

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي**(دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية/ بإقليم****كرديستان/ العراق)****الباحثة/ بناز عثمان محمد****إشراف****أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة (*)****د. صفاء أحمد الشربيني (**)****الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء جامعة السليمانية التقنية واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، شملت الدراسة حصر شامل بلغت (٢٩٩) موظفاً من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٧٢) إستبانة، وأُعتد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) واختبار T للعينات المستقلة... (Independent- Samples T-Test)...الخ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم

(*) أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

(**) أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة المنصورة

الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) التابعين لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

الكلمات المفتاحية (عربي): ممارسات إدارة الموارد البشرية – الأداء المؤسسي

Abstract:

This study aims to identify the directions in the administrative staff of the University Sulaimani Polytechnic the concept human resource management practices across this University of performance also testing the differences in these various orientations based on personal and functional characteristics. The study involved a Comprehensive amounted to (299) employees who work at the university, where questionnaires were distributed through field visits and the number of valid questionnaires is recovered for statistical analysis (272) questionnaires and adopted in the analysis of data on measures descriptive statistics and regression analyzes of variance (Analysis of variance), and T test for independent samples (Independent- Samples T-Test) etc...

It's revealed several findings: the independent variables (polarization and appointment, Training and Development, Performance Evaluation, compensations, Health and safety) staff human resource management practices affect the dependent variable and the purpose of the performance of the university.

Key words: Human Resource Management Practices –Organizational Performance.

مقدمة:

اكتسبت إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين (برنوطي، ٢٠٠٤).

هذا تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها، كما أنها تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Caliskan, 2010: 100).

ويُعد عقد التسعينات من القرن الماضي باكورة نهضة الأداء المؤسسي والجودة الشاملة التي ترجع أصولها إلى الرواد الأوائل أمثال (E. Deming إدوارد ديمينج، جوزيف جوران J. Goran، فليب كروسبي F. Crosby)، وغيرهم من الذين أسهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (التميمي، والخطيب، ٢٠٠٨).

وبدأ الاهتمام بالأداء المؤسسي من (القرن الخامس عشر حيث كانت تسجل في الدفاتر اليومية) مالياً وتشغيلياً وإستراتيجياً حتى نهايات القرن العشرين "إدارة الجودة الشاملة وبطاقات الأداء المتوازن" (العزب، ٢٠١٠).

إن قياس الأداء وتقييمه في أي مؤسسة لا بد أن يكون شاملاً لكل المكونات، فلا يكتفي بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، ولا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا فإن تقييم الأداء المؤسسي ينبغي أن يراعى فيه كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين (الدجني، ٢٠١١: ١٣٥).

هذه وتسعى الباحثة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في جامعة السليمانية التقنية- التابعة لمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، حيث تبدأ بعرض موجز لمفاهيم الدراسة، ثم ملخصاً لأهم النتائج للدراسات السابقة، ثم عرض مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفروضها، وهيكل الدراسة، على النحو الآتي:

الفصل الأول: مقدمة البحث

الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة هذا البحث إلى:

١. دراسات متعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.
٢. دراسات متعلقة بالأداء المؤسسي.

أولاً: الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية:

- دراسة (النظاري، ٢٠١٥)

سعت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال تنمية رأس المال الفكري لدى الموظفين في الجامعات الحكومية اليمنية، وتوصلت الدراسة

إلى أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على رأس المال الفكري لدى الموظفين بالجامعات الخاضعة للدراسة.

- دراسة (الفقي، ٢٠١٥)

سعت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمي (التمكين، التوجه نحو الابتكار، التحسين المستمر على فعالية أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية (وظيفة الأجور والمرتبات، وظيفة إدارة الحوافز، وظيفة الأمن الصناعي، وظيفة إدارة الصحة النفسية والذهنية للعاملين، وظيفة إدارة خدمات وبرامج الرعاية العمالية وسلامة الهيكل التنظيمي) في قطاع الشركات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية للشركات الخاضعة للدراسة.

- دراسة (حمادي، ونديم، ٢٠١٤)

سعت الدراسة إلى تحديد طبيعة التكوين الجديد لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، فضلاً عن التعرف على الفلسفة الحقيقية لهذه الإدارة من خلال التعرف على طبيعة التحولات التي طرأت في تغيير المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ومن إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي هي بمثابة اعتمادية تبادلية، بدلاً من كونها ذات طبيعة خطية مباشرة قد تتوسطها وتتداخل معها متغيرات أخرى.

- دراسة (البطوش، ٢٠١٤)

سعت الدراسة إلى تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للنهوض بالأداء العام من خلال العمل على الارتقاء بجودة الخدمات الحكومية والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، واقتراح آلية لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام لمواجهة

عوامل عدم التأكد في البيئة الإستراتيجية السائدة والتي تتصف بدرجة عالية من التعقيد وسرعة التغيير وندرة الموارد، وتوصلت الدراسة إلى:

- تطوير الأداء في القطاع العام متطلب حيوي لتحسين البيئة الاستثمارية من خلال إيجاد كوادر وسياسات وإجراءات عمل ملائمة.
- الحاجة إلى دراسات إستراتيجية من شأنها مراجعة السياسات الإدارية والتنظيمية في القطاع العام.

- دراسة (Raj & Srivastava, 2014)

سعت الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي، التعلم التوالدي)، كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز) لدى العاملين في الشركات الصناعية الهندية، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير مباشر كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، كما هناك تأثير مباشر بين التعلم التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (أبو العلاء، ٢٠١٤)

سعت الدراسة إلى التعرف على أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحسين الأداء الجامعي في ضوء معايير التقييم والاعتماد، المطبقة على بعض كليات التجارة بالجامعات المصرية، وتحديد مدى إلتزام كليات التجارة بالجامعات المصرية بمعايير الاعتماد الأكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- كلية التجارة- جامعة الزقازيق كانت الأكثر التزاماً وتأثراً ببعد سياسات القبول وتوزيع الطلاب، يليها جامعة القاهرة، ثم جامعة المنصورة.

• وبترتيب الأفضلية لمدى الالتزام ببعد المعايير الأكاديمية القياسية كانت كلية التجارة- جامعة القاهرة الأكثر التزاماً وتأثراً، يليها جامعة المنصورة، ثم جامعة الزقازيق.

- دراسة (المغربي، ٢٠١٤)

سعت هذه الدراسة إلى تحلل أثر ثقافة التعلم التنظيمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن توفر أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية محل الدراسة يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أكدت النتائج أن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها لتحسين تلك الممارسات منها دعم إدارة العليا والاعتماد على الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة والاستعداد التنظيمي للتغيير.

- دراسة (Scheible& Bastos, 2013)

سعت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي كانت أقوىها مع التدريب والتطوير.

- دراسة (صالح، ٢٠١٣)

سعت الدراسة إلى تناول موضوع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، وتحديد التحديات التي أفرزتها العولمة، ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية والتي تم تطبيقها على كلية التربية للبنات- جامعة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تواجه العديد من التحديات في ظل العولمة كالتحديات المعرفية والتقنية وتحديات تنظيمية وتشريعية وذلك من جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير في نطاق الأعمال والمهارات والقدرات المطلوبة للموارد البشرية.

ثانياً: دراسات سابقة في مجال الأداء المؤسسي:

- دراسة (Yang, 2014)

سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة وأثرها في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال الكفاءة، وشملت عينة الدراسة على (١٣٧) شركة صناعية في الصين، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر غير مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد المرنة في الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة، في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر.

- دراسة (Yusuf, et al., 2014)

سعت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية والأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (٩٥) مديراً لسلسلة التوريد لدى الشركات العاملة في قطاع صناعات النفطية والغاز، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأداء المؤسسي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية.

- دراسة (Sukwadi & Yang, 2013)

سعت الدراسة إلى بحث أثر إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (١٦٠) شركة صغيرة ومتوسطة عاملة في إندونيسيا، وبينت نتائج

الدراسة وجود أثر للإستراتيجية المرنة والشراكة بين الشركة والمورد في أداء سلسلة التوريد، وعدم وجود أثر للإستراتيجية الرشيقة في أداء سلسلة التوريد، كما بينت الدراسة وجود أثر لأداء سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي.

- دراسة (Wagner & Erhun, 2012)

سعت الدراسة إلى بحث أثر المواءمة الإستراتيجية لسلسلة التوريد في الأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (٣٣٦) شركة عاملة في أمريكا وأوروبا الغربية، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للمواءمة بين مستوى التأكد في الطلب والعرض وإستراتيجية سلسلة التوريد (الاستجابة والكفاءة) في الأداء المؤسسي، كما قامت الدراسة على تحليل تأثير الأسبقيات التنافسية لدى قطاعي (الأغذية والمشروبات، والمنسوجات والملابس) في إستراتيجية سلسلة التوريد، حيث دلت النتائج إلى أن الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والملابس كانت أكثر مواءمة بين الأسبقيات وإستراتيجية سلسلة التوريد من الشركات العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات.

- دراسة (فارس، والأغا، ٢٠١٢)

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة قطاع غزة، حيث بلغ قوام مجتمع الدراسة المكون من العاملين في أقسام القبول والتسجيل بالجامعة في قطاع غزة (٢٨) موظفاً، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة: أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بلغ ٦٤,٣٪، وهناك علاقة إيجابية بين كل من التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتدريب العاملين، ومشاركة العاملين في العملية الإدارية، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب وبين مدى تطبيق أبعاد

إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى وعي العاملين لإدارة الجودة الشاملة غير واضح.

- دراسة (الفقهاء، ٢٠١٢)

سعت الدراسة إلى البحث في دور تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية لمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، الموظف، والمؤسسة، استندت الدراسة على فرضية أن تطوير إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة.
- دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة.

- دراسة (Qi & Sheu, 2011)

سعت الدراسة إلى بحث الدور المعدل للبيئة في العلاقة بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، وقد شملت عينة الدراسة على (٦٠٣) شركة صناعية عاملة في الصين، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للعلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والإستراتيجية الرشيقة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات العاملة في البيئة المستقرة، أما المنظمات العاملة في بيئة متغيرة فقد بينت النتائج وجود اثر لإستراتيجية التمايز في الإستراتيجية الرشيقة والمرنة،

وجود أثر لإستراتيجية قيادة التكلفة في الإستراتيجية الرشيقة، إلا أن الأثر في الأداء المؤسسي قد برز من خلال الإستراتيجية المرنة.

- دراسة (Soni & Kodali, 2011)

سعت الدراسة إلى بحث العلاقة السببية بين الإستراتيجيات التنافسية (خفض الكلفة، وسرعة التسليم، ومرونة التسليم، وجودة المنتج، ومرونة الطلب، ومرونة المنتج) وإستراتيجية سلسلة التوريد (خفض التكاليف، وتحسين الخدمات، وخفض رأس مال) وأداء سلسلة التوريد والأداء المؤسسي، وشملت عينة الدراسة على (١٨٥) شركة صناعية عاملة في الهند، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للإستراتيجية التنافسية في إستراتيجية سلسلة التوريد، ووجود علاقة سببية بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد في الأداء المؤسسي وأداء سلسلة التوريد.

- دراسة (Kara, 2010 & Mathwai)

سعت الدراسة إلى تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقيادة المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة القياس ومدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي، ومن أهم النتائج:-

- تبين أن هناك اختلاف بين الجامعات من ناحية التطور، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.
- وأن أهم سمات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تستخلص الباحثة من الدراسات السابقة مجموعة من الملاحظات من أهمها:

- **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في جامعة السليمانية التقنية/ إقليم كردستان-العراق.
- **من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدم:** تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت في تحديد متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية وقياسها وهي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية)، أما فيما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد تم الاعتماد على المؤشرات في (الجانب المالي، جانب الطلاب والمجتمع، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو).
- **من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في بعض الدول الأوروبية وبعضها الآخر في دول عربية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة جامعة التقنية السليمانية بإقليم كردستان - العراق.
- تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى المحلي من حيث تناولها لقطاع مهم لم يتطرق له كثيراً من الباحثين - من وجهة نظر الباحثة - خصوصاً على المستوى المحلي ألا وهو قطاع التعليم العالي الحكومي حيث أنها الأولى من نوعها.

مقدمة البحث: أولاً: مشكلة البحث:

أظهرت مجموعة من الدراسات السابقة أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في زيادة كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات، حيث كثر الحديث عن حقوق العاملين وخاصة في دول العالم الثالث، فجاء هذا البحث ليلقي الضوء على جانب مهم يساهم في حل مشكلة انخفاض الأداء المؤسسي لموظفي الجامعات الحكومية في إقليم كردستان - العراق.

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية⁽¹⁾ وذلك لتوضيح وتحديد معالم المشكلة وصياغتها، من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينه مكونة من (٣٠) مفردة من الموظفين الإداريين في جامعة التقنية بمحافظة السليمانية في حكومة إقليم كردستان /العراق والذي يمثل مجتمع الدراسة، لاستطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (١) نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية.

من خلال الدراسة الاستطلاعية يتضح بأن هناك ضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة، وبأن هناك انخفاض في الأداء المؤسسي كما هو واضح في المحاور أو الأبعاد الأربعة، ومن ثم يصبح التساؤل المطروح :

ما العلاقة بين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية وعناصر الأداء المؤسسي؟ وهل هناك تأثير له دلالاته لممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء المؤسسي بجامعة التقنية السليمانية/ بإقليم كردستان - العراق؟

(1) تم توزيع قوائم الاستقصاء في الفترة من ٢٠١٤/٣/٣ إلى ٢٠١٤/٣/١٠ على عينة مكونة من ٣٠ مفردة من الموظفين الإداريين في جامعة السليمانية التقنية.

ثانياً : أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- توصيف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة.

٢- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعة التقنية بمحافظة السليمانية .

٣- تحديد درجة تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

٤- على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يتم تقديم مجموعة من التوصيات للجامعة محل الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب تلك الدراسة أهميتها كما يلي وتنقسم إلى قسمين العلمي والعملي:-

أ- الأهمية العلمية:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال التعرف على أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة ألا وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يحتاج الكثير من جهود الباحثين إلى هذا الموضوع لمواكبة التوجهات العالمية أكاديمياً وعلمياً وإسناد المكتبة العلمية لمثل هذه الدراسات.

ب- الأهمية العملية :

تتضح أهمية الدراسة من الناحية العملية من خلال :-

١- كونها تتعلق بأحد أهم القطاعات في المجتمع إلا وهو التعليم العالي والبحث العلمي.

٢- إمكانية استفادة هذا القطاع والمتمثل في جامعة السليمانية التقنية محل الدراسة الميدانية والقطاعات الأخرى المماثلة لها من نتائج وتوصيات البحث، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

رابعاً: فروض البحث:

استناداً إلى أهداف الدراسة المطلوب تحقيقها وفي ضوء نموذج الدراسة تسعى تلك الدراسة إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:-

(١) لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء المؤسسي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:-

١-١ لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب والمجتمع.

١-٢ لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمليات الداخلية.

١-٣ لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب التعلم والنمو.

(٢) لا يوجد تأثير له دلالته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء المؤسسي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:-

١-٢ لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الطلاب والمجتمع في الجامعة محل الدراسة.

٢-٢ لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على العمليات الداخلية في الجامعة محل الدراسة.

٣-٢ لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو في الجامعة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

المفاهيم والأبعاد:

أشار (Heneman, 2011: 45-64) أنه يطلق على ممارسات إدارة الموارد البشرية العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

فيما يلي عرض موجز للأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١- **الاستقطاب والتعيين:** والتي تتضمن الحصول على الموارد البشرية واختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢- **التدريب والتطوير:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعرف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

٣- **تقييم الأداء:** وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً، ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.

٤- **التعويضات:** المتمثلة بتحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة.

٥- **الصحة والسلامة المهنية:** وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي:

المفاهيم والأبعاد:

نقلاً عن الاقتصادي (Pastre) بأن الأداء المؤسسي يتمثل في مجموعة قواعد النشاط والمراقبة التي تحكم سير المؤسسة داخل إطار تاريخي وجغرافي محدد، يشتمل على أربعة أبعاد هي (الجانب المالي، جانب الطلبة، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو)، ويمكن التعرض لتلك الأبعاد باختصار فيما يلي (أحمد، ٢٠١١):

١- **الجانب المالي:** يمكن اعتبار الهدف المالي هو خلق قيمة لحملة الأسهم، وقد حظي هدف تعظيم ثروة الملاك بقبول واسع كهدف رئيسي لمنشآت الأعمال حيث يهتم المستثمرون بمدى قدرة المنشأة على تحقيق أرباح وتوزيعات طويلة الأجل على المساهمين.

٢- **جانب الطلبة:** هذا القياس يحدد بموضوعية مدى إدراك الطلبة لما تقدمه الكلية من خدمات تعليمية وإدارية، ويفسح المجال أمامها لاتخاذ القرارات المناسبة

لإغلاق الفجوة الحاصلة بين إدراك الطلبة لجودة الخدمات وبين واقع الخدمات الحقيقية.

٣- **جانب العمليات التشغيلية:** أن هذا الجانب يتضمن كافة أنشطة المنشأة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من مرحلة البحث والتطوير حتى مرحلة خدمة ما بعد البيع، وهذا الجانب مرتبط بالبعد المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية.

٤- **جانب التعلم والنمو:** يهدف هذا الجانب إلى قياس القدرة على الابتكار والإبداع، وذلك من خلال قياس قدرة المنشأة على تقديم منتجات جديدة وخلق قيمة أكبر للعملاء، والتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج أو الخدمة وإجراءات تقويمها.

الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات

أولاً: مجتمع وعينة وأداة والأساليب الإحصائية

١. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين بجامعة السليمانية التقنية والبالغ عددهم (٢٩٩)، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية^(١)، وبعد فحصها تم استبعاد (٢٧) إستبانة نظراً لعدم تحقيقه الشروط الإيجابية الصحيحة وأسترد منها (٢٧٢) إستبانة أي بنسبة (٩٤,٤%).

٢. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

توضح الباحثة الأساليب الإحصائية المستخدمة وفقاً لترتيبها في الدراسة التطبيقية، حيث تمت الإستعانة بالحاسب الآلي والمجموعة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) وهي كالتالي:

- أ- استخدام طريقة (كأ^٢) لإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة.
- ب- معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرض الأول.
- ت- تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار الفرض الثاني.

٣. أداة صدق وثبات الدراسة:

- أداة الدراسة

تنقسم أداة الدراسة إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تنقسم إلى خمسة أبعاد:

- الاستقطاب والتعيين
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- التعويضات
- الصحة والسلامة المهنية

المحور الثاني: الأداء المؤسسي، والتي تتضمن ثلاثة جوانب:

- الطلاب والمجتمع
- العمليات الداخلية
- التعلم والنمو

- ثبات أداة الدراسة:

تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

جدول (١٤)

قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبانة

م	المحور	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للإستبانة
1	الاستقطاب والتعيين	0.779
2	التدريب والتطوير	0.833
3	تقييم الأداء	0.828
4	التعويضات	0.811
5	الصحة والسلامة المهنية	0.540
6	جانب الطلاب والمجتمع	0.810
7	جانب العمليات الداخلية	0.787
8	جانب التعلم والنمو	0.837
	الإستبانة ككل	0.922

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

خامساً: نتائج اختبارات الفروض

الفرض الأول: "لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين متوسطات ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء المؤسسي".

يتفرع هذا الفرض إلى ثلاثة فروض:

الفرض الفرعي الأول: "لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب والمجتمع".

للتحقق من هذا الفرض، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٢٣) وذلك كما يلي:

جدول (٢٣)

قيمة معامل بيرسون (ر) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب والمجتمع المرتبط بها كأحد أبعاد الأداء المؤسسي

المتغير	الطلاب والمجتمع	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	التعويضات	الصحة والسلامة المهنية	الدرجة الكلية للأداء المؤسسي
الطلاب والمجتمع	1						
الاستقطاب والتعيين	**0.510	1					
التدريب والتطوير	**0.488	**0.452	1				

			1	0.638	**0.391	**0.461	تقييم الأداء
		1	**0.022	**0.030	**0.150	**0.012	التعويضات
	1	**0.037	**0.964	**0.609	**0.342	**0.457	الصحة والسلامة المهنية
1	*0.040	**0.550	**0.013	**0.204	**0.055	**0.218	الدرجة الكلية للأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٢٣) أنه يوجد علاقة موجبة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وجانب الطلاب والمجتمع: الأبعاد والدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (ر) بين (0.012) و(0.510) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وتدل على وجود علاقة مهمة وجيدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب والمجتمع، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل **توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجانب الطلاب والمجتمع.**

الفرض الفرعي الأول: "لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الطلاب والمجتمع في الجامعة محل الدراسة.

للتحقق من هذا الفرض، استخدمت الباحثة الانحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة الخطوات المتتالية أو طريقة التحليل المتتابع Stepwise Analysis وجاءت النتائج كما في الجدول (٢٦):

الجدول (٢٧)

نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	32.207	5	6.441	*65.696	0.000
الخطأ	9.511	97	0.098		
المجموع الكلي	41.717	102	-		

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. *ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=a)

ومن خلال النتائج الواردة من الجدول (٢٧) يتضح أن قيمة F المحسوبة (65.696) وكان مستوى الدلالة المحسوبة (0.000)، وهذا الأخير هو الأقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=a)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الطلاب والمجتمع في الجامعة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: "لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التعلم والنمو في الجامعة محل الدراسة.

للتحقق من هذا الفرض، استخدمت الباحثة الانحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة الخطوات المتتالية أو طريقة التحليل المتتابع Stepwise Analysis وجاءت النتائج كما في الجدول (٣١):

جدول (٣١)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية: تقييم الأداء) على (التعلم والنمو) كأحد أبعاد الأداء المؤسسي

البيانات	(R) الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig درجات الحرية	DF معامل الانحدار	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	0.547	0.299	12.107	0.00	1	الثابت	7.606	0.000
					251	تقييم الأداء	10.345	0.000
					252			

F الجدولية = 8.020 عند مستوى (a ≤ 0.05)، t الجدولية = 1.645 عند مستوى (a ≤ 0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج جدول (٣١) تأثير تقييم الأداء على الأداء المؤسسي (التعلم والنمو) في جامعة السليمانية التقنية، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.547) عند مستوى (a ≤ 0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.299)، أي أن ما قيمته (0.299) من التغيرات في الأداء المؤسسي في جامعة السليمانية التقنية ناتج عن التغير في الاهتمام بتقييم الأداء، كما بلغت قيمة درجة التأثير B

(0.548) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى التعلم والنمو بقيمة (0.597)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (107.012) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية: تقييم الأداء على التعلم والنمو عند مستوى (0.05) في الجامعة محل الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- النتائج المتعلقة بالمتغيرات:

- كان مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في جامعة السليمانية التقنية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (عريقات، وعقل، ٢٠١٠) بأن الاستقطاب والتعيين كإستراتيجية كان لها دور كبير في نجاح البنك (بنك الإسكان والتمويل) الذي أجريت عليه الدراسة في الأردن، كما اتفقت معه دراسة (القاضي، ٢٠١٢) ودراسة (Dizgha, et.al,2011) التي أجريت في المصارف العاملة في Guilan Province.

- وتتعارض مع دراسة (صيام، ٢٠٠٧) التي خلصت إلى أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور

الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشركة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.

- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير على العمليات الداخلية عند مستوى (0.05) في جامعة السليمانية التقنية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Edralin, 2010) التي بينت أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية على الأداء المؤسسي عند مستوى (0.05) في جامعة السليمانية التقنية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج الخاصة بالدراسة تورد الباحثة فيما يأتي مجموعة من التوصيات التي تأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة في جامعة السليمانية التقنية، والتي تعتقد أنها يمكن أن تساهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة في النهوض بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستثمارها باتجاه تعزيز الأداء المؤسسي، للوصول إلى أفضل السبل لتحقيق نتائج من شأنها ترفع بمستوى أداء جامعة السليمانية التقنية وتمكنها من مواجهة التحديات في المستقبل:

- التركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على الأبعاد التي تؤثر على تحقيق هذه الممارسات.
- إطلاع الموظف على إجراءات تقييم الأداء لمعرفة نقاط ضعفه وقوته، ومن أجل زيادة الثقة ما بين الموظف وما بين القائمين على إجراءات التقييم.
- وضع مجموعة من الدورات التدريبية تكون متخصصة وفق كل وظيفة وكل قسم على أن لا تعمم تلك الدورات على كل الوزارة وبصورة غير مدروسة وذلك لتقليل الوقت والجهد والمال.
- تشكيل لجان تكون مهمتها مراقبة أوضاع الطلبة وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجامعة كل ثلاثة أشهر، بالإضافة إلى نشر صناديق شكاوى الطلبة في أقسام الكليات تكون كوسيلة وصل ما بين الطلاب والجامعة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، آلاء الحسين مصطفى، (٢٠١٤)، "أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحسين الأداء الجامعي في ضوء معايير التقييم والاعتماد"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية المطبقة على بعض كليات التجارة بالجامعات المصرية، جامعة الزقازيق، مصر.
- برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- البطوش، رضا مصطفى، (٢٠١٤)، "الكلية الملكية للدراسات الحكومية: نظرة مستقبلية في إدارة وتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الأردني لمواجهة الأزمات وتحديات البيئة الإستراتيجية السائدة"، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ١، الأردن.

- التميمي، فواز، والخطيب، أحمد، (٢٠٠٨)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- حمادي، انتصار عباس، نديم، عدي زهير محمود، (٢٠١٤)، "فلسفة دراسة إدارة الموارد البشرية بمنظور إستراتيجي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الدجني، أياد علي، (٢٠١١)، "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، سوريا.
- صالح، عائدة عبد الكريم، (٢٠١٣)، "إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة"، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد ٢٤، العدد ١، بغداد، العراق.
- فارس، محمد، والأغا، إيهاب، (٢٠١٢)، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة قطاع غزة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد ٩، فلسطين [/www.ust.edu/uaqe/count/2012/1](http://www.ust.edu/uaqe/count/2012/1)
- الفقهاء، سام عبد القادر، (٢٠١٢)، "إدارة معلومات العملاء ودورها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد ٢٥، عدد ١.
- الفقي، فايزة زكي عوض الله، (٢٠١٥)، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠١٤)، "بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد: الثامن والثلاثون، العدد: الثاني، جامعة المنصورة، مصر.

- النظاري، فواز أحمد أحمد، (٢٠١٥)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري"، دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Caliskan, Esra Nemli, (2010), "The Impact of strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering , Vol. 6, No. 2, 100-116.
- Heneman, III Herbert G. & Milanowski, Anthony T., (2011), "Assessing Human Resource ", Practices Alignment: A Case Study, Human Resource Management Vol. 50, No. 1, pp: 45-64, DOI: 10.1002/hrm.20405.
- Qi, Y., Zhao, X., and Sheu, C., (2011), "The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty". Decision Sciences, 42(2): 371-389. Quality, V. 18, N. 1, 2008, pp. 4-19. Row, New York (1985).
- Raj, R., Srivastava, B., (2014), "The Mediating Role of Organizational Learning on the Relation Ship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovatonees" Journal Management and Labour Studies, Vol. 3, No. 38.
- Scheible, Alba Couto Falcao & Bastos, Antonio Verjilio Bittencout, (2013), "An Examination of Human Resource Management Practices Influence on Organizational Commitment and entrenchment, Brazilian Administration Review, vol. 10, No.1, pp: 57-76.
- Soni, G., (2011), "The strategic fit between "competitive strategy" and "supply chain strategy" in Indian manufacturing

industry: an empirical approach”. *Measuring Business Excellence*, 15(2): 70-89.

- Sukwadi, R., Wee, H. M., and Yang, C. C., (2013), “Supply Chain Performance Based on the Lean–Agile Operations and Supplier–Firm Partnership: An Empirical Study on the Garment Industry in Indonesia”. *Journal of Small Business*.
- Wagner, S. M., Grosse- Ruyken, P. T., and Erhun, F., (2012), “The link between supply chain fit and financial performance of the firm”. *Journal of Operations Management*, 30(4): 340-353.
- Yang, J. (2014), “Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers”, *International Journal of Production Economics*, 150: 104-113.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El- Berishy, N., and Cang, S., (2014), “A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry”. *International Journal of Production Economics*, 147(b): 531-543.