

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين
وأثرهما على أداء المنظمات (الجامعات الخاصة)

أسم الطالب :

رائد سمير أحمد سيف

الرقم الجامعي : 2021203731

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١. المقدمة:
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
١١	١,٧. نموذج الدراسة
١٢	١,٨. منهجية الدراسة
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية
١٠	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٤	٢,١. المقدمة:
١٦	٢,٢. المتغير المستقل
٢٢	٢,٣. المتغير التابع
٢٧	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣٥	٢,٥. الخاتمة
٤٠	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

إن التغييرات السياسية ، الاقتصادية والتكنولوجية التي تجتاح العالم تؤثر في كيفية تبادل الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي بحيث أصبحت الجودة هي الأساس . في الماضي ، كانت المنافسة العالمية أقل بكثير مما هي عليه الآن بالنسبة لبيئة الأعمال ، فالمعيار الأساسي آنذاك اعتمد على مبدأ الاستقرار . أما التحديات التي تشهدها اليوم فهي مختلفة جداً ، فالاقتصاد العالمي يعزز الفرص والمخاطر للجميع ضاغطاً على جميع المؤسسات إجراء التحسينات ليس من أجل المنافسة فحسب بل من أجل تأمين الاستمرارية لها أيضاً .

والعولمة بدورها هي نتيجة عوامل خارجية قوية مدعومة بالتغيرات التكنولوجية ، والاقتصادية ، والتشريعية ، والسياسية ، والاجتماعية الجديدة فعولمة الإنتاج والأسواق ، ومعدل الابتكار التكنولوجي والتقلب في الطلب على السلع والخدمات هي من بين العوامل التي زادت من البيئة التنافسية التي يجب أن يستجيب لها المنظمات . إن هذا البحث قد يكون على درجة بالغة من الأهمية في هذا الوقت بالذات نظراً للتحديات ، والتغيرات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي . لقد شهد التعليم العالمي في الوطن العربي تطورات كبيرة في التوسع في إنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلبة ، وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد وغيرها .

أما الجامعات الخاصة ومن أجل البقاء في ظل اقتصاد عالمي في الألفية الجديدة فإنها تحتاج استغلال كل الموارد المتاحة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية . وقد بدأ واضحاً مؤخراً بأن المورد الرئيسي الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمات هو الموارد البشرية .

وإن خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الاهتمام الدقيق لأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول ، وإن الموارد البشرية في المنظمات تعد متغيراً مهماً عندما يتعلق الأمر في محاولة للبقاء في صدارة المنافسة كما أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في الأداء التنظيمي.

إن إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية سيقود حتماً إلى إنتاج الجودة ، وأفراد منتجين وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي والتغيب أو دوران العمل .

ومن المفترض أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات والمواقف وسلوك الموظفين وبالتالي قد تؤثر على أداء المنظمة . ويفترض أن إدارة الموارد البشرية مع

إستراتيجية المنظمة تقوم بالمواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ، مثل التدريب و الفرص الوظيفية والتقييم داخل المنظمة وهي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي . وقد حفز كل ذلك عقلية صانعي القرار وعدد من البحوث الأكاديمية لمحاولة الكشف عن وجود العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وأدائها .

و لما منح دور أكبر للقطاع الخاص للمشاركة في صناعة مستقبل التعليم العالي ، وذلك من خلال تسهيل مشاركته في إتاحة مزيد من فرص التعليم العالي المتميز من الإجراءات والسياسات اللازمة لتوفير البيئة الملائمة لتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، فإن هذه الدراسة اختارت أن تكون الجامعات الخاصة حالة دراسية لخدمة أهداف البحث المتعلقة بمعرفة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة .

١,٢ . مشكلة الدراسة

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة ، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ، ولكن المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية ، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة ، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة .

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

الجامعات الخاصة بحاجة إلى تحديث ممارستها الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية . وبالمقارنة مع المنافسين من الجامعات دولياً ومحلياً ، فإن ذلك يتطلب من الجامعات التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات على أدائها .

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها. وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين وفقاً لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة

تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تصميم وتحليل الوظائف، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، يتطلب من الجامعات الخاصة التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أداؤها.

استناداً لما ذكر سابقاً فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تصاغ من خلال السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك فرضية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، ونظم التعويض، والاستقطاب والتعيين، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة ؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها من خلال تتبع الأدب النظري للدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) و أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، التزام، كمية العمل المنجز) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دارستها.

معظم الدراسات التي تناولت ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية انتقلت مباشرة إلى أداء المنظمة، ولكن بعض الدراسات تبنت منظور الرأي القائم على الموارد وترى أن العلاقة بين ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية والأداء يتم بوساطة أو من خلال مخرجات الموارد البشرية، وعلى وجه التحديد أداء العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات علاقة مباشرة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات.

فيما أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة (Budhwar & Katou, 2010) بأن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تؤدي مباشرة إلى تطوير أداء المنظمات ولكنها تتأثر بأداء العاملين وأن نتائج (مخرجات) العاملين ستؤثر في نهاية المطاف على أداء المنظمات. وبالتالي فقد اقتصر التركيز أساساً على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تناولها موضوعا ذو أهمية كبيرة تتمثل باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و لتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل احداهم التحديات امام المنظمات في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكليّة موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور ، وذلك من خلال :

- ١- إبراز العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الجامعات الخاصة .
- ٢- ركزت الدراسة على العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال العاملين في الجامعات الخاصة .
- ٣- وتلقي هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدى تطبيقها على أداء العاملين في المنظمة، حيث ان النتائج سوف تساهم في كشف جوانب القصور التي يجب الاهتمام بها و منحها الأولوية والعمل على تطويرها وفق معايير ومؤشرات عالمية .

١,٤ . أسئلة الدراسة

- ١- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب و التعيين ، ونظم التعويض ، التدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة ؟
- ٢- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب و التعيين ، ونظم التعويض ، التدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة؟
- ٣- هل هناك أثر لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة ؟
- ٤- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب و التعيين ، ونظم التعويض ، التدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط ؟

١,٥ . أهداف الدراسة :

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات الخاصة ، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

١- بيان مدى أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، نظم التعويض ، التدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة .

٢- اختبار الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، نظم التعويض ، التدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة .

٣- دراسة أثر أداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة .

٤- اختبار الأثر غير المباشر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، نظم التعويض ، التدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط .

٥- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة .

١,٦ . فرضيات الدراسة :

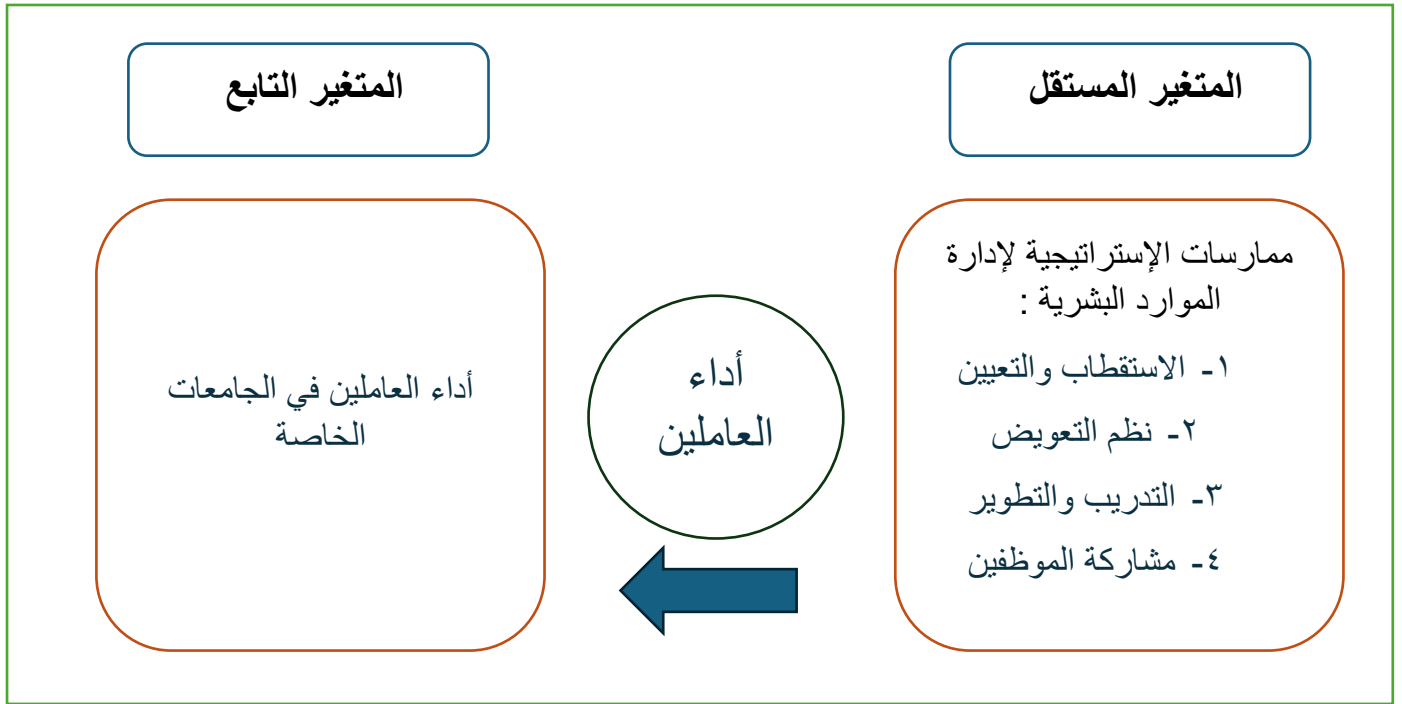
يتم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة والتي سيتم اختبارها :

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة عند مستوى (0.05) .

الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة عند مستوى (0.05) .

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$) .

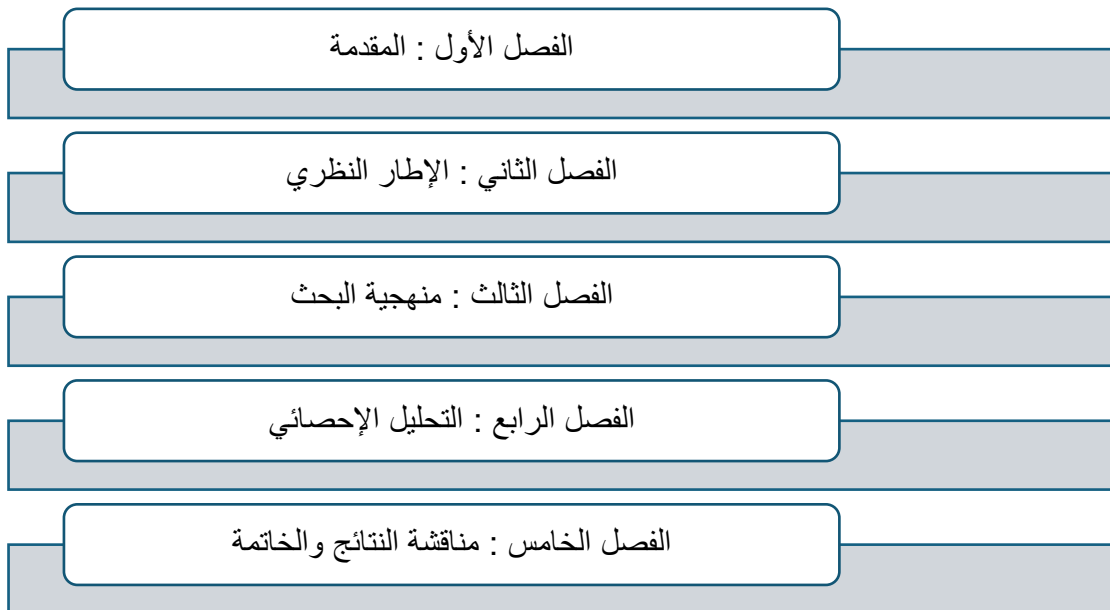
١,٧. نموذج الدراسة :



١,٩. الدراسة الميدانية :

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة والتي يبلغ عددها (٣٨) جامعة خاصة وقد تم التعامل مع (١٠) جامعة فقط لهذا البحث .

١,١٠. مخطط المشروع المقترح :



٢. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة :

أن البيئة الاقتصادية آخذة في التغيير بسرعة عالية ويظهر هذا التغيير جلياً في عدد من الظواهر مثل العولمة ، تغير مطالب العملاء والزبائن ، وتزايد منافسة سوق المنتجات والخدمات ، للمنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة ، فإن المنظمات تحتاج باستمرار لتحسين أدائها عن طريق خفض التكاليف وابتكار المنتجات والخدمات والعمليات وتحسين الجودة الإنتاجية والسرعة في السوق . إن العنصر البشري الذي يشكل الموارد البشرية للمنظمة يعد من أهم الموارد للمنظمات اليوم ، وأصبحت عملية إدارة العنصر البشري أكثر أهمية لأن الموارد الأخرى المؤدية لنجاح التنافسية أصبحت أقل قوة مما كانت له من قبل . وإن حقيقة أن الأساس للميزان تنافسية قد تعد مهمة لتطوير ووضع إطار مرجعي مختلف للنظر في قضايا إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية . في المصادر التقليدية للنجاح مثل التكنولوجيا وحماية الأسواق وفورا الحجم قد لا تزال توفر قوة تنافسية ولكن موارد المنظمة البشرية هي الأكثر حيوية لاستدامتها ، بموازرة أهمية حيوية الموارد البشرية للمنظمة ، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في الهرم التنظيمي للمنظمة ، كما أن إدارة المواد البشرية تهدف إلى ضمان حصول المنظمة على المهارات والحفاظ عليها ، والقوى العاملة الملتزمة التي تحتاجها . وهذا يعني اتخاذ خطوات لتقديم وتلبية الإنتاجية البشرية في المستقبل وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري ومساهمته ، وإمكانات فرص العمل وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر . ولكونه ينطوي على عملية إجراءات التوظيف والاختيار ، والتنمية الإدارية وأنشطة تدريبية مرتبطة باحتياجات العمل.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM) تمثل تحول جديدا نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية وتعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالدور الذي يؤديه نظام إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة بصفة خاصة التركيز على الأمة بين الموارد البشرية التي تعد وسيلة لكسب الميزة التنافسية . إذا أصبحت منظمات تدريب بأن نجاح سياسات الموارد البشرية والممارسات قد تنمي الأداء في مختلف المجالات مثل الجودة الإنتاجية والأداء المالي.

٢,٢ الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية :

تمت صياغة مفهوم الميزة التنافسية من قبل مايكل بورتر ، تبين بأن الميزة التنافسية تنشأ من المنظمة وتخلق قيمة مضافة لعملائها . بورتر شدد على أهمية التفريق الذي يتألف من تقديم المنتج أو الخدمة ، التي ينظر إليها كصناعة فريدة من نوعها ، والتركيز على مشتر معين أو السوق المنتج على نحو أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على النطاق أوسع ثم أنه وضع

إطاره المعروف المكون من ثلاث إستراتيجيات عامة : إدارة التكلفة ، التمايز ، التركيز ، والتي يمكن للمنظمات استخدامها لاكتساب الميزة التنافسية. وكان رأيي بورتر المقبول على نطاق واسع يشير إلى أن المحددات البيئية للمنظمة تؤثر على أدائها . ومن وجهة نظر أخرى فإن الآراء القائمة على الموارد تؤكد تؤكد على أن أساس وجود الميزة التنافسية المنظمة يمكن أساسا في تطبيق حزمة من الموارد الثمينة التي تكون تحت التصرف المنظمة . إن الميزة التنافسية طبقاً لوجهة النظر هذه تختلف عن نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي يركز على البيئة ، إذ أنها (الميزة التنافسية) ينصب التركيز فيها على الصلات بين الموارد الداخلية للمنظمة وإستراتيجياتها وأدائها . وجهة النظر القائمة على الموارد البشرية تشير إلى أن نظم الموارد البشرية يمكن أن تنظم في ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات التي تخص المنظمة .

٢,٣ التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة :

التكامل بين إدارة الموارد البشرية يشير إلى أشغال إدارة المواد البشرية في صيانة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة . يقول (De Vos , 1999 & Buyens) لكي تكون إدارة الموارد البشرية شريك الاستراتيجية فإنه ينبغي اشتراك مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جنبا إلى غيرهم من كبار المديرين ، وتوفير فرصة أكبر لمواءمة أهداف الموارد البشرية ، والاستراتيجية والممارسات مع أهداف المنظمات وتنفيذ استراتيجية العمل . هذه المشاركة تشمل عضوية مديرية الموارد البشرية في الإدارة العليا للمنظمة ، وهذا من شأنه إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتمثيل اهتماماته ومتابعة استراتيجية العمل من بداية عملية صنع القرار. إن تمثيل مدير الموارد البشرية في الإدارة العليا المنظمة يوفر قناة مهمة لتدفق المعلومات والاتصالات التفاعلية . ولغرض تحقيق التكامل الاستراتيجي والمواءمة بين إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمات فإن توثيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية تكون مفيدة لأنها ستمنح دورا أكبر وأكثر واقعية لمديري الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات بالإضافة إلى زيادة القدرة على التعامل مع العوامل الخارجية مثل تقلص سوق العمل . إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الموثقة تساعد المنظمة على وضع رؤية لإدارة الموارد البشرية والأهداف ومراقبة الأداء . وتشير بعض الأدلة التجريبية من دراسة (Khatr,1999) إلى أن التأثير الكامل لمسار إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة يحدث عندما تكون هذه الممارسات منسجمة إستراتيجياً متنسقة مع بعضها بعضاً .

٢,٤ ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

إن المفاهيم الحديثة الموارد البشرية تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً ، ويشير الباحثون إلى مجموعات معينة مختلفة ممارسات إدارة الموارد البشرية لا التأثير المباشر في إدارة الموارد البشرية بأنها " أفضل الممارسات " أو " عالية الأداء " كما وصفت " بالرسمية " ووصفت " بالمهنية " . مصطلح " عالية الأداء " استخدم لوصف استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى رفع مستوى الأداء في الشركات الريادية . وقد اعتمد هذا المصطلح كذلك ضمن أبحاث إدارة الموارد البشرية النظريات المتعلقة بأفضل الممارسات أو النظريات التي تشير إلى الالتزام العالي عالمياً ، تعتقد أن ربط بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية ، سواء كان منفرداً أم بالاشتراك مع بعضها يسهم في تحسين أداء المنظمات كما أشار (Guest, 1997) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية :

١- النظريات الاستراتيجية : وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية . والهدف الأساسي لهذه النظرية وتأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٢- النظريات الوصفية : وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية بشم اولى أكثر ، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة .

٣- النظرية المعيارية : تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية ، وتشير أيضاً إلى أنه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستكون أداء عالياً للعاملين وبالتالي أثراً إيجابياً على أدائه المنظمات .

ونستنتج مما ذكر أن النظريات الاستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي . فقد أشاره النظريتان إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة . بينما تفترض النظرية المعيارية أن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية ، تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين .

كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو أن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات والأداء . وعلى الرغم من أن هذه النظريات المذكورة أعلاه تختلف في كيفية تأثيرها على أداء المنظمات ، فإن النتيجة النهائية تخلص إلى

وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بطريقة مباشرة وغير مباشرة . و لعل تحديد الوظائف الخاصة في إدارة الموارد البشرية وإلقاء الضوء عليها من خلال إبراز أهمية الممارسات ودورها في تعظيم أهمية الاستقرار للمنظمات من خلال تكامل ممارسات إدارة المواد البشرية التي تتعلق بالحصول على تلك الموارد المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة وهذه الوظائف تشمل على تحليل الوظيفة ، وتخطيط الموارد البشرية وهناك عدة ممارسات حازت على أهمية الكثير من الباحثين ، وركز هذا البحث على بعض من تلك الممارسات (الاستقطاب والتعيين ، ونظم التعويضات ، والتدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) وهنا يرى (العزاوي وجواد ، ٢٠١٠) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية وهي :

١- الممارسات الاختصاصية : وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص ، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا ، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة ، وخصائص سوق العمل ، وكفاءة ومهارة العاملين فيها ، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالتالي :

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف .
- تخطيط الموارد البشرية .
- التوظيف ويشمل :
 - استقطاب المرشحين لشغل الوظائف .
 - اختيار انسب المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة .
 - تعيين وتثبيت الموظفين و ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
 - تقييم سلوك العاملين و أدائهم.
 - تحديد الأجر و المكافآت التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة .
 - تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير .
 - مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين .

٢- الممارسات الإدارية : وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها وظائفها الاختصاصية .

٣- الممارسات الاستثمارية : والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية ، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها.

١,٤,٢ الاستقطاب والتعيين :

إن عملية تنظيم العاملين في المنظمة تتألف من الاختيار والتقييم وتعيين وقد وجد علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين والتحقق من صحة الاستقطاب ، ومتى استخدم إجراءات الاستقطاب من جهة ، وأرباح المنظمات من جهة أخرى ، إن فعاليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب (مهارات العاملين والهيكل التنظيمي) ، ستسهم في زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك ، فقد أظهرت الدراسات أن تنفيذ عملية التعيين الفعال (الانتقائي في التوظيف) يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع أداء المنظمة كما وجد إن الإجراءات المتشددة والمتطورة في الاستقطاب وتعيين ترتبط بصورة إيجابية بإنتاجية العمل .

خطوات عملية الاستقطاب :

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة . بالإضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية .

الخطوة الثانية : إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة .

الخطوة الثالثة : دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

الخطوة الرابعة : استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني . وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت . ويرفق مع طلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف من معرفتين ، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة . في حالة

التقدم بطلب من خلال الإنترنت فإنه يمكن استخدام لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة .

مصادر الاستقطاب :

حددت مصادر الاستقطاب بمصدرين رئيسيين ومن المهم أن نبدأ بمصادر الداخلية ثم الخارجية والتي ينبض عن كل منهما مجموعتان رئيسيتان :

- أ- **مصادر الاستقطاب الداخلية :** تأتي مصادر الاستقطاب الداخلية من خلال ما يلي :
 - ١- الترقية : هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل وينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية وتتوافر أسس عادلة للترقية .
 - ٢- النقل : هو عملية نقل الموظف من وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة .
 - ٣- الإعلان الداخلي : قد يكون من المفيد أحيانا نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مديري الدوائر فيها تعلن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف .
- وللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية مزايا أهمها :

- ١- معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعمالها .
- ٢- وجود معلومات مؤكدة لدى إدارة الموارد البشرية عن أداء المتقدم للوظيفة وسجلات حضوره ونقاط القوة والضعف لديه .
- ٣- معرفة الموظف موظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق .
- ٤- رفع معنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم .
- ٥- يوفر تكاليف وجهد الإعلان وإجراء الاختبارات والاختيار وتعريف الموظف الجديد بالمنظمة منتجاتها . ولكن في نفس الوقت هناك مأخذ على هذه المصادر من أهمها احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى بالإضافة إلى عدم إعطاء الفرصة لإضافة جديدة خريجين جدد للعمل في المنظمة . وبمعنى آخر قد يؤدي تعيين من الداخل إلى جمود الأفكار و إعاقه الابتكار والإبداع .

ب- مصادر الاستقطاب الخارجية :

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية في ما يلي :

- ١- الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية والعربية والأجنبية .
- ٢- الإعلان من خلال الإنترنت سواء عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة أو عن طريق مواقع متخصصة للإعلانات الشواغر .
- ٣- وكالات التوظيف التي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة والرقمين في إيجاد العمل وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجاناً أو خاصة تقدم خدماتها بمقابل محدد متفق عليه .
- ٤- النقابات العمالية : حيث تشترط بعض النقابات العملية ألا تتم أي عملية توظيف هي أعضائها إلا من خلالها . حتى أن هناك عدداً محدداً من النقابات تساعد في توظيف أعضائها ومستعد لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه .
- ٥- الجامعات والمعاهد المتخصصة ، وكثيراً ما تأتي وفود للشركات الكبيرة وتجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم متميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم .
- ٦- أقرباء ومعارف الموظفين إذا قد يتم الاتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل .
- ٧- معارض التوظيف : ابتدأت في الأوان الأخيرة الكثير من المنظمات بإقامة أو الاشتراك في معارض التوظيف الذي يعطي ممثلو إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب غيرهم أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف . وقد تقيم بعض الجامعات أحياناً معارض توظيف حررها الجامعي وتدعو إليه عدة منظمات معروفة وذلك لتسهيل إيجاد فرص العمل لخريجها .
- ٨- مؤسسات البحث عن مديرين تنفيذيين : إن استخدام مؤسسات البحث عن مديرين تنفيذيين هي طريقة معروفة لاستقطاب الإدارة العليا . ويسمى الموظفون في هذه المؤسسة الذين يقومون لاستقطاب هؤلاء المديرين . وبالتالي فإن المنظمة التي تحتاج إلى مديرين مؤهلين في الإدارة يمكنها اللجوء إلى هذه المؤسسات وأن توضح لها ما هي الصفات التي ترغب بتوفرها في المدراء المطلوبين .

وهناك أهمية ظهرت في الآونة الأخيرة بسبب التكنولوجيا الحديثة ، وكان الإنترنت دور مهم للاستقطاب وذلك بسبب زيادة نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية ، ومن أهم المزايا المترتبة على استخدام المنظمات شبكة الإنترنت ،

لم ساهمتها في تخفيض التكاليف . بالإضافة إلى أن الاستقطاب عبر الإنترنت عادة ما يكون فورياً . كما يشجع الكثير من طالبي الوظائف سهولة البحث عن الوظائف عبر الإنترنت (ديسلر ، ٢٠٠٩) .

٢,٤,٢ نظم التعويضات :

من مفاهيم التعويضات تبدأ بعقد التعيين التي تتمثل باتفاقية بين المنظمة و الموظف على أن يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد فيما يتعلق بأداء المهام الموكلة إليه والتقيّد بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المنظمة ، وبالمقابل تقوم منظمة بدفع تعويضات مالية ومزايا أخرى محددة في العقد . ويشير مصطلح التعويضات إلى إجمالي إيرادات الموظف التي قد تكون على شكل مكافآت مالية ومزايا . ويمكن تصوير التعويضات على أنها :

- ١- نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء .
- ٢- أداة تستخدم من قبل المنظمة غرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجيد .
- ٣- أداة تمكن منظمات من تحقيق أهدافها . تعد الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسرب بها إلى خارج المنظمة .

فطالما أن التعويضات لم تؤدي دورها في الحفاظ على الموظفين فإن كثيراً منهم لن يقبل بالإستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائماً أملاً العمل خارج المنظمة ، و ينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر .

٢,٤,٣ التدريب والتطوير :

يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة المستمرة التي تهدف إلى تزويد إكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة ، أو تغيير وجهات النظر والأفكار ، والأساس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة بالجوانب التكنولوجية والتنظيمية . وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما . ولا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الأداء وإنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المنظمة ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة . (الفارسي ، ٢٠٠٣) .

كما يعد التدريب استثماراً في الأصول البشرية للمنظمة ، بالإضافة لذلك ينظر للتدريب على أنه وسيلة مفيدة مع التغيرات التي ترعاها الابتكارات التكنولوجية ، والمنافسة في السوق و الهيكلية التنظيمية والتحولات الديموغرافية . (Hoque .1999) .

إذا أن التدريب والتطوير يشكل ثلاثة أنشطة رئيسية : التدريب ، والتعلم ، والتطوير . والمنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها ، إن يقومون بالاستثمار المجدي في العاملين . عادة ما يميز الاقتصاديون بين نوعين من التدريب :

١- **التدريب الخاص :** وهو يوفر للعامل مهارات محددة ، أو المهارات التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل فقط مع صاحب العمل الحالي .

٢- **التدريب العام :** وهذا النوع من التدريب يسهم في رأس مال العامل البشري عامة ، ويزيد من إنتاجية العامل الذي يصلح للمنظمات المشابهة . وهذا النوع من التدريب ربما يزيد من مخاطر المنظمة ، لأنه وبعد التدريب قد يقرر العاملون ترك المنظمة لإيجاد وظيفة أفضل في منظمة أخرى .

٢,٤,٤ مشاركة العاملين :

إن أسلوب الإدارة أن يسهم المرؤسون على نطاق واسع في صنع القرار مع قادتها يسمى الإدارة التشاركية (Ford ,1992) أما (Strauss ,2006) ويعد المشاركة بأنها العملية التي تسمح للموظفين لممارسة بعض السيطرة على أعمالهم والظروف التي يعملون فيها . إن مشاركة العاملين شجع العاملين عن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، والتي لها تأثير مباشر على بيئة العمل . وكذلك تعبير عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل فتح الاتصال مع القيادة هو وتعبير عن أفكاره خلاقة ومبتكرة ، والنتيجة في الرؤية المشتركة والاحترام المتبادل والثقة . وقد أشارت الدراسات التي تناولت مشاركة العاملين إلى تأجيلها على الالتزام المستمر للعاملين ، والفعالية ، وتحفيز العاملين ، وكذلك مفاهيم الولاء للمنظمة ، وبالتالي نحو الأداء المتميز للمنظمة . يمكن تصنيف مشاركة العاملين إلى نوعين :

- ١- المشاركة المباشرة : وتتطلب المشاركة في حل مشكلات الأفراد أو بناء الفريق .
- ٢- المشاركة غير المباشرة : وذلك من خلال لجان العمل (Marchington et al , 2001) .

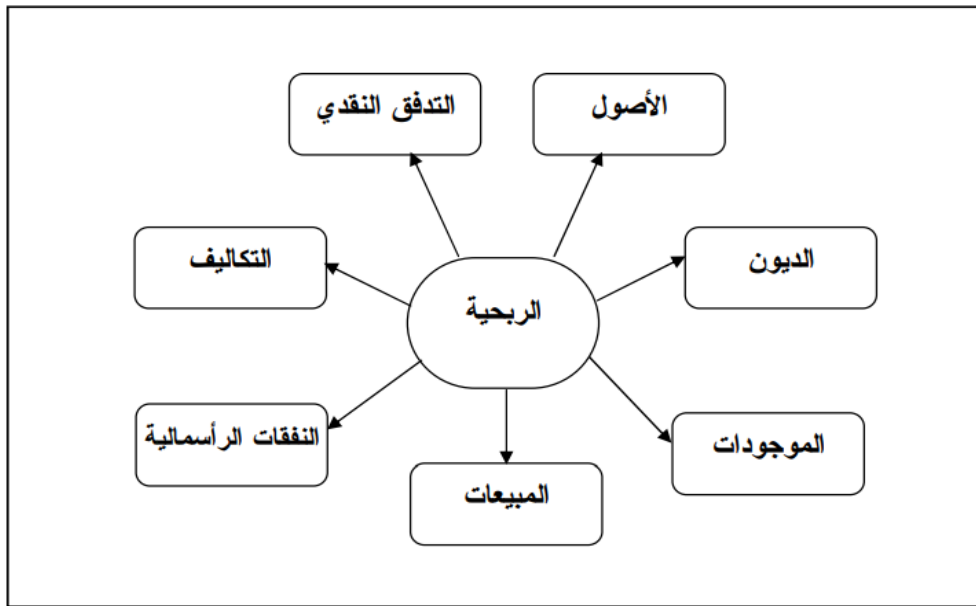
٢,٥ أداء العاملين :

أداء العاملين هو أداء العمل من حيث الكمية ونوعية المتوقع من كل عامل المنظمة ، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء . وفقاً بنظرية أداء العمل ل (Compbell,1990) فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة . هذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً ، ويكون هذا السلوك جزء من العمل أو خارج نطاق الواجبات

المنصوص عليها . يمكن تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع ، الأول : قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة معينة من الزمن ، الثاني : يشمل تقييم الأفراد من قبل شخص آخر غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء . أما النوع الثالث هو التقييم الذاتي ، وكان نتيجة لذلك وجد أن تبني تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين على القيام بدور نشط في إعداد أهداف العامل الخاصة .

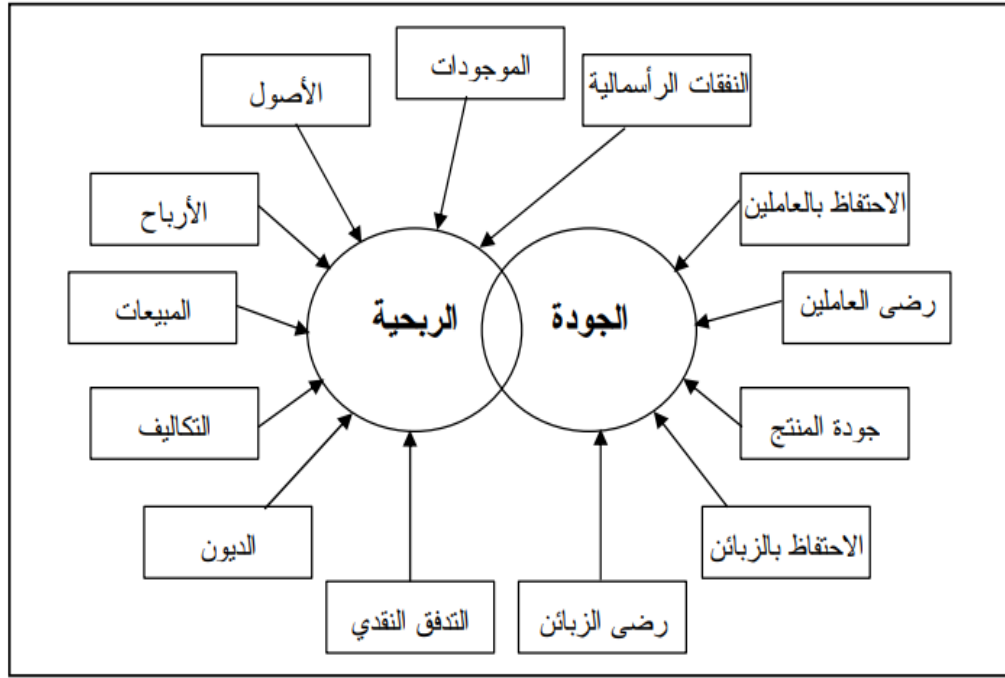
٢,٦ أداء المنظمات :

يخضع قياس أداء المنظمات تبعاً لتركيز القياس ، فمن المنظور المالي البحث ، في البداية إلى أن بدأ قياس الأداء يأخذ منحى آخر غير مالي ويشمل علاقة السبب بال مسبب بين البعد التشغيلي والبعد الاستراتيجي للمنظمات . فلفترة زمنية طويلة تم التركيز فقط على قياس أداء المؤشرات المالية وفشلت في معالجة وجهات النظر الأخرى التي تؤثر في الأداء العالي للمنظمات . و إذ إن البيئة التنافسية للمنظمات تزداد يوماً بعد يوم ، فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس لقياس الأداء (Eccles ,1998).



المصدر: Bogan and English, 1997, P. 60.

الشكل (١) : مؤشرات الأداء القديمة



المصدر: Bogan and English, 1997, P. 60.

الشكل (٢) : مؤشرات الأداء الحديثة

يتضح من الأشكال (١) و (٢) بأن النهج الحديث لمؤشرات قياس أداء المنظمات يستخدم مؤشر مالية وغير مالية .

هذا التحول في قياس مؤشرات الأداء انطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الاقتصاد والأسواق والعلاء والأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة (Drucker, 1998). بالإضافة لذلك، فإن نظام قياس أداء المنظمات التقليدية وبتركيز بشكل حصري تقريبا على المؤشرات المالية، فإنه لم يتطرق لاتخاذ القرارات المناسبة للمدين التنفيذيين، لأنها لا تعكس المستوى الذي تكون عنده المنظمة قادرة أو غير قادرة على الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Correa and Conan, 2002).

تحتاج المنظمات لقياس الأداء للعوامل التالية: (Miranda and Silva, 2002)

- ١- السيطرة على الأنشطة التشغيلية للمنظمة
- ٢- تغذية أنظمة الحوافز للعاملين.
- ٣- السيطرة على التخطيط. وهكذا فإن قياس الأداء لابد أن يكون جزءا من عملية المراقبة التي تنطوي على الاستراتيجية والتكتيك مستويات التشغيل والتخطيط والتقييم المستمر

والإجراءات التي تنفذ في إطار وجهات النظر المختلفة مثل العمليات والعملاء والمتعاونين والمساهمين وغيرها التي يمكن أن تتداخل مع أداء المنظمة العالي، ولا تفكر فقد في وجهة النظر المالية. وعليه فقط تم اعتماد أداء المنظمة غير المالي كم متغير تابع في هذه الدراسة.

٣. الفصل الثالث : منهجية الدراسة

٣,١ المقدمة :

هدفه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الجامعات الخاصة .

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم ، ومجتمع الدراسة وعينتها ، و أدوات الدراسة ، ومصادر الحصول على المعلومات .

٣,٢ منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، إذ يهدف المنهج الوصفي إلى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة، إلى جانب ذلك فقد تم استخدام المنهج الارتباطي والذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير، أو مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٣,٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة . أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين ضمن المناصب التالية : (نائب الرئيس للشؤون الإدارية ، مدير الموارد البشرية ، مدير ضمان الجودة ، مدير القبول والتسجيل ، مدير العلاقات العامة ، وحدة التدريب والتطوير ، المدير المالي) وتم توزيع استبان الدراسة على عينة الدراسة والتي تتكون من (١٠٣) مفردة ، حيث تمت استعادة (٩٢) استبانة في بنسبة استجابة بلغت (٨٩٪) من الحجم الكلي وتم استبعاد الاستبانات الغير صالحة للتحليل ، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة لتحليل (٨٨) بنسبة (٨٥٪) .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	67	76.1
أنثى	21	23.8
المجموع	88	99.9

الجدول (١) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

ألاحظ أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد كانت بنسبة (76.1 %) للذكور ، و (23.8 %) للإناث . نستنتج من الجدول السابق بأن الجامعات الخاصة اعتمدت في تعيين الكوادر (مجتمع الدراسة) على نسبة عدد الذكور والتي كانت أعلى من الإناث بما يقارب (53 %) .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	3	3.4
25-35 سنة	19	21.5
36-45 سنة	29	32.9
46-55 سنة	17	19.3
أكثر من 55 سنة	20	22.7
المجموع	88	99.8

الجدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

ألا حظ من الجدول السابق أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة كانت تتراوح أعمارهم بنسبة (3.4 %) أقل من 25 سنة و (21.5 %) من 26 – 35 سنة ونسبة (32.9 %) من 36 – 45 سنة ونسبة (19.3 %) من 46 – 55 سنة ونسبة (22.7 %) لأكثر من 55 سنة. ويلاحظ أن نسبة الكوادر الإدارية (مجتمع الدراسة) ذات الأعمار المتوسطة (36 – 45) هي النسبة الأكبر في الجامعات الخاصة .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من دبلوم	2	2.2
دبلوم	5	5.6
بكالوريوس	36	40.9
ماجستير	23	26.1
دكتوراه	22	25.0
المجموع	88	99.8

الجدول (٣) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

نلاحظ من الجدول أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة للمؤهل العلمي كانت بنسبة (2.2 %) للأقل من دبلوم ونسبة (5.6 %) للدبلوم ونسبة (40.9 %) للبكالوريوس ونسبة (26.1 %) للماجستير و (25.0 %) للدكتوراه تشير هذه النتيجة إلى اعتماد الجامعات الخاصة على

الكوادر الإدارية (مجتمع الدراسة) من حملة الشهادات الجامعية الأولى والعليا وهنا دلالة واضحة على أن أغلب حملة الشهادات العليا من الذكور .

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
5.6	5	نائب الرئيس للشؤون الإدارية
15.9	14	مدير الموارد البشرية
11.2	10	مدير ضمان الجودة
12.4	11	مدير القبول والتسجيل
11.2	10	مدير اللوازم والخدمات
12.4	11	مدير العلاقات العامة
3.4	3	مدير وحدة التدريب والتطوير
14.7	13	المدير المالي
12.5	11	مركز وظيفي آخر
99.3	88	المجموع

الجدول (٤) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير إجمالي سنوات المركز الوظيفي

نلاحظ من الجدول أن الدراسة التي أجريت على أفراد ومركزهم الوظيفي فكانت نسبة (15.9%) لمدير الموارد البشرية وهي كانت أعلى نسبة و (3.4 %) لوحدة التدريب والتطوير وهي كانت أقل نسبة . يلاحظ من الجدول انخفاض عدد وحدات التدريب والتطوير في الجامعات الخاصة بما لا يتناسب طردياً مع عدد الإدارات الأخرى .

النسبة المئوية	التكرار	إجمالي سنوات الخبرة
17.0	15	أقل من 5 سنة
19.3	17	من 6-10 سنة
19.3	17	من 11-16 سنة
18.1	16	من 17-20 سنة
26.1	23	أكثر من 20 سنة
99.8	88	المجموع

الجدول (٥) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة فكانت بنسبة (17%) أقل من 5 سنوات ونسبة (19.3%) من 6 – 10 سنوات ونسبة (19.3%) من 11

16 - سنة (18.1%) ، ومن 20-17 سنة ونسبة (26.1%) لأكثر من 20 سنة . نتبين من هذه النتيجة أن الجامعات الخاصة تستقطب الكوادر الإدارية (مجتمع الدارسة) ذوي الكفاءات والخبرات العالية والاعتماد عليهم .

٣,٥ أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات :

بغية تحقيق هدف الدراسة ، الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات :

١- المصادر الثانوية : اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى عدة مصادر تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، الدوريات ، والمقالات ، والتقارير ، والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالي ، والبحث والمطاريه في مواقع الإنترنت المختلفة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

٢- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالية فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، مصممت خصيصاً لهذا الغرض وقد شملت الاستبانة عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها ، للإجابة عنها من قبل المبحوثين ، وسيتم استخدام قياس (Osgood,1999) السباعي ، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء هي :

(أولاً) القسم الأول : ويحتوي متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينه الدراسة من خلال خمس فقرات والمتضمنة : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي ، و إجمالي سنوات الخبرة .

(ثانياً) القسم الثاني : وتشمل الفقرات التي تغطي الممارسات الإستراتيجية والمكونة من (٢٣) فقرة وهي كانت موزعة كما يلي :

- ١- الاستقطاب التعيين ولها (٦ فقرات)
- ٢- التدريب والتطوير ولها (٦ فقرات)
- ٣- نظم التعويض الحوافز ولها (٦ فقرات)
- ٤- مشاركة العاملين ولها (٦ فقرات)

(ثالثاً) القسم الخاص : أداء الجامعي والمكون من (١٥) فقرة وهي كانت موزعة كما يلي :

- ١- أداء الجامعة وله (٨ فقرات)

٢- أداء العاملين وله (٧ فقرات) وتكون المقياس من (٣٨) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (١-٧) وكان المقياس على النحو الآتي :

أُتفق كلياً	أُتفق	أُتفق بعض الشيء	محايد	لا أُتفق بعض الشيء	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً
7	6	5	4	3	2	1

٤. الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات

٤,١ المقدمة :

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة و لأهمية النسبية كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

٤,٢ تحليل نتائج الدراسة :

وتبين الجداول التالية المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الممارسات الإستراتيجية، والأداء الجامعي.

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	5.65	1.17	21.142	3	مرتفعة
2	يشارك مديرو الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة.	5.32	1.44	15.073	6	مرتفعة
3	تهتم الجامعة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	5.66	1.24	20.116	2	مرتفعة
4	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عن التعيين.	5.59	1.34	18.077	4	مرتفعة
5	تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.	5.53	1.28	18.614	5	مرتفعة
6	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد	5.70	1.25	20.266	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاستقطاب والتعيين	5.61	1.00			مرتفعة

الجدول (٦) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير لاستقطاب والتعيين

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٥,٣٢ - ٥,٧٠) إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة (٦) من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد بمتوسط حسابي (٥,٧٠) وانحراف معياري (١,٢٥) وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (٢) يشارك مديرو الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في

الاستقطاب والتعيين في الجامعة ، بمتوسط حسابي (٥,٣٢) وانحراف معياري (١,٤٤) ، أما المتوسط العام فقد بلغ ٥,٦١ بانحراف معياري (١,٠٠) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع .

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	الترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
7	يخضع العاملون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل عام.	4.00	1.57	5.981	5	متوسط
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.	4.40	1.62	8.116	4	متوسط
9	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.	4.41	1.55	8.523	3	متوسط
10	التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة.	4.84	1.49	11.571	1	متوسط
11	ساعد الترتيب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة.	4.61	1.52	9.962	2	متوسط
12	تطبق الجامعة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.	3.83	1.58	4.911	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب والتطوير	4.35	1.28			متوسط

الجدول (٧) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التدريب والتطوير

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوح ما بين (٣,٨٣ - ٤,٨٤) ، إن أعلى متوسط كان للفقرة (١٠) "التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة متوسط حسابي (٤,٨٤) وانحراف معياري (١,٤٩). وأن أقل متوسط حسابي كان الفقرة (١٢) "تطبيق الجامعة معيار (ISO_١٠٠١٥) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين لمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,٥٨) ، أما المتوسط العام فقد بلغ ٤,٣٥ بانحراف معياري (١,٢٨) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسطة العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين.	4.36	1.55	8.226	6	متوسط
14	تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين.	4.82	1.59	10.699	1	متوسط
15	تمنح التعويضات في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.	4.41	1.67	7.905	5	متوسط
16	تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	4.48	1.71	8.111	4	متوسط
17	تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	4.49	1.67	8.339	2	متوسط
18	يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استناداً للبيئة المنافسة.	4.49	1.55	9.032	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام التعويض والحوافز	4.51	1.41			متوسط

الجدول (٨) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير نظم التعويض والحوافز

من الجدول يتضح أعلاه بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤,٣٦_٤,٨٢), إذا أن أعلى متوسط كان للفقرة (١٤) تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين. بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (١,٥٥)، أما المتوسط العام فقد بلغ ٤,٥١ بانحراف معياري (١,٤١) وأن متوسط جميع القدرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.	4.58	1.54	9.596	5	متوسط
20	تمنح الجامعة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	4.97	1.52	21.136	1	متوسط
21	لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات.	4.74	1.57	10.375	4	متوسط
22	تسهم حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.	4.90	1.57	11.349	2	متوسط
23	تسهم الحرية العاملين في تنظيم مهمات وظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها الجامعة.	4.84	1.48	11.693	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمشاركة العاملين	4.79	1.32			متوسط

الجدول (٩) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير مشاركة العاملين

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤,٩٧_٤,٥٨)، إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة (٢٠) "منح الجامعة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة" بمتوسط حسابي (٤,٩٧) وانحراف معياري (١,٥٢). وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (١٩) يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٤,٥٨) وانحراف معياري (١,٥٤)، أما المتوسط العام فقد بلغ (٤,٧٩) بانحراف معياري (١,٣٢) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط .

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	طراً تحسين على جودة الخدمات المقدمة في الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة.	5.93	1.10	24.965	3	مرتفع
25	القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعد أحد نقاط قوة الجامعة	5.50	1.58	14.815	6	مرتفع
26	رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة.	6.15	0.89	33.138	1	مرتفع
27	تربط إدارة الجامع بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام.	5.89	1.10	24.663	4	مرتفع
28	طراً تحسن على الحصة السوقية للجامعة خلال السنوات الثلاث سنوات.	5.76	1.34	19.345	5	مرتفع
29	تحتل الجامعة مكانة أفضل في المجتمع الآن عما كانت عليه منذ ثلاث سنوات.	6.03	1.22	23.383	2	مرتفع
30	طراً تحسن على أسهم الشركة في السوق المالي في السنوات الثلاث السابقة.	5.31	1.57	13.503	7	مرتفع
31	تضع الجامع الأهداف الذكية (SMART) وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية لموظفيها.	5.17	1.42	14.379	8	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء الجامعة	5.69	0.95			مرتفع

الجدول (١٠) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء الجامعة

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (١٥,٦_٥,١٧)، إذا أن أعلى متوسط كان للفقرة (٢٦) "رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة بمتوسط حسابي (١٥,٦) وانحراف معياري (٠,٨٩). وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (٣١) تضع الجامعة الأهداف الذكية (SMART) وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية لموظفيها في بمتوسط حسابي (١٧,٥) وانحراف معياري (١,٤٢), أما المتوسطة العام فقد بلغ (٦٩,٥) بانحراف معياري (٩٥,٠) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسطة العام كان ضمن المستوى المرتفع .

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
32	أظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسن على إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة.	5.24	1.25	16.797	5	مرتفع
33	تحتترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الجامعة.	5.55	1.27	18.836	2	مرتفع
34	رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم.	5.45	1.33	17.317	3	مرتفع
35	تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	5.10	1.30	15.219	6	مرتفع
36	تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة.	4.95	1.56	11.751	7	متوسط
37	شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.	5.59	1.27	19.110	1	مرتفع
38	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للجامعة.	5.28	1.41	15.243	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين	4.65	0.99			متوسط

الجدول (١١) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء العاملين

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤,٩٥_٥,٥٩), حيث أن أعلى متوسط كان للفقرة (٣٧) شاهدة الجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين بمتوسط حسابي (٥,٥٩) وانحراف معياري (١,٢٧). وأن أقل متوسط حسابي (٣٦) تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة بمتوسط حسابي (٤,٩٥) وانحراف معياري (١,٥٦), أما المتوسط العام فقد بلغ ٤,٦٥ بانحراف معياري (٠,٩٩) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

٥. الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

٥,١ المقدمة :

يكرس هذا الفصل استعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وهو ما تختص به فقرة النتائج وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات والتوصيات وما يعتقده الباحث صواباً.

٥,٢ النتائج:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة عند مستوى الدلالة ($0 \leq 0.05$).
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب التعيين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$) .
- ٣- يوجد أثر دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة .

٥,٣ الاستنتاجات :

- ١- إن أداء العاملين في الجامعات الخاصة غير مرتبطة بنظام التعويضات المتبعة وهذا يدل على أن ممارسة نظام التعويضات في الجامعات الخاصة غير فعاله.
- ٢- إن أداء الجامعات الخاصة غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها وهذا يدل على أنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة غير فعال.
- ٣- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب التعيين ، والتدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين) كم ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و بين أداء العاملين . وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة تهتم بهذه الممارسات بشكل عام .
- ٤- هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة و أداء العاملين فيها وهذا يدل على أن الأداء الجامعات يتحسن كل ما تحسن أداء العاملين .

٥,٤ التوصيات :

- ١- مراجعة خطة التعويضات في الجامعة استنادا للبيئة المناسبة لما تعكس الإيجابية لدى العاملين في الجامعات الخاصة .
- ٢- العمل على ربط أداء الجامعات الخاصة بمشاركة العاملين فيها.

٣- ضرورة اشتراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب و التعيين مع مدير الموارد بشرية .

٤- الحفاظ على استمرار و تشجيع العاملين في الجامعات الخاصة الاقتراح التحسينات التي يرونها .

٦. الفصل السادس : المراجع

٦,١ قائمة المراجع :

٦,١,١ المراجع العربية :

- ١- العزاوي نجم عبدالله ,عباس حسين جواد ,٢٠١٠, الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ,الطبعة العربية, عمان , الأردن .
- ٢- حاجي حسن ، عبدالمحسن ، ٢٠١٠ ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان .
- ٣- جودة، محفوظ احمد , ٢٠٢٠ , إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص. ٩٩.
- ٤- سالم، مؤيد سعيد, ٢٠٠٢ ,ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ص١٠٥.
- ٥- شحادة ، نظمي ، ٢٠٠٠ ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن .
- ٦- عبدالوهاب ، علي ، ٢٠٠٦ ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ٧- عودة ، أحمد سليمان ، فتحي ١٩٩٢ ، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، الطبعة الثانية ، عمان .
- ٨- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

٢,١,٦ المراجع الأجنبية :

- 1- Agarwal ,R., (1992) ,Organization and management new Delhi: Tata ,Mc Graw -Hill-co
- 2- Ahuja,k., (1993) ," Management and organization "5th ed , New Delhi, Satish Kumar Jain Press .
- 3- Bediean, A,G. & Zammuto,R,F.,(1991) ,(Organization, theory and Design ",chi- cago , The Dryden press.
- 4- Bowman,C., & Asch, D., (1996), " Management Strategy" ondon : Macmillan press.
- 5- Coulter, Mary ,(2003)," Strategic management in Action " , 2nd ed ., prentice – Hill : upper saddle River New jersey.
- 6- Daft, R,L., (1992) ," Organization Theory and Design " 4th ed, south – Western college.
- 7- David , F., (2001) " Management concepts and cases "8th ed., prentice Hill inc.
- 8- French , Wendell, & Bell, cecil , H.,(1990)," organization Devlopment Behavior Science interventations for organization improvement " , 4th ed ., prentice- Hall, inc, New Jersey . U.S.A.
- 9- Griffin, R,W., (1993) , " Management " 4th ed., Houg- hton Mifflin com., Bos-ton, U.S.A
- 10- Hill, Charles , W. L & Jones, Grareth R., (2001) "strategic management theory : An integrated approach " , 5th ed., Houghton , Mifflin , company U.S.A.
- 11- Johnson, G., & schools, K.,(1997) " Exploring corporate Strategy" 4th ed., London prentice Hall.

- 12- Ristow, A., Pearse, N., Ristow, L., & Amos. (2008). Human Resource Management. South Africa: Juta and Co .
- 13- Sims, R. (2007). Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. USA .
- 14- Thodren,D.,(2004),"Desiging organizations :An Executive Briefing on Strategy, Structure, and process"prentice-Hall, Irwin,u.s.a
- 15- Thampson , jr ,& Strickland, A.J,(2004) ," Strategic management concept and cases" , 13th ed., Mc Graw Hill, Irwin , U.S.A.

قائمة الملاحق :

- ١- الاستبيان .
- ٢- قائمة بالجامعات الخاصة بإدارة الأعمال .