

دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية دراسة ميدانية

وليد محمد ميلاد ابراهيم

المخلص :

يهدف البحث إلى قياس مدى دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى الأداء شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنيمة الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية). في محافظتي القاهرة والجيزة. وقد اعتمد البحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Approach)، وفي الجانب العملي اعتمد البحث على جمع البيانات من أفراد عينة البحث (٣٨٤ مفردة) من خلال استمارة استبيان (Questionnaire). ولمعالجة البيانات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، ونموذج الانحدار الخطي المتعدد (T-Test)، (F-Test)، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري، معامل الارتباط، معامل الثبات والصدق، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في التحليلات الإحصائية. ويفترض البحث أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الجدارات الوظيفية وتحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية تحسین مستوى أداء شركات الأدوية باختلاف كل من متغيرات جدارات المعرفة (بمتوسط ٣.٣٨)، و جدارات المهارات (بمتوسط ٣.٥٢)، و جدارات القدرات (بمتوسط ٣.٤٧)، و جدارات الشخصية (بمتوسط ٣.٤٥)، والتي تمثل المؤشرات الأربعة لقياس تحسين مستوى أداء الشركات عن الجدارات الوظيفية. وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات منها بوضع نظام تقييم دورى للجدارات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات العمل وفق متطلبات الوظيفة والعمل على زيادة وتنوع البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في شركات الأدوية لتنمية جدارات المهارات والقدرات المهنية لديهم وضع نظام للحوافر وكذلك نظام للجزاءات

المهنية أيضا مرتبط بمستوى الجدارات الوظيفية والأساسية للعاملين في شركات الأدوية وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي في وضع الأهداف.

Abstract:

The objective of this research is to measure The role of job competencies in improving the level of performance of pharmaceutical companies affiliated to the Holding Company for Medicines, which is (Chemical Industries Development Company "Sayed" - Cairo Pharmaceutical Company – Egyptian Pharmaceutical Trading Company) in Cairo and Giza governorates. The research was based in the theoretical side on the descriptive analytical approach, and in the practical side, the research relied on collecting data from the research sample (370 individuals) through a questionnaire. To address the data has been used a number of statistical methods such as percentages, and the arithmetic mean, the model regression linear (T-Test), (F-Test), standard deviation, standard coefficient of variation, correlation coefficient, consistency and honesty coefficient. The SPSS program was also used in statistical analysis. The research assumes that there is a significant positive correlation between functional competencies and improving the performance of the pharmaceutical companies under study. The results of the research found that there were significant statistically significant differences to improve the performance of pharmaceutical companies according to each of the variables of

knowledge competencies (average 3.38), skills competencies (average 3.52), capacity competencies (average 3.47), and personality competencies (An average of 3.45), Which represent the four indicators to measure the improvement in the level of companies performance on job competencies. Finally, some recommendations were presented, including setting a periodic evaluation system for job competencies for each sector of work according to the job requirements and working to increase and diversify the training programs available for workers in pharmaceutical companies to develop skills competencies and their professional capabilities. For workers in pharmaceutical companies, to develop specific and systematic mechanisms that ensure wider participation of the university's internal and external community in setting goals.

مقدمة

تبنى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في عديد من القطاعات الخدمية والاقتصادية، وبمنظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية في الدول العربية، يمكن القول بأن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الاستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص تتلخص في: تدهور الأداء الاقتصادي مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية وضرورة الاستفادة منها بشكل افضل وازدياد الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، مع ضرورة الوفاء بمسؤولياتها تجاه الموظفين، والعجز على التهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبية احتياجات الإعداد المتزايدة من القوى العاملة والتكيف معها، والحاجة إلى تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل و إجراءات العمل داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخدمية والاقتصادية بما يتفق مع طبيعة ومتطلبات العصر، وضرورة

التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات ولمواجهة التغير في الظروف المحلية والعالمية والاستفادة بما توفره من فرص، والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من التحديات.

اولا : الدراسات السابقة

(أ) الدراسات التي تناولت بناء الجداريات الوظيفية

١. دراسة (طعيمة، ٢٠١٨)^(١)

بعنوان: " أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية "

هدفت إلى: التعرف على أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٢) بنك وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارتين العليا والوسطي (المديرين ونوابهم ومساعديهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة الرئيسية) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢١١) فرداً ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الاحصائية أبرزها تحليل الانحدار.

توصلت إلى: إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجداريات الوظيفية (المعرفة، المهارات، الاتجاه) للعاملين في البنوك الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية(ميزة، سرعة تقديم الخدمة) ووجود أثر ذو دلالة احصائية جدارية

٢. دراسة (Yaakob, M. F,2016)^(٢)

بعنوان: " تقييم أنموذج القياس لجداريات عمل الأساتذة الماليزيين من خلال استخدام العاملى التوكيدى "

هدفت إلى: التعرف على تقييم أنموذج القياس لجداريات عمل الاساتذة الماليزيين من خلال استخدام العاملى التوكيدى. تكونت عينة الدراسة من كافة اساتذة المدارس

الاساسية في ماليزيا. أما عينة الدراسة فقد شملت (٦١٢) استاذا يعملون في المدارس الاساسية في ماليزيا في خمس مقاطعات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الكمي من خلال استبانة أعدت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت إلى: العديد من النتائج أبرزها أن تقييم نموذج القياس لجداريات عمل الأساتذة اتسم بالصدق والثبات ويصلح للقياس لإجراء بحوث مستقبلية.

٣. دراسة (ملاحفي، ٢٠١٤) (٣)

بعنوان: " الجداريات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية "

هدفت إلى: تحديد نموذج الجداريات الوظيفية الهامه لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية ، وقياس درجة الارتباط بين الجداريات الوظيفية وتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية ، وقياس تأثير دافعية الموظفين في تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية، وتحديد الارتباطات بين الجداريات الوظيفية و بين الخصائص الديموغرافية والوظيفية للموظفين و قياس مدى تأثير الجداريات الوظيفية في العلاقة الارتباطية بين دافعية الموظفين و تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية.

توصلت إلى : توجد علاقة معنوية بين الجداريات الوظيفية (جدارية المعلومات - جدارية إدارة المعلومات - جدارية الإدارة الإستراتيجية والتغيير -جدارية إدارة أعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية وتوجد علاقة بين الجداريات تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية والخصائص الديموغرافية والوظيفية للموظفين (النوع، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي ،الخبرة الوظيفية، نوع المنظمة)، ويوجد تأثير معنوي للجداريات الوظيفية على العلاقة الارتباطية بين دافعية الموظفين وتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية.

(ب) الدراسات التي تناولت تحسين أداء الشركات

١. دراسة (الأكلبي ، ٢٠١٨)^(٤)

بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي "

هدفت إلى: التعرف على خصائص وممارسات القيادة الإستراتيجية في جامعة شقراء وكذلك الوصول إلى واقع الأداء في الجامعة واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في الجامعة وعناصر دعم ممارسات القيادة الإستراتيجية وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي وتم تحديد حجم العينة بمقدار (٤٥٠) مفردة وكانت نسبة الاستجابة ٩٧%.

توصلت إلى: مجموعة من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات كذلك إدراكهم لتوجه القيادات إلى الاهتمام بالعموميات مع الانشغال بالتفاصيل والجزئيات وأن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي .

٢. دراسة (Danial, 2017))^(٥)

"Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الممثلة في (الاستقطاب ، التدريب والتطوير ، إدارة الأداء ، تقييم الأداء ، مكافأة الإدارة) كما استهدفت التعرف على العلاقة بين تلك الممارسات والأداء المؤسسي ، بقطاع التعليم العالي وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠٠) شخصاً من المدراء ، ورؤساء الأقسام.

توصلت الدراسة إلى: العديد من النتائج أبرزها

- من حيث تقييم أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المؤسسي ، أظهرت الدراسة الممارسات الآتية : من حيث درجة التأثير على الأداء (أولاً : ممارسة التدريب والتطوير ، ثانياً : ممارسة تقييم الأداء ثالثاً : ممارسة مكافأة الإدارة ، رابعاً : ممارسة إدارة الأداء ، خامساً : ممارسة الإستقطاب) لتحقيق أفضل أداء مؤسسي .
 - وجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي .
- ٣.دراسة (Hasan & Issa, 2014) ^(١)

بعنوان: " The role of knowledge management processes to improve organizational performance "

- هدفت إلى:** التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، والتعرف على دلالة الفروق في إجابات أفراد عينه الدراسة لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (الاحتياجات المعرفية ، الوعي المعرفي ، عمليات إدارة المعرفة) وفق متغيرات (المرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة ، التوصيف الوظيفي) حيث شملت عينة (٢٤٣) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق **توصلت إلى:** العديد من النتائج أبرزها - أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي، لدى العاملين في الجامعة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المرتبة الأكاديمية المتمثلة في (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) لصالح الأفراد الذين يمتلكون رتبة أستاذ جامعي .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (٢١ سنة فأكثر) .
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير التوصيف الوظيفي (تدريس ، رئيس قسم، عميد كلية أونائب عميد) لصالح التوصيف الوظيفي (عميد كلية ، نائب عميد)

ثانياً. مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة في ضوء الحاجة إلى تحسين مستوى الاداء شركات الأدوية بالاعتماد على ممارسات الجداريات الوظيفية.

وتعد تحسين مستوى أداء شركات الأدوية الهدف الاساسى التى تسعى شركات الادوية للوصول إليها وهذا يتطلب تحمل بعض المخاطر المدروسة وبعض الاستباقية والإبداع فى الأعمال ولكى يتحقق ذلك على المنظمات الاعتماد على مجموعة من ممارسات الجداريات الوظيفية الهامة التى تهدف الى تعزيز قدرة المنظمة على الوصول لأهدافها عبر خطوات محددة باستخدام فكر إستراتيجى يتصف بالطلاقة والمرونة والأصالة وجداريات المعرفة وجداريات المهارات والقدرات والاعتماد على الجداؤات الشخصية.

وبشير (جاد الرب، ٢٠١٦، ص.٥٦) ^(٧) إلى أن تعاضم المشكلات والمعوقات والقيود التى تحد من الجداريات وفاعلية الشركات الاوية الأعمال بصفة عامة خاصة فى ظل التطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة التى يمر بها العالم اليوم، فهناك مشكلات التقادم التكنولوجي، وهناك مشكلات وهناك أيضا مشكلات القوى العاملة والموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم وسياسات، وكل هذا يؤثر فى القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلى :

إلى أى مدى أن تؤثر دور الجداريات الوظيفية في تحسين مستوى الاداء شركات الأدوية وزيادة قدراتهم نحو الابتكار والإبداع في أداء العمل؟

ثالثا. أهمية البحث

تستمد هذا الدراسة أهميته من خلال ما يلى:

١. تكمن أهمية البحث من الجانب العلمى فى أنها تتطرق لإلقاء الضوء على أهمية بناء الجداريات الوظيفية للعاملين في شركات الأدوية.
٢. الخطط اللازمة لتنمية وتطوير وتحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.والذى يعد أمراً فى غاية الأهمية، إذ أن برامج تنمية وتطوير قيادات المستقبل تسهم بفعالية فى الإكتشاف المبكر للذين لديهم قدرات وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديرى المستقبل.

٣. تحاول الدراسة التركيز على أن تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه وهكذا نجد أن عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الاداء دائماً تهتم في المقام الأول بالعنصر البشري والرفع من كفاءته وأن التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية والتطوير سيتيح وبالتأكيد للمنظمة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلاً.

٤. تتناول الدراسة مجالاً هاماً يفيد الباحثين في مجال الموارد البشرية، حيث يتناول علاقة الجداريات الوظيفية في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية.

رابعاً: أهداف البحث

تهدف هذه البحث المساهمة بالأساس في تقديم إطار مقترح لأثر الجداريات الوظيفية في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية. وتتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في الآتي:

١. معرفة التأثير بين الجداريات وتحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.
٢. التعرف على تحليل وتقييم وتحسين مستوى الاداء شركات الأدوية ، وأهميتها، واستخداماتها، وعلاقة الجداريات الوظيفية بتحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.
٢. مدى ادراك العاملين في شركات الأدوية محل الدراسة بالجداريات الوظيفية وعلاقتها بتحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.
٣. تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تفعيل عملية تحسين بتحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة اعتماداً على الجداريات الوظيفية .

خامسا. فروض البحث

بينت هذه الدراسة الفروض التالية .:

١. الفرض الاول: توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الجداريات الوظيفية وتحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جدارية المعرفة في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جدارية المهارات في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جدارية القدرات في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جدارية الشخصية في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة

٢. الفرض الثاني: يوجد اثر معنوية ذات دلالة إحصائية بين لأبعاد الجداريات الوظيفية مجمعة معاً في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.

سادسا. حدود الدراسة

تربط هذه الدراسة بين مفهومين : الجداريات الوظيفية وتحسين مستوى أداء شركات الأدوية ويصاغ أثر الجداريات الوظيفية في تحسين بتحسن مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة .

فإن حدود البحث يمكن أن تتمثل في النواحي التالية :

١. الحدود المكانية للدراسة : تقتصر البحث على ثلاث شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"- شركة القاهرة للأدوية - الشركة المصرية لتجارة الأدوية) في محافظتي القاهرة والجيزة

٢. الحدود الزمنية للدراسة: تركز البحث على التعرف على دراسة البيانات الأولية الخاصة في الخمس سنوات الأخيرة التي تنتهي لعام ٢٠١٨.

سابعا منهجية الدراسة

حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى تقييم أثر الجداريات الوظيفية في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة، وفي ضوء تحديد مشكلة البحث فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على استطلاع الرأي من خلال دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها بدقة، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات مثل المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية، وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للبيانات كما يلي:

(أ) البيانات المطلوبة ومصادرها:

- ١) مصادر أولية : تم استخدام استمارة الاستبيان لتجميع البيانات والمعلومات التي تخدم أغراض البحث، فالاستبيان يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استطلاعات الرأي حول معتقدات الأفراد واتجاهاتهم حول موضوع معين .
- ٢) مصادر ثانوية : تم الإعتماد في الجانب النظري على أحدث الدوريات العلمية والرسائل العلمية المنشورة والكتب المتخصصة ومواقع الانترنت والتي لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث.

ثامنا. خطة الدراسة

- أ. الإطار النظري للجداريات الوظيفية و الأداء المؤسسي.
- ب. الجانب التطبيقي للبحث.
- ج. نتائج وتوصيات البحث.

أ. الإطار النظري للجداريات الوظيفية و الأداء المؤسسي.

١. الجداريات الوظيفية

١/١ مفهوم الجداريات الوظيفية

و عرف (Durette.et.al.2016,p7)^(٨) الى أن الجداريات الوظيفية هي مفهوم يتضمن المقدرة على إستخدام المعارف والمهارات في أوضاع معينة ، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والمقدرة على التكيف والإستجابة مع النشاطات المتجددة ، وبهذا فان إكتساب الجداريات يشكل تحديا أكبر من إكتساب المهارات والمعارف.

٢/١ أهمية الجداريات الوظيفية.

أحتل مفهوم الجداريات الوظيفية أهمية كبيرة في الدراسات والابحاث في السنوات الأخيرة ورغم عدم اتفاق العلماء والباحثين حول تعريف محدد للجداريات الوظيفية إلا أن هناك اتفاق عام لمعظم الباحثين على أن مفهوم الجداريات الوظيفية يتعلق بالعوامل التي تساهم في تمكين العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة (Jason, 2012, p.93)^(٩).

٣/١ مراحل إدارة الجداريات الوظيفية.

أشار (الخلايلة، ٢٠١٨، ص١٦)^(١٠) إلى انه من الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة من الجداريات الوظيفية في شركات الأدوية لابد من تخطيط وإكتساب وإستخدام وتقييم وتنمية الجداريات وتتمثل مراحل إدارة الجداريات من العناصر التالية:.

أ. **تخطيط الجداريات** : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ، و ثم مقارنتها بالوقت الحالي في الشركة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول الشركة سده من خلال وصف المناصب التي تكتشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والاشخصية اللازمة لها.

ب. **اكتساب الجداريات** : يتضمن اكتساب الجداريات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس الشركة أو شراء خدمة استشارية أو التعاون مع الشركات أخرى.

ت. **استخدام وتقييم الجداريات** : وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الجداريات المحصل عليها حيث يتم من خلالها جنى ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الجداريات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحل تخطيط الجداريات

ث. **تطوير الجداريات** : والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعليم ويعرف التعليم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المهارات، المعرفة، القدرات، السلوكيات وتتم تنمية الجداريات أثناء ممارسة المهام.

٤/١ مداخل الجداريات الوظيفية .

ويرى (Markos,et al,2010, p.90)^(١١) إلى أن الجداريات الوظيفية في شركات الأدوية هي القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل وان هناك ثلاثة مداخل لتحديد الجداريات الوظيفية وهي:.

أ. **المدخل العلمي** : حيث تستند الجداريات أساسا على تحليل وتوصيف الدور وتكون نتائج التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور وتقيم هذه الجداريات بمعايير غالبا ما تكون معايير الشخصية.

ب. **المدخل النفسي:** حيث تستند الجداريات على مميزات الشخصية بما تمتلكه من ذخيرة فنية والشخصية ودوافع وعامل ذكاء حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني.

ت. **مدخل الاعمال:** ان الجداريات هي عبارة عن مميزات معينة من المعرفة والمهارات والدوافع الاجتماعية والذكاء الذي يمتلكه الأفراد لإنجاز الأداء المطلوب.

٢. تحسين مستوى الاداء:

يستعرض الباحثين في هذا القسم مفهوم الأداء المنظمات ، الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي ، خطوات تقييم الأداء لشركات الأدوية ، وفوائد تقييمه .

١/٢ مفهوم تحسين مستوى أداء الشركات:

عرفه كلاً من (Alqhiwi&Tuama,2014) ^(١٢) بأنه : نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية ، والأعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير ، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة .

وعرفه كلاً من (Soderlund & Kekkonen,2015) ^(١٣) بأنه : حصيصة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وينظر كلاً من (Shamnot & Zamil,2011) ^(١٤) إلى الأداء المؤسسي بأنه : تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة .

٢/٢ الفلسفة التي يقوم عليها تحسين مستوى أداء الشركات:

يعرض الباحثين أهم الفلسفات التي يقوم عليها الأداء المؤسسي كما يراها (مطلق ، ٢٠١٧ ، ص١١٧) ^(١٥) فيما يلي :

- أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة أفراداً كانوا أو وحدات متخصصة هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر على مستوى أعلى .
- حدوث تحسن ما نتيجة للنظرة الجزئية ، هو تحسن مؤقت يؤدي إلى الاختلاف على المدى البعيد .

- تقييم الأداء المعتمد على الاهتمام بالأجزاء يبعد المنظمة عن المثالية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية .
- النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف، بل تعنى إدراك الاختلاف مع باقى الأجزاء

٣/٢ خطوات تقييم تحسين مستوى أداء الشركات:

هناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تقييم تحسين مستوى أداء الشركات ، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي : (حمزاوي ، ٢٠١٣ ، ص ١١-١٣)^(١٦) :

- تفتيت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية ، تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية، قياس الإنجاز الفعلي، ومقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء ، وتشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية أما (حامد ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٨)^(١٧) يرى أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في الخطوات التالية :

- مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات: حيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطة، وعلي ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عما هو وارد بالخطة .
- مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها: ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي وبين نتائج التنفيذ الواردة بالخطة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.

٤/٢ فوائد تقييم تحسين مستوى أداء الشركات:

- لا يمكن تحسين الأداء بدون تقييم للأداء، فإذا كانت الشكايات لا تعلم واقعها الحالي ، لا يمكن أن تعرف مستقبلها ، وبالتالي لا يمكن الوصول إلي ما تريد الوصول إليه ، وتتمثل فوائد عملية تقييم الأداء المؤسسي كما يراها (الدعجة ، ٢٠١٦ ، ص ١٨٧)^(١٨) .

- التعرف على الأقسام والإدارات التي بحاجة إلى إجراء التحسين والتطوير، كما يساعد في توضيح الإدارات التي تعمل بكفاءة في المنظمة، وتحديد الإجراء الذي ستنتم للتحسين والتطوير في الإدارات التي تحتاج إلى ذلك.
- يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها.
- يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في إتخاذ القرارات المناسبة.
- ويوضح (محمد، ٢٠١٦، ص ٤٩) ^(١٩) أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي كالتالي:
- تعد عملية التقييم محوراً مركزياً للتعرف على نجاح وفشل قرارات وخطط وإستراتيجيات المنظمة.
- كما تساهم عملية التقييم في الوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً.

٥/٢ مؤشرات تحسين مستوى أداء الشركات:

- وسنتناول في هذا الجزء المؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات للحكم عليها بأنها حققت الأداء المؤسسي بصورة مثلي ولا سيما شركات الأدوية في مصر (محل البحث) والتي إعتد عليها الباحثين في هذا البحث، وتم تقسيمها إلى أربعة مؤشرات تمثلت في (الفلسفة والرسالة – الحوكمة والإدارة – النطاق المؤسسي – الموارد والخدمات) وعرضها كالتالي:
- الفلسفة والرسالة: يعبر هذا المؤشر عن الإطار القيمي للمؤسسة، من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي (الدجنى، ٢٠١١، ص ١٧١). ^(٢٠)
 - تهدف إلى تقييم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي (الببلولة، ٢٠١٢، ص ٩٦). ^(٢١)
 - النطاق المؤسسي: يشير مؤشر النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات ودورها الرئيس لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم برامجها وخدماتها والبحثية ولا بد أن تتفق هذه البرامج مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد

علاقة المؤسسة بالمجتمع ، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي

ب. الجانب التطبيقي للبحث :

١- مجتمع البحث :

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة شملت عينة الدراسة على (٣) شركات القابضة للأدوية وهي (شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، شركة القاهرة للأدوية، الشركة المصرية لتجارة الأدوية) وسوف يعتمد الباحث على أسلوب العينات وخاصة العينة العشوائية الطبقية البسيطة من العاملين في الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية في شركات الأدوية في قطاع الأعمال العام.

جدول (١) أعداد العاملين في الشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية محل

| م | الشركة | عدد العاملين | حساب نسبة تمثيل الشركة من العينة | النسبة |
|---|-------------------------------------|--------------|----------------------------------|--------|
| ١ | شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد" | ٢٩٣٢ | ١٠٧ مفردة | ٢٩% |
| ٢ | شركة القاهرة للأدوية | ٢٥٦٥ | ٩٤ مفردة | ٢٥% |
| ٣ | الشركة المصرية لتجارة الأدوية | ٤٦٠١ | ١٦٩ مفردة | ٤٦% |
| | الاجمالي | ١٠٠٩٨ | ٣٧٠ مفردة | ١٠٠% |

المصدر : من إعداد الباحث.

استخدم الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركة القابضة للأدوية التابعة لمحافظة (القاهرة - الجيزة) .

٢. اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

لقياس تأثير الإدراك لدى العاملين في شركات الأدوية على الجداريات الوظيفية، تم اختبار معنوية كل متغير مستقل على حده وذلك باستخدام اختبار " t-test " لعينتين مستقلتين، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٢) اختبارات لقياس معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على تحسين مستوى أداء شركات الأدوية

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig) | الترتيب |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|-------------------------|---------|
| 1 | جداريات المعرفة | 3.38 | 0.98 | 67.66 | 7.96 | *0.000 | 4 |
| 2 | جداريات المهارات | 3.52 | 0.93 | 58.15 | 11.30 | *0.000 | 1 |
| 3 | جداريات القدرات | 3.47 | 0.99 | 69.47 | 9.40 | *0.000 | 2 |
| 4 | جداريات الشخصية | 3.45 | 1.03 | 69.02 | 8.75 | *0.000 | 3 |
| | الجداريات الوظيفية | 3.46 | 0.98 | 66.07 | 9.35 | *0.000 | |

* دالة عند مستوى معنوية ≥ 0.05

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

- **بالنسبة للمتغير الأول:** جداريات المعرفة : أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر مؤشر جداريات المعرفة على تحسين مستوى الاداء شركات الأدوية حقق المتوسط الحسابي يساوى ٣.٣٨ أى أن المتوسط الحسابي النسبي ٦٧.٦٦%، قيمة الاختبار ٧.٩٦، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.000 ونتيجة لذلك تتحقق صحة الفرض الفرعي الأول للبحث، حيث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين مستوى أداء شركات الأدوية باختلاف متغير جداريات المعرفة
- **بالنسبة للمتغير الثاني:** جداريات المهارات: أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر مؤشر جداريات المهارات على تحسين مستوى الاداء شركات الأدوية حقق المتوسط الحسابي يساوى ٣.٥٢ أى أن المتوسط الحسابي النسبي ٥٨.١٥%، قيمة الاختبار ١١.٣٠، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.000 ونتيجة لذلك تتحقق صحة الفرض الفرعي الثانى للبحث، حيث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين مستوى أداء شركات الأدوية باختلاف متغير جداريات المهارات.
- **بالنسبة للمتغير الثالث:** جداريات القدرات: أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر مؤشر جداريات القدرات على تحسين مستوى الاداء شركات الأدوية حقق المتوسط الحسابي يساوى ٣.٤٧ أى أن المتوسط الحسابي النسبي ٦٩.٤٧%، قيمة الاختبار

٩.٤٠، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.000 ونتيجة لذلك تتحقق صحة الفرض الفرعي الثالث للبحث، حيث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين مستوى أداء شركات الأدوية باختلاف متغير جداريات القدرات.

● بالنسبة للمتغير الرابع: جداريات الشخصية: أنه يوجد تأثير معنوي لتوافر مؤشر جداريات الشخصية على تحسين مستوى الاداء شركات الأدوية حقق المتوسط الحسابي يساوى ٣.٤٥ أى أن المتوسط الحسابي النسبي ٦٩.٠٢%، قيمة الاختبار ٩.٤٠، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.000 ونتيجة لذلك تتحقق صحة الفرض الفرعي الرابع للبحث، حيث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين مستوى أداء شركات الأدوية باختلاف متغير جداريات الشخصية.

٣- مصفوفة ارتباط بيرسون :

تم استخدام هذا الاسلوب لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد الأربعة للجداريات الوظيفية بتحسين مستوى أداء شركات الأدوية لها بشكل عام. وقد تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث وتم التوصل إلى النتائج التالية كما يوضحها الملحق بمرفقات البحث والذي أمكن تلخيصه كما يلي:

جدول رقم (٣): ملخص نتائج تحليل معامل الارتباط الخطي لمتغيرات النموذج .

| الجداريات الوظيفية | | المتغيرات المستقلة |
|--------------------|----------------|--------------------|
| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | |
| 0.000 | 0.754 | جداريات المعرفة |
| 0.000 | 0.745 | جداريات المهارات |
| 0.000 | 0.718 | جداريات القدرات |
| 0.000 | 0.657 | جداريات الشخصية |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بجداريات المعرفة و جداريات المهارات و جداريات القدرات و جداريات الشخصية وبين تحسين مستوى أداء شركات الأدوية بشكل عام. كما يتضح من الجدول أيضا أن أكثر الأبعاد ارتباطا

دور الجداريات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركات الأدوية دراسة ميدانية

وليد محمد ميلاد أبراهيم

لتحسين مستوى أداء شركات الأدوية هي جداريات المعرفة يليه جداريات المهارات أما أقل الأبعاد فهي جداريات الشخصية وذلك عند مستوى معنوية 0.000
٤- اختبار اعتمادية المقاييس المستخدمة:

جدول رقم (٤) معامل الصدق الذاتي والثبات لأبعاد الجداريات الوظيفية باستخدام معامل الفاكرونباخ

| أبعاد الجداراة الوظيفية | معامل الثبات | معامل الصدق |
|-------------------------|--------------|-------------|
| جداريات المعرفة | 0.897 | 0.947 |
| جداريات المهارات | 0.860 | 0.927 |
| جداريات القدرات | 0.771 | 0.878 |
| جداريات الشخصية | 0.905 | 0.951 |

٥- أسلوب الانحدار المتعدد :

نتيجة لثبوت وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث ونظرا لأن جميع المتغيرات المستقلة مقاسه بنفس المقياس، حيث أن معاملات المتغيرات المستقلة قدرت بقيم (t) حتى يتم الحصول على القيم المتوقعة للمتغير التابع المفسر لتحسين مستوى أداء شركات الأدوية كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٥): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر الجداريات الوظيفية على تحسين مستوى أداء شركات الأدوية

| R2 | VIF | F-test | | t- test | | المعاملات المقدره | المتغيرات المستقلة |
|-------|-------|----------------|--------|----------------|----------|-------------------|--------------------|
| | | مستوى المعنوية | القيمة | مستوى المعنوية | القيمة | | |
| ٠.٨١٧ | 2.467 | .000 | ١٩٢.٦٧ | .000 | -26.544- | -7.624 | الجزء الثابت |
| | | | | .000 | 5.698 | .754 | جداريات المعرفة |
| | | | | .001 | 3.953 | .854 | جداريات المهارات |
| | | | | .082 | 1.809 | .369 | جداريات القدرات |
| | | | | .032 | 2.276 | .786 | جداريات الشخصية |

- معامل التحديد R2:

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد هي ٠.٨١٧ وهو ما يعني أن الأبعاد الاربعة تفسر ٨١.٧ % من التغير الكلي في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية ، أما المتمم الباقي للنسبة ومقداره يساوى ١٨.٣ % فهو يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما يعود إلى متغيرات مستقلة اخرى لم تدرج في نموذج البحث.

٦- اختبار معنوية نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F-test)، ويتضح من الجدول أن قيمة اختبار (F) هي ١٩٢.٦٧ وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من ١% مما يدل على التأثير الخطى للمتغيرات المستقلة جميعها على المتغير التابع. وهو ما يؤكد صحة الفرض الرئيسي فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة للجداريات الوظيفية على تحسين مستوى أداء شركات الأدوية.

٧- معامل تضخم التباين:

تم استخدام اختبار (VIF) لتحديد درجة استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض أو بمعنى آخر لتحديد مدى وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض. وقد تم حساب قيمة (VIF) لكل متغير على حدة من المتغيرات المستقلة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٦): معامل تضخم التباين

| المتغيرات | جداريات المعرفة | جداريات المهارات | جداريات القدرات | جداريات الشخصية |
|-----------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| VIF | 2.467 | 4.525 | 5.300 | 2.325 |

ويتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة التي يشتمل عليها نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى في أي من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من ١٠ مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطى جوهري بالنموذج.

ج.: نتائج وتوصيات البحث.

١- نتائج البحث:

تعد الجداريات الوظيفية أمر ضروري، لما لذلك من جوانب إيجابية عديدة على الشركات بشكل عام. وبالتالي لا بد أن يدرك العاملون في الشركات الادوية أهمية ذلك وقد يكون لها تأثير فعال على تحسين مستوى أداء شركات الأدوية لذلك تم اختبار تلك الفرضية في البحث من خلال بناء اربعة أبعاد لقياس تحسين مستوى أداء شركات الأدوية عن الجداريات الوظيفية وهي: بعد جدارية المعرفة و بعد جدارية المهارات و بعد جدارية القدرات وكذلك بعد جدارية الشخصية . وكانت النتائج كالتالي:-

- هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين جدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.
- هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين جدارة المهارات في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.
- هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين جدارة القدرات في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.
- هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين جدارة الشخصية في تحسين مستوى أداء شركات الأدوية محل الدراسة.

٢- توصيات البحث

- أ. القيام بوضع نظام تقييم دوري للجداريات الوظيفية لكل قطاع من قطاعات العمل وفق متطلبات الوظيفة والعمل على زيادة وتنوع البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في شركات الأدوية لتنمية جداريات المهارات والقدرات المهنية لديهم.
- ب. وضع نظام للحوافر وكذلك نظام للجزاءات المهنية أيضا مرتبط بمستوى الجداريات الوظيفية والأساسية للعاملين في شركات الأدوية.
- ت. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي في وضع الأهداف

قائمة المراجع :

١ - طعيمة، سبا موسى، (٢٠١٨)، أثر بناء الجداريات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير ،ادارة الأعمال،جامعة الاسراء الخاصة الاردن.

2- Yaakob, M. F. B. M., & Yunus, J. N. B. (2016). An Evaluation of Measurement Model for Malaysian Teacher Work Competencies: The Confirmatory Factor Analysis Approach. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No.11.

٣- ملاحجي، بكرى عبدالرحمن، (٢٠١٤)، الجداريات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الالكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الادارية بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

٤- الأكلبي، عايض شافعي الأكلبي، (٢٠١٨)، دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مجلد ١٩، العدد ١.

5-Daniel Munke Nchorira Naikuni, (2017) "Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance" in Kenya: Narok County Government Perspective, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy Philosophy in Human Resource Management in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

6- Hasan Taher & Issa Husein, (2014) "The role of knowledge management processes to improve Institutional performance" Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) .

٧- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٦)، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر العربي.

8- Durette, B. Fournier, M., & Lafon, M. (2016). The core competencies of PhDs. Studies in Higher Education, Vol. 41, No.8.

9-.Jason.et.el (2012), " Revised competencies for private clubmanagers", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24 No. 7.

١٠- الخلايلة، فالح محمد، (٢٠١٨) "أثر الجدارات الجوهرية على الاداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية.

11- Markos, S & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management, Vol.5, No.12.

12- Tuama Hasan Yasien & Alqhiwi Laith Abdullah, (2014) "The Impact of Application of Business Process Reengineering Improvement the Institutional Performance Effectiveness" A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies, European Journal of Scientific Research, Vol.122 No.1.

13- Kekkonen Elina & Söderlund Peter, (2015) " Political Trust, Individuallevel Characteristics and Institutional Performance": Evidence from Finland 2004–13, Journal published for the Nordic Political Sciences Association, Scandinavian Political Studies, Vol. 39. No. 2.

14- Zamil Ahmad M. & Shammot Marwan M. (2011) "Role of Measuring Customer Satisfaction in Improving the Performance in the Public Sector Organization" Journal of Business Studies Quarterly 2011, Vol. 2, No. 3.

١٥- مطلق، خلدون عبدالله، (٢٠١٧)، دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، رسالة دكتوراه، ادارة الأعمال، جامعة أم درمان الاسلامية الاردن

١٦- حمزاوى ، محمد سيد " (2013) قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة" الحلقة العلمية قياس الأداء في العمل الأمني ، كلية التدريب ، قسم البرامج التدريبية الرياض .

- ١٧- عمرو ، حامد " (2009) تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر.
- ١٨- الدعجة ، فراس محمود (٢٠١٦) " أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة ميدانية - لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، جامعة أبي بكر بلقايد .
- ١٩- محمد ، بناز عثمان " (2016) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية ، بإقليم كرستان العراق رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٢٠- الدجنى ، إباد على " (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي " دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية التربية.
- ٢١- البلولة ، نرجس بكر صديق " (2012) أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي " بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم العالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان.