

دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق ادارة التميز

دراسة ميدانية لآراء عينه من التدريسيين في جامعة نورو

هلوفان حسني عثمان* و سنان قاسم و عبد العزيز حميد سعيد**
*قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نورو، إقليم كردستان-العراق
**قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 27 آذار، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 24 كانون الاول، 2023)

الخلاصة

يهدف هذا البحث إلى بيان الدور الذي تمارسه صيانة الموارد البشرية بأبعادها (خدمات الرفاهية الاجتماعية، الاستقرار الوظيفي، علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية) كمتغير مستقل في تحقيق إدارة التميز بأبعادها (التركيز على الطلب، إدارة العمليات، الاستراتيجيات، القيادة بالأبداع) كمتغير معتمداً، والتنافس ضمن مفاهيم ادارة التميز فالمؤثرات التي يتعرض لها الفرد الموظف اثناء اداء عمله مؤثرات سمعية أو ميدانية ناتجة من موقع العمل من شأنها ان تقلل من الدافعية والحماس لدى الفرد فلذلك ومن خلال بيئة العمل تم تحديد مشكلة الدراسة الاساسية هل فعلا تساهم صيانة الموارد البشرية من تحقيق إدارة التميز ضمن الكلية، وبناء على ذلك اتجه البحث الى صياغة عدد من الفرضيات لقياس مدى التأثير والارتباط بين متغيري البحث على مستوى المجتمع المبحوث.

وتم بناء مخطط فرضي لبيان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، والاستناد على مجموعة من الفرضيات التي اختبرت ميدانياً على عينة من التدريسيين في جامعه نورو وقد تم الإعتماد بشكل أساسي على إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة والتي بلغت (121)، وباستخدام عدد من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات، وتوصل البحث الى مجموعه من الاستنتاجات والمقترحات، ومن أهم تلك الاستنتاجات بان هناك علاقة تأثير وارتباط بين متغيرات الدراسة للعينة المبحوثة اذ انه يمكن لقيادة الجامعة تحقيق الأداء المتميز من خلال تبنيها لبرامج صيانة الموارد البشرية وتطبيقها في مهامها وانشطتها الرئيسية والفرعية، بناء على الاستنتاجات اقترحت الدراسة عدداً من المقترحات التي قد تخدم الميدان المبحوث عنها لعل أهمها تجسد ضرورة تبني إدارة الجامعة إدارة التميز وابعادها الفرعية حسب النموذج الدراسة الافتراضي وذلك من خلال نشر ثقافة التميز بين ملكات الجامعة بالاعتماد على إقامة ورشات عمل وندوات دورية، منح جوائز مادية ومعنوية سنوية من خلال مراسيم خاصة وحسب معايير التميز المعتمدة.

الكلمات المفتاحية : صيانة الموارد البشرية، إدارة التميز، الصحة والسلامة المهنية

المقدمة

وكيفية الحفاظ على ذلك المورد من كافة المؤثرات الخارجية والداخلية من خلال تبسيط إجراءات العمل بالنسبة لوظائف هذه الإدارة والتسريع في إنجازها والتخلص من الأنشطة التي من الممكن ان تؤثر على الفرد الموظف او التقليل منها محاولة للحفاظ على ذلك المورد البشري .

إنَّ الإعتماد على صيانة الموارد البشرية فقط لا يُعد كافياً لتكون المنظمات محافظة على ذلك المورد وانما يجب اتباع الاستراتيجيات الخاصة بتلك الادارة للمحافظة على الفرد الموظف ، لذلك فهي بحاجة إلى إحداث تحول وإدخال التقنيات والوسائل في جميع الأقسام والأجزاء الأخرى منها، إذ تعد صيانة الموارد البشرية محفزاً للتغيير وتعزيز القدرة على الابتكار وتحسين

وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم من تطورات تكنولوجية ورقمية وفي ظل التغيرات وظروف العمل المتغيرة بسرعة كبيرة والتطور التقني الهائل والمتسارع بشكل كبير، كل ذلك دفع إلى ظهور منافسة كبيرة وشديدة ما بين المنظمات والتي تعتمد في مقدار نجاحها وابتكاراتها على المواهب التي تمتلكها أو التي تكون قادرة على جذبها واستقطابها؛ لذلك برز دور إدارة الموارد البشرية وكيفية تنفيذها للأنشطة والأساليب الخاصة بها، وفي ظل تزايد ذلك التطور التقني وظهور الأجهزة والأدوات والوسائل الحديثة ظهرت أهمية صيانة الموارد البشرية

قدرة المنظمات على التميز وتعتبر الدافع لامتلاك الافراد القدرة على تحسين العمليات الحالية وضمان البقاء والنمو في مجال العمل. ونجد ان هناك أنشطة خاصة يتم القيام بها للحفاظ على قدرات الأفراد ومواقفهم ومعنوياتهم. وتتمثل هذه الأنشطة في العديد من الخدمات المقدمة للعمال ، مثل تحسين بيئة العمل، وتنظيم ساعات العمل، وتقديم برامج الرعاية الاجتماعية، والرعاية الصحية، وتوفير برامج الأمن والسلامة، وغيرها من البرامج التي تضمن الحفاظ على الحالة المادية أو البدنية. ورفع معنويات العمال وتحسين موقفهم تجاه عملهم وتجاه المنظمة. يتم توفير هذه المزايا لتحفيز العمال وجذبهم وإبقائهم في خدمة المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال فلسفة دارة التميز التي تؤمن بها الادارة وتمارسها في جميع نشاطاتها سواء كانت مدخلات او عمليات او مخرجات وتغذية عكسية. وجاءت البحث الحالي ليبين دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق إدارة التميز.

المهمة لبدء كافة الاعمال ، وباعتبار ان مفهوم الصيانة من المفاهيم التي ظهرت في الآونة الاخيرة ومن المفاهيم التي ارتبطت ايضا بإدارة الموارد البشرية الخضراء كان لا بد على الإدارات الاخذ بنظر الاعتبار الالية او الوسائل المستخدمة لحماية ذلك المورد البشري ضمن بيئة العمل، وبما ان الجامعات من المؤسسات التي تسعى دائما الى التقدم والتميز والتنافس ضمن كافة المجالات في قطاع الاعمال وخاصتاً الاهلية (الخاصة) منها لأنها تعتمد على كفاءة الموارد البشرية من الكادر التدريسي بالاستمرار والتميز ضمن سلك التعليم، كما بالإمكان اعتبار اساليب الصيانة بحد ذاتها من الاساليب التي تمكن الجامعة من استقطاب الموارد البشرية الكفؤة للعمل معها.

بناءً على ما تقدم تمكن الباحثين من صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية "هل تسهم صيانة الموارد البشرية في تحقيق إدارة التميز" ويهدف تأطير مشكلة الدراسة الحالية ولغرض البحث عن الاليات والاساليب المناسبة التي تعزز من التأثيرات الايجابية بالعلاقة ما بين المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية، تمت صياغة التساؤلات الآتية:

1.2: مشكلة البحث
1. تعتبر الموارد البشرية المحرك الاساسي والعصب الذي تعتمد عليه كافة المنظمات بتحقيق اهدافها من حيث النمو والبقاء والتميز ضمن مجالات الاعمال المختلفة ضمن القطاعات الخاصة او العامة ، وكما ان التكنولوجيا الحديثة التي ظهرت وانتشر استخدامها بشكل كبير في الآونة الأخيرة في مختلف مجالات الحياة وقطاعاتها شكّلت تحديات على المنظمات 4. بمختلف أنواعها وكذلك الحكومات والمؤسسات التابعة لها، فاستوجب على الجميع مواكبة هذه التغيرات 5. والتطورات للحاق بركب الذين سبقوهم في اقتناء واستخدام هذه التقنيات؛ لدورها الكبير في تسهيل المهام والأنشطة الواجب القيام بها، وقد تم الإعتماد بشكل كبير عليها لذلك كان لا بد للإدارات الحكومية والخاصة منها ان تتخذ الموقف حول كيفية حمايه المورد البشري الذي يعد الاساس في العملية الانتاجية بل قد يعتبر المدخلات

1.3 : اهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في التطرق الى موضوع معاصر ومهم جدا يعد كالشريان الحيوي في مؤسسات التعليم العالي لإدراك أهمية تطبيق برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق البقاء والاستمرار والتميز في السوق، وذلك من خلال الجوانب الآتية

المبحث الاول

1. منهجية البحث

1.2: مشكلة البحث

1. تعتبر الموارد البشرية المحرك الاساسي والعصب الذي تعتمد عليه كافة المنظمات بتحقيق اهدافها من حيث النمو والبقاء والتميز ضمن مجالات الاعمال المختلفة ضمن القطاعات الخاصة او العامة ، وكما ان التكنولوجيا الحديثة التي ظهرت وانتشر استخدامها بشكل كبير في الآونة الأخيرة في مختلف مجالات الحياة وقطاعاتها شكّلت تحديات على المنظمات 4. بمختلف أنواعها وكذلك الحكومات والمؤسسات التابعة لها، فاستوجب على الجميع مواكبة هذه التغيرات 5. والتطورات للحاق بركب الذين سبقوهم في اقتناء واستخدام هذه التقنيات؛ لدورها الكبير في تسهيل المهام والأنشطة الواجب القيام بها، وقد تم الإعتماد بشكل كبير عليها لذلك كان لا بد للإدارات الحكومية والخاصة منها ان تتخذ الموقف حول كيفية حمايه المورد البشري الذي يعد الاساس في العملية الانتاجية بل قد يعتبر المدخلات

1. الجانب الأكاديمي:

تكتسب الدراسة الحالية أهمية في الجانب الأكاديمي بكونها تناولت متغيرين بالغة الأهمية في ادبيات الفكر الحديث من خلال ما يأتي:

أ. تناولت الدراسة الحالية متغيرين بالغة الأهمية باتفاق الباحثين وبالاعتماد على الدراسات والبحوث التي تنجز في الوقت لراهن وكذلك توجهات الجامعات الحالية ضمن المنافسة.

ب. تحديد واقع برامج صيانة الموارد البشرية وأهميته في المجتمع المبحوث وموقفهم من هذا الموضوع الحيوي والطرق المستخدمة بغية تحقيق إدارة التميز.

ت. التطرق إلى أحدث المستجدات والتطورات والأفكار النظرية التي تناولت مواضيع الدراسة الحالية وتجميعها ضمن هذه الدراسة ومحاولة الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية الخاصة بها في الدراسة الحالية.

ث. تقديم بناء مفاهيمي فلسفي حول صيانة الموارد البشرية ودورها في تحقيق إدارة التميز وتحديد الابعاد ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

2. الجانب الميداني:

تأتي الأهمية الميدانية للدراسة من خلال اجرائها على جامعه نوروذ الاهلية في محافظة دهوك، ونظرا لسعي الجامعة الى التميز بين قطاع التعليم والتميز على الجامعات الخاصة العاملة ضمن نفس القطاع من خلال تقديم العديد من الخدمات الى الكوادر التعليمية والقيادية التابعة لها، فقد اتت الدراسة الحالية

كمساعدة من قبل الباحثين في تحسين ادارة التميز من خلال تسليط الضوء على اهمية صيانة الموارد البشرية.

1.4: أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. أثر الجانب الأكاديمي وتقديم إضافة ولو بجزء يسير الى الجانب المعرفي، من خلال بناء مخطط يفسر العلاقة بين صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز من خلال تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث.

2. التعرف على واقع صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز في مجتمع البحث وتحديد درجة الاتفاق والاختلاف تجاه تلك العناصر والخروج منها بدلائل ومؤشرات تخدم الهدف العام للبحث.

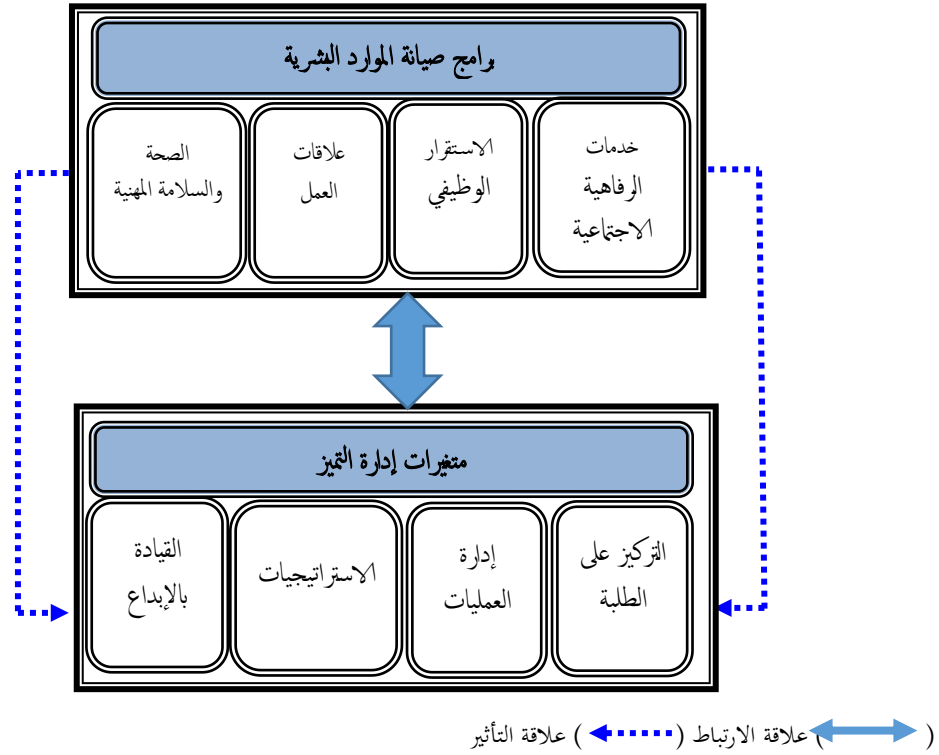
3. تحديد مستويات الاتفاق من عدمه في اراء عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز.

4. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل والمطليات الميدانية المتحصلة.

5. تحديد طبيعة علاقة التأثير المعنوي المباشر بالاعتماد على نتائج التحليل والمعطيات الميدانية المستحصلة.

1.5: أتمودج الدراسة

ويفترض الأتمودج وجود اتجاه واحد من العلاقات بين متغيراته، وعليه فإن تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات وحسب أتمودج الدراسة هو أحادي الاتجاه (One Way). والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة:



الشكل (1): أنموذج (مخطط) الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين

على أنه توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في إدارة التميز. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في إدارة التميز.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

تتباين الجامعة المبحوثة في إدارة التميز تبعاً لتباين تركيزها على صيانة الموارد البشرية.

1.7: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة الحالية بالتدريسيين بين الملاك والرائرين في جامعه نوروو الخاصة في محافظة دهوك، والبالغ عددهم (160) تدريسي حسب الفترة الزمنية التي اجري خلالها لبحث العلمي والذي تم اختيار عينه منهم حسب المعادلة (121) تدريسي، لحساب حجم العينة المطلوب في الدراسة الحالية، تم

1.6: فرضيات البحث:

استكمالاً لمتطلبات البحث، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من أنموذجها وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغيرات الدراسة الرئيسية. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من الكلية المبحوثة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الكلية المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص

استخدام معادلة (Solivan's Formule) وبالاعتماد على **1.9** : وصف مجتمع البحث وعينته.

حجم مجتمع الدراسة، وكما يلي:
يشكل مجتمع البحث ملاك من السادة التدريسيين في
جامعه نوروز.

والجدول (1) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لسماتهم الشخصية. ويتضح منه أن الذكور يشكلون غالبية المستجيبين بنسبة (64.5%) مقابل نسبة (35.5%) للإناث، وهذا يدل ذلك على أن الذكور يشكلون تقريبا ضعف عدد الاناث في المجتمع المبحوث، اما من حيث العمر فان الفئة العمرية (31 - 40 سنة) قد شكلت النسبة الاعلى والتي تبلغ (55.4%)، وهذا يدل ان غالبية المبحوثين يقعون ضمن الفئة العمرية المتوسطة مما يشير الى امتلال جامعة نوروز قوة تدريسية شابة، أما فيما يتعلق بمدة الخدمة الوظيفية في الجامعة، فان الفئة (6 - 10 سنة) قد شكلت النسبة الاعلى والتي تبلغ (43.8%)، وهذا يدل الى استمرار ملاك الجامعة من التدريسيين العاملين لسنوات عدة، وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فان فئة الافراد الحاصلين على شهادة الماجستير هم الغالبية الأعلى بنسبة (69.4%)، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بقوة شابة تبحث عن العلم والتطور.

$$\frac{N}{1 + N(e)^2} = \text{حجم العينة المطلوبة (n)}$$

حيث N : = حجم المجتمع ، e = مستوى الخطأ
ويعد سبب اختيار ذلك المجتمع تبعاً للمكانة التي تتميز بها
الجامعة بين الجامعات الاهلية وكرغبه من قبل الباحثين
بالوصول بتلك الجامعة الى الاداء المتميز لها ضمن الجامعات
الاهلية .

1.8: أسلوب البحث

اعتمد البحث على أسلوب الوصفي في معالجة مشكلة
البحث من خلال جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول
المشكلة وابعادها المختلفة بالاعتماد على الكتب والأبحاث
المنشورة والمتوفرة في المكتبات والمجلات العملية وما نشر على
صفحات الانترنت وتحليلها واستخلاص نتائج مفيدة تحقق
اهداف وفرضيات البحث.

جدول (1): توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
	الجنس	ذكر	78	64.5%
		أنثى	43	35.5%
		المجموع	121	100%
	العمر	21 - 30 سنة	13	10.7%
		31 - 40 سنة	67	55.4%
		41 - فأكثر	41	33.9%
	المجموع		121	100%
	مدة الخدمة الوظيفية	1 - 5 سنة	40	33.1%
		6 - 10 سنة	53	43.8%
		11 - فأكثر	28	23.1%
	المجموع		121	100%
	التحصيل الدراسي	ماجستير	84	69.4%
		دكتورا	37	30.6%
		المجموع	121	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

2. المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

2: صيانة الموارد البشرية

نتطرق في الفقرة الحالية موضوع صيانة الموارد البشرية من الناحية النظرية ومن خلال الفقرات الآتية:

2.1 : مفهوم صيانة الموارد البشرية

لا شك ان مفهوم الصيانة تطور تدريجياً مع تعقد النشاط الصناعي ففي ظل التطورات الكبيرة في حجم الوحدات الصناعية، والاستخدام الواسع للمكان والمعدات التي تتميز بسرعتها ودقتها (المؤتمتة) وارتفاع ثمنها يتطلب الاهتمام بوضع برامج متكاملة لصيانتها، فالمكائن ونتيجة للاستعمال المتكرر تتوقف جزئياً عن العمل في بعض الاحيان أو قد تتوقف كلياً عن العمل في أحيان اخرى مما ينعكس ذلك سلبياً على كمية وجودة الانتاج وعليه فان المحافظة على هذه الموجودات الانتاجية أمراً ضرورياً حتى يمكن استخدامها بأقصى فعالية ممكنة. فقد عرفت الصيانة بانها "الحفاظ على رأس المال المستثمر في صورة آلات ومعدات وأجهزة ومرافق ومباني بحالة تسمح باستخدامها أداء معين وبأسلوب اقتصادي بما يحقق أهداف الانتاج" (توفيق، 2003: 8)، وأشار (طرطار، 2001: 66) بأنها إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال وكذلك الوقاية من هذا التلف لتجنب وقوعه والمحافظة على القدرة لأداء العمل بشكل اقتصادي.

هي ممارسة عدد من النشاطات التي تهدف الى حماية العنصري البشري في المنظمة من التعرض للأمراض والحوادث أثناء العمل عن طريق إيجاد ظروف العمل النفسية والمادية المناسبة للعاملين بهدف أداء الأعمال بإنتاجية عالية. (حجازي، 2013: 31)، وأشار (تيميراز، 2014: 32) ان صيانة الموارد البشرية هي المحافظة على المورد البشري وحمايته من الأخطاء المهنية التي قد تصيبه جراء العمل، فضلاً عن توفير خدمات ومزايا وظروف عمل التي يرى العاملون أنها مهمة وضرورية للمحافظة على التزامهم الوظيفي والإبقاء على ولائهم للمنظمة. ويرى (Tepper & simon, 2015: 5) هي تصورات المدير عن مدى احتياج الموظف الى الموارد الملموسة وغير الملموسة من أجل المساهمة بصورة مرضية في الأداء التنظيمي. عملية تسعى

من خلالها إدارة المنظمة تعزيز الإحساس بالحفاظ على الحياة الوظيفية للموظفين عن طريق التركيز على نظم المكافآت، التعليم، الترقية على أساس الكفاءة وتوفير مرافق وخدمات رعاية للعاملين في المنظمة (Shahriari, 2016: 105)، يتم تعريف صيانة الموارد البشرية على أنها العملية التي تلتزم المنظمة عبرها بتوفير ظروف عمل مناسبة للموارد البشرية، من توفير الرعاية ونشاطات الرفاهية والتنمية لجميع الموارد البشرية، فهي مجموعة النشاطات المرتبطة بخطط السلامة المهنية، والرعاية الصحية، ورفاهية الموارد البشرية، مما يجعل المنظمة أكثر استقراراً، فهي مفهوم واسع لا يقتصر على الأجور والسلامة في مكان العمل فقط، ولكنه يشمل اشباع احتياجات وتوقعات الموارد البشرية من بيئة العمل نفسها، وبالتالي يجب على إدارة المنظمة مناقشة احتياجات وتوقعات الموارد البشرية والعمل على تحقيقها (AI-Taii, 2020: 47-48).

وبناء على ما تقدم يرى الباحثين أن جميع التعريفات الخاصة بصيانة الموارد البشرية والنشاطات والأقسام المرتبطة بها والتي قدمها الباحثون تؤكد أن فلسفة صيانة الموارد البشرية تركز بصورة كبيرة على كيفية المحافظة على الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر جزءاً من نجاحها وتفوقها، والتأكيد على أهمية ملائمة ظروف العمل والبيئة المناسبة والمشجعة للأبداع والانجاز، والذي بدوره يؤدي الى رفع الروح المعنوية والكفاءة والفاعلية الإنتاجية للأفراد العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة الى زيادة مستويات الرضا الوظيفي وعدم تسرب العاملين.

2.2 أهمية صيانة الموارد البشرية

تنبع أهمية برامج صيانة الموارد البشرية من الأهداف التي تحاول المنظمة الوصول اليها سيما في ظل المفهوم الحديث للقوى البشرية واعتبارها اهم موجودات المنظمة، كما تهتم القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية بتوفير متطلبات السلامة المهنية والرعاية الصحية للعاملين والتي تعتبر اهم مكونات برامج صيانة الموارد البشرية، إذ أن اغلب المنظمات العاملة تقع تحت ضغوطات واسعة من الاتحادات والنقابات العمالية التي تسعى دائماً نحو توفير افضل ظروف عمل للعاملين، كما وان بعض المنظمات تسعى لتطبيق برامج صيانة الموارد البشرية للحفاظ

على سمعتها امام العاملين لديها وهذا يسهل خلق وتيرة تنافسية ت. تعزيز سمعة المنظمة أمام العاملين لديها، والمنظمات المنافسة، للمنظمة في الاسواق ويجذب المهارات والكفاءات العاملة والنقابات والاتحادات العمالية والمجتمع. ويؤدي إلى استقرار العاملين، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل. ان صيانة المورد البشري تسهم في بناء رأس مال بشري يحقق وقد لاحظت الكثير من المنظمات أن تطبيق هذه البرامج ميزة تنافسية للمنظمة. ينعكس بصورة واضحة على تحسين الإنتاجية وتطويرها ويقلص ج. تقليل الآثار السلبية على المنظمة عن طريق الالتزام بالقوانين التكاليف بالوقت والجهد وبالتالي يزيد ربحية المنظمة (عودة)، والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة. ح. زيادة الفاعلية التنظيمية مما يساعد على بقاء المنظمة ونموها وتطورها. (2012، 11).

2.3 : اهداف صيانة الموارد البشرية

تتمثل أهداف صيانة الموارد البشرية في الحفاظ على الصحة المهنية وسلامة الموارد البشرية في مواقع عمل المنظمة لتحقيق أداء عالٍ، وتوفير الأمن المالي في حالة المرض أو الإعاقة أو العجز المؤقت، وتوفير معاش في الشيخوخة لهم، والحفاظ على المستوى العالي لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة (AI- Taii, 2020: 48).

اذ تسعى المنظمات عبر تبنيها لسياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية الى تحقيق العديد من الأهداف على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة وهي:

1- **على مستوى الافراد:** الأفراد العاملين دون شك يفضلون العمل والبقاء في المنظمات التي تقدم لهم خدمات أكثر من غيرها، لذلك فغن تبني المنظمات لسياسات واضحة وبرامج فاعلة لصيانة مواردها البشرية يمكن البشرية ان يحقق للعاملين فيها جملة من الاهداف وهي كالآتي: (Armstrong & Taylor, 2014: 18)

2- **على مستوى المنظمة:** ان مساهمة سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية بتحقيق أهدافها على مستوى الفرد، سوف يسهم بتحقيق اهدافها على المستوى التنظيمي (الجعيفي، 2019، 36-37) وأهم هذه الأهداف ما يلي:

أ. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية الحالية وزيادة كفاءتها في العمل واستقطاب قوى عاملة جديدة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.
ب. رفع مستوى الانتاج وتقليل التكاليف بالوقت والجهد مما يحقق مخرجات ذات جودة عالية وبالتالي زيادة ربحية المنظمة عن طريق الاستخدام الامثل للمورد البشري.

2.4 : مقومات نجاح صيانة الموارد البشرية

أشار (عودة، 2012، 10) أنه وبهدف المحافظة على الموارد البشرية اصبح واجباً على المنظمات أن تتبنى سياسات فاعلة وبرامج كفؤة تفضي نحو تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، عبر توفير برامج المحافظة على صحة وسلامة وأمن العاملين، تحسين بيئة وظروف العمل، تنظيم أوقات العمل، توفير الخدمات الإجتماعية والترفيهية وغيرها من السياسات والبرامج الأخرى التي تكفل المحافظة على الحالة المادية والمعنوية للعاملين وتحسين اتجاههم نحو العمل ونحو المنظمة، وتهدف هذه المزايا لتحفيز العاملين واجتذابهم ورعايتهم وإبقاءهم في خدمة المنظمة.

ولضمان نجاح سياسات وبرامج صيانة المواد البشرية ورعايتها، لا بد وأن تتوفر مجموعة من المبادئ والأسس لتحقيق ذلك، ومن اهمها ما يأتي: (الجعيفي، 2019، 38-39)

1. قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الفعلية لمواردها البشرية، وهذا يتطلب دراسة تلك الاحتياجات والتي تختلف من مجتمع لآخر.
2. الابتعاد عن وضع البرامج الفردية، فالتأمين الجماعي يحقق مصلحة الأفراد والمنظمة.
3. الشمولية، أي أن تشمل البرامج المصممة والخدمات المقدمة جميع الأفراد.
4. مراعاة الموضوعية والحيادية في تقديم المنافع والخدمات.
5. التقدير السليم لتكاليف البرامج المصممة، وإدارتها وفق أسس علمية سليمة.
6. إيمان الإدارة العليا بضرورة صيانة الموارد البشرية ودعمها المطلق لها.

7. وضع سياسات وبرامج واضحة للسلامة المهنية مع توفير الرعاية الصحية بمجانبها المختلفة للعاملين مع ضرورة تعريفهم بتوفر مثل هذه الأنواع من الخدمات.
8. تعيين أفراد مختصين بالنواحي الصحية (الجسمية والعقلية) داخل المنظمات الكبيرة، ووجود الوسائل والأدوات لتأدية المهام.
9. التعاقد مع بعض المستشفيات والمراكز الطبية لعلاج الأفراد العاملين وعائلاتهم.
10. وضع البرامج الفاعلة والخطط المناسبة لتدريب الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم ومهاراتهم.
11. توفير الأمن الوظيفي، إذ ان افتقار العاملين للأمن الوظيفي يشكل تهديداً دائماً دائماً لهم.
12. تحقيق مبدأ العدالة بين العاملين فيما يخص ترقيةهم وفق مسار وظيفي واضح.
13. وضع السياسات الداعمة للموارد البشرية مثل ترشيح المتميزين منهم لإكمال دراستهم الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
14. رفع مستوى العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، مما يساهم في تكوين الشعور بالعمل بروح الفريق الواحد.
15. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، ورفع مستوى الامتيازات المقدمة لهم.
- 2.5 : برامج صيانة الموارد البشرية
- يشير الجدول (2) الى أبرز السياسات والبرامج التي تطرق لها الباحثون كأقسام لصيانة الموارد البشرية من وجهة نظرهم، ان الاطلاع على الأقسام التي تطرق لها الكتاب والباحثين حول مضمون صيانة الموارد البشرية يمثل خطوة في غاية الأهمية بهدف الوقوف على جميع أقسام صيانة الموارد البشرية ومن جميع الزوايا وبالتالي تحقيق الاستيعاب والفهم المتكامل لها، لذا تم عرض مجموعة من آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم صيانة المورد البشرية عبر الجدول (2):

جدول (2): آراء الكتاب والباحثين حول سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية

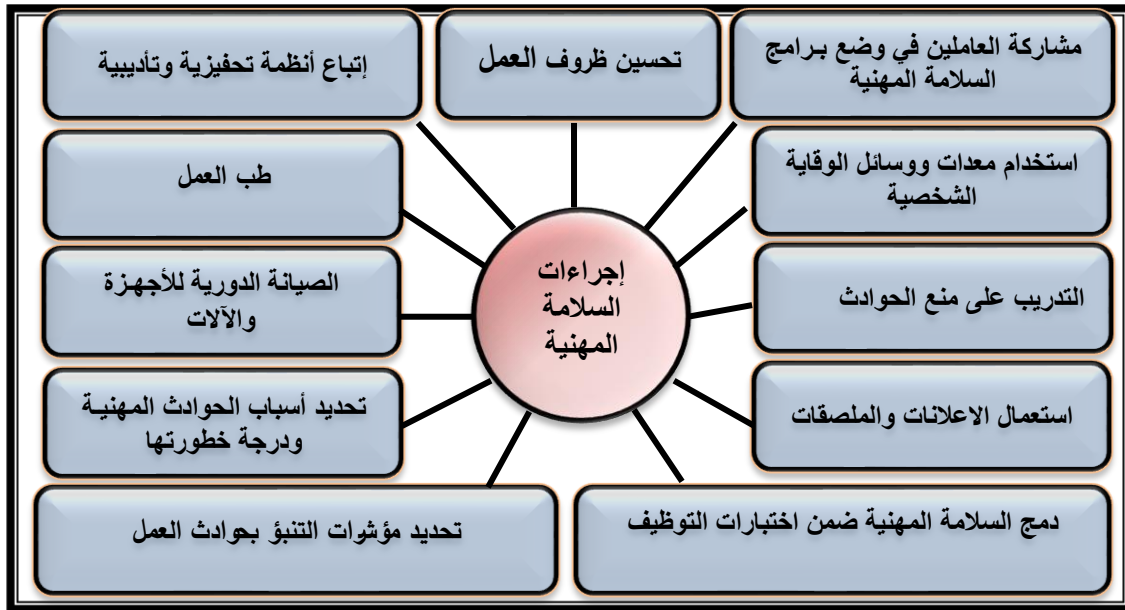
البرامج	السلامة والسلامة المهنية	خدمات الرعاية الاجتماعية	علاقات العمل	الاستقرار الوظيفي	الأجور والحوافز	التدريب وتنمية المهارات	تحسين بيئة العمل	تنظيم أوقات العمل	الترقية والنقل
(علام، 2011: 113)	*	*	*						
(الزاوي والسوداني، 2012: 141)	*	*	*						
(Moghadam)، et. al، 2013: 54)	*	*	*						
(Shyamala)، (2014:11)	*	*	*						
(سهام، 2015: 8)	*	*	*						
(السويطي، 2015: 8)	*	*	*						
(رشيد، 2016: 84)	*	*	*						
(حنان، 2016: 41)	*	*	*						
(Hussein)، (2017: 15)	*	*	*						
(عدوان، 2017: 299)	*	*	*						
(عائشة وبوادي، 2019: 199)	*	*	*						
(السعداوي، 2020: 5)	*	*	*						
المجموع	9	8	4	4	3	2	1	1	1
الأهمية النسبية	75%	67%	33%	33%	25%	17%	8%	8%	8%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول ضمنا.

خالية من المخاطر والأمراض لتمكن العامل من أداء الأعمال على أحسن وجه والاحتفاظ بطاقة إنتاجية كاملة بما يسهم في رفع إنتاجية المكونات البشرية والمادية على حد سواء. وترتبط هذه الإجراءات بسلامة الموارد البشرية في مكان العمل، وتهدف إلى الحفاظ على صحة وسلامة الموارد البشرية من الحوادث والأمراض والوفيات والحد منها في مكان العمل، وتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة، وعدم التعرض للإرهاق البصري والنفسي والعصبي بهدف تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وكذلك توفير العلاجات المناسبة للموارد البشرية للإصابات التي تحدث في بيئة العمل، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتوفير مراكز صحية داخل المنظمة لتقديم الخدمات الصحية للحالات البسيطة التي تتعرض فيها الموارد البشرية للخطر أثناء العمل والعلاج في المستشفيات والعيادات الخارجية عند تعرضها لظروف صعبة، والحفاظ على النظافة العامة في المنظمة (AI- Taii, 2020: 48).

ولأغراض هذا البحث سيتم التركيز على البرامج التي حازت على أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين (الصحة والسلامة المهنية، خدمات الرفاهية الاجتماعية، علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي)، وفيما يلي شرح موجز لكل واحد منهم:
أ. الصحة والسلامة المهنية:

تعرفها منظمة الصحة العالمية (WHO) بأنها الصحة الجسدية والعقلية والاجتماعية الكاملة وليس مجرد عدم وجود الأمراض والضعف، وعلى وفق هذا التعريف يواجه المديرون أحد أكبر تحديات المجتمع التصميم والحفاظ على منظمة عمل فاعلة في تحقيق أهداف الأعمال والصحة والسلامة لعمالها، أما الأمن الصناعي فهو توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر الذي يتعرض له الأفراد العاملون في المنظمات، ويمكن تعريف السلامة والصحة المهنية على أنها مجال اهتمام دائم ومستمر لمنظمات الأعمال الفاعلة ومسؤولة مشتركة لجميع العاملين لهيئة مكان وأجواء عمل آمنة وصحية



الشكل (2): إجراءات السلامة المهنية

Source: Al-Taii, Mohammed, Hadid, K. Ismael, Khudhur, Shihab A., 2020, "The Role of Human Resources Maintenance in Achieving Organizational Agility", Journal of tanmiyat al-rafidain, Vol 39, Issue 125, pp.48.

من خلال العلاقات في شبكة العمل، إن العاملين ونتيجة لعلاقات العمل يمكن أن يُخضعوا مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة، وتتكون علاقات العمل من مجموعة من العلاقات الخاصة، وتتحدد عبر الاحترام المتبادل والصدقة والثقة والأمانة والعلاقات المتبادلة والمعايير والاشترك في الالتزامات والتوقعات،

ب. علاقات العمل:

يوضح (العزاوي والسوداني، 2012، 147) إلى أن علاقات العمل هي اتفاق الأفراد العاملين داخل المنظمة على الأهداف الجماعية بهدف العمل معا على نحو فاعل وهي حالة أو موقف تمثل الشعور بثقة الالتزام المتبادل، والتي يمكن تطويرها

ت. المواصلات: توفير مواصلات خاصة لذهاب واياب العاملين من الى المنظمة.

وأشار (Al-Taii, 2020: 49) الى أن هذه الخدمات تشمل الاستشارات والأنشطة الاجتماعية والرياضية وما إلى ذلك، إذ تُقدم المنظمات هذه الخدمات بهدف الحفاظ على مواردها البشرية، وتقليل معدل التسرب الوظيفي، وتنمية الولاء التنظيمي العالي، كما توفر هذه الخدمات علاقة جيدة بين الموارد البشرية والمنظمة.

د. الاستقرار الوظيفي (خدمات التقاعد):

سعى الإنسان منذ القدم لإيجاد سبل تمكنه من تأمين متطلباته الحياتية، وفي مقدمتها الشعور بالأمن والأمان، الذي يعتبر من الأولويات التي يسعى لتحقيقها في مواجهة الأخطار الاجتماعية والاقتصادية التي قد تصيبه نتيجة ممارسته لحياته العملية، كالمرض والعجز والشيخوخة و إصابات العمل، ولم يدخر الإنسان جهداً في سبيل التصدي لتلك الأخطار، وتعددت الوسائل التي أعتمد عليها في تحقيق غاياته، فبدأ بفكرة التعاون العائلي، وانطلق منها إلى فكرة الادخار وطلب المعونة من الآخرين، غير أن هذه الوسائل أثبتت عجزها عن تلبية حاجته، فكان لا بد من إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق ما يصبو إليه، ويكفل له العيش الكريم، فأوجد ما يسمى بالتأمينات الاجتماعية، حيث هدفت هذه التأمينات إلى حماية الطبقة العاملة من العوز والحاجة، والحفاظ على الذات الإنسانية، وتنمية قدراتها عن طريق حماية الإنسان وتنمية روح العمل لديه، وتحرير الإنسان من هاجس الخوف على نفسه وأطفاله إذا فقد قدرته على العمل (عودة، 2012، 21).

فهي حالة من الأمان والطمأنينة التي تشعر بها العاملين البشرية داخل المنظمة، وهي ضرورية لضمان قيام العاملين بالعمل المنوط بهم بكفاءة وفاعلية، وتمثل الإجراءات وخطط ما بعد تقاعد الموارد البشرية أو حالة العجز، وهي حقوق الموارد البشرية على منظماتهم، وتشمل الحقوق المالية مثل مكافأة نهاية الخدمة والمعاش التقاعدي والعضوية في النوادي الاجتماعية والتعاونيات وغيرها (Al-Taii, 2020: 49).

وأن أساليب العمل الجماعي تؤدي إلى خلق ميزات للمنظمة مثل زيادة التعاون، فعند زيادة درجة التعاون فأنتها سوف تعمل على تحسين تغييرات العمل وصنع القرار التنظيمي ووضع المصادر موضع التنفيذ لإعادة حل المشاكل ويمكن أن تعمل فرق العمل وفق تراكيب متنوعة كالفرق التي يتم ادارتها ذاتيا أو فرق الأداء العالي، ان أهمية وجود التعاون في المنظمة الواحدة بل وبين المنظمات المختلفة، يُسهل تحقيق الأعمال المعتمدة على بعضها البعض ويقلل حالات الصراع الممكنة الحدوث ويساعد على تقليل نقاط الضعف ومواجهتها وزيادة نقاط القوة.

ويشير (Heaphy, 2018: 4) الى أن علاقات العمل هي جزء من النظريات والأبحاث التنظيمية وجزء من دراسة الإدارة، وتركز على كيفية تغيير علاقات العمل عندما يشارك شخص ما المعلومات الشخصية التي تحت شخصاً آخر على إعادة تقييم طبيعة وحالة علاقتهما، فالبحوث التنظيمية التي قام بها مؤسسو دراسة المنظمات والحياة التنظيمية منذ بداياتها الأولى والتي تناولت كيف كان الناس يتصلون الواحد بالآخر، وكيف تؤثر هذه التفاعلات في العمليات التنظيمية، وكيفية تأثير المنظمة على تلك التفاعلات الشخصية، فعلاقات العمل هي عبارة عن علاقات شخصية فريدة من نوعها لها آثار مهمة بالنسبة للأفراد التي تربطهم تلك العلاقات في المنظمات التي تنمو فيها هذا النوع من العلاقات وتتطور.

ج. خدمات الرفاهية الاجتماعية:

يجب أن تتبع خدمات الرفاهية الاجتماعية من حوافز صحيحة والا تصارعت مواقف واتجاهات الادارة والعاملين نحوها فاذا اعتبرت الادارة نفسها انها تقدم برامج الرفاهية تفضلا منها على العاملين فمن المؤكد أن رد فعل العاملين ازائها سيكون عكسيا، ومن صور برامج الرفاهية الاجتماعية (عودة، 2012، 12-13):

- أ. المطعم: توفير وجبات غذائية للعاملين طيلة فترة مكوثهم اثناء العمل.
- ب. توافر لوازم المعيشة: ويعني ذلك مساعدة العاملين في توفير لوازم حياتهم ومعيشتهم.

3. المبحث الثالث

ادارة التميز

3.1 : مفهوم ادارة التميز

ظهر مصطلح إدارة التميز تحديدا بعد ان نشر Peters و Waterman كتابا عن التفوق فضلا عن تقديم نماذج من جوائز الجودة في بداية السبعينات مثل جائزة الجودة الاوروبية وجائزة بالديج، سببا في تحفيز المنظمات نحو التميز (الجناي وعابر، 2012: 131)، وتعد ادارة التميز الجيل الجديد الذي يلي ادارة للجودة الشاملة، وان ادارة التميز تتضمن الجودة العالية في أداء العمل، وهي عملية مستمرة ومتناسقة والعمل على تلبية توقعات الزبائن واصحاب المصالح والعمل في المدى البعيد، (المدو، 2016: 372) بان ادارة التميز هي العملية المستمرة الهادفة الى تحقيق اعلى معدلات الكفاءة والفاعلية في المدى البعيد، وتعد ادارة التميز الحجر الاساس للأداء المتميز بل ويراها البعض انها جزءا لا يتجزأ من الاداء المتميز، كما تعمل ادارة التميز على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، ولا مكان للمنظمات الضعيفة في السوق في وقتنا الحاضر ضرورة لا غني عنها، فليس اختياريا لاي منظمة أن تسعى التطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد تستجيب للتطورات الداعمة للتميز كونها القادرة على اىصال المنظمة الى بر الامان في ظل المنافسة المحتدمة. وان ادارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصه السوقية وتساهم في زيادة الربحية (الجعبري، 2009: 40).

ويرى (مبارك، 2013: 56) انها فلسفة في الادارة ومدخل إداري شامل يركز على مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة بأفضل الاساليب الممكنة بهدف تعظيم الاستفادة منها لأقصى درجة بما يمكن المنظمة من ان تصبح واحدة من أفضل المنظمات في مجال نشاطها وبالشكل الذي يؤدي إلى إضافة منافع إيجابية لجميع أصحاب المصلحة بالمنظمة والمساهمين والعملاء الداخليين والخارجيين والموظفين والمجتمع. وإشارة (جاد الرب، 2013: 115) الى ان ادارة التميز تعني البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي

إلى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة. ويرى (يونس، 2016: 21) أنه أسلوب إداري حديث يسعى لجعل المؤسسة التعليمية متميزة وفاعلة لخلق بيئة مبدعة وتنافسية تواكب الجديد والمتطور من خلال الاستغلال الافضل لمواردها المتاحة وافرادها ذوي الكفاءة للوصول إلى مستويات اداء عالية ونتائج تجعلها متفردة وينعكس على مخرجاتها ومكاسبها من رضا ورفاهية للفرد والمجتمع.

3.2: اهمية ادارة التميز

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاما توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالآتي (سهمود، 2013: 14-15).

1. التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طريق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريعة وبالتالي لا بد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

2. المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

3. المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضا، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

4. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

5. ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع المؤسسة ألا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا من خلال إدارة التميز؛ حيث أصبحت المؤسسات تسعى

لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف (عوض، 1999: 11). ويعرفها البعض بأنها مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين (مصطفى، 2003: 12).

وإذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً؛ لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الاجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل (ياسين، 2002: 165). قد يحكم على ادارة التميز بالفشل إذا لم تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم (Leenu, 2009: 814).

ت- ادارة العمليات:

تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس. وتحتاج المنظمة إلى نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة للتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف. ففي التعليم العالي يجب الاهتمام بفحص طريقة تصميم الخطط وتطويرها حسب احتياجات الزبائن وتحديد الأولويات في تلبية الاحتياجات، كما ولا بد من مراقبة خصائص المنافسين، والطريقة المتبعة في مراقبة وضمان الجودة، والتأكد من فاعلية التعلم والتعليم، فالعمليات تشمل: العمليات المحورية والمتمثلة بعمليات التعليم والعمليات المساندة فالوصول إلى مرحلة الإدارة الناجحة للعمليات، ينبغي تبني المؤسسة للإجراءات التالية (تعريف وتصميم العمليات الأساسية، إدارة الجودة الشاملة، مراجعة العمليات وترابطها، التحسين المستمر، قياس الأداء) (السلمي، 2002: 5). كما ان الأساس للإدارة المتميزة

لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.

3.3: ابعاد ادارة التميز:

اتفق كل من (السلمي، 2002: 5)، (Efqm, 2003: 4)، (الرشيد، 2004: 35)، (Hertz, 2009: 3)، (المدو، 2016: 373) ان متغيرات إدارة التميز تقسم الى (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة) ولأغراض هذا البحث سيتم التركيز على المتغيرات الاتية:

أ- القيادة بالأبداع:

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الادارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الاداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الادارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الادارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004: 41).

ان الأداء المتميز رهين بتوافر المهارات والقدرات للقادة بمستوى من الابداع والابتكار (يوسف، 2007: 33) لذا تعد القيادة الجيدة العامل الأكثر تأثيراً في الأداء المتميز (AL-Dhaafri et al, 2013: 77) وفي البيئة التعليمية يجب على القيادة توضيح الرؤية المستقبلية للتدريسيين والعاملين للمشاركة بالتطوير والتعلم والابداع والابتكار. (الجعبري، 2009: 73).

ب- الاستراتيجيات:

بدخول مصطلح الاستراتيجية الى ميادين متعددة؛ سياسية، اجتماعية، اقتصادية، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنحيه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل

4. المبحث الرابع

الإطار الميداني

4.1: وصف بعد برامج صيانة الموارد البشرية

تبين من نتائج الوصف الخاصة بهذا البعد والواردة ضمن الجدول (3) بان نسبة الاتفاق لآراء افراد المستجيبين تجاه هذا المتغير تميل الى الاتفاق بمعدل (56%) بحسب المؤشر الكلي، في حين كانت معدل المحايد تساوي (30%)، أما معدل عدم الاتفاق فكانت (35%)، وجاءت هذه القسم بوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.04) وبمعدل تباين بلغت نسبته (33.97)،

وعليه يمكننا القول بأن آراء الأفراد المستجيبين حول عبارات ومضامين هذا المتغير تميل إلى الاتفاق وبشكل مقبول وأن صيانة الموارد البشرية يُعد من أحد المقومات المهمة التي يجب اخذها بنظر الاعتبار والتي تقع على عاتق تلك الإدارة. وبالاعتماد على نتائج التحليل الخاصة بوصف صيانة الموارد البشرية يستنتج الباحثين صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه " يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغير صيانة الموارد البشرية وأبعادها"، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " لا يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغير صيانة الموارد البشرية وابعادها "

هو النظرة للمنظمة على انها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها (شوقي، 2010: 7).

ث- التركيز على الطلبة والبحث العلمي:

لا بد لأي منظمة التركيز على التوقعات زبائنها من خلال مخرجاتها المتميزة فالطالب الخريج هو الذي سيعكس الصورة التعليمية التي انبثق منها والمنافس مع نظرائه من الخريجين من كليات اخرى، لذا فإن الافراد المتميزين هم من تتوفر فيهم قدرات استثنائية في المجالات الاكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم الجامعي ويكون لهم دور في نخضة الامة وتطورها من خلال الافادة من نتائجه وأفكارهم وأدائهم المتميز، وكذلك بالنسبة للأبحاث العلمية والمنشورات التي ستعبر عن مدى التقدم العلمي والتطور الهادف التي تحتله تلك المؤسسات ومدى مساهمتها في تحقيق رؤية مشتركة مؤسسية للمجتمع ككل (الدرويشي، 2009: 39).

وأشار (يونس، 2016: 26) ان هذه المتغيرات تشكل جوهر العمل، وتعمل على تعميقه وتجعله يمتلك صفة التفرد والإبداع، والوصول الى مستويات عليا من امتلاك المهارات الادارية والصفات القيادية، ويرسخ الأعمال، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج غير مسبوقه تتفوق وتتميز على من ينافسها، وكل هذا يتم عن طريق كوادر فعالة وذات كفاءة عالية، وتدريب مستمر، وتعزيز وتحفيز للوصول إلى مستويات رفيعة من التميز في الهيكلية التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

جدول(3): وصف برامج صيانة الموارد البشرية حسب الاوساط والتكرارات

الترتيب	معدل التباين	معدل الاتفاق	معدل عدم الاتفاق	معدل المحايد	معدل الاتفاق	الابعاد	
3	34.31	1.1	3.24	33	34	54	الصحة والسلامة المهنية
1	28.34	0.97	3.44	24	32	65	علاقات العمل
2	38.44	1.04	3	45	20	56	خدمات الرفاهية الاجتماعية
4	34.82	1.06	3.08	39	34	48	الاستقرار الوظيفي
-	33.97	1.04	3.19	35	30	56	المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

4.2: وصف بعد إدارة التمييز:

في حين كانت معدل المحايد تساوي (32%)، أما معدل عدم الاتفاق فكانت (24%)، وجاءت هذه القسم بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.99) وبمعدل تباين بلغت نسبته (29.22)،

تبين من نتائج الوصف الخاصة بهذا البعد والواردة ضمن الجدول (4) بان نسبة الاتفاق لآراء افراد المستجيبين تجاه هذا المتغير تميل الى الاتفاق بمعدل (65%) بحسب المؤشر الكلي،

وتنص على أنه " يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغير ادارة التميز وأبعادها"، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه " لا يوجد إختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه وصف متغير ادارة التميز وأبعادها".

وعليه يمكننا القول بأن آراء الأفراد المستجيبين حول عبارات ومضامين هذا المتغير تميل إلى الاتفاق وبشكل مقبول وأن إدارة التميز يُعد من أحد المقومات المهمة التي يجب أخذها بنظر الاعتبار والتي تقع على عاتق تلك الإدارة. وبالاعتماد على نتائج التحليل الخاصة بوصف ادارة التميز يستنتج الباحثين صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي

جدول (4): وصف ابعاد ادارة التميز حسب الاوساط والتكرارات

الترتيب	معدل التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معدل عدم الاتفاق	محايد	معدل الاتفاق	الابعاد
3	29.41	0.99	3.38	26	33	62	القيادة بالإبداع
4	27.85	0.95	3.41	21	40	60	السياسات والاستراتيجيات
1	27.69	0.97	3.51	23	29	69	ادارة المبيعات
2	31.96	1.07	3.45	29	24	68	التركيز على الطلبة
-	29.22	0.99	3.44	24	32	65	المؤشر الكلي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ب. وجود ارتباط بين متغير صيانة الموارد البشرية وبين أبعاد إدارة التميز المتمثلة ب: (القيادة بالإبداع، الاستراتيجيات، إدارة العمليات، التركيز على الطلبة)، والتي بلغت معاملات الارتباط بينها (0.807)،(0.775)،(0.732)،(0.794) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيم معاملات الارتباط الخاصة بمتغير صيانة الموارد البشرية إلى وجود علاقة جيدة بينها وبين ادارة التميز وبالاعتماد على ما سبق نستنتج بأنه كلما تحسن مستوى صيانة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات إدارة التميز.

ت. كانت أعلى قيمة للارتباط بين الابعاد بين (علاقات العمل) و(القيادة بالابداع) والتي بلغت (0.859) عند مستوى معنويه (0.01) مما يدل على انه كلما تحسن الكلية من الاستراتيجيات المتبعة في ادارة التميز كلما كان بالإمكان النجاح مفاهيم صيانة الموارد البشرية من خلال علاقات العمل الداخلية.

ث. كانت أضعف علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة بين بعدي (خدمات الرفاهية الاجتماعية) و (ادارة العمليات) والتي

4.3: اختبار الفرضيات

4.3.1: فرضيات الارتباط

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة " توجد علاقة ارتباط

معنوية ذات دلالة إحصائية بين صيانة الموارد البشرية

وإدارة التميز. ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه لا توجد علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد صيانة الموارد البشرية، ومن نتائج التحليل الاحصائي تم

التوصل الى الاتي :

الارتباط على المستوى الكلي:

أ. يتبين من نتائج تحليل الارتباط والظاهرة في الجدول (5) انه توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية موجبة بين متغير صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.86) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير الى وجود توافق معنوي ايجابي وبمستويات جيدة بين صيانة الموارد البشرية وادارة التميز في الكلية عينة البحث، اي بمعنى انه كلما اعتمدت الكلية عينة البحث على صيانة الموارد البشرية كلما زادت قدرتها في ادارة التميز والعكس صحيح.

بلغت (0.503) عند مستوى معنويه (0.01)، ويدل على انه من الضروري من انجاح التميز الاداري لابد من العمل على ارضاء الطلبة باعتبارهم المفصل لتلك الجامعات الخاصة .

جدول (5): علاقات الارتباط بين متغيري البحث

المؤشر الكلي	برامج صيانة الموارد البشرية				المستقل	المعتمد
	الاستقرار الوظيفي	خدمات الرفاهية الاجتماعية	علاقات العمل	الصحة والسلامة المهنية		
0.807**	0.687**	0.528**	0.859**	0.702**	القيادة بالإبداع	أداة التقييم:
0.775**	0.626**	0.624**	0.757**	0.663**	السياسات / الاستراتيجيات	
0.732**	0.595**	0.503**	0.738**	0.681**	إدارة العمليات	
0.794**	0.712**	0.633**	0.690**	0.688**	التركيز على الطلبة	
0.86**	0.726**	0.634**	0.841**	0.757**	المؤشر الكلي	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

4.3.2: اختبار فرضيات التأثير

يتبين من النتائج الواردة ضمن الجدول (6) والخاصة

بتأثير صيانة الموارد البشرية في إدارة التميز ما يلي:

أ. وجود تأثير للمتغير المستقل والمتمثل بصيانة الموارد البشرية في المتغير المعتمد والمتمثل بادارة التميز، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (339.454) والتي كانت أكبر بكثير من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.921) وبدرجات حرية (1، 119)، ويؤكد تلك النتيجة معنوية التأثير والتي كانت (0.01)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية للدراسة الحالية والبالغة (0.05).

ب. يتبين من قيمة الثابت (B₀) أنّ هناك ظهوراً لادارة التميز بقيمة تصل إلى (0.488)، وذلك عندما تكون قيمة صيانة الموارد البشرية ومن خلال أبعادها مساويةً للصفر، مما يشير إلى أنّ متغير إدارة التميز يستمد جزءاً من التأثيرات المباشرة من خلال صيانة الموارد البشرية وأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية.

ت. تبين أنّ الميل الحدي (B₁) وصلت قيمته إلى (0.86) والذي يشير إلى أنّ التغير صيانة الموارد البشرية بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في إدارة التميز بما يعادل (0.86)، أي بنسبة تغير تساوي (86%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة التأثيرية لصيانة الموارد البشرية في ادارة التميز .

ث. يتبين من قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.74) إلى أنّ ما نسبته (74%) من التغير في إدارة التميز يرجع مصدره إلى صيانة الموارد البشرية وأبعادها، وأنّ النسبة الأخرى والبالغة (26%) من التغير في إدارة التميز يعود إلى المتغيرات الأخرى في الدراسة الحالية أو إلى عوامل أخرى لم يتم اتخاذها بنظر الاعتبار في نموذج الدراسة الحالية، مما يدل على أنّ الجامعة المبحوثة إذا أرادت تحقيق إدارة التميز ، فعلى قياداتها التركيز بشكل أكبر على صيانة الموارد البشرية .

جدول (6): الاثر بين متغيرات البحث

Sig	برامج صيانة الموارد البشرية				Bo
	F	D.F	R2	B1	
0.001	339.454	1	0.74	0.86	0.488
119					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

4.3.3: التأثير على المستوى الجزئي:

لتعرف على تأثير ابعاد صيانة الموارد البشرية في إدارة التميز تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد اذ تبين النتائج الظاهرة في الجول (7) ما يلي:

أ. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد الصحة والسلامة المهنية في إدارة التميز إذ بلغت (P-value) (0.124) وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إنه لا يوجد التأثير وهي غير معنوية عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المقدرة تثبت ذلك، إذ بلغت (1.55) وهي اقل من القيمة الجدولية البالغة (1.658) بدرجة حرية (116:4)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (%77.5).

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد علاقات العمل في إدارة التميز، إذ بلغت (P-value) (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المقدرة تثبت ذلك إذ بلغت (6.531) وهي أكبر

من القيمة الجدولية البالغة (1.658) بدرجة حرية (116:4)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (%77.5).
ت. وجود تأثير معنوي لبُعد خدمات الرفاهية الاجتماعية في إدارة التميز، إذ بلغت (P-value) (0.012) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المقدرة تثبت ذلك إذ بلغت (2.557) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.658) بدرجة حرية (116:4)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (%77.5).

ث. وجود تأثير معنوي لبُعد الاستقرار الوظيفي في إدارة التميز، إذ بلغت (P-value) (0.042) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، أي إن التأثير معنوي عند مستوى (0.05)، وأن قيمة (t) المقدرة تثبت ذلك إذ بلغت (2.06) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.658) بدرجة حرية (116:4)، واستناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (%77.5).

جدول (7): تأثير أبعاد صيانة الموارد البشرية في إدارة التميز

Sig	t	R^2	ادارة التميز		المستقل	بُعد صيانة الموارد البشرية
			B_1	B_0		
0.124	1.55	0.775	0.123	0.3	الصحة والسلامة المهنية	
0.001	6.531		0.546		علاقات العمل	
0.012	2.557		0.171		خدمات الرفاهية الاجتماعية	
0.042	2.06		0.157		الاستقرار الوظيفي	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

4.3.4: تحليل التباين:

تباين الكلية عينة الدراسة تبعاً لإدارة التميز

يشير مضمون فرضية التباين إلى تباين الجامعة الدراسة، تبعاً لإدارة التميز إذ يتبين من الجدول (8) أن هناك تبايناً واضحاً في (عينة الدراسة) تبعاً لإدارة التميز ، وهذا ما نشاهده عن طريق معنوية الأنموذج المتمثلة بقيمة (F) المقدرة البالغة (22.968) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا يدل على وجود تباين في (عينة الدراسة) بشكل متفاوت في نتائج إدارة التميز.

وبالاستناد إلى نتائج التحليل على المستوى الكلي والجزئي والواردة في الجداول (6) و(7)، استنتجت الباحثين أن صيانة الموارد البشرية على المستوى الكلي يؤثر في إدارة التميز ومدى تحقيقها، وكذلك، فإن أبعاد صيانة الموارد البشرية الأربعة تؤثر بشكل كامل في المستوى الجزئي وبشكل منفرد على إدارة التميز وتحقيقها، ومن ثم يعكس ذلك صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة ، والتي تنص على أنه: يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في إدارة التميز . ويتفرع منها فرضيات فرعية تنص على أنه يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في إدارة التميز.

جدول (8): تباين الافراد المبحوثين تبعا لإدارة التميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	57.203	35	1.634	22.968	0.001
Within Groups	6.049	85	0.071		
Total	63.251	120			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

5.المبحث الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

5.1: لاستنتاجات:

1. تبين وجود اختلاف في آراء لأفراد عينة البحث تجاه وصف متغير ن صيانة الموارد البشرية مما يشير إلى أن اعتماد الكلية المبحوثة على استراتيجيات صيانة الموارد البشرية الذي يعمل على تحسين ادارة التميز .

2. تبين وجود اختلاف في آراء لأفراد عينة البحث تجاه وصف متغير إدارة التميز مما يشير إلى أن اعتماد الكلية المبحوثة على استراتيجيات إدارة التميز الناتجة لاتباع اساليب صيانة الموارد البشرية .

3. أشارت نتائج تحليل الارتباط بين صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز، إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من أبعاد الصيانة ، إذ أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين صيانة الموارد البشرية، وبعد القيادة بالإبداع مما يدل ذلك على أنه كلما ارتفعت صيانة الموارد البشرية، ارتفع بالمقابل الإبداع والقيادة كمؤشر على الرضا على الوضع الحالي، وفي الوقت نفسه يزيد من إدارة التميز .

4. أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً طردياً بين صيانة الموارد البشرية وإدارة التميز سواء على المستوى الكلي أم الجزئي، فقد أظهرت النتائج أن للصيانة علاقة القوية بإدارة التميز إذ برامج صيانة الموارد البشرية المتبعة ضمن القطاع التعليمي في العمل التربوي، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة إدارة التميز المتبعة من قبل التدريسي في أداء واجباته، في حين أن أقوى ارتباط بين إدارة التميز والصيانة كان في بعد (علاقات العمل) التابع لمتغير صيانه الموارد البشرية وكان ذلك من المؤشرات التي تدل على أن النمط القيادي المتبع من قبل الكلية له الدور الكبير في تعزيز إدارة التميز .

5. أوضحت النتائج أن هناك تأثيراً من قبل صيانة الموارد البشرية تجاه إدارة التميز في المستوى الكلي والجزئي للكلية عينة البحث، إذ تبين أنه كلما ارتفعت التزمت الكلية بصيانه الموارد البشرية ، أدى ذلك إلى تحسين إدارة التميز لدى الكلية.

6. تبين عن طريق تحليل الانحدار على مستوى أبعاد صيانة الموارد البشرية تجاه إدارة التميز بأن هناك تبايناً واضحاً في تأثير كل بعد من أبعاد الصيانة تجاه إدارة التميز ، إذ نجد أن الأكثر تأثيراً، كان ضمن بعد علاقات العمل التابع لمتغير صيانة الموارد البشرية ، والذي يشير إلى أنه كلما سارعت إدارات الجامعة الخاصة ببناء علاقات بين التدريسيين والموظفين فيما بينهم ومع الإدارات كان ذلك من الأسباب التي تزيد من إدارة التميز .

7. بينت نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي أن هناك تأثيراً ملحوظاً أيضاً لكل بعد من ابعاد صيانة الموارد البشرية تجاه تحسين إدارة التميز .

8. أشارت نتائج التباين على المستوى الكلي الكلية (عينة الدراسة) أن هناك تبايناً واضحاً لإدارة التميز تجاه صيانة الموارد البشرية، وأن سبب ذلك التباين قد يرجع إلى صيانة الموارد البشرية بحسب ما أشارت اليه نتائج الدراسة.

5.2: المقترحات

1. زيادة الاهتمام من قبل إدارات الجامعة المبحوثة بفتح المجال أمام التدريسيين ؛ للمشاركة، وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة في القرارات الحيوية، فضلاً عن تشجيع الجهد المبذول، إذ إن ذلك يعطي الفرصة لإدارات الأقسام للتقليل من معاناة التدريسيين؛ لأن الأعمال الروتينية هي التي ترفع من مستوى الروتين، وتقلل من تميز التدريسيين وبالتالي الانعكاس على الكلية.

2. يجب على الإدارات العليا ضمن الجامعة أن تأخذ بالاعتبار مسألة إندماج المدرسين فكرياً ومهنياً مع الوظيفة أولاً، ومع زملائهم ثانياً الكلية نفسها ثالثاً؛ لأن ذلك بدوره يعمل على

الدويري، غسان غريب(2006م)، إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

سهمود، إيهاب عبد ربه (2013)، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

الشهراني، نورة عبد الله حزام، (2017)، دورة إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

عودة، سماح شعبان، (2012)، "أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

اللوغان، محمد فهاد(2012)، تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

محمد، زجاوي، (2016)، " ضغوط العمل وعلاقتها بالحوادث والأمراض المهنية دراسة مقارنة بين: مؤسسة دنوبي وسيروور والمؤسسة الصينية CRC"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

مريش، فؤاد، (2017)، "دراسة تأثير إصابات العمل على شخصية العامل من خلال مؤشر الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

وهيبة، بو عينينة، (2007) "دورة إدارة الصيانة في تخفيض تكاليف الإنتاج: دراسة حالة مؤسسة نفثك NAFTEC لتكرير البترول بسكيكدة"، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

يونس، نفين عبدالصمد محمود، (2016)، درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.

الدوريات

البرازي، مبارك عواد، (2015)، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت، دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد16.

التأقلم مع البيئة التعليمية، ومن ثم يدفع باتجاه زيادة الوعي الصحي والعمل ضمن مبدأ (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).

3. تبني الكلية سياسات حقيقية تحاول عن طريقها دمج التدريسيين والموظفين في وظائفهم؛ وذلك عن طريق الدعم والتحفيز، واتباع سياسة الباب المفتوح ضمن العمل الجامعي مما يساعدهم في زيادة التفاعل بين الكادر التعليمي والوحدات الإدارية، ويقلل ذلك من الغموض الذي قد يصيب العملية التعليمية.

4. التقليل من الأساليب ذات الطابع الإداري التي تقلل من حركة التدريسيين ضمن الكلية؛ وذلك من أجل عمل مناخ اجتماعي جيد من جانب، والقضاء على الشعور باللامعنى والعجز عن ممارسة الأعمال من جهة ثانية .

5. الاعتماد على مبدأ الإثراء الوظيفي في العمل بما يضمن تجديد الأنشطة التي يقوم بها التدريسي وتنوعها، من أجل التخلص من النشاطات الروتينية التي من شأنها جعل التدريسي غير مقيّد في أداء مهامه، بل مبدعاً في وظيفته مما يزيد من إدارة التميز .

قائمة المصادر

المصادر العربية

الرسائل والاطاريح

آل مزروع، بدر سليمان عبد الله (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجعبري، تغريد عيد،(2009)، " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" رسالة ماجستير ، جامعة الخليل - فلسطين.

الجعبري، تغريد عيد،(2009)، دور إدارة التميز في تطوير اداة مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.

الجغيفي، ماجد صعب، 2019، " تشخيص الفجوة بين المتوقع والمدرک لسياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

الدويري، غسان غريب سعد (2006): إدارة التميز في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، عمان .

السلمي، علي (2002): إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

السلمي، علي، (2002)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة.

شرارة، مجدي عبد الله، (2016)، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، الطبعة الأولى، دار فيريديش ايبيرت، القاهرة، مصر.

عبد الرحمن توفيق، (2003)، إدارة الصيانة وتشغيل المرافق، الطبعة 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك"، ص 8.

فوزي شعبان مذكور، (1999)، إدارة الصيانة الآمنة الصناعي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ص 6.

الكردي، أحمد (2004): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، القاهرة.

المؤتمرات:

الرشيد، صالح بن سليمان، (2004)، "نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية 27-29 نوفمبر 2004.

السلمي، علي، (2003)، "مفاهيم الإدارة المعاصرة"، ملتقى الإدارة العليا الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، أكتوبر 2003.

شوقي، قبطان، (2010)، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 1-18.

ليندة، رقام، (2005)، الموارد البشرية مصدر الاداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 15-21.

المصادر الأجنبية

Journal

Al-Taii، Mohammed، Hadi، K. Ismael، Khudhur، Shihab A.، 2020، "The Role of Human Resources Maintenance in Achieving Organizational Agility"، Journal of tanmiyat al-rafidain، Vol 39، Issue 125.

Heaphy، E. D.، Byron، K.، Ballinger، G. A.، Gittel، J. H.، Leana، C. R.، & Sluss، D. M.، (2018)، "Introduction to special topic forum the changing nature of work relationships"، Academy of Management Review، Vol. 43، Issue 4.

Koutny، Petr، Bartlova، Ivana، 2018، "Ergonomics as Instrument for Prevention Against Work Injury

بومنتار، مراد، خلفه، سارة، 2017، "استراتيجيات الوقاية من حوادث العمل: دراسة نظرية تحليلية"، مجلة جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 22.

بيومي، ولاء محمود عبدالله، عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد، (2018)، "تصور مقترح لتطوير الدراسات العليا بقسم أصول التربية، كلية التربية جامعة بنها في ضوء فلسفة التميز الأكاديمي، مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، العدد الاول-مجلد33.

العبادي، هاشم فوزي، (2007)، دور استراتيجيات الادارة المرئية في نجاح عمل الادارة الجامعية لتحقيق الاداء المتميز، مجلة دراسات ادارية، المجلد 1، العدد 3.

عبد الحميد، مسعد رضوان (2014): استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد (32)، العدد (2).

عبد الغفار، السيد محمد: وهام أشرف يوسف سليم (2013). الدور الذي تؤديه إدارة الداء الاستراتيجي لمتنحي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة المدير الناجح.

العزاوي، شفاء محمد علي، السوداني، أثير عبد الله محمد، 2012، "تأثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33.

المبعضين، محمد ذيب (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4.

المدو، آلاء عبد الكريم غالب، (2016)، أثر ادارة التميز في الاداء الجامعي، دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، العدد 9.

المدو، العبد الكريم غالب، 2016، أثر ادارة التميز في الاداء الجامعي، دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، العدد (9).

الهاللي، الشرييني: وغبور، أماني السيد (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقية في جامعة المنصور. مجلة مستقبل التربية العربية. مجلد 20، عدد 82.

الكتب

احمد طرطار، (2001)، التشديد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 66.

جاد الرب، سيد محمد (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر. دار الكتب المصرية.

رامي حكمت فؤاد الحديثي وآخرون، (2004)، إدارة الصيانة المبرمجة، طبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 16.

"management practice"، 13th ed، kogan page publishing، london، british.

Efqm، " **Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education** "، Sheffield Hallam University، 2003.

Internet:

Hertz، Harry S.، " Education Criteria for Performance Excellence"، Baldrige National Quality Program، 2009:
http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Education_Criteria.pdf

or Occupational Diseases" ، **Safety Engineering Series journal**، Vol XIII، Issue 2.

Krúgerová، Martina، Kozieľ، Michal، Martiníková، Jana، 2018، "Legal Aspects and Statistics of Work Injuries in The Czech Republic" ، **Multidisciplinary Aspects of Production Engineering – MAPE**، Vol 1، Issue 1.

Books

Armstrong، michael & Taylor، stephen، (2014) ، **"Armstrong's handbook of human resource**

بسم الله الرحمن الرحيم
م/استمارة إستبانة

السادة رؤوسا الأقسام ومسؤولي الشعب والتنفيذيين ... المحترمين:

تحية طيبة وبعد ...

أضع بين أيديكم استمارة استبيان للبحث الموسوم (دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق ادارة التميز/ دراسة ميدانية لأراء عينه من التدريسيين في جامعة نوروز)، معدة لأغراض علمية بحتة، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع وانطلاقا من ثقتنا بتعاونكم في إنجاز هذا البحث، من خلال مساهمتكم بملاء الاستمارة على وفق الفقرات المبينة أدناه، من اجل تحقيق رصانة متقدمة في انجاز البحث علماً إن دقة البحث وما تخرج به من توصيات، ستعتمد على دقة إجاباتكم التي لنا ثقة بما وهي موضع اعتزازنا وتقديرنا.

ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة) الى (لا أتفق بشدة) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعكس واقع المنظمة.

الملاحظات:

1. لا حاجة لذكر الاسم على الاستبانة.
2. ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لأغراض البحث العلمي فقط.
3. يرجى عدم ترك أي فقرة دون إجابة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اولا: معلومات تعريفية تتعلق بالجيب على الاستبانة

<input type="checkbox"/>	1. الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2. العمر:	30 - 21	<input type="checkbox"/>	40 - 31	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	3. مدة الخدمة الوظيفية :	5 - 1	<input type="checkbox"/>	10 - 6	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	4. الشهادة:	دكتورا	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

ثانيا: برامج صيانة الموارد البشرية:

اولا: الصحة والسلامة المهنية:

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تتوفر لدى الجامعة وحدة خاصة بصحة وسلامة العاملين فيها.					
	توفر الجامعة الإعلانات الإرشادية والتحذيرية لتعريف التدريسيين والموظفين بمخاطر العمل واثاره.					
	توفر ادارة الجامعة الأدوات والمعدات اللازمة لضمان صحة والسلامة المهنية.					
	تعقد الجامعة وبالتنسيق مع الجهات المعنية لإقامة الدورات والندوات المستمرة لتعريف كلا من التدريسيين والموظفين وكذلك الطلبة بالمستجدات الحاصلة في مجال الصحة والسلامة المهنية.					
	تحفز إدارة الجامعة المتزمنين بإجراءات السلامة المهنية وتمنحهم المكافآت والمقابل تقوم باتخاذ إجراءات تأديبية للغير ملتزمين بها.					

ثانيا: علاقات العمل:

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تعمل ادارة الجامعة على توفير بيئة عمل صحية ملائمة لكل التدريسيين والموظفين والتي تشجع على روح الفريق					
	تأخذ ادارة الجامعة مساله الجوانب الصحية ومدى توافرها ضمن حلقات التدريس والاجتماعات					
	تحفز ادارة الجامعة على بناء علاقات عمل جيدة التي من شأنها ان تعزز الجوانب الصحية لدى الافراد					
	تأخذ الادارة الجامعية كافة الحيطة والحضر تجاه كروبات العمل الجماعية.					
	تعمل الادارة الجامعية على متابعه مدى التزام الموظفين بالإرشادات الصحية اثناء العمل ضمن فرق العمل					

ثالثا: خدمات الرفاهية الاجتماعية:

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	يتوفر في إدارة الجامعة مطعم يقدم كافة الاحتياجات الخاصة بكل موظف.					
	تقوم إدارة الجامعة بمنح قروض التدريسيين والموظفين في حالات الزواج، المرض، او حالات طارئة تسدد على اجال كبيرة.					
	توفر إدارة الجامعة وسائل مواصلات لتسهيل تنقل الموظفين.					
	توفر إدارة الجامعة منح دراسية التدريسيين والموظفين من اجل تطوير مستواهم العلمي.					
	تقيم إدارة الجامعة حفلات في المناسبات الدينية والقومية والطلابية.					

رابعا: الاستقرار الوظيفي:

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	تعمل الادارة الجامعية على الاحتفاظ بالكوادر الجيدة من التدريسيين والموظفين					
	تمنح الإدارة الجامعية التزامات مالية مما يعمل على استقرار الموظفين فيها.					
	تعمل الادارة الجامعية على العمل بنظام المكافأة والحوافز للحصول على الاستقرار الوظيفي					
	تعمل الادارة الجامعية على استقطاب الافراد الاكفاء والذين يتميزون بالاستقرار الوظيفي					
	تستخدم الادارة الجامعية الممارسات الصحية المناسبة مما تزيد من الاستقرار الوظيفي لدى التدريسيين والموظفين					

رابعاً: إدارة التميز.

اولاً: القيادة بالإبداع:

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٢٤	تعمل قيادة الجامعة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية					
٢٥	تتوفر في الجامعة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الاقدمية، المؤهل، الخبرة.....)					
٢٦	تحفز قيادة الجامعة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال					
٢٧	تشجع قيادة الجامعة باستمرار التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.					
٢٨	تتبنى قيادة الجامعة برامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل (الصحة، السلامة، حماية البيئة....).					

ثانياً: السياسات / الاستراتيجيات:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٢٩	تتوفر في إدارة الجامعة وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير.					
٣٠	تعتمد سياسات / إستراتيجيات الجامعة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع، التدريسيين والموظفين)					
٣١	تتكيف السياسات / الاستراتيجيات مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية).					
٣٢	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات بهدف تحسينها.					
٣٣	تحرص إدارة الجامعة على نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم					

ثالثاً: إدارة العمليات:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٣٤	تتم إدارة الجامعة بإتجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج					
٣٥	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في إتجاز العمليات					
٣٦	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد					
٣٧	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية					
٣٨	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة					

رابعاً: التركيز على الطلبة والبحث العلمي:

٣٩	توفر إدارة الجامعة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافتيريا، ساحات، مكتبة....)					
٤٠	تتيح إدارة الجامعة الفرصة أمام جميع الطلبة للمشاركة الايجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات					
٤١	تضع إدارة الجامعة برامج خاصة لمتابعة الخريجين.					
٤٢	توفر إدارة الجامعة البيئة المشجعة للبحث العلمي مثل (التمويل، المختبرات، التفرغ...)					
٤٣	تعزز إدارة الجامعة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات وورشات العمل.					

