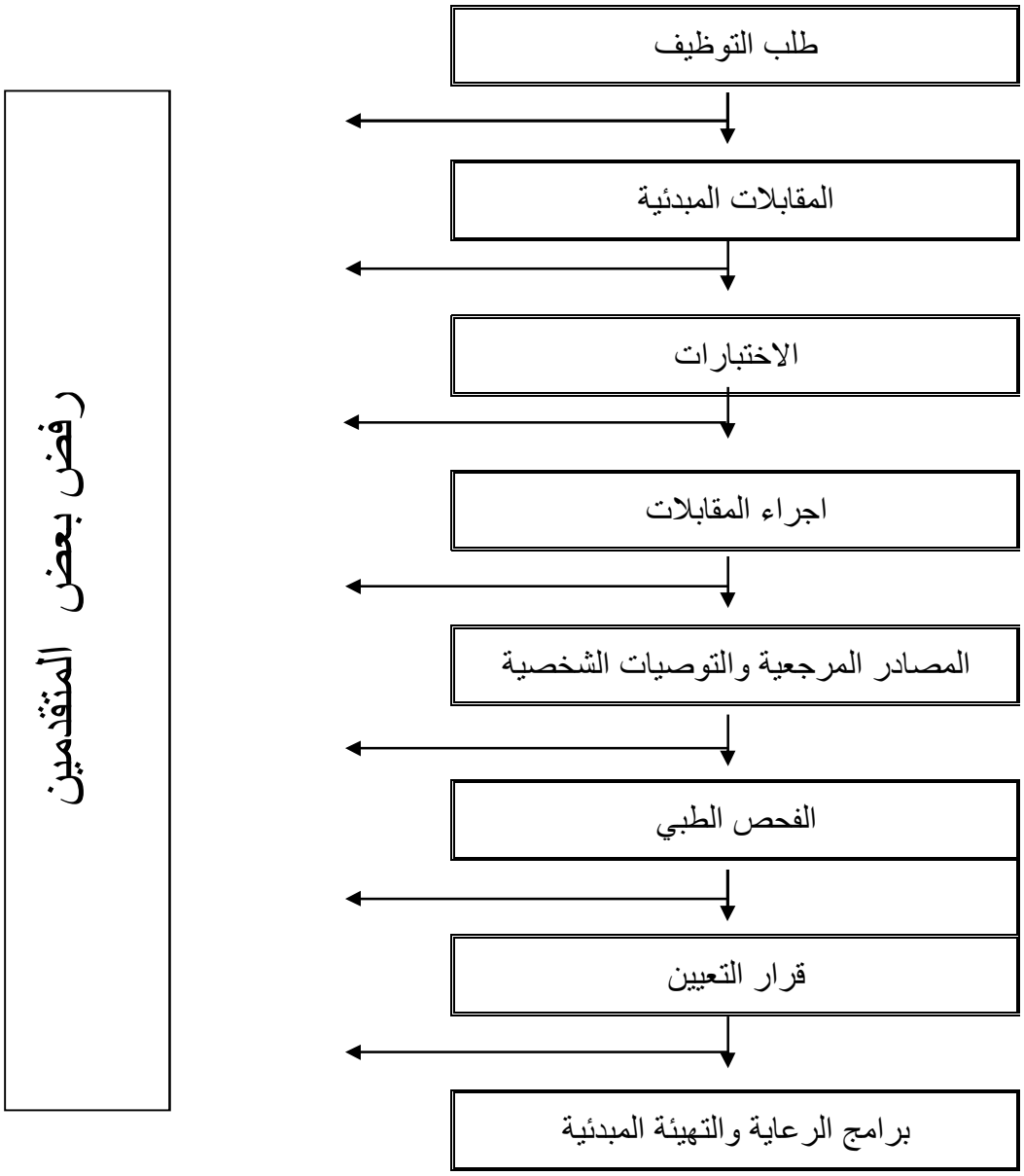
ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

١) تعتمد عملية الاختبار على الدراسة والتحليل لطلبات الافراد ويتطلب ذلك تبويب طلبات التوظيف وتصنيفها وتحليل بياناتها بما يسر اجراء الخطوات التالية .
٢) ترتبط عملية الاختيار على معايير ومقاييس تم استنتاجها من التحليل السابق للوظيفة و الوصف المتكامل للوظيفة والموظف الذي يجب ان يشغلها ، حيث يجب تحليل :
أ- مواصفات الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطتها .
ب- مواصفات الفرد من حيث التأهيل العلمي والخبرة والمهارات الشخصية والقدرات والسمات الخاصة وغيرها .(محمد ، ٢٠١٤ : ٣٦)
٣) تنطوي عملية الاختيار على اجراء المقابلات اللازمة سواء كانت مبدئية او تفصيلية او متخصصة في احد المجالات وذلك بقصد التصفية والوصول لانتقاء الافضل .
٤) تشتمل عملية الاختيار على بعض الاختبارات التي تسهم في التحقيق من توافر المعايير والمواصفات الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.
٥) ان قرار التعيين مرهون يتخطى الفرد المتقدم لشغل الوظيفية بجميع الاجراءات التي تحددها المنظمة والتي قد تتلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر .

خطوات عملية الاختيار والتعيين :

تعتمد معظم المنظمات على استخدام اكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها وتمر عملية الاختبار والتعيين مراحل وخطوات تتكامل معاً حتى تؤدي الى انتقاء الافضل من الموارد البشرية المتقدمة ، ويوضح الشكل رقم (١) التالي خطوات الاختيار والتعيين (الوليد ، ٢٠٠٩ :٨٠-٨١)

خطوات الاختيار والتعيين



الشكل (١) يوضح خطوات الاختيار والتعيين

معايير سياسة الاختبار :

١) مدى كفاءة الفرد في اداء عمله .
٢) مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل .
٣) مدى انسجام نتائج الاختبار ومقياس الاداء .
٤) مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند اليه .
٥) معدل دوران العمل / الغياب / اصابات العمل .
٦) مستوى الانتاجية / ودرجة تدني الروح المعنوية .(الصيرفي ، ٢٠٠٥ : ٢٧٧)

سياسة التعيين :

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم اصدار قرار التعيين هذا نصت الكثير من انظمة التعيين على ان يوضع الفرد الذي تم تعينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة اشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة .

مصنوعات التعيين :

يشترط عند المتقدم للتعيين ان يكون طلب الوظيفية مصحوباً بالمستندات الاتية :

١) شهادة الميلاد او مستخرج رسمي منها .
٢) المؤهل الدراسي .
٣) شهادة اتمام الخدمة العسكرية او الاعفاء منها .
٤) شهادة تأدية الخدمة العامة او العفاء منها .
٥) شهادة الخبرة اذا كانت مطلوبة .
٦) صحيفة احالة الجنائية حديثة التاريخ ، (الوليد ، ٢٠٠٩ : ٨٣)

نظام التوظيف في الوظائف العامة :

١) بالنسبة لوظائف رئيس واعضاء مجلس الادارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء .
٢) الوظائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المتخصص بناء على ترشيح مجلس الادارة .
٣) باقي الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الادارة ان من يفوضه .

٣- التدريب والتنمية

يعتبر نشاط التدريب والتنمية من الانشطة الاساسية والخطيرة في ادارة الموارد البشرية وتنفق ادارات الموارد البشرية في الدول الغنية والنامية اموال باهظة في تدريب الموارد البشرية اخرى فان العالم وتنميتها ، املاً في ان تؤدي تلك الجهود التدريبية الى رفع كفاءة العاملين بها ، ورفع انتاجاتهم مما يساعد على تحقيق اهداف التنظيم .

ومن جهة اخرى فان العالم يشهد الان ما نستطيع ان نطلق عليه اسم " ثورة تدريبية " بمعنى ان ثمة برامج تدريبية عديدة تنظميها المنظمات والمؤسسات المختلفة وموازنات كبيرة كذلك فان مظاهرة هذه الثورة وجود مداخل واساليب وتقنيات حديثة متعددة لابد من استخدامها اذا ما اريد للتدريب ان يحقق اهدافه بشكل فعالً .(درة ، الصباغ ، ٢٠٠٧ : ٣٠١) .

أولاً : تحديد مفهوم التدريب والتنمية :

يحاول بعض الباحثين في التدريب ان يفرقوا بين تدريب الموارد البشرية في المؤسسات والتنظيمات الادارية وبين تنمية تلك الموارد فيها ، فيحدد فريق منهم التدريب بوجه عام على انه نقل مهارات معنية ، يغلب عليها ان تكون مهارات يدوية حركية الى المتدربين وتوجيهم لإتقان تلك المهارات الى مستوى اداء مقبول اما التنمية فيجدونها على انها تطوير المهرات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا اكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة وكلت لهم .(Berevly Hyman , ١٩٨٠:p.٢).

وتأسيساً على ما سبق فأن التدريب والتنمية هما :

" الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الاداري بمعارف معنية وتحسب وتطوير مهاراتها ، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناءً .(Kennrth T . Byersled ,١٩٧٠p.٨-٩).

وثمة تعريف قريب من هذا التعريف تقدمه الدراسة المستفيضة التي قامت بها (الجمعية الامريكية للتدريب والتنمية) .(درة و آخرون ،١٩٨٨ :١٨ – ١٩)

يقول هذا التعريف " التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (اي المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم مما يساعد الافراد على اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية ".

العملية التدريبية :-

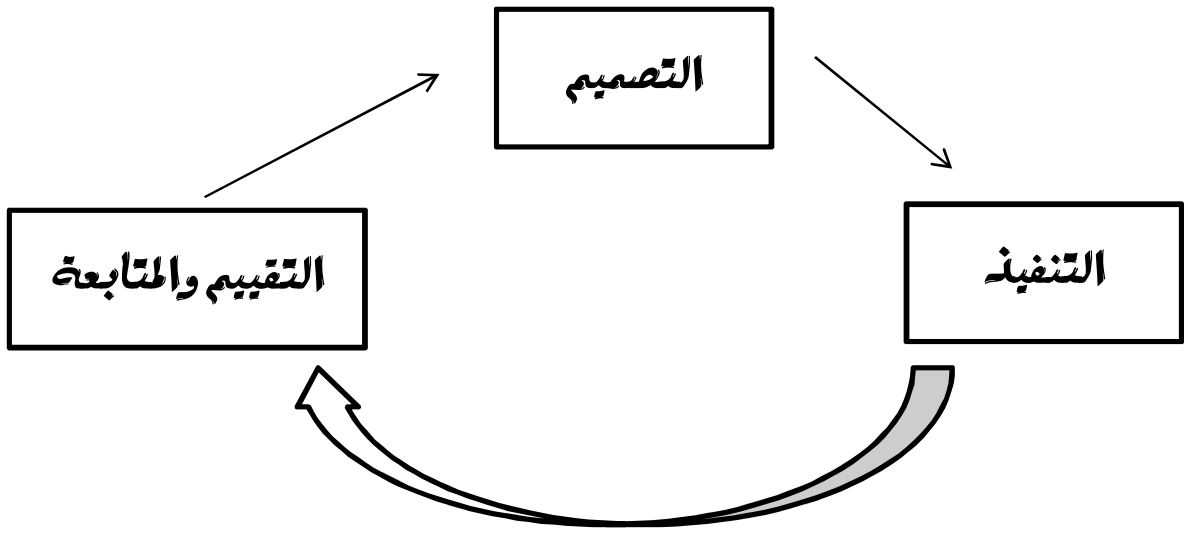
هي مجموع الانشطة او العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق اهداف معنية في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر او الاثار المطلوبة فيه .

لقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن ان تشملها العملية التدريبية فبعضهم توسع في خطواتها (T.H.Boydell.١٩٧٩.p.٤٣) والبعض الاخر ضيق في عدد الخطوات (نضال محمد سعيد ، ١٩٨٤ :٤).

وكذلك اختلف الباحثون في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية ، والواقع اننا سنؤثر النموذج الذي يصور العملية التدريبية باعتبارها عملية مخططة ذات عمليات فرعية مترابطة هي :

- تصميم البرنامج التدريبي .
- تنفيذ البرنامج التدريبي .
- تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي .

والشكل رقم (٢) التالي يبن مراحل العملية التدريبية او عملياتها الفرعية :



شكل يبن مراحل العملية التدريبية

(عملياتها الفرعية)

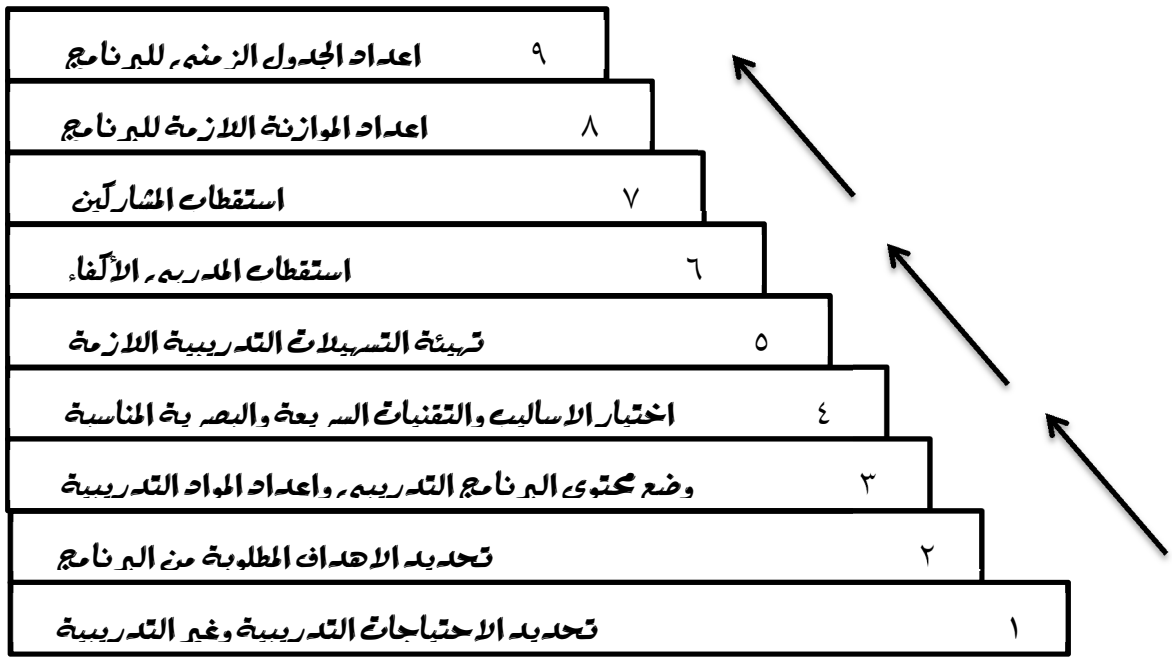
الشكل رقم (٢)

وستحدث الان بعض التفصيل عن كل عملية فرعية :

اولاً : تصميم البرنامج التدريب

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المرحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالي :

- ان مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر او مراحل فرعية وبالتالي وهي ليست سهلة ، بل عملية معقدة ، تشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه .
- ان نجاح البرنامج التدريبي يعتد في الاساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج اما اهم خطوات او عناصر تصميم البرنامج التدريبي فهي ما يلي ويبنها الشكل رقم (٣)



خطوات تصميم البرنامج التدريبي

ثانياً : تنفيذ البرنامج التدريبي :

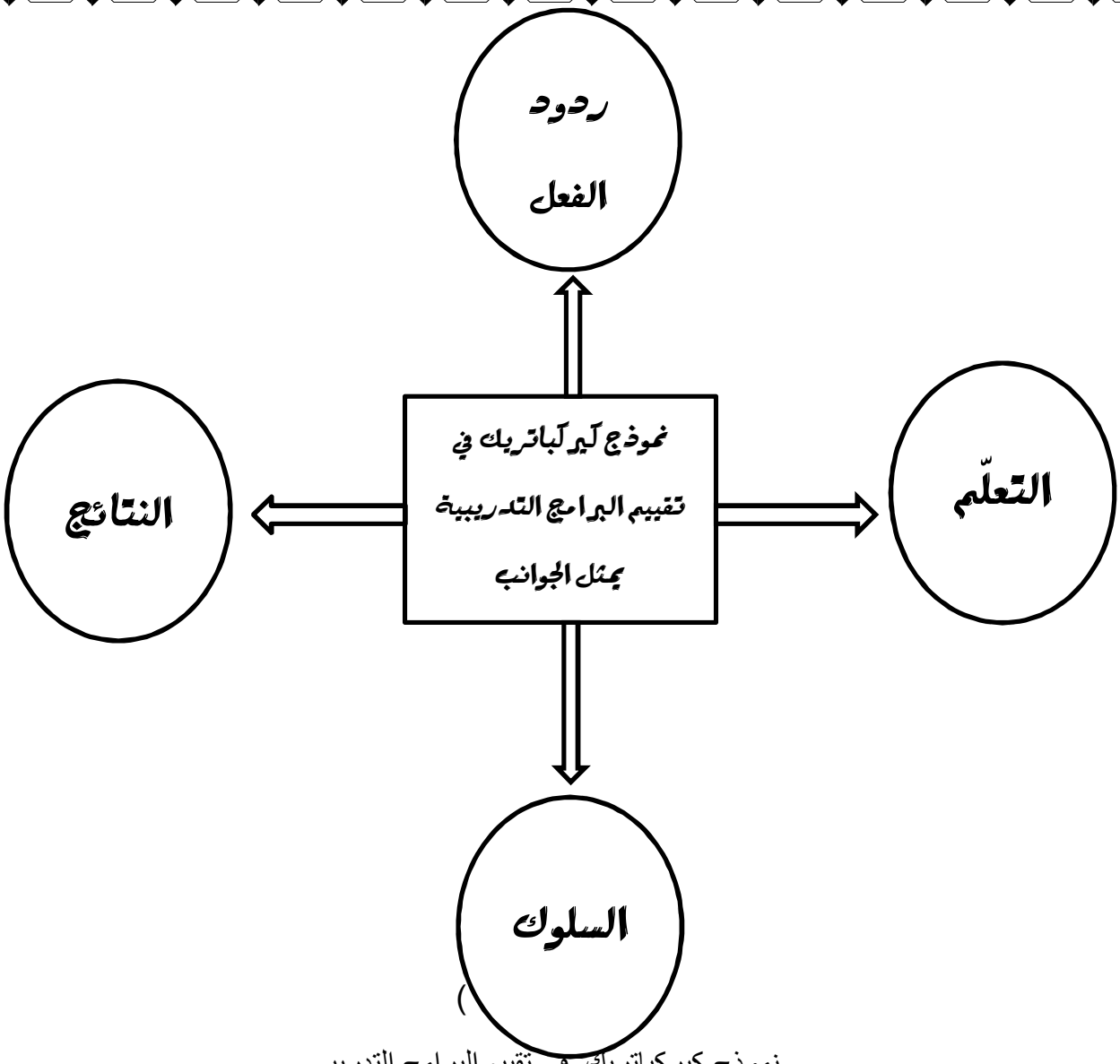
بعد ان يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج فأن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين ، وفي العادة للبرنامج منسق او مشرف يكون هو الذي صمم البرنامج التدريبي او قد يكون البرنامج صمم من قبل جهة اخرى ، ويطلب من المنسق او المشرف تنفيذه .

ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج واخراجه الى حيز الوجود والواقع ان هذه المرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج واخراجه الى حيز الوجود والواقع ان هذه المرحلة مرحلة مهمة وخطيرة ، ففيها نتبين حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها او نجاحها سلبياً وايجابياً على المرحلة التالية : وهي مرحلة التقييم والمتابعة وبالطبع فأن تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمدربين ونوع المدربين والظروف المادية وغير المادية العليا او الوسطى او التدريب المدربين او برنامجاً ذات طابع فني في المحاسبة او المالية او الانتاج .

ثالثاً : تقييم البرنامج التدريبي والمتابعة

سنحاول تحت هذا العنوان ان نذكر بعض الافكار الاساسية التي تتعلق بتقييم البرنامج التدريبي او متابعة واهم هذه الافكار مايلي :

١- يمكن تعريف التقييم بأنه تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها المرسومة كما تقاس بها كفاءة المدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم ، كذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بالعمل التدريبي .(درة ،١٩٨١ :٥٨)
٢- قد تكون متابعة النشاط التدريبي اثناء تنفيذ البرنامج التدريبي ، وقد تكون متابعة النتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي فيحاول منسق البرنامج او اي جهة اخرى ان نتائج التدريب سلوك المدربين اثناء العمل ومحاولة قياس الاثر الذي ترتب على تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة .
٣- ثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول ان تصنف المستويات و الجوانب التي يمتلها التقييم واشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيركباتريك (Donald L Kirkpatrick , ١٩٧٦:١٨)
كما بينه الشكل (٤)



)

نموذج كيركباتريك في تقييم البرامج التدريبي

المطلب الثاني

الميزة التنافسية

اولاً : مفهوم الميزة التنافسية

يعرف مفهوم الميزة التنافسية الى عدة تعريفات :

فقد عرف (Heizer,٢٠٠١ :p.٣٤) الميزة التنافسية بانها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وان الفكرة ترتكز في القيمة التي خلفها تفوق الزبون وبطريقة كفؤة .

وقد تناولت (المعموري ،١٩٩٩ : ٣١) تعريفاً للميزة التنافسية قريباً من التعريف اعلاه وهو ان الميزة التنافسية تعني مجالات تفوق المنظمة على منافسيها وبتعبير اخر هي القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون . لذا فانها ذات طبيعة نسبية اذ تشخص في اطار المقارنة مع المنافسين المماثلين وبنسبة الصناعة التنافسية .

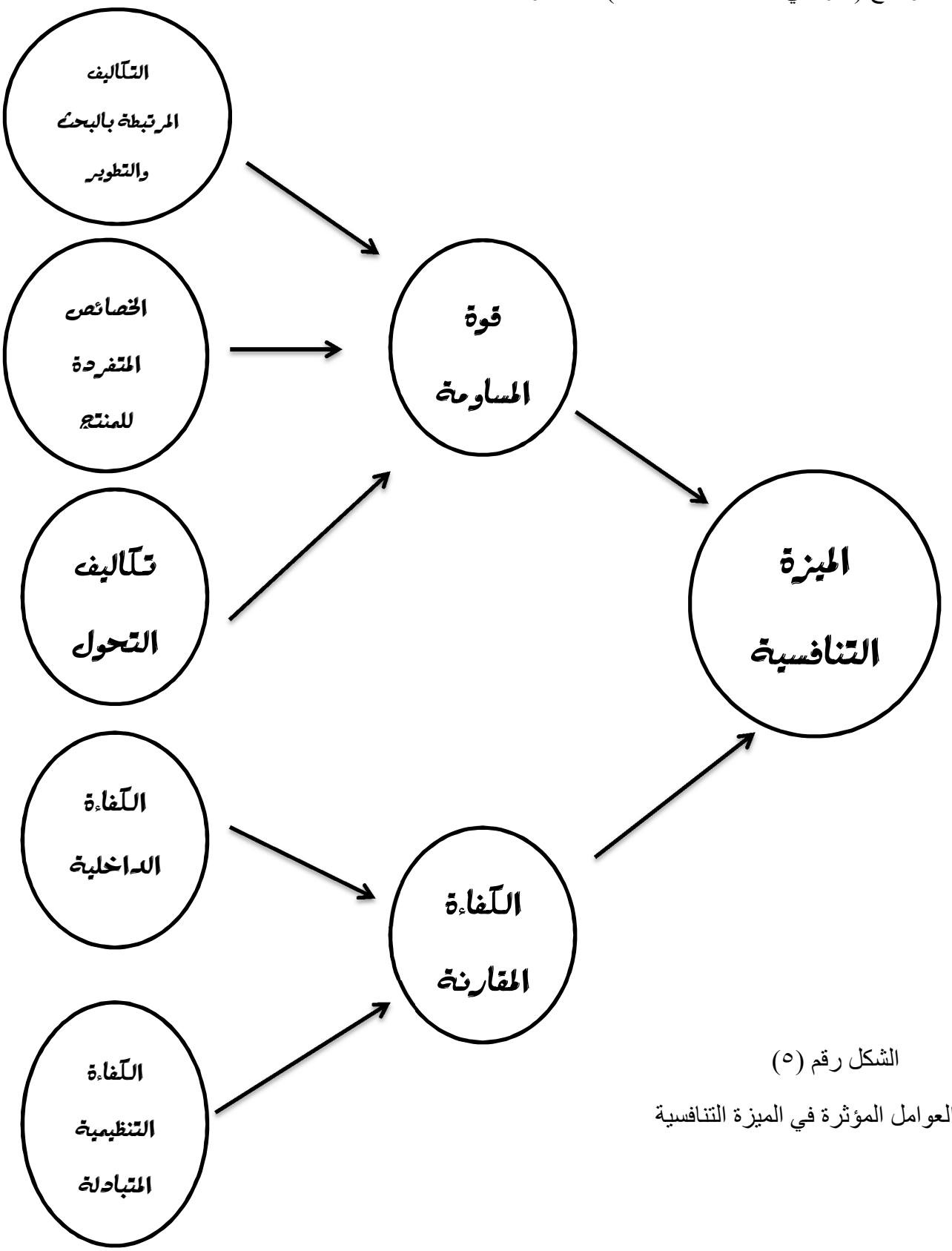
وعرفها (العالق و الطائي ،١٩٩ :١٢٦) بانها قابلية المنظمة على النموذجية للصناعات التي هي فيها من اجل تحقيق ميزات تنافسية لصالحها واعتبر (Macmillan ,٢٠٠ :p.١٢٠) الميزة التنافسية بأن القدرات الجوهرية هي النظام الفرعي الاداري او التقني الذي يوجد مختلف التقنيات العمليات والموارد للحصول على ميزة تنافسية فريدة .

وقد عرفها (العلي ،٢٠٠ :٢٠) بانها المقدرة على تحقيق متطلبات الزبون او القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتوج.

في ضوء ما ورد من تعريفات يمكن للدراسة النظر الى الميزة التنافسية بأنها " قدرة وقابلية المنظمة على تقديم المنتجات بالكمية المطلوبة والجودة العالية وفي الزمان والمكان المناسبين وبأقل التكاليف مما يساعدها على مواجهة المنافسين وزيادة حصتها السوقية والحصول على اسواق جديدة .

ثانياً : العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية :

لقد اوضح (الزغبي ،١٩٩٩ : ٦١-٦٢) ان الميزة التنافسية تنشأ من عاملين :



الشكل رقم (٥)

العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

١) الكفاءة المقارنة وهي امكانية انتاج المنظمة لمنتوجات بكلفة ادنى من المنافسين وتتأثر بعده عوامل اساسية هي :

أ) الكفاءة الداخلية : وتمثل مستوى التكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة .

ب) الكفاءة التنظيمية المتبادلة : وتسير الى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الاخرى .

٢) قوة المساومة : وهي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص وتتأثر بعدة عوامل اساسية هي :

أ- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير : وهي التكاليف المتصلة بمشاريع التخطيط وتطوير كل من المنتوج والعملية .

ب- الخصائص المنفردة للخدمة / المنتوج :- هي خصائص الخدمات / المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص منتوجات المنافسين .

ج- تكاليف التحول : وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجتهدون اذا ما تحولوا الى منظمة اخرى وتستخدم المنظمة هذه الاستراتيجيات من اجل (الضرورة التنافسية) اي اللحاق بالمنظمات المنافسة .

ثالثاً : ابعاد الميزة التنافسية :

لكي تبقى المنظمات ناجحة ولمدة طويلة ولابد ان تحقق اعمالها بعض الميزات وبهذا ستصبح جزءاً من المنافسة ومن خلال مصطلح (الميزة التنافسية) نجد ان الزبائن يحتاجون الى المنتجات الافضل والارخص والاسرع ويرتبط ذلك كله بصيغ الخبرة التنافسية مثل التميز وقيادة الكلفة والاستجابة السريعة وان التميز يأتي من تقديم المنظمة للمنتوجات وبشكل استثنائي ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدمج ما بين القدرة على التميز والتكيف والاستجابة للحاجات بشكل اسرع من المنافسين الباقين (Miller ,١٩٩٦ : p.٤٤٩)

ولغايات هذه الدراسة يمكن للمنظمة ان تتمايز عندما تنفرد عن منافسيها في بعد واحد او اكثر من ابعاد الميزة التنافسية وهي الكلفة النوعية ، المرونة ، التسليم واعتماداً على طبيعة الصناعة بالدرجة الاساس .

١) الكلفة : يمكن للمنظمة ان تحقق ميزة تنافسية اذا استطاعت ان تخفض من كلفتها وبيع منتجاتها بسعر الخاص بالمنافسين والحصول على قدرة كبير من الارباح (السيد ،٢٠٠ :٢٢٤)

ولكي تتحقق الكلفة الاقل لابد لها ان تتحد الطباع والهدر عند الانتاج وذلك من خلال التركيز على المنتوج المعياري (Russell & Taylor ,٢٠٠٠ : p.٣١) ويعتبر (هلين وهنجر ،١٩٩٠ : ٢٩٤) ان ما يوجه استراتيجية الكلفة المنخفضة هي التسهيلات الاولية(الاساسية) والتي تحقق الفائدة والفاعلية من خلال فهم ومعرفة المنظمات كيفية توزيع التكاليف على الوحدات لغرض تخفيض لتكاليف وتحقيق الميزة .

اما (الشيخلي ، ١٩٩٨ : ٢٢) فحددت شروطاً يجب توافرها لنخفض الكلفة وهي :

أ- شروط الاستمرارية .

ب- شروط المحافظة على الجودة .

ت- شروط التحسين المستمر .

ث- شروط تحدي المعايير .

كما تشير الى ان ظروف التنافس والرغبة البقاء والاستمرار يدفعان الادارة الى تطبيق وسائل حديثة متطورة من شأنها ان تؤدي الى تخفيض الكلفة كنظام الانتاج في الوقت المحدد (الكلف على اساس) الانشطة التي تعمل على ظل فلسفة ومنطق حديث لتخفيض الكلفة .

٢) النوعية : يرغب الزبون بقيمة اكبر عما يخطط لأنفاقه تنعكس في بحثه عن افضل نوعية الى جانب السعر وبدا يتحدد قرار الشراء في ظل كل من السعر والنوعية وتفوقت اهمية النوعية منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياساً الى السعر كما تؤثر النوعية ايجابياً في ربحية المنطقة وان لم تؤد الى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تخفيضها عن ارتفاع السعر جراءها .(المعموري ،١٩٩٩ :١٥)

فقد عرف (Evans,١٩٩٧ :p.٤٧) النوعية بانها الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على ادراك متطلبات الزبون .

وتوصف النوعية بانها درجة ملائمة التصميم لوظيفة المنتوج واستخدامه ودرجة مطابقة المنتوج النهائي لمواصفات التصميم (Ronald & Adam ,١٩٩٦ :p.٤٧) وعليه اصبحت نوعية المنتوج مهمة بالنسبة للمنطقة التي تحاول المحافظة على تنافسها في الاسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية لذا اصبح لزاماً على المنظمات ان تحسن من نوعية المنتوج دون الزيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقانة التي تساعد على تحسين النوعية وتخفيض التكاليف (Voneremb s ,١٩٩٦ :p.٣١) .

وكذلك لابد لمديري العمليات ان يعرفوا الكثير حول المنتوج و ما يؤثر في القيمة الموجهة للزبون المتمثلة بـ (موقع التوزيع سواء كان بوساطة المراكز او المخازن) وكذلك عملية تسليم المنتوج والتركيب والتصليح وخدمات الصيانة (Dale ,١٩٩٧ : p.١٦) .

يتضح مما ورد ان المنتوجات لابد ان تتوافر فيها خصائص معينة وفقاً لحاجات الزبون ، الاعتمادية (الموثوق بها) المتانة ، الجاذبية ، الديمومة ، القابلية للصيانة من اجل ارضاء متطلبات الزبون وتحقيق ميزة تنافسية .

٣) المرونة : ترتبط المرونة بالمنظور الاستراتيجي اي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتوج للزبائن ، وان العنصر المهم هنا هو القدرة على تقديم منتوجات في الوقت الذي يكون مطلوباً من المنظمة ، ان تطور منتوجات جديدة (chase ,٢٠٠١ :p.٢٤)
ومن ثم تحديد الحجم المطلوب والتنويع المرغوب فيه (الدباغ ، ١٩٩٩ :٩٠) ويفسر Krajwzki) & Ritzman ,١٩٩٦ :p.٤٠) المرونة بانها القابلية على التكييف لتقديم منتوجات متنوعة .
ويعرف (Heizer , ١٩٩٩ :p.٣٧) المرونة هي " القدرة على اجراء التغيرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الابداعات في التصميم والاحجام "
وبهذا اصبحت المرونة بعداً تنافسياً وهي تتضمن القدرة على انتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع وكذلك القدرة على تعديل المنتوجات الموجودة بسرعة الاستجابة لرغبات الزبون .
ويضيف (Voneremb s ,١٩٩٦ :p٣١) ان المرونة تتمثل في الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون ، فضلاً عن زيادة رضا الزبون والتسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت

٤)التسليم : تنامت الحاجة الى التسليم الفاعل بوصفه شكلاً من اشكال تمايز المنظمة وبعداً تنافسياً لا غنى عنه في ظل تزايد اهمية الوقت للزبون وخاصة عند الانتاج عنه في للطلب تزايد أهمية الوقت للزبون وخاصة عند الانتاج وفقاً للطب .(المعموري ،١٩٩٩ : ٢١)

والقطاع السوقي يأخذ بنظر الاعتبار سرعة التسليم كمصدر في قرارها الشرائي / ومن هنا فأن قدرة المنظمة على توفير الموثرفية والتسليم يسمح لها بفرض اسعاراً اعلى لمنتجاتها (Chase & Aquilano , ١٩٩٥ :p.٢٦) .

وقد عبر (Stone ,leong , ١٩٩٤ :p.٦٣) عن التسليم بكل من الاعتماد به والسرعة .

ويقصد باعتمادية التسليم هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتوج في الموعد المحدد (Chase, ٢٠٠١ :p.٢٤) اما سرعة التسليم فيقصد بها العمل بشكل اسرع ويرتبط هذا البعد بالقدرة على انجاز عملية الانتاج بشكل سريع يرضى الزبون ويمكن للمنظمة ان تستند الى الحاسوب لتحقيق ذلك .

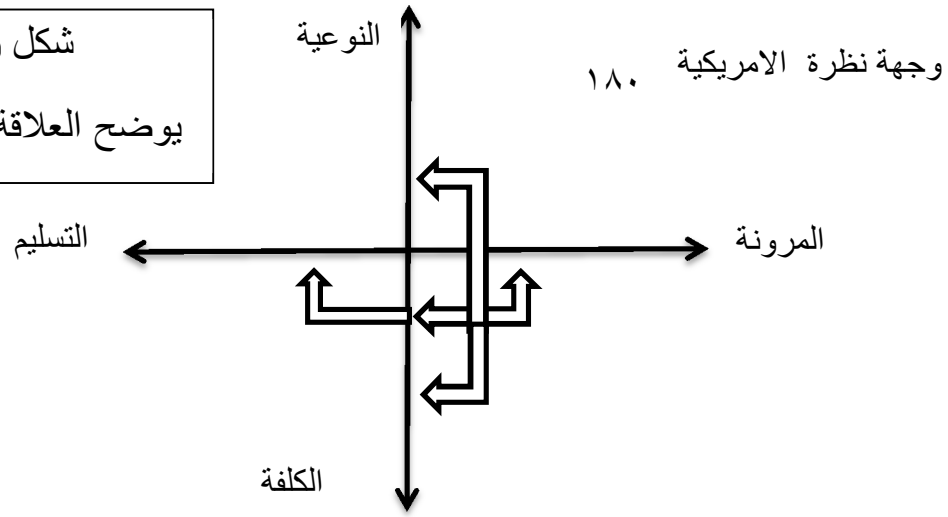
رابعاً : العلاقة بين ابعاد التنافس

تستمد مقومات التفوق في بعد ما من الاداء الناجح من الابعاد الاخرى من اجل هذا لن يحدث تفوق في بعد معين على حساب التضحية باخر ، لترابطها فيما بينها بعلاقات متداخلة التأثير ففي الوقت الذي ينظر فيه المديرون الامريكيون الى وجود علاقة متبادلة بين خيارات متعارضة من ابعد التنافس وكما موضح في الشكل (٦)

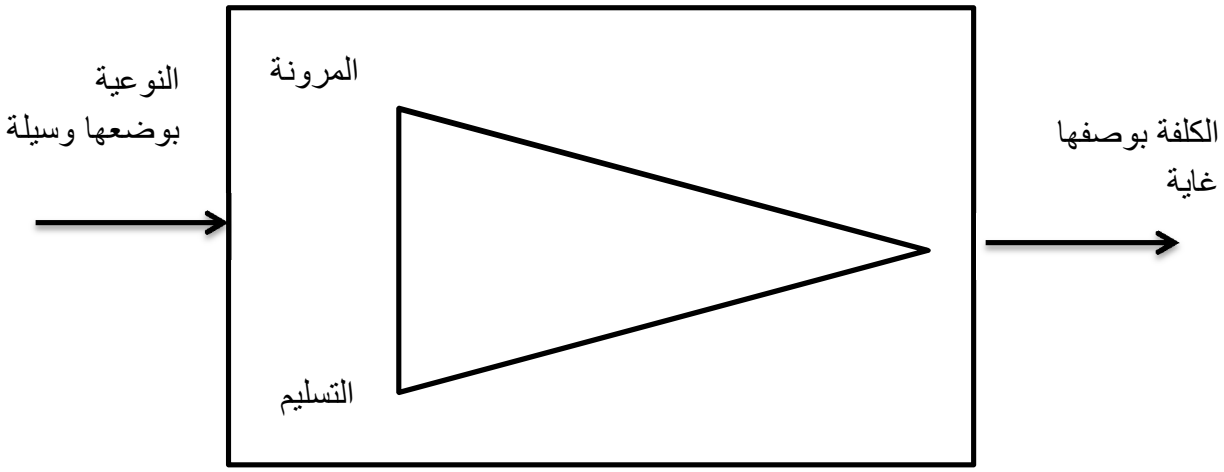
والذي يستدعي اجراءات متبادلة بين خياري الكلفة و النوعية او بين خياري المرونة والتسليم ، لا يؤمن المديرون اليابانيون بضرورة الاختيار مابين بعدي الكلفة والنوعية ، اذ تطبق طرائق تحسين النوعية بوصفها وسيلة تسهم في تحسين بعدي المرونة والتسليم ومن ثم تخفيض الكلفة الاجمالية بوصفها غاية ومن جهة اخرى ينبغي ان يكون تحسين الاداء في مجموعة ابعاد تراكميا عبر تعزيز بعضها الاخر وليس تبادلياً فقد تكون النوعية شرطاً مسبقاً لجميع الابعاد لما تستند عليه من رقابة صارمة تسهم في تسليم ذي فاعلية اكبر وبسبب غياب كل من النوعية الجيدة والتسليم الفاعل تدهوراً في القدرة على المرونة هذا من جانب ومن جانب اخر تصبح برامج تخفيض الكلفة اكثر كفاءة عند توافر نوعية جيدة وتسليم فاعل ومرونة افضل .(المعموري ، ١٩٩ : ٢٢- ٢٣).

شكل رقم (٦)

يوضح العلاقة بين ابعاد التنافس



وجهة نظرة الامريكية ١٨٠



خامسا : علاقة تقويم اداء الموارد البشرية بالميزة التنافسية

تعد المنظمات التي تسعى الى الحصول على ميزة تنافسية من خلال الافراد العاملين فيها قادرة على ادارة سلوك ومطامع جميع هؤلاء الافراد وتعتبر عملية تقويم ادارة الموارد البشرية من العمليات الاساسية والمهمة ولها الدور الكبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حيث تستخدم الافضل للموارد البشرية وهذا بحد ذاته يحقق ميزة تنافسية للمنظمة . ويؤكد الدور الاستراتيجي لأداره الموارد البشرية على ان العنصر البشري يعد مصدراً ثميناً ويدخل ضمن العوامل الاستثمارية في المنطقة والموارد البشرية اهم مصادر القوى التنافسية اذا تم ادارتها بصورة مؤثرة .ان ما يميز الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية هو الاستمرارية وصعوبة التقليد مقارنة بباقي المصادر الاخرى فالمصادر الطبيعية او الاموال اصبحت سهلة المنال وليت وسيلة اساسية للمنافسة والتميز الدائم . (كرامة ،٢٠٠١ :٤٠)

لذا ركز الباحثون والمتخصصون في مجال ادارة الموارد البشرية على عملية الاداء كوسيلة يستطيع المديرون من خلالها التأكد من توافق انشطة ومخرجات الافراد مع الاهداف التنظيمية ، وان المنظمة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال نجاها في التعامل مع التحديات التنافسية من خلال تقويم الاداء الذي يحقق مايأتي : (Noe,١٩٩٤:p.٣٤)

أ- زيادة معرفة وفهمهم يمتلكون المهارات الاساسية للتعامل مع التقانة الجديدة .
ب- التأكد من ان الفراد بالتقانة والمنافسة الخارجية .
ج- تدعيم ادراك الافراد وفهمهم لكيفية العمل بصورة فاعلة من خلال الفرق المساعدة في تعزيز نوعية المنتج .
د- التأكد على ثقافة المنظمة ترتكز على الابداع والتعلم .
ه- اعداد الافراد ليعملوا بصورة اكثر فاعلية فيما بينهم .
و- العمل على جعل مهارات الافراد مطلقة ليتعاملوا مع اي تغير .

وقد اشار (Derek & Hall ,١٩٩٨ : p٢٩٢) الى ان المنظمات التي تمتلك توافقاً بين استراتيجياتها التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية يجب ان تدير مواردها بصورة اكثر فاعلية وكفاية وبالتالي تقليل تكلفة العمل فأكثر من ذلك المنظمات التي تمتلك التوافق تكون اكثر قدرة على الاستجابة للعرض والتصديرات البيئية مما ينعكس على اداء المنظمة وتحقيق اهدافها بصورة متميزة عن منافسيها .

من خلال الاعتماد على نتائج التي تركز على الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال الاعتماد على نتائج تقوم الاداء في اختيار الافراد ذوي المهارات والكفاءات العالية والتدريب الشامل ستكون اكثر احتمالاً في تحقيق النجاح في تقنيه التقانة المتقدمة ونظم الجودة الشاملة من غيرها من المنظمات التي لا ترتكز على مثل هذه الاستثمارات وان اختيار الافراد ذوي المهارات والقابليات المتطابقة مع المواصفات الوظيفية هو احد المتطلبات الاساسية لتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية حيث ان الموارد تساهم في زيادة الكفاءة وفي تحقيق الميزة التنافسية حيث ان الموارد البشرية تساهم في زيادة الكفاءة وفي تحقيق التميز خلال افكارها الابداعية وادائها العالي في تنفيذ الاعمال الموكلة لها ولتوضيح العلاقة بيم كل من المرونة والتسليم والأداء يمكن القول بأن العاملين الذين يتمتعون ببعد وظيفي واسع وسلسلة واسعة من المهارات التي تنامت عبر عمليات التقويم بشكل مستمر سوف يتمكنون من تحليل وقت الانتظار (مثل المحافظة على النشاطات والفعاليات عند التعطيل او التوقف عن العمل) ويمنحون احساساً اكبر لاداء كامل المهمة او العمل وتشكل

جميع هذه العوامل طاقة كامنة لتحسين الاداء وتحقيق مزايا تنافسية ومن ثم التسليم بوقت اقصر كما ان تمتع العاملين بمهارات واسعة ومتنوعة يمكن من الاستجابة بفاعلية لمتطلبات المتغيرة بسرعة وجودة عالية الامر الذي يحسن تميز المنظمة في بعدي المرونة والجودة .

وخلاصة لما سبق تبين الدور المهم الذي تؤديه ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية فالاعتماد على نتائج تقويم الاداء في اختيار الافراد المناسبين والمتطابقة قدراتهم مع امكانية وحاجات المنظمة واستراتيجياتها سيؤدي الى التميز في الاداء كما انه يخلق الاستقرار في المنظمة وتخفيض معدل دوران العمل . ومحصلة ذلك تخفيض التكاليف الكلية ومن زيادة القدرة التنافسية المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة الاخرى

المبحث الثاني
الجانب العملي

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (١)

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	العمر	اقل من ٣١ سنة	١٠	%٢٨
		من ٣١ - ٤٠	٥	%١٤
		من ٤١ - ٥٠	١٠	%٢٨
		من ٥١ - ٦٠	٥	%١٤
		٦١ فاكثر	٥	%١٤
٢	الجنس	ذكور	٢٠	%٥٨
		اناث	١٥	%٤٢
٣	المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢٠	%٥٧
		دبلوم عال	١٣	%٣٧
		ماجستير	٢	%٠.٠٥
		دكتوراه	٠	%٠
٤	التخصص العلمي	علوم ادارية ومالية	٥	%١٤
		علوم هندسية	١٥	%٤٢
		اخرى	١٥	%٤٢
٥	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	٥ سنوات فاقل	٣٣	%٩٤
		من ٦ سنوات -١٠ سنوات	١	%٠.٠٢
		من ١١ – ١٥ سنة	١	%٠.٠٢
		١٦ سنة فاكثر	٠	%٠

ادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصادر الاتية:

١-المصدر الثانوية:

اعتمد الباحث على كتب والدوريات المراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الاسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة الموضوع البحث ، والتي ساعدت في بناء الاطار النظري للدراسة.

٢-المصادر الاولية:

تم الاعتماد على المصادر الاولية في جمع البيانات من خلال استبانة صممت خصيصا لهذا الغرض، وبالاعتماد على ما أ ورده الكتاب الباحثون بخصوص ممارسات الموارد البشرية وقياسها من أمثال {Dissier , ٢٠٠٣ , & Griffin, ٢٠٠١ DeNisi , DeCenzo & Robbins,٢٠٠٥ , Collins & Clark , ٢٠٠٣}

وهي {الاستقطاب و التعيين، التدريب والتطوير ، تقييم الاداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية }. أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد تم الاعتماد على ما أورده {Musa & Tulay,٢٠٠٨} وهي التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة.
وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

[أولا] القسم الاول : تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال [٦] فقرات.وهي [العمر , الجنس , المستوي التعليمي , التخصص العلمي , وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية , وعدد سنوات الخدمة في المنظمة.

[ثانيا] القسم الثاني: تضمن متغيرات ممارسات الموارد البشرية عبر خمسة أبعاد رئيسة لقياسها وهي الاستقطاب والتعيين , والتدريب والتطوير , وتقييم الاداء , والتعويضات , ,والصحة والسلامة المهنية و[٣٠] فقرة لقياسها.

[ثالثا] القسم الثالث:تضمن متغيرات تتعلق بالتميز المؤسسي عبر بعدين رئيسيين وهما التميز القيادي و التميز بتقديم الخدمة و[١٠] فقرة لقياسها.
وتكون المقياس من [٤٠] فقرة تراوح مدى الاستجابة من [١-٥] وكان المقياس على النحو الاتي:

اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المعالجة الإحصائية المستخدمة
للإجابة عن أسئلة الدراسية واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الاهمية النسبية لمتغيرات الدراسية. وقد تم تحديد مستويات الاهمية النسبية طبقا للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الاعلى للبديل – الحد الادنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{٥ - ١}{٣} = \frac{٤}{٣} = ١.٣٣$$

وبذلك تكون الاهمية المنخفضة من ١- أقل من ٢.٣٣
والاهمية المتوسطة من ٢.٣٣ – ٣.٦٦
والأهمية المرتفعة من ٣.٦٧ فاكثر.

- تحليل الانحدار البسيط المتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين .ANOVA

تحليل نتائج الدراسة

اولا: الاستقطاب والتعيين ومستوى اهمية في المنظمة:

لوصف مستوى اهمية الاستقطاب والتعيين في المنظمة ، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة وكما في الجدول ادناه:

جدول رقم (٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للاستقطاب والتعيين في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t" المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
١	تستقطب الشركة افراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الادارية المهمة	٤.١٥	٠.٨٥	٢١.٦٦٢*	١	مرتفعة
٢	تستقطب الشركة االافراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الاعمال المختلفة	٣.٨١	٠.٩١	١٤.٢٤٦*	٥	مرتفعة
٣	ان المقابلة عامل اساسي في عملية التعيين في الشركة	٣.٨٧	٠.٨٠	١٧.٤٤٠*	٣	مرتفعة
٤	تعول الشركة كثيرا على نتائج الاختبارات المتقدمين للتعيين: لغرض المفاضلة والتعيين.	٣.٧٦	٠.٨٩	١٣.٥٦٠*	٦	مرتفعة
٥	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر اخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	٣.٩٦	٠.٧٩	١٩.٤٤٢*	٢	مرتفعة
٦	تعول الشركة على العاملين من ذوي الخبرة واصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	٣.٨٣	٠.٧٤	١٧.٩٨٩	٤	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب والتعيين	٣.٩٠	٣.٨٧			

ويشير الجدول الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين .حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين [٣.٧٦-٤.١٥] . فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة تستقطب الشركة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الارادية المهمة بمتوسط حسابي بلغ [٤.١٥] وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ [٣.٩٠] , وانحراف معياري بلغ [٠.٨٥] , فيما حصلت الفقرة تعول الشركة كثير على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين :لغرض المفاضلة والتعيين على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي [٣.٧٦] وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ [٣.٩٠] وانحراف معياري [٠.٨٩] . ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الاستقطاب والتعيين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية , حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من [٠.٠٥] لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

ثانيا: التدريب والتطوير ومستوى أهمية في المنظمة

لوصف مستوى أهمية التدريب والتطوير في المنظمة لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة, كما هو موضح بالجدول ادناه:

جدول رقم (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للتدريب والتطوير في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t" المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
٧	تهتم الشركة باشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	٣.٨٤	٠.٨٣	*١٦.١١٦	٣	مرتفعة
٨	عملت الشركة على اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في اعمالهم	٣.٦٢	٠.٨٧	*١١.٣٨٠	٤	متوسطة
٩	يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الاداء الحالي للعاملين	٣.٨٧	٠.٨٣	*١٦.٥٩٧	١	مرتفعة
١٠	تؤمن الشركة ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب مهارات العملية	٣.٨٧	٠.٨٥	*١٦.٢٢٧	١	مرتفعة
١١	هناك ضعف في انتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية ، وانشطة تدريب العاملين	٣.٤٤	١.٠٠	*٧.٠٠٨	٦	متوسطة
١٢	تعير الشركة اهمية كبيرة للايزو ١٠٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين	٣.٥٩	٠.٩٠	*١٠.٤٣١	٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب والتطوير	٣.٧٠	٠.٨٨			

يشير الجدول اعلاه الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين [٣.٨٧-٣.٤٤] . فقد جاءت في المرتبة الاولى الفقرات يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الاداء الحالي للعاملين , تؤمن الشركة أن من المتوسط الحسابي العام البالغ [٣.٧٠] , وانحراف معياري بلغ[٠.٨٣;٠.٨٥] لكل منها على التوالي . فيما حصلت الفقرة هناك ضعف في انتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية , وانشطة تدريب العاملين على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي [٣.٤٤] وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ [٣.٧٠] وانحراف معياري [١.٠٠] . ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التدريب والتطوير بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية , حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتدريب والتطوير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من [٠.٠٥] لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في المنظمة .

ثالثا: تقييم الاداء ومستوى أهميته في الفروع المصارف العاملة لشركة زين في الديوانية للاتصالات الخلوية:

لوصف مستوي أهمية تقييم الاداء في المنظمة لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة , كما هو موضح بالجدول ادناه:

جدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية لتقييم الاداء في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t" المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
١٣	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقويم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	٣.١٦٤٥	٠.٩٨	*١٠.٥٠١	٤	متوسطة
١٤	المعلومات التي تمتلكها الشركة عن اداء العاملين ليست كافية	٣.٨٥	٠.٩٠	*١٥.٠١٢	١	مرتفعة
١٥	تحتاج الشركة الى معلومات كافية وتفصيلية اكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم اداء العاملين بفاعلية	٣.٧٥	٠.٧٤	*١٦.٢٩٧	٢	مرتفعة
١٦	تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالافكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	٣.٤٤	٠.٩٤	*٧.٥٢٩	٦	متوسطة
١٧	تشجع الشركة على الابداع في انجاز الاعمال وتكافئ العاملين المبدعين	٣.٦٣	٠.٩٣	*١٠.٧٧٠	٥	متوسطة
١٨	تشعر ادارة الشركة بالرضا عن نتائج اداء العاملين	٣.٧٥	٠.٩٧	*١٢.٢٣٢	٢	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقييم الاداء	٣.٦٨	٠.٩١			

يشير الجدول اعلاه الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم الاداء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين [٣.٤٤-٣.٨٥] فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية بمتوسط حسابي بلغ [٣.٨٥] وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ [٣.٦٨] , وانحراف معياري بلغ [٠.٩٠] , فيما حصلت الفقرة تهتم ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين على المرتبة السادسة والأخير بتوسط حسابي [٣.٤٤] وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ [٣.٦٨] وانحراف معياري [٠.٩٤] . ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عين الدراسة حول متغير تقييم الأداء بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينه الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجداول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية , حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتقييم الأداء حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من [٠.٠٥] لجميع الفقرات . وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقييم الاداء في المنظمة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة.

رابعا: التعويضات ومستوى أهميتها في المنظمة

لوصف مستوى أهمية التعويضات في المنظمة الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية , والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة , كما هو موضح بالجدول

جدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتعويضات في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t" المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
١٩	تحتاج الشركة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الاجر والراتب بموضوعية	٣.٨٣	٠.٩٤	١٤.٠٧٦*	٥	مرتفعة
٢٠	تمتلك الشركة معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهماتهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية	٣.٩١	٠.٨٦	١٦.٧٩٠*	٣	مرتفعة
٢١	تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافات والحوافز التي يستحقها العاملون المميزون	٣.٨٤	٠.٨٤	١٥.٨٥٩*	٤	مرتفعة
٢٢	تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	٣.٧٦	٠.٩٠	١٣.٣٤١*	٦	مرتفعة
٢٣	تعمل الشركة على اجراء مسوحات وبشكل مستمر للاجور / والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافات ومستويات الرواتب فيها اسوة بالشركات التنافسية	٤.١٠	٠.٨٣	٢١.٠٠١*	١	مرتفعة
٢٤	تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به	٤.٠٩	٠.٨٧	١٩.٨٣٢*	٢	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعويضات	٣.٩٢	٠.٨٨			

يشير الجدول اعلاه الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعويضات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين [٣.٧٦-٤.١٠] . فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة تعمل الشركة على إجراء

مسوحات وبشكل مستمر للأجور / والرواتب لغرض تحديد معدلات المكافآت , ومستويات الرواتب فيما أسوء بالشركات المنافسة بمتوسط حسابي بلغ [٤.١٠] وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ [٣.٩٢] , وانحراف معياري بلغ [٠.٨٣] , فيما حصلت الفقرة تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي [٣.٧٦] وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ [٣.٩٢] وانحراف معيارية [٠.٩٠] . ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعويضات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا متغير . ويشير الجداول أيضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية , حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتعويضات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من [٠.٠٥] لجميع الفقرات . وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التعويضات في المنظمة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

خامسا: الصحة والسلامة المهنية ومستوى اهميتها في المنظمة.

لوصف مستوى اهمية الصحة والسلامة المهنية في المنظمة لجا الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة ، كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية للصحة والسلامة المهنية في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t" المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
٢٥	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل	٤.٢٤	٠.٩٠	٢١.٨١٩*	١	مرتفعة
٢٦	اهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين	٤.١٢	٠.٨٣	٢١.٥٠٨*	٣	مرتفعة
٢٧	لدى الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية.	٣.٨١	٠.٩٣	١٣.٩١٦*	٥	مرتفعة
٢٨	تعتمد ادارة الشركة على اساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية	٤.١٨	٠.٧٣	٢٥.٧٨٩*	٢	مرتفعة
٢٩	تقوم الادارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار	٣.٩٢	٠.٧٨	١٨.٥٨٢*	٤	مرتفعة
٣٠	تهتم ادارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ ١٨٠٠١	٣.٧٣	٠.٧٨	١١.٥٦٤*	٦	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للصحة والسلامة المهنية	٤.٠٠	٠.٨٦			

يشير الجدول اعلاه الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية .حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٧٣- ٤.٢٤) . فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة موثقة ومطبقة بشكل كامل" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وهو اعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٤.٠٠)، والانحراف المعياري بلغ (٠.٩٠) فيما حصلت المفقرة" تهتم ادارة الشركة بمعايير الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بـ ١٨٠٠١" على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي ٣.٧٣ وهو ادنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤.٠٠) وانحراف معياري (١.٠٠) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الصحة والسلامة المهنية بفقراته وهو مايعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول اهمية هذا المتغير . ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (٠.٠٥) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين ان مستوى اهمية الصحة والسلامة المهنية في المنظمة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

سادسا: التميز القيادي ومستوى اهميته في المنظمة .

لوصف مستوى اهمية التميز القيادي في المنظمة ، لجا الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاحتبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة واهميتها وكما في الجدول ادناه

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للتميز القيادي في المنظمة.

جدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للتمييز القيادي في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t" المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
٣١	تؤكد الادارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمنافسين	٣.٩٤	٠.٨٠	*١٨.٧٧٢	١	مرتفعة
٣٢	تتولى الادارة العليا في الشركة الوزارة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	٣.٥٢	١.٠٠	*٨.٢٨٠	٣	مرتفعة
٣٣	تتبنى الادارة العليا في الشركة الاهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات العملاء	٣.٣٩	٠.٨٩	*٦.٩١٥	٥	مرتفعة
٣٤	تهتم الادارة العليا في الشركة باقامة الدورات التخصصية التي تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	٣.٣٠	١.٢٢	٣.٩٧٦	٢	مرتفعة
٣٥	تسعى الادارة العليا في الشركة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد	٣.٤٥	٠.٩٢	٧.٨٠٢	٤	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز القيادي	٣.٥٢	٠.٩٧			

يشير الجدول اعلاه الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتمييز القيادي .حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٣٩-٣.٩٤) . فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "تؤكد الادارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وهو اعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٥٢)، والانحراف المعياري بلغ (٠.٨٠) فيما حصلت الفقرة "تتبنى الادارة العليا في الشركة الاهداف الستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات العملاء" على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي ٣.٣٩ وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٨٩) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التميز

القيادي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول اهمية هذا المتغير . ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز القيادي حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (٠.٠٥) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين ان مستوى اهمية التميز القيادي في المنظمة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

سادسا: التميز بتقديم الخدمة ومستوى اهميته في المنظمة.

لوصف مستوى اهمية التميز بتقديم الخدمات في المنظمة ، لجا الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة واهميتها وكما في الجدول ادناه

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية بتقديم الخدمة في المنظمة.

جدول رقم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاهمية للتمييز بتقديم الخدمة في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية

ت	الاستقطاب والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t" المحسوبة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
٣٦	تقوم الشكة باجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	٣.٧٧	٠.٨٦	*١٤.٣٢٠	٤	مرتفعة
٣٧	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	٤.٠٢	٠.٦٨	*٢٣.٨١٥	١	مرتفعة
٣٨	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	٣.٩٥	٠.٨٥	*١٧.٨٥٧	٢	مرتفعة
٣٩	تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	٣.٦٠	٠.٩٩	*٩.٦٣٠	٥	متوسطة
٤٠	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين اليات تقديم الخدمات	٣.٨٢	١.٠٣	*١٢.٥٨١	٣	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز لتقديم الخدمة	٣.٨٣	٠.٨٨			

يشير الجدول اعلاه الى اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمة .حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣.٦٠-٤.٠٢) . فقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة "تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) وهو اعلى من

المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٨٣)، والانحراف المعياري بلغ (٠.٦٨) فيما حصلت الفقرة "تتسم اجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة" على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وهو ادنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٩) ويبين الجدول ايضا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التميز بتقديم الخدمات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول اهمية هذا المتغير . ويشير الجدول ايضا الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ انه من خلال مستويات الدلالة انه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتميز بتقديم الخدمات حيث كانت كافة مستويات الدلالة اقل من (٠.٠٥) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين ان مستوى اهمية التميز القيادي في المنظمة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا

اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية حيث تركزت مهمة هذه الفقرة اختبار مدى قبول او رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام التحليل العاملي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ،التدريب والتطوير، تقييم الاداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) عند مستوى (٠.٠٥) في المنظمة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الفروع العاملة في شركة زين - ديوانية وكما في الجدول رقم (٩) .

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار		t المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التمييز مؤسسي	٠.٧٤١	٠.٥٥٠	٦٠.٢٧٩	٥	٠.٠٠٠	الثابت Constant	٠.١٥٢	٠.٦٣٣	٠.٥٢٧
						الاستقطاب والتعيين	٠.٠٧٨	١.٢٣١	٠.٢١٩
				٢٤٧		التدريب والتطوير	٠.٢١٧	٣.١٢٦	٠.٠٠٢
						تقييم الاداء	٠.٢٥٨	٤.١٣٤	٠.٠٠٠
				٢٥٢		التعويضات	٠.٠٨٦	١.٣٥٧	٠.١٧٦
						الصحة والسلامة المهنية	٠.٤٥١	٧.٦٨٧	٠.٠٠٠
التميز لقيادي	٠.٦٨١	٠.٤٦٤	٤٢.٦٩٦	٥	٠.٠٠٠	الثابت Constant	٠.١٤٩	٠.٥١٤	٠.٦٠٧
						الاستقطاب والتعيين	٠.١٥٤	٢.٠٠١	٠.٠٤٦
				٢٤٧		التدريب والتطوير	٠.٢٣٤	٢.٧٧٧	٠.٠٠٥
						تقييم الاداء	٠.٢٣٢	٣.٠٦٤	٠.٠٠٢
				٢٥٢		التعويضات	٠.١٨٨	٢.٤٤٧	٠.٠١٥
						الصحة والسلامة المهنية	٠.٥٢٣	٧.٣٤٣	٠.٠٠٠
التميز بتقديم لخدمة	٠.٦٩٧	٠.٤٨٦	٤٦.٧٥٤	٥	٠.٠٠٠	الثابت Constant	٠.٤٥٣	١.٦٧٤	٠.٠٩٥
						الاستقطاب والتعيين	٠.٠٠٢	٠.٠٣١	٠.٩٧٤
				٢٤٧		التدريب والتطوير	٠.٢٠٠	٢.٥٥٤	٠.٠١١
						تقييم الاداء	٠.٢٨٥	٤.٠٣٣	٠.٠٠٠
				٢٥٢		التعويضات	٠.٠١٦	٠.٢٢٤	٠.٨٢٢
						الصحة والسلامة المهنية	٠.٣٨٠	٥.٧٣٠	٠.٠٠٠

النتائج:

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

١- كل مستوى اهمية الاستقطاب والتعيين في فروع شركة زين للاتصالات الخدلوية في الديوانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
٢- تبين ان مستوى اهمية التدريب والتطوير في فروع شركة زين للاتصالات الخدلوية في الديوانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا
٣- اظهرت النتائج ان مستوى اهمية تقييم الادار في فروع شركة زين للاتصالات الخدلوية في الديوانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
٤- تبين ان مستوى اهمية التعويضات في فروع شركة زين للاتصالات الخدلوية في الديوانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
٥- كان مستوى اهمية الصحة والسلامة المهنية في فروع شركة زين للاتصالات الخدلوية في الديوانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
٦- اظهرت النتائج ان مستوى اهيمة التميز القيادي في فروع شركة زين للاتصالات الخدلوية في الديوانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط. وتبين ان مستوى اهمية التميز بتقديم الخدمات في فروع شركة زين للاتصالات الخدلوية في الديوانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

الاستنتاجات :

١- اشتراك جميع العاملين في فروع شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في اعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
٢- يوجد ضعف في انتاجية قاعدة بيانات شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية فيما يخص مهارات العاملين الحالية وانشطة تدريب العاملين.
٣- لا تعير شركة زين للاتصالات الخلوية اهمية كبيرة بتدريب الموظفين .
٤- اعتماد شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية على التقارير نظام تقويم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب.
٥- اهتمام فروع شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية بتوثيق كل ما يتعلق بالافكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.
٦- تشجع فروع شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية على الابداع في انجاز الاعمال ومكافأة المبدعين لم يحظ باهمية عالية.
٧- اجراءات تقديم خدمات في فروع شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

التوصيات:

١- العمل على اشراك جميع العاملين في فروع شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في اعمالهم.
٢- تعزيز انتاجية قاعدة بيانات شركة زين للاتصالات الخلوية في الديوانية فيما يخص مهارات العاملين الحالية ، وانشطة تدريب العاملين.

٣- اهتمام بالاعتماد على تقارير نظام تقويم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في الشركة زين للاتصالات الخلوية.
٤- تعزيز لاهتمام شركة زين للاتصالات الخلوية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.
٥- الاهتمام بتشجيع العاملين في الشركة زين للاتصالات الخلوية على الابداع في أنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين.
٦- التاكيد على السرعة والرحة في إجراءات تقديم الخدمات في شركة للاتصالات الخلوية.
٧- بتعزيز اهتمام الشركة باقامة الدورات التخصصية التي تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
٨- اهتمام الأدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد .
٩- اجراء دراسة أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

المصادر

أولا: المراجع العربية :

١- إدريس; وائل محمد صبحي , الغالبي , طاهر محسن منصور , [٢٠٠٩] , إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن , وائل للنشر والتوزيع, عمان : الأردن.
٢- أبو شيخة , نادر أحمد , [٢٠٠٠] , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الاولى , الاردن: دار الصغاء للنشر والتوزيع.
٣- برنوطي, سعاد, [٢٠٠٤] , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان :الأردن.

٤- 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 إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص , عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٥- الخرابشة, عمر محمد, [١٩٩٦] , تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدينة الاردني, رسالة ما جستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان:الاردن.
٦- درة, عبد الباري ابراهيم; والصباغ, زهير نعيم, [٢٠٠٨] , إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : منحى نظفي , دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , عمان الاردن.
٧- السالم, مؤيد سعيد; حرحوش, عادل, [٢٠٠٢] , إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, أربد, الاردن.
٨- سلطان , محمد, [٢٠٠١] , إدارة الموارد البشرية الإسكندرية, الطبعة الاولى ، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
٩- شحاذة، نظمي،(٢٠٠٠)، ادارة الموارد البشرية: ادارة الافراد ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن.
١٠- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٩)، التميز الاداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية: مصر.
١١- الصريفي، محمد،(٢٠٠٣)، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الاولى ، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان : الاردن.
١٢- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين،والعبادي،هاشم فوزي،(٢٠٠٦)، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان : الاردن.
١٣- عبد الباقي، صلاح الدين محمد،(٢٠٠١)، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية :مصر.
١٤- العزاوي ، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين،(٢٠١٠)، تطور ادارة الموارد البشرية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان: الاردن.
١٥- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٦)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
١٦- مصطفى، احمد سين،(٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية، حقوق النشر محفوظة للكاتب ، القاهرة :مصر.
١٧- النعيمي ، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل،(٢٠٠٨)، تحقيق الدقة في ادارة الجودة : مفاهيم وممارسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
١٨- الهيتي، خالد عبد الرحيم،(٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.

ثانيا المراجع الاجنبية:

١-DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P.,(٢٠٠٥) "**Fundamentals of human resource management**", ٨th ed,John wiley & Song, Inc.

٢-DeNisi, Anglo S. & Griffin, Ricky W., (٢٠٠١), "**Human Resource Management**", ٢nd ed, Houghton Mifflin Company.

٣-Dissler, Gary,(٢٠٠٣), "**Human Resource Management**"٩gh, edition, New Jersey:prentice – Hall.

٤-Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice& Larose , Karine, (٢٠١٠), "The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turntary Turnover rates in the Canadian non governmental sector", **Industrial and Laber Relations Review,** vol . ٦٣,No ٢:٢٢٨-٢٤٦.