

واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي

د. مزنة سعد العازمي د. سالم سعد الهاجري

كلية التربية - جامعة الكويت
دولة الكويت

بسمّة راشد العازمي

وزارة التربية - دولة الكويت

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي لموظفي جامعة الكويت. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي. ولتحقيق هدف هذه الدراسة استُخدمت استبانتان: الأولى تقيس الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والثانية تقيس الأداء التنظيمي. وتمّ تطبيقهما على عينة عشوائية قوامها (٨٤=ن) موظفاً من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: (١) أنّ تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة في الأبعاد جميعها إجمالاً؛ (٢) أنّ العوامل المؤثرة على مستوى الأداء التنظيمي (رضا الموظفين، الجودة وسرعة الخدمة، التحسين والتطوير) جاءت متوسطة في الأبعاد جميعها إجمالاً؛ (٣) أظهرت النتائج أنّ أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء التنظيمي بحسب تصورات أفراد العينة. وفي ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات كان من أهمها: (١) ضرورة ترسيخ الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتعزيزها في إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت لما لها من دور إيجابي في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال تهيئة بيئة عمل مفعمة بالتعاون والحوافز؛ (٢) تقديم المزيد من فرص التدريب على الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛ مما يسهم في صقل مهارات الموظفين، ويزيد من ولائهم للمنظمة، ويؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي للجامعة.

مقدمة

يرتسم على ملامح الألفية الثالثة التي تصاحبها ثورةً تكنولوجية متسارعة، وانفجارٌ معرفي في كل مجال، العديد من مظاهر العولمة والتطور في شتى مناحي الحياة، مما يفرض على جميع من يعنيه الأمر السعي لاستغلال كل مظاهر التقدم للانفتاح على العالم، والتكيف مع تلك المستجدات. ويفرض على المنظمات أن تستغل كافة مواردها من أجل تحقيق أهدافها بأفضل الطرق المتاحة، لا سيما العنصر البشري الذي يُعدُّ الأداة الفاعلة في الموارد الأخرى للمنظمة والمحرك الأساسي لها. وهو الذي يمنحها تلك القيمة المضافة.

ونظراً للتطورات المتسارعة فقد بات من الضروري أن يكون للمنظمات توجهاتٌ محدّدة ومدرّوسة، وأن توجد هذه المنظمات استراتيجياتٍ تضمن لها الاستمرارية في التقدّم، بل الحصول على الأسبقيات التنافسية. ومن هنا تتكشف لنا أهمية وجود العناصر البشرية التي تحقق الجودة في الخدمة وفي المنتج على السواء. وتتكشف ضرورة أن يُعتبر العنصر البشري النواة الحقيقية للمنظمة، والموارد الأكثر حيوية فيها، والمحرك الأساسي لبقية عناصرها إذ يُنسب النجاح الدائم في أداء المنظمات إلى مهارة مواردها البشرية. وقد اتّجه العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة إلى الاهتمام بدراسة إدارة الموارد البشرية من عدة مناهير؛ وذلك انطلاقاً من إيمانهم بالدور الهام الذي تلعبه في تثبيت جذور المنظمات، وتعزيز فاعليتها. وهذا ما يدعو إلى الاستثمار في العنصر البشري والذي أشار إليه (المدل، ٢٠١٢) على أنه الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، وأحد أهم مواردها التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع.

كذلك، تعتمد المنظمات على مرّ العصور على التحديث المستمر في مفاهيمها التنظيمية لمواجهة التحديات سعيّاً منها للكمال والتميّز. ومن هنا جاءت الدعوة إلى البحث عن إدارة تضم توليفاتٍ تدعم مهمة عمل العنصر البشري، وتوجد له فرصة لتحقيق الميزة التنافسية. إنّ الأهمية المتزايدة والملاقاة

على عاتق العنصر البشري في منظمات الأعمال يُبرز ضرورة وجود إدارة تُشرف على الأدوار والمهام الحديثة التي تساعد على حفظ التوازن في إنجاز المهام ضمن القواعد والإجراءات المتفق عليها وعلى تطبيق نظام رقابي حاسم هذا من جهة، ومن جهة أخرى توفر مساحةً لتشارك الأفكار وصنع القرار؛ مما يقلل من البيروقراطية، ويزيد من ولاء الأفراد نحو المنظمة (سليمان وبالاحية، ٢٠١٣).

وهذا الدور إنما تلعبه إدارة المواد البشرية في المنظمات، وقد عرّف عبد الوهاب (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الإدارية، التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بقدر من الفاعلية؛ وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتعيين الأفراد كل في المكان الذي يتلاءم وحدود إمكاناته، ومن ثم تحديد مسار عمل كل منهم، والحرص على تحفيزهم باستمرار لتحقيق أعلى عائد للمنظمة من جهة، وتوفير بيئة عمل جيدة من جهة أخرى. كما عرّفها القحطاني (٢٠٠٨) بأنها عمل إداري يصبو إلى تحقيق أهداف كل من المنظمة وأفرادها والمجتمع، وذلك من خلال اهتمامها بجميع وظائف العنصر البشري داخلها، وتنظيم الأنشطة والبرامج والتخطيط من أجل استقطابهم، وتدريبهم وتطوير أدائهم، وتحفيزهم لتحقيق المزيد من الفاعلية.

وظهر مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما بعد عام ٢٠٠٠ ليكون جُلَّ اهتمامه منصّباً على تنظيم أسس إدارة الموارد البشرية، ورفع الكفاءة الإنتاجية، والإسهام في عملية اختيار الأفراد وتعيينهم بالمواقع التي تتناسب مع استعداداتهم. فأصبح العنصر البشري جزءاً لا يتجزأ من العملية الإنتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنهوض بأدائها التنظيمي (القحطاني، ٢٠٠٨).

وبات لازماً على المنظمات التي ترغب في أن تحتل موقعاً تنافسياً في السوق العالمي أن تهتم بتطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتحويل بيئة العمل إلى بيئة تعزز مكانة التعلم التنظيمي وتمكن مواردها البشرية من المهارات الإدارية المطلوبة في إطار هذا المفهوم؛ من خلال منحها المزيد من

الصلاحيات والحرية في إنجاز الأعمال، وتبادل الحوار، والمشاركة في صنع الخطط، والعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية، تؤثر في سلوك العاملين من خلال نظام من الحوافز يشجعهم على تقديم الأفكار المبدعة. كما لا بد من الاهتمام بتأهيلهم لاستخدام نظم المعلومات؛ بهدف تفعيل عمليات إدارة المعرفة: من جمع وتحليل، ومعالجة المعلومات؛ وذلك لتعزيز سرعة إنجاز الأهداف بفاعلية (المدان وموسى، ٢٠١٠). ومن جهة أخرى انتهاج هيكل تنظيمي يتبنى الآراء الإبداعية، ويشجع على العمل الجماعي، والتشاور في عملية اتخاذ القرار المبنية على رؤية ورسالة المنظمة (الشرفا، ٢٠٠٨). وبذلك يمكن تلخيص الأدوار العصرية لإدارة الموارد البشرية كما ذكرها الشريف (٢٠٠٨) بالتالي: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؛ وتحقيق الميزة التنافسية؛ وبناء فريق العمل؛ والثقافة التنظيمية؛ وتشجيع التعلم التنظيمي مما يسمح للمنظمات بالارتقاء نحو الأفضل، وبتيح لها الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة تمكّن من رفع مستوى الأداء.

إن الاستفادة القصوى من المورد البشري أصبح سمة القرن لتحسين أداء المنظمة وتنامي مساهمة إبداعاتها، وذلك باستغلال مساهمات الطاقات البشرية بطريقة تحقق علاقة فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة عن طريق تشارك المعرفة، وتنمية روح الفريق؛ مما يؤدي إلى رقي الأداء التنظيمي وبلوغه التميز (الطائي والخزعلي، ٢٠١٥).

إن سمة البقاء لم تعد دليلاً كافياً على نجاح المنظمة، بل لا بدّ من أن يلازم ذلك تطور بنيتها الداخلية، واستثمار مواردها لتحقيق الميزة التنافسية مع نظائرها لتلحق بركب التطور. وفي ظل السعي لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمنظمة؛ فقد بات من الضروري التركيز على العنصر البشري الذي يُعدّ بمنزلة المولد الرئيس لحيوية موارد المنظمة، وإيجاد إدارة مسؤولة عن رسم حدود العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، وتُعنى بالتنسيق الجيد لتحسين الاتصال بين الأفراد والإدارات، ومن جهة أخرى تزود المنظمة بمجموعة من الكفاءات التي تسهم في تطوير الإنتاج وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية

(Garg & Rastogi, 2006). إذ إنه مع ازدياد شدة المنافسة في الأسواق العالمية وكثرة الطلب على العنصر البشري، كان لابد من أن يتحرر هذا المورد من قيود العمل الروتينية التي تحدّ من الإبداع لدى العاملين والخروج بنظام ديناميكي مطاط يستقطب الموظفين، ويجعل لهم قيمة في بيئة العمل؛ مما يتيح لهم تقديم أقصى قدر ممكن من الجهد، وإبراز مواهبهم لينعكس ذلك على المنظمة بمردود جيد يدعم ويحسن من أدائها التنظيمي (Dimba & K'Obonyo, 2009; Khanm, 2010). ويلاحظ أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً واضحاً بالموارد البشرية ويظهر ذلك جلياً من تعريفه بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة (Dafit, 2001: 120). وبحسب هذا التعريف فإن من أهم الموارد المتاحة التي يجب استخدامها بطريقة كفوءة وفعالة هم العاملون، لذلك فإن الأداء التنظيمي يمثل المخرجات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية عن طريق مهمات وواجبات يقوم بها العاملون داخلها. وقد وجد كل من أدوجار وجير (Edogar & Geare, 2005) أن العمل المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك فقد استنتجوا أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عالٍ لكل من العامل ورب العمل. وقد وجدوا أيضاً أن المديرين الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين. كما قالوا أيضاً أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المنظمة، وعليه فإن على كل منظمة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين بهدف تحسين الأداء التنظيمي (Wan, 2007).

وقد أُجريت العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، منها دراسة سينغ (Singh, 2004) التي هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات

الموارد البشرية على الأداء المتصور في الهند، فخلّصت إلى نتيجة هامة مفادها أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: الاختيار، والتدريب، ونظم التعويضات، ومبدأ المشاركة - أثراً إيجابياً على أداء المنظمات، وأنّ الممارسات الخاصة بالتدريب ونظم التعويضات كان لها الأثر الأكبر على أداء المنظمة.

وطبقَ كاتو (Katou, 2008) استبانةً على عينة عشوائية مكوّنة من (١٧٨) منشأةً صناعيةً في اليونان، بهدف قياس تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ هناك علاقةً إيجابيةً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، وكانت أقوى الممارسات تأثيراً على الأداء التنظيمي: التدريب، ثم تقييم الأداء، يليه التعويض، ومشاركة الموظفين، على التوالي، وأخيراً الاختيار.

وفي السياق ذاته قام كل من أختر ودينج وجي (Akhtar, Ding & Ge, 2008) بدراسةٍ هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الخاصة بالتدريب، ومشاركة العاملين، وتقييم الأداء، والأمن الوظيفي، والوصف الوظيفي، ومشاركة الأرباح على أداء (٤٦٥) شركة من الشركات الصينية، إذ استخدمتا استبانتيْن وُرّعتا على المديرين والعاملين ومديري الموارد البشرية. وانتهت الدراسة إلى أنّ لكلٍّ من: التدريب، ومشاركة العاملين، وتقييم الأداء الأثر الأكبر على الأداء الكلي للشركات، بينما كان الأمن الوظيفي ذا تأثير واضح على زيادة الإنتاج والخدمة وتصنيفها، بينما أثّرت مشاركة الأرباح على زيادة الأداء المالي.

بينما قام الرسول وكاظم (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (٩٠)

استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها، وهناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، فضلاً عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم.

إن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها؛ أي إنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا بأن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمي. وأن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعايير الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعة لذا يتوجب الاهتمام بها وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال، وبينت النتائج أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) في مرتبة عالية وكان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً.

أمّا دراسة كواو (Kuo, 2011) فقد هدفت إلى التعرف على كيفية الأداء التنظيمي من خلال التعلم والمعرفة. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (٢٠٨) عامل في الصناعات الإلكترونية في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق أداء تنظيمي أفضل من خلال استراتيجية الموارد البشرية القائمة على: التعلم والابتكار والمعرفة، وأنّ تطوّر القدرات المعرفية يلزمه دائماً تطوّر في البنية التنظيمي ككل.

كذلك دراسة أبو زياد (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (١١٢) مديراً. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، يشير أبرزها إلى أن مستوى اهتمام الباحثين بأبعاد الأداء التنظيمي المرتبط بإدارة الموارد البشرية كان بشكل عام متوسطاً؛ كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (إقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.

كما قام كل من هاو وكاسبرو وميوباك (Hao, Kasper & Muehlbacher, 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء التنظيمي من خلال التعلم والابتكار. وتم تطبيق الدراسة على عينة من (٩٠) شركة نمساوية، و(٧١) شركة صينية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها أن للبنية التحتية للهيكل التنظيمي تأثيراً على الأداء التنظيمي، وأن للهياكل الداعمة للتكنولوجيا والمعرفة تأثيراً أيضاً على الأداء بشكل رئيسي، كما كشفت النتائج عن أن المديرين الأكبر سناً هم الأكثر إيماناً بدور الهيكل التنظيمي في التأثير على تحسين الأداء.

كما قام كل من واليا وباجاج (Walia & Bajaj, 2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين، وقد طبقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة متمثلة بموظفي بنوك ولاية "هاريانا" والمتمثلة في البنوك الآتية: (ICIC, HDFC, AXIS). واتضح من النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة والموظفين من جهة أخرى؛ مما يؤكد أن دور هذه الإدارة لا يقتصر فقط

على اختيار واستقطاب وتدريب الموظفين؛ بل يتعدى ذلك إلى القيام بتهيئة بيئة العمل المناسبة التي تحافظ على رضا الموظف، وتحقق التوازن البيئي له خارج وداخل المنظمة؛ مما يزيد من فرص الاحتفاظ به ومضاعفة عطائه.

وفي السياق ذاته قام كل من عبد القادر وأبو سن (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية. وطبقا الدراسة على عينة مكونة من (١٧٨) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية العليا في القطاع الصناعي السوداني؛ وذلك باتباع الأسلوب الوصفي التحليلي واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنَّ العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإنتاجية تكون إيجابية عندما تعتمد الممارسات على توفير الكوادر البشرية المدربة مع الحرص على عملية التقويم المستمر بالأساليب العلمية الحديثة، والعمل على التنسيق بين الإدارات والأقسام في عملية التخطيط لتحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية.

كما قام القاضي (٢٠١٢) بدراسة أكثر عمقا اتجهت إلى الكشف عن علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين وأثر كل منهما على أداء المنظمات، وطُبِّقت الدراسة على عينة مكونة من (٨٨) موظفاً في الإدارات العليا والوسطى في الجامعات الخاصة في الأردن بهدف قياس أثر متغيرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في: الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونُظِّم التعيين، وأخيرا مشاركة العاملين في تحسين الأداء، ومن أبرز ما خلصت إليه الدراسة هو وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء كل من العاملين والجامعات مما يؤكد أنَّ إشراك الموظفين وتحديد الممارسات يسهمان في توفير بيئة خصبة تزخر بالإبداع والتطوير مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة.

أما راوي (٢٠١٣) فقد قام بدراسة حالة لمؤسسة "مؤمن" لإنتاج الدقيق بـ "ورقلة" في الجزائر استهدفت بحث دور تسيير الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام عدة أدوات منها: المقابلة

الشخصية، والاستبيان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية، بين المتغيرات المستقلة للأداء التنظيمي المتمثلة في كل من: مهارات التفكير الابتكاري، والرضا الوظيفي، والتحفيز، والتدريب على الأداء التنظيمي وبين تسيير الموارد البشرية. وبلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الأداء التنظيمي وتسيير الموارد البشرية (٤٤,٧٪) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للأداء التنظيمي في تسيير الموارد البشرية.

كما قام كلٌّ من عذاري وإسماعيل (٢٠١٣) بدراسة أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. هدفت إلى التعريف بأهمية الاستقرار الوظيفي ومدى تأثيره في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (٤٠) موظفاً في الوحدات المالية بكلية جامعة ميسان والمعهد التقني في العمارة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنَّ الاستقرار الوظيفي يؤثر في مستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات موضوع البحث بشكل إيجابي لاسيما في الجانب المعنوي، وأنَّ كلاً من العوامل الشخصية، والعوامل المتعلقة بطبيعة العمل يؤثران بمستوى الأداء التنظيمي بشكل إيجابي أيضاً لاسيما في الجانب المعنوي، بينما لا تؤثر العوامل التنظيمية بمستوى الأداء التنظيمي للوحدات المالية بشكل إيجابي ومعنوي.

ولقياس وتحليل أثر الممارسات الاستراتيجية لدى إدارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، طبق زعتري (٢٠١٣) دراسةً بالاستبانة بالاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من ٩٠ مديراً في قطاع المصارف الإسلامية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزت أنَّ جميع الأبعاد الاستراتيجية كانت مهمة، وتمارَس بصورة مرتفعة؛ إلا أنَّ أهمية هذه الأبعاد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، وأخيراً الاستقطاب والاختيار.

وهدفَت دراسة سبرينة (٢٠١٥) إلى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات في الجزائر، معتمدةً المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمَّت دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر "بسكرة"، وجامعة عباس لغرور "خنشلة"، وجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وطُبِّقَت على عينة عشوائية من (٥٢٤) أستاذاً وموظفاً إدارياً في الجامعات المبحوثة. توصلت الدراسة إلى أنَّ كلاً من: التدريب، والتعلُّم التنظيمي، والتطوير التنظيمي والإداري، وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة؛ تتبناها الجامعات محلُّ الدراسة في تنمية مواردها البشرية من: أساتذة، وموظفين وإداريين؛ كما تسمح هذه الاستراتيجيات بتنمية وتجويد العنصر البشري ورفع الأداء على الرغم من القصور في ممارسات هذه الاستراتيجيات التي قد تُظهر عدمَ اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وعدم اهتمامهم بتقديم التغذية الراجعة عن الأداء، كذلك لوحظ عدم الاهتمام بمبدأ مناقشة الأخطاء مما يُضعف التحفيز، وبالتالي يقلُّ من فَرَص التعلم. كل تلك الأمور تؤثر بشكل أو بآخر على أداء المنظمة؛ وقد يتسبب بتراجعها. كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية المتمثلة في: (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وبين أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

كما قام حبيب والهنداوي (٢٠١٦) بدراسة أبعاد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية ومدى إدراك المنظمة المبحوثة لها ومستوى تنفيذها وتأثيرها على الأداء التنظيمي عبر تسليط الضوء على مفهوم استراتيجية التوظيف. واستخدمت الدراسة أسلوبَ المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٠٪ من الأفراد الذين يعملون في المستويات الإدارية والأقسام من ذوي الخبرة والاختصاص في الهيئة العامة للأنواء الجوية والرصد الزلزالي في العراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ التركيز على المورد البشري ينعكس

بشكل إيجابي وفَعّال على المنظمة، وهو سبيلها إلى تحقيق الأهداف إذا ما تم التركيز على التحفيز بشكل متواصل. كما أوضحت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة وطردية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والمتمثلة بالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وبين الأداء التنظيمي. وجاءت الأبعاد مرتبة من حيث الأهمية والتأثير على مستوى رضا العاملين وتحسين الأداء كالاتي: التعيين، يليه الاختيار، وأخيراً بُعْدُ الاستقطاب.

من العرض السابق لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أنّ أغلب الدراسات أكدت على وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين والأداء التنظيمي، واستفادت هذه الدراسة مما سبقها من دراسات في تحديد أهم المحاور التي يجب أن تتناولها الدراسة بالبحث، من خلال إعداد أداة الدراسة وبنائها، وكذلك في تفسير النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها بما سبقها، واختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في نوعية المتغيرات التي تناولتها الدراسة بالبحث، وفي الحيز الجغرافي الذي طُبِّقَت فيه الدراسة، وهو جامعة الكويت في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إنّ ما يتسم به هذا القرن من تطوُّر قد فرض على المختصين إيجاداً منطقيات جديدة في إدارة العمل والبشر معاً، وذلك من خلال التحوُّل من الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والمنحصر بالعمل التنفيذي إلى ممارسة أدوار أكثر ارتباطاً بأداء المنظمة، بحيث يُمكنها من التعامل مع المتغيرات، والتكيُّف مع المُجَرِّيات المحيطة ببيئة المنظمة (ليندا، ٢٠١٤). إلا أنّ واقع اهتمام إدارات الموارد البشرية منصبّ على الممارسات التقليدية الخاصة بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونُظُم الحوافز والتعويض وتعزيز مشاركة العاملين وغيرها من المهام (مانع، ٢٠١٥؛ عبد القادر وأبو سن، ٢٠١٢، وعبد الوهاب، ٢٠٠٣؛ Dimba & K'Obonwo, 2009). مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية في

المنظمات الحديثة ممارسة دورٍ جديدٍ أكثر فاعلية في التطوير والتأقلم السريع مع متغيرات العصر الحالي، وخصوصاً أنَّ متطلبات واحتياجات سوق العمل الحالية أجبرت إدارات الموارد البشرية ليس فقط على إعادة برمجة أنشطتها وخططها واستراتيجياتها، بل أجبرتها أيضاً على التمسُّك بالتميّز والمنافسة في جودة الخدمات والمنتجات، والتركيز أكثر على عملية اختيار العناصر البشرية، وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم مما يسهم في تحسين مستوى الأداء المنظَّمي لمؤسسات التعليم العالي (الشريف، ٢٠٠٨). وعلى الرغم من وجود إدارة للموارد البشرية في جامعة الكويت منذ عام ١٩٨٦ إلا أنها مازالت تتدرج تحت وحدة التخطيط (جامعة الكويت)، ويلاحظ أن عدم استقلال هذه الإدارة حد من طبيعة عملها وقيداً وجعلها تمارس أدوارها بشكل تقليدي لا يتناسب مع التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مما يجعل جامعة الكويت أحوج ما تكون إلى هذه الاستراتيجيات التي تُعينها على القيام بدورها، وتحقيق التميُّز لها؛ وذلك من خلال لفتِ اهتمام المسؤولين إلى تبني ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، تسهم في تخفيف وطأة حالة عدم الاستقرار نتيجة لديناميكية التطورات والتحويلات المتسارعة، في مختلف مجالات الحياة والتي تؤثر بصفة فاعلة عليها وعلى أقسامها من جهة، وتسهم في الكشف عن كافة الجوانب التي تؤثر عليها وتتأثر بها، وتمكُّنها من امتلاك ميزة تنافسية وأداء مميزٍ من جهة أخرى (Spiers, 2011). خصوصاً أنَّ تبني جامعة الكويت مثل هذه الممارسات سوف يمكِّنها من مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات العالمية من خلال إعداد كوادر بشرية نشطة قادرة على مجابهة رياح التغيير والتأقلم مع هذه المتغيرات؛ مما قد يسهم في تخفيف حدة مقاومة التغيير والصراع التنظيمي داخل المؤسسة. وتأسيساً على ما سبق فإنَّ مشكلة الدراسة تتلخَّص في أنَّها محاولةٌ للكشف عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي. وبشكل أكثر تحديداً، فإنَّ هذه الدراسة سعتُ للإجابة عن الأسئلة الإجرائية التالية:

- ١ - ما واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارات جامعة الكويت؟
- ٢ - ما مستوى الأداء التنظيمي في جامعة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارات جامعة الكويت؟
- ٣ - ما القدرة التنبئية لدرجة تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء التنظيمي في جامعة الكويت؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١ - الكشف عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت من وجهة نظر الموظفين في كافة إدارات جامعة الكويت.
- ٢ - التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لجامعة الكويت من وجهة نظر الموظفين في كافة إدارات جامعة الكويت.
- ٣ - استكشاف القدرة التنبئية لتصورات العاملين في جامعة الكويت عن درجة تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء التنظيمي في جامعة الكويت.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولة الكشف عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارات جامعة الكويت، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- قياديي الإدارة الجامعية: إذ تكشف نتائج هذه الدراسة لقيادي الإدارة الجامعية واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي، مما يعطي الفرصة لقيادي الجامعة للتعرف على السبل التي قد تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية وتحويلها من النمط

التقليدي إلى النمط الحديث في ممارسة الأدوار من خلال استقطاب كواير بشرية قادرة على التأقلم مع التغيرات التنظيمية المستمرة والمتسارعة.

- إدارة الموارد البشرية: حيث تُتيح نتائج هذه الدراسة فرصة مهمة لإدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت للتعرف على نمط الممارسات الإدارية المُتبعة وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي تصوراً واضحاً لهذه الإدارة عن جوانب القوة التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية، وإعادة النظر في جوانب الضعف وتقويمها، بهدف رفع أداء العاملين وتحسين الأداء التنظيمي للجامعة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الإدارة Management: يعرف قاموس أكسفورد الإدارة على أنها: "العملية التي يتم بها التعامل أو السيطرة على الأشياء أو الأفراد (Oxford Dictionaries)". بينما عرّفها تبيدي (٢٠١٠) على أنها الطريقة التي يتم من خلالها استغلال كافة موارد المنظمة من موارد بشرية، ومالية، ومادية، ومعرفية في بيئة مرنة تسمح بتحقيق الأهداف المنشودة وبفترة معيّنة. بينما يرى سليمان وباللحية (٢٠١٣) أنّ الإدارة تمثل العملية التي تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وغير البشرية، ضمن خطط ووسائل توجّوها إلى تحقيق مستويات أعلى من المهام؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. من خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف الإدارة إجرائياً بأنها المؤسسة التي تقوم بعدة نشاطات، من خلال استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف، وذلك بالاستناد إلى عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة والتقييم، وهذا ما يسمح بإنجاز المهام بأفضل الوسائل وأقل تكلفة.

الموارد البشرية Human Resources: يعرف قاموس (Business Dictionary) الموارد البشرية على أنها: التركيز على المهام الخاصة بالموظفين؛ من خلال تقسيم المنظمة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف

الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين. بينما يُعرّف قاموس أكسفورد (Oxford Dictionaries) الموارد البشرية بأنها: جزء من إدارة المنشآت، وتهتمّ بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم أصول العمل. أما (المدل، ٢٠١٢) فقد أشار إلى مفهوم الموارد البشرية على أنه الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويُعتبر أحد أهمّ الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. بينما عرّفها العازمي (٢٠١٧) بأنها الثروة الحيوية للمنظمة، والأكثر أهمية في صنع النجاح والنمو للمنظمة. وعليه، يمكن تعريف الموارد البشرية إجرائياً بأنها الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم بحسب معيار الجدارة، وتم تدريبهم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالكلية.

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية" (أبو دولة وصالحية، ٢٠٠٥: ٨٦). وعرّف سبرينة (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تختص باستقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة وتحقيق التكافؤ بين رغباتهم وأنظمة العمل ضمن سلة من الإجراءات والسياسات الواضحة للوصول إلى قيمة عالية للأداء. بينما عرّفها (Coyle-Shapiro et al., 2013) بأنها نشاط تنهجه المنظمة لتحفيز موظفيها والاحتفاظ بهم من خلال سنّ الخطط والبرامج وأتباع ممارسات بهدف الاستفادة الكاملة من الموظفين. وعليه، يمكن تعريفها إجرائياً بأنها الإدارة التي تختص بتعيين واختيار الأفراد حسب مبدأ الكفاءة وتدريبهم بهدف تنمية وتطوير أدائهم، كما وتقوم بالتخطيط لإيجاد هيكل مرن مُحفّز تنعكس ممارسته على رضا الأفراد؛ مما يزيد من إنتاجيتهم، ويسهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد، وأسرع وقت.

الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية: عرّفها (الشرفا، ٢٠٠٨) بأنها إدارة مسؤولة عن رسم حدود العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، وتُعنى

بالتسويق الجيّد لتحسين الاتصال بين الأفراد والإدارات، ومن جهة أخرى تزوّد المنظمة بمجموعة من الكفاءات التي تسهم في تطوير الإنتاج وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية. وعليه، يمكن تعريف الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها الاهتمام والعناية بإدارة العنصر البشري لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة باستمرار؛ وذلك ببناء فرق العمل وإحداث موجة ثقافية تشاركية إبداعية لحل المشكلات، وصنع القرار وتشجّع على التعلم التنظيمي وعلى وجود هيكل مرن يدعم أداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

الأداء Performance: يتضح من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (ابن منظور، ١٩٩٥: ٢٦). أما اصطلاحياً فقد تعددت تعاريفه إذ يرى وويلين وهانغر (Wheelen & Hunger, 2002) أن الأداء الوظيفي هو النتيجة النهائية للنشاط. بينما عرّفه (الداوي، ٢٠١٠) بأنه استغلال موارد المنظمة المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة بصورة تسمح بتحقيق أهدافها، بينما عرّفه كل من (سليمان وباللحية، ٢٠١٣) بأنه مستوى جودة العمل الذي يُنجزه الفرد في المنظمة. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائياً بأنه النشاط الذي يمارسه الفرد داخل الكلية، وتتحدد من خلاله جودة العمل وكفاءته.

الأداء التنظيمي Organizational Performance: عرّف (Garg & Rastogi, 2006) الأداء التنظيمي بأنه ناتج جهد الأفراد وطاقم العمل في أداء المهام والأدوار المكلفين بها، الذي ينعكس على مدى نجاح أو إخفاق المنظمة. بينما عرّفها أبو زياد (٢٠١١) بأنه "ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها، الذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها" (ص ٨٨٨). وعليه، يمكن تعريف الأداء التنظيمي إجرائياً بأنه تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي، من خلال توفير بيئة عمل محفّزة، تهتم بتبادل الأفكار والإبداع، وتوفّر التقنيات التي تسمح بتبسيط الإجراءات وتطوير مستوى الأداء بتقديم التدريب المستمر، ومراجعة أنظمة العمل لضمان الجودة، وعدم تكرار الأخطاء.

حدود الدراسة

تُعَدُّ الدراسة الحالية دراسة مستعرضة للتعرف على واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي. وقد اقتصر تطبيق أداة الدراسة على الإداريين العاملين في كليات جامعة الكويت من رؤساء أقسام وموظفين؛ وذلك خلال الفصل الدراسي الأول الممتد من شهر سبتمبر حتى شهر ديسمبر من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

اشتملت منهجية الدراسة وإجراءاتها على ما يلي:

منهج الدراسة

انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، الذي يمكن بواسطته الكشف عن وجود ارتباط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات، وعن درجة هذا الارتباط؛ ومن ثم تحديد ما إذا كان هناك علاقة أو علاقات بين المتغيرات موضوع الدراسة، واستخدام هذه العلاقات في عمل تنبؤات (مراد وهادي، ٢٠١٤). وقد استخدم هذا المنهج لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، كما أنه يتناسب وهدف الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي لموظفي جامعة الكويت.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والموظفين في كافة المستويات الإدارية بجامعة الكويت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، التي تعطي كل فرد في مجتمع الدراسة فرصاً متساوية، لأن اختيارهم يتم ضمن عينة الدراسة، وتكونت العينة من (ن=٨٤) رئيس قسم وموظفاً في الإدارات الجامعية، والجدول رقم (١) يوضح وصفاً لأفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١)
أفراد العينة موزعين حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٢	١٤,٣٪
	أنثى	٧٢	٨٥,٧٪
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	١٢	١٤,٣٪
	موظف	٧٢	٨٥,٧٪
نوع الكلية	مهنية	٢٦	٣١,٠٪
	نظرية	٣٣	٣٩,٣٪
	علمية	٢٥	٢٩,٨٪
سنوات الخدمة	أقل من ٥	٢٣	٢٧,٤٪
	٥ - ١٠ سنوات	٢١	٢٥,٠٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٠	٤٧,٦٪
المجموع الكلي		٨٤	١٠٠٪

أداة الدراسة

بَعَدَ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء موزعة على النحو الآتي:

الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: خاص بمجالات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتم الاستعانة بالاستبانة التي طُوِّرت بواسطة الشريف (٢٠٠٨)، وتم إجراء بعض التعديلات على الأداة بما يلائم أهداف البحث والبيئة التي سيطبق فيها، وهي الإدارات الجامعية في جامعة الكويت، وتكونت من (١٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات بواقع (٣) بنود لكل مجال: (الدور الاستراتيجي، الميزة التنافسية، فريق العمل، الثقافة التنظيمية التعلم التنظيمي) وذلك لقياس آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع تطبيق متطلبات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

الجزء الثالث: خاص بالأداء التنظيمي، وتم الاعتماد على الاستبانة التي

استُخدمت في دراسة (المدل، ٢٠١٠)، وتم إجراء بعض التعديلات على الأداة لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية والبيئة المطبقة بها. تكونت من ١٥ بنداً موزعة على ثلاثة مجالات بواقع (٥) عبارات لكل مجال (رضا الموظفين، سرعة وجودة الخدمة، التحسين والتطوير).

وصُممت الاستجابة على أداتي الدراسة وفق سلم ليكرت الخماسي (Scale Likert) كما في الجدول أدناه. ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد درجة تقييم أفراد العينة لتطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، بمستويات ثلاثة: عالية، ومتوسطة، ومنخفضة. وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية: (القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة) أي: $(١-٥) \div ٣ = ١,٣٣$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

درجات استجابات العينة وفق سلم ليكرت وطول مدى درجات التقدير

الاستجابة	الدرجة	المدى	درجة التقدير
بدرجة عالية جداً	٥	٥ - ٣,٦٧	عالية
بدرجة عالية	٤		
بدرجة متوسطة	٣	٣,٦٦ - ٢,٣٤	متوسطة
بدرجة منخفضة	٢	٢,٣٣ - ١	منخفضة
بدرجة منخفضة جداً	١		

صدق الأداة: للتأكد من صدق الاستبانة ووضوح مفرداتها للمستجيبين، تم عرض الاستبانتين بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وجميعهم من الأكاديميين المختصين في جامعة الكويت. حيث أدلوا بأرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات ومدى انتماء الفقرات إلى كل بُعد. وتم إضافة وإعادة صياغة بعض العبارات وفق آراء المحكمين.

ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأدوات؛ من خلال استخراج معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة "ألفا كرونباخ" لفقرات الأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تألفت من (٢٠) فرداً. وكانت قيمة معامل ثبات الاستبانة الأولى المتعلقة بأبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية هي (٠,٩٥٨)؛ وأما قيمة معامل ثبات الاستبانة الثانية والمتعلقة بالأداء التنظيمي فهي (٠,٩٦١)، وهي قيم مرتفعة نسبياً، وتعكس ثبات الأدوات؛ وبذلك اعتُبرت مقبولة ومناسبة للاستخدام كأداة لجمع المعلومات، للإجابة عن أسئلة الدراسة. والجدول رقم (٣) يوضح قيمة معامل الثبات لمجالات أدوات الدراسة.

جدول رقم (٣)

قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمجالات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	أداة الدراسة
٠,٩٥٨	١٥	استبانة الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية
٠,٨٨	٣	المجال الأول: الدور الاستراتيجي
٠,٨٣	٣	المجال الثاني: الميزة التنافسية
٠,٩١	٣	المجال الثالث: فريق العمل
٠,٨٦	٣	المجال الرابع: الثقافة التنظيمية
٠,٩١	٣	المجال الخامس: التعلم النظمي
٠,٩٦١	١٥	استبانة الأداء التنظيمي
٠,٩٣	٥	المجال الأول: رضا الموظفين
٠,٩٠	٥	المجال الثاني: سرعة وجودة الخدمة
٠,٩٢	٥	المجال الثالث: التحسين والتطوير

المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي الإصدار الرابع والعشرين، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- ١ - للإجابة عن السؤال الأول والثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.

٢ - للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للتعرف على الأثر ذي الدلالة الإحصائية لواقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت على مستوى الأداء التنظيمي في إدارات جامعة الكويت.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرضٌ للنتائج التي توصلَ إليها البحث وفق تساؤلاته، وكانت كالتالي:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارات جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة ولكل مجال من مجالاتها، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط	المجال	درجة التطبيق
١,١٨	٣,٠٨	المجال الأول: الدور الاستراتيجي	متوسطة
١,١٩	٣,٠٦	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية الجامعة.	متوسطة
١,٠٣	٢,٨٩	تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.	متوسطة
١,٠٢	٣,٠١	جميع الوحدات الإدارية بالجامعة موجّهة بتصور ورؤية مشتركة.	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	

تابع/ جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الدرجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
متوسطة	١,٠٥	٣,٦٣	المجال الثاني: الميزة التنافسية العناصر البشرية لديها القدرة على الإبداع واكتساب المعرفة في الجامعة. تملك الجامعة عناصر بشرية لديها سمات قيّمة وفريدة. تبحث الجامعة عن عناصر بشرية أكفّاء للتفوق على مؤسسات التعليم العالي الأخرى.
متوسطة	١,١٣	٣,٥٧	
متوسطة	١,٢٩	٢,٩٤	
متوسطة	١,٠٠	٣,٣٨	الدرجة الكلية للمجال
متوسطة	١,٢٠	٢,٧٧	المجال الثالث: فريق العمل تعتمد الجامعة على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات المتعلقة بالعمل. يسود روح الفريق الواحد وتبادل الآراء والمعلومات. تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين لديها على العمل كفريق.
متوسطة	١,٢٧	٢,٩٥	
متوسطة	١,٢٤	٢,٩٤	
متوسطة	١,١٤	٢,٨٩	الدرجة الكلية للمجال
متوسطة	١,١٢	٣,٣٢	المجال الرابع: الثقافة التنظيمية الأفراد في إدارتهم ينسجمون في العمل بعضهم مع بعض بشكل جيد. لدى الأفراد رغبة جماعية للنجاح والتفوق. يسعى الأفراد في الجامعة لعمل صداقات جيدة وإبقاء علاقاتهم قوية.
متوسطة	١,٠٦	٣,٤٦	
متوسطة	١,٢١	٣,٤٤	
متوسطة	١,٠٠	٣,٤١	الدرجة الكلية للمجال

تابع/ جدول رقم (٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
متوسطة	١,٢٥	٢,٧٤	المجال الخامس: التعلم التنظيمي
متوسطة	١,٠٦	٢,٧٣	يشجّع الأفراد في إدارتكم ليتعلموا مهارات جديدة من إدارات أخرى.
متوسطة	١,٢١	٢,٦٩	تعامّل الأخطاء في إدارتكم كفرص للنمو الإيجابي والتطوير وليس للوم والعقاب السلبي.
متوسطة	١,٢١	٢,٦٩	تسهّل إدارتكم عملية الاتصال بين الأفراد في كافة المستويات التنظيمية لتبادل المعرفة الشخصية والخبرات والتجارب بينهم.
متوسطة	١,١٢	٢,٧٢	الدرجة الكلية للمجال
متوسطة	٠,٩٣٨	٣,٠٨	الدرجة الكلية للمجالات ككل

أظهرت النتائج المتحصلة من جدول رقم (٤) أنّ تصورات رؤساء الأقسام والموظفين عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت كانت متوسطة في جميع المجالات إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٠٨) وانحرافٍ معياريّ بلغ (٠,٩٣٨). وهذا بحسب تصورات أفراد العينة مؤشّر يدل على أنّ إدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت بحاجة إلى أن تبذل جهوداً أفضل في ممارسة الأدوار الحديثة والتحوّل من الدور التقليدي إلى الدور الحديث في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتتواءم مع التغيرات والتطورات الحديثة في تنمية العنصر البشري ورفع كفاءته. ويلاحظ من النتائج السابقة أنّ مجال الثقافة التنظيمية تنصّدر تلك المجالات؛ وهذا يشير إلى أنّ رؤساء الأقسام لديهم القدرة على دعم موظفيهم معنوياً وتشجيعهم، والتعامل معهم بعيداً عن الرسميات؛ مما يسمح بتبادل المعلومات وتشاركتها، وكذلك يدل على مدى إيمان الموظفين بمعتقدات وقيم المنظمة والانتماء لها من خلال تفعيل العمل الجماعي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى دعم الإدارات الجامعية لتفعيل مفهوم الثقافة التنظيمية بين الموظفين؛ وذلك لتقليل الصراع وتوحيد الجهود

نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وأيضاً من الجدول رقم (٤) نجد أنّ مجال الميزة التنافسية قد أتى بالمرتبة الثانية وبدرجة تقدير متوسطة، وهذا مؤشر يدل على أنّ جامعة الكويت تهتم بهذا الجانب بشكل لا بأس به؛ حتى تضمن استمرارها في ظل التنافسية العالمية والعربية في مجال التعليم العالي، وخصوصاً من خلال توفير عناصر بشرية ذات كفاءة عالية، لديها سمات قيّمة وفريدة، تدفعها نحو الإبداع واكتساب المعرفة؛ وذلك بهدف التفوق على مؤسسات التعليم العالي الأخرى المنافسة لها، ولكن رغم هذا الاهتمام بالميزة التنافسية إلا أنه لا بد من بذل جهود أكبر في تحقيق مستوى جيد من التنافس مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى. ويلاحظ أنّ هذه النتيجة اتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الشريف، ٢٠٠٨) وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام دول الخليج بتحقيق الميزة التنافسية والحصول على التميّز في ظلّ المنافسات العالمية؛ حتى تبقى في ركب التطور والتغيير الإيجابي بحسب التوجّهات العالمية المرغوبة.

كذلك توصلت النتائج إلى أنّ إدارة الموارد البشرية في الجامعة تعزّز الدور الاستراتيجي؛ ولكن ليس بالمستوى المطلوب؛ إذ كانت درجة التقدير متوسطة، وهذا مؤشر يدل على ضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية الجامعة وكذلك صياغة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال وجود رؤية مشتركة بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة. وفي المقابل نجد أنّ هناك اهتماماً بتعزيز روح العمل ضمن الفريق لدى موظفيها؛ ولكن أيضاً ليس بالمستوى المطلوب. وهي بحاجة إلى تشجيع العاملين للعمل ضمن فريق، وتشجيع رؤساء الأقسام على اعتماد الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات المتعلقة بالعمل، واعطائهم الفرصة لإظهار إبداعاتهم؛ مما يشجعهم على البحث عن المعرفة وتبادلها. وبالمقابل نجد أنّ محور التعلم التنظيمي أتى بالمرتبة الأخيرة من بين المجالات، وهذا مؤشر قد يدل على قلة إدراك الجامعة لأهمية هذا البعد والدور الهامّ الذي يلعبه في إتاحة الفرصة للتكيّف مع ما يستجد في محيط المنظمة من خلال الاستفادة من المعارف السابقة والتشارك فيها. وهذا يقودنا إلى الإشارة لأهمية تعزيز عملية التعلم التنظيمي لدى الأفراد من خلال توفير طُرُق اتصالٍ تسهّل من عملية

تبادل الخبرات والمعارف بين المستويات المختلفة: لتيّح الفرصة للتعلم من الأخطاء السابقة، والتعامل مع المشكلات بمرونة تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي، ويلاحظ أنّ هذه النتيجة اختلفت عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الشريف، ٢٠٠٨) إذ أنّ هذا المجال جاء بالمرتبة الأولى بدراسة الشريف؛ بينما في هذه الدراسة فقد جاء بالمرتبة الأخيرة. وقد يعود السبب في ذلك لاختلاف العينة المستهدفة إذ إنّ دراسته تناولت منظمات الأعمال السعودية في القطاع الخاص، وهي منظمات تسعى باستمرار للتعلم النظمي لتواكب التغيير المستمر في إدارة الأعمال والمال لتضمن استمرارها وبقائها، بينما اتفقت مع دراسة (سبرينة، ٢٠١٥) التي وجدت قصوراً في ممارسات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية متمثلة في: التدريب، والتعلم التنظيمي، والتطوير التنظيمي والإداري، وتطوير المسار الوظيفي، والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء التنظيمي لجامعة الكويت من وجهة نظر العاملين في إدارات جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والرتبة لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة، ولكل مجال من مجالاتها، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن مستوى الأداء التنظيمي لجامعة الكويت مرتبة تنازلياً

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
متوسط	١,٢٤	٢,٩٣	المجال الأول: رضا الموظفين تهتم الجامعة بتوفير بيئة العمل المناسبة للموظف لأداء مهامه على أكمل وجه. تحرص الجامعة على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للموظف وضمان حقوقه الوظيفية.
متوسط	١,٢٤	٢,٨٨	

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن مستوى الأداء التنظيمي لجامعة الكويت مرتبة تنازلياً

المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	المجال
متوسط	٢,٨٥	١,١٧	تهتم الجامعة برفع كفاءة الموظف من خلال التدريب الفعال، وفتح آفاق التفكير والإبداع.
متوسط	٢,٦٤	١,١٦	يتوفر لدى الجامعة نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت.
متوسط	٢,٥٨	١,١٣	تقوم الجامعة بإشراك الموظف في صناعة القرار، وتهتم بالاستماع إليه وبتبادل الآراء.
متوسط	٢,٧٨	١,٠٤	الدرجة الكلية للمجال
متوسط	٣,٥١	١,٠١	المجال الثاني: الجودة وسرعة الخدمة
متوسط	٣,٢٩	١,١٨	يراعي الموظف متطلبات الجودة (السرعة، الكفاءة...) في إنجاز المعاملات وأداء المهام.
متوسط	٣,٢٧	١,١١	تعتمد الجامعة على التكنولوجيا في تقديم خدماتها للوزارات والمؤسسات الحكومية والمواطنين (كالموقع الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والرسائل القصيرة).
متوسط	٣,١١	١,٠٨	يسهل تواصل مندوبي الوزارات والمواطنين بالموظفين في الجامعة للمراجعة والاستفسار.
متوسط	٢,٩٩	١,١٣	توفر الجامعة مرافق ووسائل اتصال ملائمة لاستقبال مندوبي الوزارات والمواطنين.
متوسط	٣,٢٣	٠,٩٥٠	تسعى الجامعة لتبسيط وتسهيل الإجراءات، والتخفيف من جمود الأنظمة من أجل سرعة الإنجاز.
متوسط	٣,٢٣	١,١٧	الدرجة الكلية للمجال
متوسط	٣,٠٢	١,٠٨	المجال الثالث: التحسين والتطوير
متوسط	٣,٠٢	١,٠٨	يمتلك الموظف القدرة على تطوير مستوى أدائه وخلق أفكار جديدة تساهم في رفع الكفاءة.
متوسط	٣,٠٢	١,٠٨	تفتح الجامعة المجال أمام الوزارات للمشاركة في تطوير الخدمات وتحسين آليات تقديمها.

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة عن مستوى الأداء التنظيمي لجامعة الكويت مرتبة تنازلياً

مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
تقوم المنظمة بمراجعة عملياتها باستمرار، وتستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة العمل.	٢,٩٦	١,١٤	متوسط
يوجد نظام فعال لحاسبة المخطئ أو المقصّر في أداء مهامه.	٢,٧٥	١,٣٩	متوسط
تكافئ الجامعة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة، أو يتميزون في أداء مهامهم.	٢,٦٥	١,٣١	متوسط
الدرجة الكلية للمجال	٢,٩٩	١,٠٥	متوسط
الدرجة الكلية للأداة ككل	٣,٠٠	٠,٩٤	متوسط

يتبين من الجدول رقم (٥) أن تصورات أفراد العينة عن مستوى الأداء التنظيمي لجامعة الكويت كانت متوسطة في الأبعاد إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٢,٨٦) وانحراف معياري بلغ (١,١٩) وهذا بحسب تصورات أفراد العينة مؤشر يدل على أنّ مستوى الأداء التنظيمي في المستويات الإدارية بجامعة الكويت جيد إلى حدّ ما، وخصوصاً فيما يتعلق بجودة العمل وسرعة الخدمة؛ وذلك من خلال التمتع بالمرونة في إنجاز المهام وتوفير الوسائل التقنية المتكاملة التي تدعم تسهيل إجراءات العمل. كما يخضع الموظفون لنظام متوازن للتقييم المستمر سعياً لتعديل السلوكيات الخاطئة، وتعزيز الإيجابي منها، مما يسهم في تطوير الأداء، ويجعله أكثر صلابة للتصدّي لهجمات التغيير. ومن جهة أخرى يُلاحظ أنّ مستوى رضا الموظفين عن إدارة الموارد البشرية كان بمستوى متوسط، وهذا مؤشر يدل على ضرورة إعادة النظر ببيئة العمل، وجعلها أكثر جاذبية عن طريق تعزيز نظام للحوافز يستثير الموظفين للإبداع بالعمل، ويقوّي انتماءهم له، كما لا بدّ من تكثيف الدورات التدريبية لتنمية الجانب المعرفي والمهني للموظفين؛ مما ينعكس على الأداء، ويزيد من فرصة تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. إذ أشارت العديد من الدراسات (أبو زياد، ٢٠١١؛

يلعبه مجال التدريب في رفع أداء المنظمة، ويدعم الرضا الوظيفي لديهم.

السؤال الثالث: يهدف السؤال الثالث إلى الكشف عن القدرة التنبئية لتصورات أفراد العينة عن واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت مجتمعة ومنفصلة، وأثرها في مستوى الأداء التنظيمي في إدارات جامعة الكويت. ومن خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)؛ استُخرجت نسب التباين الذي تفسّره أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفصلة على كل مجال من مجالات الأداء التنظيمي. وتوضح الجداول الآتية النتائج المتحصّل عليها:

١ - القدرة التنبئية لأبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفسير التباين على مستوى الأداء التنظيمي في جامعة الكويت مجتمعة ومنفصلة:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفسير التباين الواقع على مستوى الأداء التنظيمي

الأبعاد	قيمة F	قيمة "ت"	AdjR ²	β	مستوى الدلالة
الدور الاستراتيجي	٨٤,٨٠١	٩,٢٠٩	٠,٥٠٢	٠,٧١٣	*,٠٠٠
الميزة التنافسية	٩١,١٩٥	٩,٥٥٠	٠,٥٢١	٠,٧٢٦	*,٠٠٠
فريق العمل	١٢٧,٤١٢	١١,٢٨٨	٠,٦٠٤	٠,٧٨٠	*,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٩٢,٩١٢	٩,٦٣٩	٠,٥٢٥	٠,٧٢٩	*,٠٠٠
التعلم التنظيمي	٢٨٦,٥٥٥	١٦,٩٢٨	٠,٧٧٥	٠,٨٨٢	*,٠٠٠
أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة	٢٥٢,٧٢٢	١٥,٨٩٧	٠,٧٥٢	٠,٨٦٩	*,٠٠٠

يوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في جدول رقم (٦) أنّ أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته ٧٥,٢٪ من التباين في مستوى الأداء التنظيمي؛ وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بدرجة واضحة

بمستوى الأداء التنظيمي من خلال تعرّف درجة تطبيق أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، ويلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة (القاضي، ٢٠١٢) إذ وجدت دراسته أثراً ذا دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء كل من العاملين والجامعات، وأكدت نتائج دراسته أن إشراك الموظفين وتحديث الممارسات يسهم في توفير بيئة خصبة تزخر بالإبداع والتطوير؛ مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (سبرينه، ٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الهنداوي وحييب، ٢٠١٦) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وخصوصاً مستوى رضا العاملين وتحسين الأداء. وهذا ما عزز النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة من وجود أثر لواقع تطبيق أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء التنظيمي في جامعة الكويت.

ويُلاحظ أن التعليم النظامي يفسّر ما نسبته ٧٧,٥٪ من التباين في مستوى الأداء التنظيمي، و٦٠,٤٪ لمجال فريق العمل، و٥٢,٥٪ لمجال الثقافة التنظيمية، و٥٢,١٪ لمجال الميزة التنافسية، وأخيراً نسبة ٥٠,٢٪ لمجال الدور الاستراتيجي.

ويمكن القول: إنّ درجة تطبيق أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي بواقع ٠,٨٦٩ من الدرجة. ونجد أيضاً، عند قياس العلاقة بين أبعاد الأدوار الحديثة منفصلة ومستوى الأداء التنظيمي بشكل مجتمع، أنّ تطبيق التعلم النظامي بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي بـ ٠,٨٨٢ من الدرجة، وبـ ٠,٧٨٠ من الدرجة لمجال فريق العمل، وبـ ٠,٧٢٩ من الدرجة لمجال الثقافة التنظيمية، وبـ ٠,٧٢٦ من الدرجة لمجال الميزة التنافسية، وأخيراً بـ ٠,٧١٣ من الدرجة لمجال الدور الاستراتيجي.

أ - القدرة التنبؤية لأبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفسير التباين الواقع على المجال الأول (رضا الموظفين):

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار الخطّي المتعدد لقياس العلاقة بين تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية على البُعد الأول (رضا الموظفين)

الأبعاد	قيمة F	قيمة "ت"	AdjR ²	β	مستوى الدلالة
الدور الاستراتيجي	٥٤,٥٥٥	٧,٣٨٦	٣٩٢	,٦٣٢	*,٠٠٠
الميزة التنافسية	٦٨,٢٩٩	٨,٢٦٤	٤٤٨	,٦٧٤	*,٠٠٠
فريق العمل	٨٨,٦١٢	٩,٤١٣	٥١٤	,٧٢١	*,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٥٩,٦٤٩	٧,٧٢٣	٤١٤	,٦٤٩	*,٠٠٠
التعلم التنظيمي	٢٠٥,٠٦٧	١٤,٣٢٠	٧١١	,٨٤٥	*,٠٠٠
أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة	١٤٥,٦٣١	١٢,٠٦٨	٦٣٥	,٨٠٠	*,٠٠٠

يوضح النموذج المتحصّل عليه من تحليل الانحدار الخطّي في جدول رقم (٧) أنّ أبعاد مجال الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفسّر ما نسبته ٦٣,٥٪ من التباين في مستوى رضا الموظفين. وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ- وبدرجة قوية- عن رضا الموظفين بالاستعانة بتطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ويتبين من الجدول السابق أنّ المجال الخامس (التعلم التنظيمي) هو الأكثر تنبؤاً بها؛ إذ إنّ ٧١,١٪ من التأثير يرجع إليها؛ ولعل السبب في قدرة التعلم التنظيمي على تحقيق اندماج المنظمة مع المتغيرات المحيطة بها والذي يمكن تلمّسه من خلال ممارسات الأفراد إنما يرجع لكون منظمة العمل الحديثة تتناسب مع احتياجات كل من الفرد والمنظمة؛ وبالتالي تزيد من الرضا والولاء لديهم. كما يتبين من النتائج أنّ ٥١,٤٪ من التأثير يرجع لمجال فريق العمل، و٤٤,٨٪ منه يرجع لمجال الميزة التنافسية، و٤١,٤٪ منه يرجع لمجال الثقافة التنظيمية، وأخيراً ترجع نسبة ٣٩,٢٪ لمجال الدور الاستراتيجي.

ب - القدرة التنبئية لأبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفسير التباين الواقع على البُعد الثاني (جودة وسرعة الخدمة):

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين تطبيق أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية على البعد الثاني (جودة وسرعة الخدمة)

الأبعاد	قيمة F	قيمة "ت"	AdjR ²	β	مستوى الدلالة
الدور الاستراتيجي	٦١,٧٨٣	٧,٨٦٠	,٤٢٣	,٦٥٦	*,٠٠٠
الميزة التنافسية	٦٠,١٩٧	٧,٧٥٩	,٤١٦	,٦٥١	*,٠٠٠
فريق العمل	٧١,٧٨١	٨,٤٧٢	,٤٦٠	,٦٨٣	*,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٦٨,٤٨٤	٨,٢٧٥	,٤٤٨	,٦٧٥	*,٠٠٠
التعلم التنظيمي	١٣٢,٧٤٥	١١,٥٢٢	,٦١٣	,٧٨٦	*,٠٠٠
أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة	١٢٩,٢٢٢	١١,٣٦٨	,٦٠٧	,٧٨٢	*,٠٠٠

يوضح النموذج المتحصّل عليه من تحليل الانحدار الخطي في جدول رقم (٨) أنّ أبعاد مجال الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفسّر ما نسبته ٦٠,٧٪ من التباين في مجال الأداء التنظيمي. وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ - وبدرجة قوية - عن جودة وسرعة الخدمة بالاستعانة بتطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ويتبين الجدول من السابق أنّ المجال الخامس (التعلم التنظيمي) هو الأكثر تنبؤاً بها؛ إذ إنّ ٦١,٣٪ من التأثير يرجع إليها؛ ولعل السبب في أنّ التعلم التنظيمي يدعم عملية تناقل المعرفة والخبرات مما يلعب دوراً كبيراً في تلافي المشكلات وحلّها بأسلوب علمي قائم على تجارب الآخرين ليصل بالنهاية إلى جودة العمل الإداري وسرعة إنجازه. كما يتبين من النتائج أنّ ٤٦٪ من التأثير يرجع لمجال فريق العمل، و٤٤,٨٪ لمجال الثقافة التنظيمية، و٤٢,٣٪ لمجال الدور الاستراتيجي، وأخيراً نسبة ٤١,٦٪ لمجال الميزة التنافسية.

ج- القدرة التنبؤية لأبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفسير التباين الواقع على البُعد الثالث (التحسين والتطوير):

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين تطبيق أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية على البُعد الثالث (التحسين والتطوير)

الأبعاد	قيمة F	قيمة "ت"	AdjR ²	β	مستوى الدلالة
الدور الاستراتيجي	٧٨,٩٢٩	٨,٨٨٤	,٤٨٤	,٧٠٠	*,٠٠٠
الميزة التنافسية	٧٥,٧٥٠	٨,٧٠٣	,٤٧٤	,٦٩٣	*,٠٠٠
فريق العمل	١١٧,٨٧٤	١٠,٨٥٧	,٥٨٥	,٧٦٨	*,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٨٢,٠٥٦	٩,٠٥٩	,٤٩٤	,٧٠٧	*,٠٠٠
التعلم التنظيمي	١٦١,٩٠٩	١٢,٧٢٤	,٦٦٠	,٨١٥	*,٠٠٠
أبعاد الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة	١٨٩,٥٧٣	١٣,٧٦٩	,٦٩٤	,٨٣٥	*,٠٠٠

يوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في جدول رقم (٩) أنَّ أبعاد مجال الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفسّر ما نسبته ٦٩,٤٪ من التباين في مجال التحسين والتطوير. وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ - وبدرجة قوية - بمستوى التحسين والتطوير من خلال تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ويتبين من الجدول السابق أنَّ المجال الخامس (التعلم التنظيمي) هو الأكثر تنبؤاً بها؛ إذ إنَّ ٦٦٪ من التأثير يرجع إليها؛ ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أنَّ التعلم التنظيمي قائم على إعطاء أهمية لمشاركة الأفراد في عملية حل المشكلات، وتقبُّل آرائهم، والسماح لهم بتقديم اقتراحاتهم والأخذ بها من أجل بيئة عمل مرنّة. كما يتبين من النتائج أنَّ ٥٨,٥٪ من التأثير يرجع لمجال فريق العمل، و٤٩,٤٪ لمجال الثقافة التنظيمية، و٤٨,٤٪ لمجال الدور الاستراتيجي، وأخيراً نسبة ٤٧,٤٪ لمجال الميزة التنافسية.

ومن نتائج الجداول أرقام (٦) و(٧) و(٨) و(٩) يُلاحظ أنَّ مجال (التعلم

التنظيمي) قد تكرر في جميع الأبعاد؛ وهو المجال الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء التنظيمي في جامعة الكويت؛ وهذا ما يعطي أهمية للتعليم التنظيمي كونه من أهم مفاتيح التطوير الإداري؛ إذ إنّ التعلم التنظيمي ليس فقط يهتم بالجانب الإداري فحسب بل يركز وبشكل مباشر على توجيه الأفراد وتغيير قيمهم بالاتجاه الإيجابي، ومنحهم متسعاً لإبراز أفضل ما عندهم؛ مما يحفزهم إلى تنمية قدراتهم، والرغبة بتبني أساليب عملٍ حديثة تنطوي عليها ملامح الرضا والتحسين والتجديد؛ مما يسهم في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف. حيث تُعدُّ الموارد البشرية مفتاح عملية التعلم التنظيمي والركيزة الأساسية من خلال ممارسة الأفراد للظواهر السلوكية الخاصة بالعلم، ومن ثم معالجتها وتحسينها عبر عملية التعلم التنظيمي.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

- توعية القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة التحول من الدور التقليدي إلى الدور الحديث في إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً فيما يتعلق بالتعليم النظامي، من خلال عمل دورات تدريبية للقياديين في كيفية تفعيل هذا البعد بين العاملين، وجعل بيئة العمل داعمة للتعلم النظامي في ظل الثورة المعلوماتية والمعرفية.
- تحسين المناخ السائد في بيئة العمل في إدارة الموارد البشرية والاهتمام بها بحيث تكون جاذبة تُقدّم للموظف نظاماً غنياً بالحوافز يزيد من ولاء الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع مما يحدّو بالجامعة إلى التحسين المستمر، وتحقيق الأهداف وبالتالي رفع مستوى الأداء التنظيمي.
- تقديم توصية لقيادي إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت بهدف دعم العمل بروح الفريق بين العاملين لتوحيد الجهود من أجل تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

- مراجعة نظام تقييم العاملين في إدارة الموارد البشرية من قبل القائمين على التخطيط بجامعة الكويت بحيث يكون نظاماً عادلاً قائماً على مكافأة المجتهد، ومحاسبة المُقصر بشكل مستمر لمعالجة الاعوجاج الإداري ولتحسين الأداء الوظيفي.
- تطوير هيكل تنظيمي مرن يعتمد سياسات وممارسات واضحة قائمة على العمل بروح الفريق، ويشجّع على التعلم التنظيمي عبر إقامة ورش العمل، واللقاءات المفتوحة، والاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب، والخروج منها بالمقترحات والتوصيات من أجل تطوير العمل وضمان استمرارية نجاحه.
- تكثيف الدورات التدريبية للعاملين في جامعة الكويت؛ التي من شأنها أن تساعد على تنمية قدرات العاملين وتصقلها من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم.
- عمل دراسة للتعرف على مستوى رضا العاملين في إدارة الموارد البشرية وأثرها على تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- عمل دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير المبحوثة بهذه الدراسة لتشخيص الدقيق لواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية بالجامعة للأدوار الحديثة.
- عمل دراسة مقارنة بين إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت والجامعات الخاصة.

The Reality of Applying Modern Roles in Human Resources Management in Kuwait University and its Impact on Organizational Performance

Dr. Meznah S. Al-Azmi

College of Education - Kuwait University
State of Kuwait

Dr. Salem S. Al-Hajeri

Basmah R. Al-Azmi

Ministry of Education - State of Kuwait

Abstract

This study aims at identifying the extent to which modern roles are applied in human resources management and its impact on organizational performance among Kuwait University employees. The study adopted the analytical descriptive approach. To achieve the objective of this study, two questionnaires were used. The first relates to modern roles of human resource management and the second concerns organizational performance. These were administered to a random sample ($n = 84$). The study came up with a number of results chief among which were: 1) the application of the modern roles of human resources management at Kuwait University from the perspective of the heads of departments and employees was moderate in general; 2) the factors affecting the level of organizational performance (employee satisfaction, quality and fast service, improvement and development) were also moderate in general; 3) the results showed that the dimensions of the modern roles of human resource management have a statistically significant impact on the level of organizational performance according to the perceptions of the participants. In light of these results, the study came out with a number of recommendations and suggestions, the most important of which: 1) modern roles of human resources management should be established and promoted because of their positive role in raising the level of organizational performance through creating a work environment replete with of cooperation and incentives; 2) more training opportunities should be offered, which fosters the skills of the staff and increases their loyalty to the organization, and consequently enhances the organizational performance of the university.

المراجع

- ١ - ابن منظور، جمال الدين (١٩٩٥). لسان العرب. تحقيق عبدالله علي الكبير، محمد أحمد حسب الله، هاشم محمد الشاذلي. القاهرة: دار المعارف.
- ٢ - أبو دولة، جمال وصالحية، لؤي (٢٠٠٥). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٢٥(١)، ٨٦.
- ٣ - أبو زياد، زكي (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٢٥(٤)، ٨٧٩-٩٣٢.
- ٤ - تبيدي، محمد (٢٠١٠). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الجمهورية السودانية.
- ٥ - حبيب، نصير والهنداي، زينب (٢٠١٦). تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الأداء التنظيمي. تم استرجاعه من الإنترنت بتاريخ ٢٠١٧/٤/٧ من الموقع: http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/filesshare/articles/repository1_publication47512_20_01.pdf
- ٦ - الداوي، الشيخ (٢٠٠٩). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، ٧(٧)، ٢١٧-٢٢٧.
- ٧ - راوي، كريمة (٢٠١٣). دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ٨ - الرسول، حسين وكاظم، عبدالله (٢٠٠٩). تقويم واقع ممارسات إدارة

- الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١١(٢)، ٦٦-٥٢.
- ٩ - زعتري، عبدالعزيز (٢٠١٣). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، المملكة الهاشمية الأردنية.
- ١٠ - سبرينة، مانع (٢٠١٥). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة مجتمع من الجامعات الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خضير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ١١ - سليمان، زهية وباللحية، سعيده (٢٠١٣). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين. (مذكرة ليسانس غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- ١٢ - الشرفا، سلوى (٢٠٠٨). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٣ - الشريف، راشد (٢٠٠٨). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية - دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة. الكلية التقنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٤ - الطائي، علي والخزعلي، علي (٢٠١٥). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(٨٥)، ٥١-٢٩.
- ١٥ - العازمي، بسمه (٢٠١٧). أبعاد الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية بكلية التربية في جامعة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكويت، الكويت.
- ١٦ - عبدالقادر، أحمد وأبوسن، أحمد (٢٠١٢). أثر ممارسات إدارة الموارد

- البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة من شركات جيااد الصناعية. مجلة العلوم والتقانة، ١٢(٢)، ١٤٢ - ١٦٦.
- ١٧ - عبدالوهاب، علي (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الأداء. ورقة مقدمة اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت.
- ١٨ - عذاري، جاسم وإسماعيل، مجبل (٢٠١٣). أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. العلوم الاقتصادية، ٣٣(٩)، ١٣٧-١٦٥.
- ١٩ - القاضي، زياد (٢٠١٢). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٢٠ - القحطاني، محمد (٢٠٠٨). كتاب الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (ط٢). العبيكان للنشر، الرياض. المملكة العربية السعودية.
- ٢١ - ليندا، رقام (٢٠١٤). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة سطيف ١. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ٢٢ - المدان، عبدالله وموسى، صباح (٢٠١٠). قياس أثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨٤، ١٠٦-١٤٢.
- ٢٣ - المدلل، عبدالله (٢٠١٢). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٢٤ - مراد، صلاح وهادي، فوزية (٢٠١٤). طرائق البحث العلمي - تصميماتها وإجراءاتها، (ط. ٢). القاهرة: دار الكتاب الحديث.

- and their impact on company performance in Chinese enterprises. **Human Resource Management**, 47(1), 15-32.
- 26 - Coyle-Shapiro, J.; Hoque, K.; Kessler, I.; Pepper, A.; Richardson, R. & Walker, L. (2013). Human Resource Management. The London School of Economics and Political Science.
- 27 - Dimba B., & K'Obonyo P. (2009, July). The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation. **Proceedings of the International Conference on Human Capital Management in University of Nairobi**.
- 28 - Edgar, F., & A. Greare, (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures - different results. **Personnel Review**, 34(5), 534-549.
- 29 - Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. **Journal of Management Development**, 25(6), 572-587.
- 30 - Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How Does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China. **Chinese Management Studies**, 6 (1), 36-52.
- 31 - Human Resources. Business Dictionary.com. Retrieved August 23, 2017, from BusinessDictionary.com website: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resources.html>
- 32 - Oxford Dictionaries. Human Resources, Retrieved August 23, 2017, from <https://en.oxforddictionaries.com/>
- 33 - Katou, A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. **Journal of Industrial Engineering and Management**, 1(2), 119-142.
- 34 - Khan, M. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance-an empirical study of oil and gas industry in Pakistan. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 24, 157-175.
- 35 - Kuo, T. (2011). How to Improve Organizational Performance through

- Learning and Knowledge?. **International Journal of Manpower**, 32, 581-603.
- 36 - Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 42(3), 301-317.
- 37 - Spiers, S. (2011). Human resource development: theory and practice. **Action Learning: Research and Practice**, 8(1), 72-74.
- 38 - Walia, A., & Bajaj, S. (2012). Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices On Employee Retention. **International Journal of Research In IT & Management**, 2(2), 836-847.
- 39 - Wan, H. L. (2007). Human Capital development policies: enhancing employees' satisfaction. **Journal of European Industrial Training**, 31(4), 297-32.
- 40 - Wheelen T. L. & Hunger, J. D. (2002). **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability**, 13th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

