

أثر استراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء (دراسة تطبيقية)

د. محمد سعد اليحيى
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية

د. عاصم التجاني ابراهيم
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية

الملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء، حيث تمثلت المشكلة في انخفاض الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة شقراء، وعدم التوظيف الملائم لقدراتهم ومهاراتهم من قبل الإدارات المتعددة بالجامعة، الشيء الذي سيؤثر سلباً على مخرجات العملية التعليمية، المتمثل في رأسمالها الفكري. هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر استراتيجية تطوير الكوادر البشرية (استراتيجية التعليم التنظيمي، استراتيجية الابداع، استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التطوير الاداري، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي) بجامعة شقراء، التعرف على أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء، من ثم اختبار الأثر بين استراتيجية تطوير الكوادر البشرية وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء، بالإضافة الى تحديد أهم المعوقات، في حالة وجودها، والتي تحول دون تطبيق استراتيجية تطوير الكوادر البشرية بها. شملت عينة الدراسة على (98) فرداً عاملاً بجامعة شقراء. وكانت الإستبانة هي وسيلة جمع البيانات. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تطوير الكوادر البشرية وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء، كما تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد، فالمتغيرات المستقلة الستة التي تضمنها النموذج مجتمعة تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تحدث لأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء.

واستنتجت الدراسة ان كل من، التعليم التنظيمي، التدريب، التطوير التنظيمي، التطوير الاداري، تطوير المسار الاداري، والابداع تمثل استراتيجيات هامة يجب أن تتبناها جامعة شقراء.

Abstract

This study investigates the Effect of Human Cadres Development Strategy on the Performance of Saudi Universities' employee. The problem resides in the low level of performance of Shaqra employee and the inadequate use of their skills by the various administrations, the matter that reflects on the outputs of the educational process represented in its intellectual capital. The current study aims at whether there is a strategy for developing human cadres (structural education strategy, innovation strategy, training strategy, structural development strategy, administrative development strategy, and career path development strategy) in Shaqra University. The study seeks to be acquainted with employee performance therein and finding out the relation between the strategy of cadres development and the performance of employee as well as identifying the major obstacles, if any, that deter the implementation of the strategy. The study sample consists of (98) members of the university, the questionnaire being the means for data collection. The study finds out that there is a statistically significant correlation between the strategy of cadres' development and the performance of employee as indicated by the results of

multiple regression analysis, where the six independent variables included in the sample account for(61%)of the changes in employee performance

The study concludes that the strategies of structural education development, innovation, training, structural development, administrative development, and career path development are major strategies that should be adopted by Shaqra University

المقدمة:

تسعى المنظمات التعليمية في تنميتها لرأسمالها الفكري إلى النهوض بقدرات ومهارات ومعارف كوادرها البشرية، والعمل على صقلها وتنميتها باستمرار، بغية تحسين سلوكياتهم وتفعيل ممارساتهم ضمن وظائفهم الحالية، وإعدادهم للوظائف المستقبلية، وفي سبيل ذلك تسعى إلى توجيه ثقافتهم وقناعاتهم وميولهم واتجاهاتهم بما يضمن الرفع من مستوياتهم الوظيفية وتوجيه انتماهم فتتسجم بذلك الأهداف والغايات التنظيمية بأهدافهم الشخصية. ويتحقق ذلك من خلال ما تعتمد المنظمات من برامج وسياسات لتنمية مواردها، وبناء جهودها المخططة بشكل مستمر ومتطور، بما يجعلها قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة و مواكبة التطورات الطارئة.

وفي سبيل تحقيق ذلك لا بد من التحديد والاختيار الجيد للاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الجامعات في تطوير وتنمية كوادرها البشرية، وبما تتطلبه وظائفهم بكفاءة واقتدار. وانطلاقاً من تقسيم (Leonard)، لوظائف الموارد البشرية في المنظمات إلى ثلاثة فروع، تمثل الأول في تحسين بيئة الموارد البشرية والثاني في إدارة الموارد البشرية، أما الفرع الثالث فقد تمثل في تنمية الموارد البشرية و التي حدد استراتيجياتها في كل من التدريب، التعليم، والتطوير، وباعتبار أن المنظمات التعليمية هي التي تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية المتحركة، التي تعكس اتسام العصر الحالي بروح التجديد والإبداع والابتكار في مخرجات العملية التعليمية، وما يحتاجه سوق العمل من إمكانيات ومهارات وقدرات محددة، ويعكس ذلك أهمية الإبداع الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية في المنظمات التعليمية حتى تستجيب لمتطلبات التغيرات البيئية الخارجية، مما لزم اعتبار الإبداع رابع استراتيجية من استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية في المنظمات التعليمية. (Leonard Nadler,1986).

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في انخفاض الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة شقراء، وعدم التوظيف الملائم لقدراتهم ومهاراتهم من قبل الإدارات المتعددة بالجامعة، الشيء الذي سيؤثر سلباً على مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي عدم الاستثمار الأمثل لرأسمالها الفكري، لذا جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر استراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء(دراسة تطبيقية).

أسئلة الدراسة:

يمكننا صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلين الرئيسيين التاليين:

أولاً: هل هناك أثر لاستراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء ؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. هل هناك أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجية التعليم التنظيمي وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء؟.
2. هل هناك أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء ؟.
3. هل هناك أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجية التطوير التنظيمي وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء ؟.
4. هل هناك أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجية التطوير الإداري وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء ؟.
5. هل هناك أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء؟.
6. هل هناك أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجية الإبداع وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء ؟.
7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي) والمتغير المستقل أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مدى توفر استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية (استراتيجية التعليم التنظيمي، استراتيجية الابداع، استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التطوير الاداري، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي) بجامعة شقراء.
2. التعرف على أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء.
3. اختبار الأثر بين استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية (استراتيجية التعليم التنظيمي، استراتيجية الابداع، استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التطوير الاداري، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي) وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء.
4. تحديد أهم المعوقات، في حالة وجودها، والتي تحول دون تطبيق استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية بجامعة شقراء.
5. يؤمل أن تقدم الدراسة النتائج والتوصيات التي يمكنها أن تساعد منظمات التعليم العالي في الدول العربية للاهتمام باستراتيجيات تطوير الكوادر البشرية وبما يرفع أداء موظفيها العاملين .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. تعتبر الدراسة الأولى - حسب علم الباحثين - التي تختبر مجموعة من استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية وأثرها على أداء الموظفين الإداريين، كما أنها تناولت جامعة حديثة نسبياً، جامعة شقراء تقدم التعليم العالي للطلاب والطالبات.
2. سوف تساهم الدراسة في بيان ضرورة مواجهة التغيرات العلمية والعملية المتسارعة في مجال الخدمات التعليمية، سعياً لتحقيق رضا المجتمع والدارسين والعاملين بها، وذلك بالتعرف على استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية، ورفع معدلات الوعي بضرورة زيادة أداءهم الوظيفي.
3. يمكن للجامعات الناشئة ومراكز البحث العلمي في مختلف الدول، الاستفادة من النتائج التي نتوصل إليها، كل حسب اهتمامه.

فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى (H_1):

"يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين عناصر استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية (استراتيجية التعليم التنظيمي، استراتيجية الابداع، استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التطوير الاداري، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي) وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".
وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الست التالية:

$H_{1.1}$: "يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجيات التعليم التنظيمي وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".

$H_{1.2}$: "يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".

$H_{1.3}$: "يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجيات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".

$H_{1.4}$: "يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجيات التطوير الاداري وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".

$H_{1.5}$: "يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".

$H_{1.6}$: "يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين استراتيجيات الابداع وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".

الفرضية الرئيسية الثانية (H_2):

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع ، المؤهل العلمي) والمتغير المستقل أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: جامعة شقراء.

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين بجامعة شقراء .

الحدود الزمانية : 2017م – 2018م.

مصطلحات الدراسة :

1. الاستراتيجية:

"مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف" (ياسين، 1998م:209) .

2. تطوير الكوادر البشرية:

"هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاء المنظمة" (ابوشيخة، 2000م:19).

3. أداء الموظفين الإداريين :

"درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء ، فالجهد يشير إلى على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فمثلاً قد يبذل جهداً كبيراً في الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجة منخفضة وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما يكون الأداء منخفضاً". (عبدالله 2000 م : 209).

اطار الدراسة :

تعد جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية التي صدر القرار السامي الملكي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (7305/م ب وتاريخ 1430/9/3هـ) بإنشاء جامعة شقراء، انطلاقاً من حرص حكومة المملكة وخادم الحرمين الشريفين-حفظه الله -على النهضة بمجال التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة.

وتتطلع الجامعة مع باقي الجامعات خلال خطة التنمية التاسعة إلى تحقيق أهدافها العامة، المتمثلة في إعداد وتنمية القوى البشرية الوطنية، وتوفير الكوادر المؤهلة والمدرّبة للوفاء بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وأثناء حركة البحث العلمي وتطوير الدراسات العليا لتلبي قضايا المجتمع واحتياجات التنمية. كما تتطلع الجامعة بالتوسع في قبول طلاب الثانوية ما أمكنها ذلك، وتطبيق الأنماط المختلفة من التعليم. وستفتتح أيضاً المزيد من الكليات العلمية خلال الخطة التاسعة لتلبية حاجة التنمية من القوى الوطنية المؤهلة. وتضم الجامعة حالياً (21) كلية موزعة في عدة محافظات ومراكز غرب مدينة الرياض، وهي: (شقراء، وحريلاء، والقوية، والدوادمي، وساجر، وضرماء، وعفيف، والمزاحمية، وثادق والمحمل). تتمثل رؤية جامعة شقراء في الريادة العالمية والتميز في التعليم العالي. أما رسالة جامعة شقراء التي تسعى لتأديتها، والمهمة الكبرى التي من أجل تحقيقها أنشئت الجامعة، هي: تقديم تعليم متميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم التعليم العالي، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

وأهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى جامعة شقراء لتحقيقها تلخص في النقاط التالية:

- أ- الإجابة في جميع المجالات والتميز في مجالات محددة.
- ب- إيجاد نخبة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- ت- تعزيز قدرات الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل وحاجات مجالات التنمية.
- ث- بناء جسور تواصل بين الجامعة والمجتمع، وبين الجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى المحلية والعالمية.
- ج- إيجاد بيئة تعليمية ذات قاعدة واسعة.

ح- المرونة والمساءلة.

خ- بناء أنظمة إدارية لدعم العملية التعليمية.

(<http://www.su.edu.sa/AboutUs/Pages/mission.aspx>)

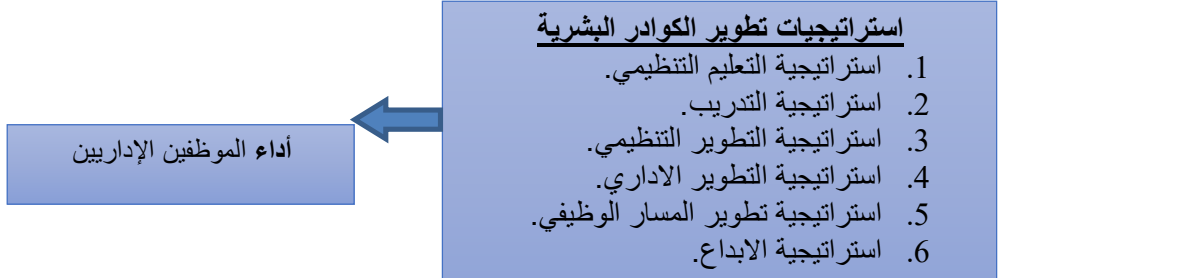
تبنى الباحثان الاستراتيجيات الأكثر اتساقاً والأكثر ملائمة للجامعات السعودية، من وجهة نظرهما ،
والمتمثلة بالمتغيرات التالية:

1. **استراتيجية التعليم التنظيمي:** تعرف بأنها: "الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم". وبأنها "آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية". بالإضافة إلى أنها "عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها والرصد والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها". وكذلك تعتبر "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع توظيفها لأغراضها الرئيسية".
2. **استراتيجية التدريب:** هي: "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات فالمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية لها والأهداف التي يجب تحقيقها. (الشرعة، وآخرون، 2008م: 11).
3. **استراتيجية التطوير التنظيمي:** أنها: "جهد ونشاط مخطط وطويل المدى يهدف الى تغير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المنظمة على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة ادائها وانتاجها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها واهدافها". (العديلي، 1999م: 1). إضافة الى أنها "نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتياً، من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدوره بادارة التغيير الذي يروج للافكار الجديدة بين اعضاء التنظيم". (السلمي، 1980م).
4. **استراتيجية التطوير الإداري:** هي "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين ادائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الادارية". (مشهور، 2010م: 47). وكذلك أنها "التحسين المستمر في اداء الادارة من خلال اتباع الاساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات الادارية". (الصيرفي، 2006م: 47).
5. **استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:** أنها "عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة". وتعتبر كذلك "تخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية". (ماهر ، 2003م: 374). بالإضافة الى أنها "عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد و طموحاته من جهة و بين فرص تحقيقها من جهة أخرى". (عدوان، 2011م: 30).
6. **استراتيجية الابداع:** هي عبارة عن: "القدرة على خلق شئ جديد واخراجه الى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصا السيكلوجية منها والتي يتم بها ابتكار شئ جديد ذي قيمة مرتفعة". وكذلك أنها "العملية الابداعية التي تؤدي في نهاية الامر الى انجاز العمل الابداعي وتحقيقه. بمعنى أن العمل الابداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي الى انجازه". (السكرانة، 2011م: 176). فقد ارتأ الباحثان أن يركزا في دراستهما هذه من هذا التقسيم لاستراتيجيات الكوادر البشرية (استراتيجية التعليم، التدريب، التطوير) واقترحا تصنيف استراتيجيات التطوير لتشمل ثلاث استراتيجيات هي استراتيجية: التطوير الإداري، وتطوير المسار الوظيفي، التطوير التنظيمي).
يوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة و المتمثلة في المتغيرات المستقلة (استراتيجية تطوير الكوادر البشرية) والمتغير التابع (أداء الأفراد العاملين).

الشكل رقم (1)

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



وقد قمن الإدرابين (y) دلة المتغيرات المستقلة الست التي تؤثر على المتغير التابع والتي تمثل استراتيجيات تطوير الكوادر البشرية. ويمكن بيان نموذج الدراسة كالتالي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + E_i$$

حيث أن :

Y: أداء الموظفين الإداريين (المتغير التابع).

a: ثابت , و b1 , b2 , b3 , b4 , b5 , b6 قيم معاملات الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

b_1x_1 : استراتيجية التعليم التنظيمي

b_2x_2 : استراتيجية التدريب

b_3x_3 : استراتيجية التطوير التنظيمي

b_4x_4 : استراتيجية التطوير الاداري

b_5x_5 : استراتيجية تطوير المسار الوظيفي.

b_6x_6 : استراتيجية الابداع

E_i : الخطاء العشوائي

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

1.دراسة: سبرينة (2015م):

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين في الجامعات الجزائرية، حيث بلغت عينة الدراسة (524) فردا عاملا: وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية ،وأيضاً عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، بالإضافة إلى عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل التحفيز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد العاملين وفرق العمل، وأيضاً ان كل من التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الاداري، وتطوير المسار الوظيفي) والابداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات الجزائرية (محل الدراسة).

2. دراسة: القردهجي(2013م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات نظم عمليات الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية. تمثلت عينة الدراسة من جميع (المدراء، ورؤساء الأقسام) بالمجموعة، الاستبانة أداة لجمع المعلومات. أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة معنوية لعمليات نظم الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في مجموعة الجميح.

3.دراسة: (Nayyab,etal,2011):

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر عمليات نظم الموارد البشرية (الاختيار، التعريف الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، التعويض، ومشاركة الموظف) على أداء البنوك (الأداء المصرفي في صنع و اتخاذ القرارات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك تأثيراً كبيراً لعمليات نظم الموارد البشرية على أداء البنوك، وأن عمليات نظم الموارد البشرية لا تساعد على تحقيق نمو مستمر فقط، ولكن على توفير ميزة تنافسية للبنوك أيضاً.

4.دراسة: الدايني، (2010م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية، ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، حيث تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة الى النتيجة التالية: وجود أثر ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية، وأن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين كان مرتفعاً.

5. دراسة: حسن، (2009م):

هدفت الدراسة إلى تحديد استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية _ دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الاردنية، حيث تمثلت عينة الدراسة من المديرين، ورؤوسا الاقسام في شركة زين وأورانج للاتصالات الخلوية في المملكة الاردنية الهاشمية، أهم النتائج: وجود أسس علمية في عملية اختيار الموظفين في الشركات، ولا تستخدم الشركات أسلوب الاستقطاب الإلكتروني في عملها، وأن هناك أساساً متبعة في ملء الشواغر في الشركات المبحوثة.

6. دراسة: الثويني، (1428-1429هـ):

هدفت الدراسة الى معرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الاعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، من أهم النتائج: أن مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة، وكذلك أكدت الدراسة الى وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة. وأن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة وهذا يعني أن هنالك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض وانسجام فريق العمل بقدراته وخبراته المهنية التي يمتلكها والتعاون بين المرؤوسين في انجاز الأعمال.

7.دراسة: يرقى: (2007م):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة مؤسسة سوناطراك-، تمثلت المشكلة في: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة، أهم النتائج: تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير واستمرار المؤسسات المختلفة، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات.

الدراسات باللغة الانجليزية:

1.دراسة: (Akhtar,Ding&Gloria,2008)، هدفت الدراسة إلى بيان صحة عمليات نظم ادارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب، التقييم، تصميم العمل، جودة العمل، والحوافز و المكافآت) وأثرها على أداء المنظمات في الصين، وقد أظهرت النتائج الآتي: وجود أثر لكل متغير على حدة مع أداء المنظمات، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، وذلك فإنه خلال عقد أو عقدين من الزمن، و بتكيف محلي ستسود معظم المنظمات الصينية.

2. دراسة (Daniels, 2003)، بعنوان: “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة

تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

3.دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، بعنوان: "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement". هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملي تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة محاور، يتمثل المحور الأول بالهدف من هذه الدراسة، حيث هدفت إلى التعرف على مدى توفر إستراتيجية تطوير الكوادر البشرية، وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء، أما المحور الثاني الذي يميز الدراسة ارتباطها بمنظمة خدمية تعليمية، حيث أن مجتمع الدراسة تمثل في الجامعات السعودية وبالتطبيق على جامعة شقراء، والمحور الثالث الذي يميز الدراسة استهدافها للموظفين الإداريين العاملين بجامعة شقراء، والمحور الرابع للتميز هو أداة الدراسة، حيث اعتمدت على الاستبانة .

إجراءات الدراسة:

لقد تم اختيار جامعة شقراء لتكون مجتمعاً للدراسة، ويعزي ذلك لسببين: الأول: يكمن في دور واهمية القطاع التعليمي بالنسبة للمجتمع، والثاني: يتمثل في رؤية الدراسة من ان الجامعة تتمتع بقدرات فكرية وعقلية ملائمة لفهم واستيعاب مكونات استراتيجية تطوير الكوادر البشرية وأداء الموظفين الإداريين. لدراسة واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي بهدف وصف مشكلة الدراسة وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة. لتحقيق ذلك تم تصميم استبانة موجهة للموظفين الإداريين بجامعة شقراء، اعتمدت الدراسة على اسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها وفقاً للمعادلة المخصصة لذلك (98) مفردة من المنسوبيين لجامعة شقراء، تم توزيع استبانة الدراسة بعد تحكيمها من قبل الخبراء حيث احتوت على قسمين: الأول يتمثل ببيانات عامة متعلقة بالسمات الشخصية والوظيفية للمستقصيين، والثاني تضمن (57) عبارة تركزت على استراتيجية تطوير الكوادر البشرية وأداء الموظفين الإداريين. كما اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية، المتمثلة في الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث العلمية والنظريات المدعمة لموضوع الدراسة ومتغيراتها، وقد تمكن فريق الدراسة من استرداد جميع الاستبانات، استبعدت منها عشرة استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لدراسة تأثير المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة، واختبار الفرضيات.

ثبات وصدق أداة الدراسة

تم حساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على "أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سيبرمان-براون " (عبد الرحمن، 1998م: 149). فقد قام الباحثان بأخذ عينة استطلاعية بحجم (98) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	0.70	0.82	0.91
الثاني	0.80	0.91	0.95
الثالث	0.73	0.84	0.92
الرابع	0.81	0.90	0.95
الخامس	0.86	0.92	0.96
السادس	0.75	0.86	0.93
السابع	0.83	0.91	0.95

0.96	0.92	0.85	الاستبيان كاملاً
------	------	------	------------------

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

تقييم النموذج:

1- مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (2)

مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة

الابداع	تطوير المسار التنظيمي	التطوير الاداري	التطوير التنظيمي	التدريب	التعليم التنظيمي
التعليم التنظيمي	1.000				
التدريب	0.856	1.000			
التطوير التنظيمي	0.860	0.921	1.000		
التطوير الاداري	0.767	0.802	0.857	1.000	
تطوير المسار التنظيمي	0.761	0.792	0.812	0.858	
الابداع	0.795	0.785	0.836	0.869	0.885

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

2- اختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي يجب التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لايعاني من مشكلة التعدد الخطي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية قام بإجراء اختبار الارتباط الذاتي والتداخل المتعدد والتوزيع الطبيعي لاختفاء كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3)

اختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح به Tolerance	معامل التضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness	الخطا المعياري	نسبة معامل الالتواء الى الخطا المعياري	Durbin-Watson
التعليم التنظيمي	0.216	4.621	0.421	0.253	1.664	2.232
التدريب	0.131	7.645	0.135		0.533	
التطوير التنظيمي	0.101	9.856	0.090		0.358	
التطوير الإداري	0.172	5.829	0.161		0.636	
التطوير المسار التنظيمي	0.175	5.720	0.141		0.557	
الابداع	0.152	6.591	0.372		1.147	

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

1. اختبار الارتباط الذاتي (Auto correlation):

تم إجراء اختبار الارتباط الذاتي للاخطاء العشوائية باستخدام إحصائية دارين واتسن (DW) بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (n=259) و (P=6) فان إحصائية DW=2.232 تشير الى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الاخطاء العشوائية.

2. اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity):

للتحقق من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة إجراء الاختبار بواسطة إحصائية (VIF) Variance Inflation Factor/ نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10 وهذا يعني ان النموذج لايعاني من مشكلة التداخل الخطي اي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من ان توزيع البيانات طبيعياً تم قسمة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري ونجد أن نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المدى (2و-) يشير ذلك الى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعياً.

تحليل نتائج استجابات أفراد العينة ومتغيرات الدراسة:

أولاً: احصائيات وصفية لتوزيع مفردات العينة لبعض المتغيرات:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض متغيرات الدراسة باستخدام الإحصائيات الوصفية للتعرف على اهم الخصائص الخاصة بمفردات العينة.
توزيع مفردات العينة :

جدول رقم (4)

عينة الدراسة حسب النوع / العمر/المؤهل العلمي / الوظيفة / عدد سنوات الخبرة

البيان	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
النوع	ذكر	36	36.7%
	أنثى	62	63.3%
العمر	أقل من 30 سنة	35	35.0%
	من 31 _ 40 سنة	24	24.5%
	من 41 _ 50 سنة	26	26.6%
	من 51 _ 60 سنة	13	13.3%
المؤهل العلمي	ثانوي	23	23.4%
	دبلوم بعد الثانوي	19	19.4%
	بكالوريوس	38	38.8%
	ماجستير	18	18.4%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	23.5%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	24	24.5%
	10 إلى أقل من 15 سنة	30	30.6%
	أكثر من 15 سنة	21	21.4%

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من البيانات في الجدول رقم (4) أعلاه توزيع مفردات العينة حسب النوع، حيث شكّلت الإناث النسبة الأعلى فبلغت (63.3%) مقارنة بالذكور والبالغة (36.7%) ، في حين كانت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي البكالوريوس (38.8%) وهي الأعلى مقارنة بالمؤهلات الأخرى، أما سنوات الخبرة قد بلغت نسبة وقدرها (55.1%) للذين يعملون بالكلية لمدة (من 5 سنوات الى أقل من 15 سنة)، مقارنة مع الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة)، (أقل من 5 سنوات) حيث لغت نسبهم (23.5%) ، (21.4%) على التوالي .

المقاييس الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة:

1. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (التعليم التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة):

جدول رقم (5)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل (التعليم التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)

ت	العبرة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	تعمل الجامعة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعليم المستمر	4.00	1.21	موافق
2	تحاول الجامعة جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون لديها	3.00	1.19	محايد
3	تعمل الجامعة على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم وغرس ثقافة مشتركة بينها وبينهم	3.00	1.15	محايد
4	تعمل الجامعة على خلق روابط بين موظفيها تدعوهم للتواصل وتبادل المعارف والخبرات باستخدام الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني	3.00	1.15	محايد
5	تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل الى مستوى متقدم من التعلم	4.00	1.21	موافق

6	تعمل الجامعة على تبني ثقافة إدارة الكتاب المفتوح، والتي تقوم على توفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفتها	3.00	1.15	محايد
7	تعمل الجامعة على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام، والمسؤوليات والرسالة	3.00	1.15	محايد
8	تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافة في الحوار وتقبل الشكاوى والمقترحات بين القادة والموظفين	3.00	1.14	محايد
9	تعمل الجامعة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل	3.00	1.16	محايد
10	تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم	3.00	1.21	محايد

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (5) الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير (التعليم التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة) (3) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات التعليم التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة.
 2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات المتغير (التعليم التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)، بين (1.14 – 1.21) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .
2. التحليل الوصفي لعبارات المتغيرات المستقلة (التدريب استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية):

جدول رقم (6)

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل (التدريب استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية) في الجامعة

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	تعمل الجامعة على رفع مهارات ومعارف عامليها من خلال إعداد دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد	5.00	1.35	موافق بشده
2	تقوم الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية	4.00	1.30	موافق
3	تقوم الجامعة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجدية للاحتياجات التدريبية لموظفيها	3.00	1.27	محايد
4	هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعية	3.00	1.20	محايد
5	تقوم الجامعة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة	3.00	1.21	محايد
6	يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة للرفع من المهارات والمعارف الوظيفية لهم	3.00	1.19	محايد
7	تقوم الجامعة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية	3.00	1.21	محايد
8	تقوم الجامعة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية	3.00	1.15	محايد
9	يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزاً نظراً للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها	3.00	1.19	محايد
10	تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم	4.00	1.22	موافق

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (6) الآتي:

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير (التدريب استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية) (3) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات (التدريب استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية).
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات المتغير (التدريب استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية) بين (1.15 – 1.35) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

3. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (التطوير التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة):

جدول رقم (7)

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل (التطوير التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)

ت	العبرة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	تعتبر الجامعة تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي	3.00	1.13	محايد
2	تعمل الجامعة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين	4.00	1.19	موافق
3	تعمل الجامعة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينمو ويحققوا ذواتهم وليؤثروا ايجاباً على وظائفهم ومؤسساتهم	3.00	1.16	محايد
4	تعمل الجامعة على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئهم لأي جديد قد يطرأ على الجامعة سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها	4.00	1.15	موافق
5	تتبنى الجامعة التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم	3.00	1.19	محايد

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (7) الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير (التطوير التنظيمي استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة) ، (3) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات المتغير (التعليم التنظيمي استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة).
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات المتغير (التطوير التنظيمي استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة) ، بين (1.13– 1.19) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .
4. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (التطوير الإداري استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة):

جدول رقم (8)

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل (التطوير الإداري استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	تعمل الجامعة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم	3.00	1.24	محايد
2	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية	3.00	1.19	محايد
3	تعمل الجامعة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم	3.00	1.16	محايد
4	تعمل الجامعة على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم	4.00	1.12	موافق

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (8) الآتي:

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير (التطوير الإداري استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)، (3) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات المتغير (التطوير الإداري استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة).
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات المتغير (التطوير الإداري استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)، بين (1.12– 1.24) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها
5. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (تطوير المسار التنظيمي استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة):

جدول رقم (9)

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل (تطوير المسار التنظيمي استراتيجيية لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	تعمل الجامعة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية	3.00	1.13	محايد
2	تعمل الجامعة على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب إدارية أعلى بها	3.00	1.20	محايد
3	تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل	3.00	1.17	محايد
4	يتوقف تحصل الموظفين على الترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها	4.00	1.13	موافق
5	إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفاً يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية	3.00	1.21	محايد

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير (تطوير المسار التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)، (3) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات المتغير (تطوير المسار التنظيمي استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة).
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (1.13- 1.21) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

6. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (الإبداع استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)

جدول رقم (10)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل (الإبداع استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	تعمل الجامعة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك	4.00	1.17	موافق
2	تعطي الجامعة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يختص بأدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية.	3.00	1.23	محايد
3	تعمل الجامعة على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها	4.00	1.16	موافق
4	تطلع الجامعة موظفيها على نتائج الأبحاث والمؤتمرات خارج الجامعة خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم	3.00	1.18	محايد
5	تعمل الجامعة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما	3.00	1.22	محايد
6	تعمل الجامعة على حفز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة	3.00	1.23	محايد
7	تشجع الجامعة الموظفين لمتابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية	3.00	1.20	محايد

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (10) الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير (الإبداع استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)، (3) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على عبارات المتغير (الإبداع استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة).
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغير (الإبداع استراتيجي لتطوير الكوادر البشرية في الجامعة)، بين (1.16- 1.23) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

7. التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (أداء الموظفين الإداريين بالجامعة) :

جدول رقم (11)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع (أداء الموظفين الإداريين بالجامعة)

ت	العبارة	الوسيط	الانحراف المعياري	التفسير
1	أحب عملي بالجامعة ولا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة أخرى	3.00	1.24	محايد
2	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك	4.00	1.23	موافق
3	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي	4.00	1.08	موافق
4	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدراً لسعادتي ورضائي وحافزاً لتقدمي في عملي	4.00	1.23	موافق
5	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أودي عملي بدقة والتزام دائم بالقوانين والتعليمات	4.00	1.16	موافق
6	أعمل دائماً على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعارفي وحسن من أدائي	5.00	1.10	موافق بشده

7	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياتي	4.00	1.06	موافق
8	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني في الرفع من أدائي	4.00	1.10	موافق
9	عند مقارنة أدائي بالمعايير الموضوعه أجد لا يختلف كثيراً عنها (غياب الفجوة السالبة للأداء)	4.00	1.0	موافق
10	أعمل دائماً على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	4.00	1.0	موافق
11	أسعى دائماً إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج الجامعة	4.00	1.98	موافق
12	إن عملي ضمن فريق العمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى الرفع من أدائي	4.00	1.0	موافق
13	استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من سلوكي الوظيفي	4.00	1.0	موافق
14	كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	4.00	1.14	موافق
15	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي	4.00	1.25	موافق

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (11) الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع (أداء الموظفين الإداريين بالجامعة)، (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المتغير (أداء الموظفين الإداريين بالجامعة).
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المتغير التابع (أداء الموظفين الإداريين بالجامعة)، بين (1.08 – 1.25) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

هدفت الدراسة الى التحقق من أثر إستراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية.

قد تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة التأثير بين المتغير المستقل (إستراتيجية تطوير الكوادر البشرية)، والمتغير التابع (أداء الموظفين الإداريين)، والاختبارات (T) و (F) لدلالة الفروق بين أداء أفراد العينة وكالاتي:

تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير إستراتيجية تطوير الكوادر البشرية (التدريب والتعليم التنظيمي والتطوير التنظيمي والتطوير الإداري و تطوير المسار التنظيمي والابداع) على أداء الموظفين الإداريين في الجامعة

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
\hat{B}_0	1.374	5.012	0.000
\hat{B}_1	0.416	4.231	0.000
\hat{B}_2	0.547	5.231	0.000
\hat{B}_3	0.285	4.331	0.000
\hat{B}_4	0.025	3.210	0.000
\hat{B}_5	0.221	5.001	0.000
\hat{B}_6	0.102	5.531	0.000
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.78		
معامل التحديد (R^2)	0.61		
أختبار (F)	40.361		النموذج معنوي

$$y = 1.374 + 0.416x_1 + 0.547x_2 + 0.285x_3 + 0.025x_4 + 0.221x_5 + 0.102x_6$$

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (12) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب والتعليم التنظيمي والتطوير التنظيمي والتطوير الإداري و تطوير المسار التنظيمي والابداع على أداء مستوى الموظفين الإداريين ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.78).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.61)، هذه القيمة تدل على التدريب والتعليم التنظيمي والتطوير التنظيمي والتطوير الإداري و تطوير المسار التنظيمي والابداع كمتغيرات مستقلة تساهم (61%) في أداء مستوى الموظفين الإداريين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (40.361) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. من النتائج اعلاه نجد ان جميع معاملات الانحدار (B) معنوية التدريب ، بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.231) وهي عند مستوى أقل (0.000)، التعليم التنظيمي بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.231) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، التطوير التنظيمي بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.331) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، التطوير الإداري بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.210) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، المسار التنظيمي بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.001) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، الابداع بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.531) وهي عند مستوى أقل من (0.000). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (التدريب والتعليم التنظيمي والتطوير التنظيمي والتطوير الإداري و تطوير المسار التنظيمي والابداع) على المتغير التابع (أداء مستوى الموظفين الإداريين).

نتائج اختبار الفرضيات:

عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى :

تنص الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

"يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين عناصر استراتيجية تطوير الكوادر البشرية (استراتيجية التعليم التنظيمي ، استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي، استراتيجية الابداع) وأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء".
استنادا إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يمكننا استنتاج قبول الفرضية، لوجود أثر ذي دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الكوادر البشرية وأداء الأفراد العاملين ، كما تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد؛ فالمتغيرات المستقلة الستة، التي تضمنها النموذج، مجتمعة تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تحدث لأداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" استراتيجية التعليم التنظيمي تؤثر علي أداء الموظفين الإداريين".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن استراتيجية التعليم التنظيمي كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استراتيجية التعليم التنظيمي و أداء الموظفين الإداريين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.273	1.573	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.318	0.772	\hat{B}_1
			0.80	معامل الارتباط (R)
			0.64	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	39.913	أختبار (F)
$y = 1.573 + 0.772x_2$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (13) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التعليم التنظيمي كمتغير مستقل وأداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.80).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.64)، هذه القيمة تدل على ان التعليم التنظيمي كمتغير مستقل تساهم بـ (64%) في أداء الموظفين الإداريين (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (39.913) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 1.573: متوسط أداء الموظفين الإداريين عندما التعليم التنظيمي يساوي صفرًا.
 5. 0.772: وتعني زيادة التعليم التنظيمي وحدة واحدة تزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 77%.
- مما تقدم نستنتج: قبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن: " استراتيجيات التعليم التنظيمي تؤثر على أداء الموظفين الإداريين " ورفض الفرضية العدمية.
عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:
تنص الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:
" استراتيجيات التدريب تؤثر على أداء الموظفين الإداريين ".
للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن استراتيجية التدريب كمتغير مستقل ممثل بـ (x_2) وأداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استراتيجية التدريب وأداء الموظفين الإداريين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.509	1.629	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.283	0.667	\hat{B}_1
			0.77	معامل الارتباط (R)
			0.59	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	39.482	أختبار (F)
$y = 1.629 + 0.667x_1$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (14) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التدريب استراتيجية كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.59)، هذه القيمة تدل على ان التدريب استراتيجية كمتغير مستقل تساهم بـ (59%) في أداء الأفراد الإداريين (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (39.482) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
 4. 1.629: متوسط أداء الموظفين الإداريين عندما التدريب استراتيجية يساوي صفرًا.
 5. 0.667: وتعني زيادة التدريب استراتيجية وحدة واحدة تزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 67%.
- مما تقدم نستنتج قبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن: " استراتيجية التدريب تؤثر علي أداء الموظفين الإداريين " ورفض الفرضية العدمية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (danial,2003) على ان التدريب يساهم بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الافراد العاملين .
- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:**
- تنص الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:
- " استراتيجية التطوير التنظيمي تؤثر علي أداء الموظفين الإداريين " .
- للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن استراتيجية التطوير التنظيمي كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استراتيجية التطوير التنظيمي وأداء الموظفين الإداريين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.255	1.901	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.508	0.605	\hat{B}_1
			0.73	معامل الارتباط (R)
			0.53	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			30.333	أختبار (F)
$y = 1.901 + 0.605x_3$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (15) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التطوير التنظيمي كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.73).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.53)، هذه القيمة تدل على ان التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تساهم بـ (53%) في أداء الموظفين الإداريين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (30.333) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 1.901: متوسط أداء الموظفين الإداريين عندما التطوير التنظيمي يساوي صفرًا.
5. 0.605: وتعني زيادة التطوير التنظيمي وحدة واحدة، تزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 61%.

مما تقدم نستنتج قبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن: " استراتيجية التطوير التنظيمي تؤثر على أداء الموظفين الإداريين " ورفض الفرضية العدمية.
عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" استراتيجية التطوير الاداري تؤثر على أداء الموظفين الإداريين "

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن استراتيجية التطوير الاداري كمتغير مستقل ممثل بـ (x4) و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استراتيجية التطوير الاداري و أداء الموظفين الإداريين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.917	2.133	\hat{B}_0
معنوية	0.000	4.861	0.537	\hat{B}_1
			0.71	معامل الارتباط (R)
			0.50	معامل التحديد (R^2)

أختبار (F)	23.627	النموذج معنوي
$y = 2.133 + 0.537x_4$		

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (16) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التطوير الإداري كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50)، هذه القيمة تدل على ان التطوير الإداري كمتغير مستقل تساهم بـ (50%) في أداء الموظفين الإداريين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (23.627) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 2.133: متوسط أداء الموظفين الإداريين عندما التطوير الإداري يساوي صفرًا.

5. 0.537: وتعني زيادة الاداري التنظيمي وحدة واحدة ، تزيد من أداء الموظفين الإداريين بـ 54% . مما تقدم نستنتج قبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن: " استراتيجية التطوير الإداري تؤثر علي أداء الموظفين الإداريين " ورفض الفرضية العدمية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" استراتيجية تطوير المسار التنظيمي تؤثر علي أداء الموظفين الإداريين "

- للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن استراتيجية تطوير المسار التنظيمي كمتغير مستقل ممثل بـ (x5) و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استراتيجية تطوير المسار التنظيمي و أداء الموظفين الإداريين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.164	1.919	\hat{B}_0
معنوية	0.000	5.296	0.602	\hat{B}_1
			0.75	معامل الارتباط (R)
			0.56	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	28.051	أختبار (F)
$y = 1.919 + 0.602x_5$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (17) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التطوير المسار التنظيمي كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56)، هذه القيمة تدل على ان التطوير المسار التنظيمي كمتغير مستقل تساهم بـ (56%) في أداء الموظفين الإداريين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (28.051) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.919: متوسط أداء الموظفين الإداريين عندما التطوير المسار التنظيمي يساوي صفراً.
5. 0.602: وتعني زيادة التطوير المسار التنظيمي وحدة واحدة ، تزيد من أداء الموظفين الإداريين بـ 60%.

مما تقدم نستنتج قبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن: " استراتيجية تطوير المسار التنظيمي تؤثر علي أداء الموظفين الإداريين " ورفض الفرضية العدمية.
عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة من فرضيات الدراسة على الآتي:
"استراتيجية الابداع يؤثر علي أداء الموظفين الإداريين".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن استراتيجية الابداع كمتغير مستقل ممثل بـ (x6) و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين استراتيجية الابداع و أداء الموظفين الإداريين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.321	2.016	\hat{B}_0
معنوية	0.000	4.917	0.552	\hat{B}_1
			0.72	معامل الارتباط (R)
			0.52	معامل التحديد (R^2)
		النموذج معنوي	24.321	اختبار (F)
$y = 2.016 + 0.552x_6$				

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (18) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الابداع كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.72).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.52)، هذه القيمة تدل على ان الابداع كمتغير مستقل تساهم بـ (52%) في أداء الموظفين الإداريين (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (24.321) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 2.016: متوسط أداء الموظفين الإداريين عندما الابداع يساوي صفراً.

5. 0.552: وتعني زيادة الابداع وحدة واحدة ، تزيد من أداء الموظفين الإداريين بـ 55%.

مما تقدم نستنتج قبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن: " استراتيجية الابداع تؤثر علي أداء مستوى الموظفين الإداريين " ورفض الفرضية العدمية.

عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع ،المؤهل العلمي) والمتغير المستقل أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء.
هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في اداء الموظفين الإداريين:

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل ذلك سيتم عرض بعض المقاييس الوصفية .

المقاييس الوصفية للمتغير النوع:

جدول رقم (19)

نتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسطي الذكور والاناث في مستوى اداء الموظفين الإداريين

النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
ذكر	36	4.742	1.297	3.567	0.000
أنثى	62	3.769	1.538		

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (19) الآتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والاناث في مستوى اداء الموظفين الإداريين، وذلك اعتماداً على قيمة (ت) البالغة (3.567) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.000) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير ذلك الى أن اداء الموظفين الإداريات الاناث اكبر من اداء الموظفين الإداريين الذكور.

المقاييس الوصفية للمتغير المؤهل العلمي:

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقبل ذلك سيتم عرض بعض المقاييس الوصفية .

جدول رقم (20)

المقاييس الوصفية لإجابات أفراد عينات الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغير	الوظيفة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	ثانوي	23	3.2333	1.41380
	دبلوم بعد الثانوي	19	3.4000	0.91652
	بكالوريوس	38	3.1170	1.15854
	ماجستير	18	4.2000	0.84853
التعليم التنظيمي	ثانوي	23	3.3194	1.25390
	دبلوم بعد الثانوي	19	3.0303	0.94522
	بكالوريوس	38	2.8994	1.08768
	ماجستير	18	3.4167	0.35355
التطوير التنظيمي	ثانوي	23	3.3250	1.29992
	دبلوم بعد الثانوي	19	3.1636	1.17921
	بكالوريوس	38	2.9283	1.17480
	ماجستير	18	3.7000	0.98995
التطوير الإداري	ثانوي	23	3.2333	1.28356
	دبلوم بعد الثانوي	19	2.8909	1.14320
	بكالوريوس	38	2.9396	1.25673
	ماجستير	18	3.7000	0.70711
التطوير المسار التنظيمي	ثانوي	23	3.1528	1.31410
	دبلوم بعد الثانوي	19	3.1515	1.15098
	بكالوريوس	38	2.9748	1.15396
	ماجستير	18	3.5833	0.11785
الابداع	ثانوي	23	3.2500	1.31325
	دبلوم بعد الثانوي	19	3.3788	1.17873
	بكالوريوس	38	3.0535	1.19997
	ماجستير	18	3.8333	0.47140

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة وفق المستوى التعليمي

المتغير	مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
التدريب	بين المجموعات	3	2.828	0.943	5.168	0.021
	الخطأ	86	124.88	1.452		
	الكل	89	127.71			
التعليم التنظيمي	بين المجموعات	3	3.207	0.24	7.762	0.002
	الخطأ	86	106.74	0.32		
	الكل	89	109.94			
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	3	3.506	0.26	1.697	0.671
	الخطأ	86	125.51	0.37		
	الكل	89	129.02			
التطوير المسار التنظيمي	بين المجموعات	3	0.816	0.41	8.606	0.001
	الخطأ	86	14.47	0.25		
	الكل	89	15.29			
التطوير الإداري	بين المجموعات	3	1.230	0.410	0.289	0.830
	الخطأ	86	122.223	1.42		
	الكل	89	123.45			
الابداع	بين المجموعات	3	2.229	1.31	4.062	0.025
	الخطأ	86	128.659	3.66		
	الكل	89	130.88			

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

يتضح من الجداول رقم (20)، (21) الآتي:

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التدريب باختلاف وظائفهم (5.168) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (2) و (59) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من حاملي شهادة البكالوريوس.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التعليم التنظيمي باختلاف وظائفهم الحالية (7.762) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (2) و (59) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح حاملي شهادة البكالوريوس.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التطوير التنظيمي باختلاف وظائفهم الحالية (1.697) وهي أقل من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (2) و (59) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة البكالوريوس.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التطوير الإداري باختلاف وظائفهم الحالية (0.289) وهي أقل من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (2) و (59) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة .

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الإبداع باختلاف وظائفهم الحالية (4.062) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (2) و (59) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من حاملي شهادة البكالوريوس.

الاهمية النسبية للمتغيرات المستقلة:

تم استخدام نموذج المقدرات القياسية لبيان الاهمية النسبية للمتغير المستقل (استراتيجية تطوير الكوادر البشرية) على المتغير التابع (أداء الموظفين الإداريين) كما يلي:

جدول رقم (22)

ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثير على المتغير التابع

الترتيب حيث التأثير	الاهمية النسبية	المتغير
1	0.421	التعليم التنظيمي
2	0.346	التدريب
3	0.238	التطوير التنظيمي
4	0.180	التطوير المسار التنظيمي
5	0.085	الإبداع
6	0.021	التطوير الإداري

المصدر: نتائج تحليل برنامج spss

الاستنتاجات:

1. أن كلاً من التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الإداري والإبداع، تمثل استراتيجيات هامة تتبناها جامعة شقراء.
2. أن الموظفين الإداريين لديهم قبول عام، كما يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون أعمالهم بدقة والتزام دائم بالقوانين والتعليمات.
3. الموظفين الإداريين بجامعة شقراء يعملون على خلق روابط طيبة مع زملائهم تساعدهم على الاستفادة من معارفهم، وتبادل الخبرات بينهم.
4. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين عناصر (المتغير المستقل) (استراتيجية تطوير الكوادر البشرية) استراتيجية التدريب والتعليم التنظيمي والتطوير التنظيمي والتطوير الإداري و تطوير المسار التنظيمي والإبداع) على أداء الموظفين الإداريين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.78)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.61)، تدل هذه القيمة على أن (61%) من التحسين في أداء الموظفين الإداريين بالجامعة يحدثه التحسين باستراتيجية تطوير الكوادر البشرية المطبقة بالجامعة.
5. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين استراتيجية التعليم التنظيمي كمتغير مستقل وأداء الأفراد العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.80). في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.64)، وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية التعليم التنظيمي كمتغير مستقل تساهم بـ (64%) من التغير في أداء الموظفين الإداريين (المتغير التابع).
6. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين استراتيجية التدريب كمتغير مستقل وأداء الأفراد العاملين كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.59)، مما يدل على أن (59%) من التغيرات في أداء الموظفين الإداريين بالجامعة تساهم به استراتيجية التدريب بافتراض ثبات العوامل الأخرى.
7. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين استراتيجية التطوير التنظيمي كمتغير مستقل وأداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.79)، في حين بلغت

- قيمة معامل التحديد (R^2) (0.62)، وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تساهم بـ (62%) في التغير في أداء الموظفين الإداريين بالجامعة.
8. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين استراتيجية التطوير الإداري كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.71)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50)، وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية التطوير الإداري كمتغير مستقل تساهم بـ (50%) في التغير في أداء الموظفين الإداريين بالجامعة.
9. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين استراتيجية تطوير المسار التنظيمي كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75)، و بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56)، وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية تطوير المسار التنظيمي كمتغير مستقل تساهم بـ (56%) في التغير في أداء الموظفين الإداريين بالجامعة.
10. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين استراتيجية الإبداع كمتغير مستقل و أداء الموظفين الإداريين كمتغير تابع؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.72)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.52)، وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية الإبداع كمتغير مستقل تساهم بـ (52%) في التغير في أداء الموظفين الإداريين بالجامعة.
11. إن زيادة استراتيجية الإبداع وحدة واحدة، يزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 55%.
12. إن زيادة استراتيجية تطوير المسار التنظيمي وحدة واحدة، يزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 60%.
13. إن زيادة استراتيجية التطوير الإداري وحدة واحدة، يزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 54%.
14. إن زيادة التطوير التنظيمي وحدة واحدة تزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 61%.
15. إن زيادة استراتيجية التعليم التنظيمي وحدة واحدة تزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 77%.
16. زيادة استراتيجية التدريب وحدة واحدة تزيد أداء الموظفين الإداريين بـ 67%.
17. على الرغم من إظهار النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير استراتيجية التطوير الإداري، إلا أنها أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من حاملي شهادة البكالوريوس، لباقي المتغيرات (استراتيجية التعليم التنظيمي، استراتيجية الإبداع، استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي).
18. بالرغم من اختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة في فهم وتحديد استراتيجية تطوير الكوادر البشرية وأداء الموظفين الإداريين إلا أنها تتفق جميعاً على أهميتها لجميع المنظمات الإنتاجية والخدمية، فبدونها لا يمكن لإدارات المنظمات فهم السلوك الوظيفي للأفراد العاملين، وكيفية إدارتها لتحقيق الأداء والتميز المطلوب منهم.

التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

1. مزيد من الاهتمام بالمسار الوظيفي، وذلك بإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.
2. ضرورة التركيز على استراتيجية التدريب، وذلك بهدف إكساب الموظفين الإداريين المهارات التي تتطلبها الوظيفة، وما تفرزه ثورة المعلومات والاتصالات إضافة إلى إكسابهم المهارات والمعارف الجديدة، من خلال إعداد وتنفيذ البرامج والدورات والأنظمة التدريبية لكل الموظفين الإداريين وبشكل مستمر ودائم.

3. على إدارة جامعة شقراء توفير المناخ التنظيمي الملائم بهدف فسح المجال لإظهار الطاقات الكامنة للموظفين الإداريين ، وإبراز الجوانب الإبداعية والابتكارية لديهم ، ومن ثم ضرورة إيجاد سياسة تحفيزية مناسبة لتشجيعهم وتوفير مناخ سليم للمنافسة بينهم .
4. ضرورة قيام مراكز الأبحاث بوزارة التعليم السعودية باستحداث طرق وأساليب وأدوات بحثية، يتم من خلالها معرفة أداء الأفراد العاملين لمؤسسات التعليم العالي (الحكومي، والأهلي والأجنبي) ، وتوفيرها لهذه المؤسسات كمعلومات تساعد على تهيئة وتوفير مستلزمات تحسين وتطوير العملية التعليمية، وبما يتناسب مع ثورة المعلومات والاتصالات والمعرفة .

المراجع

المراجع العربية:

1. خضير حمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
2. أبو شيخة، نادر. (2000) ،إدارة الموارد البشرية، ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
3. على السلمي، إدارة **الموارد البشرية** الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001م.
4. السكارنة، بلال خلف، 2011م، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5. العديلي، ناصر محمد، 1999م، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض.
6. السلمي، علي، 1980م، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
7. مشهور، ثروت، 2010م، استراتيجيات التطوير الاداري، ط1، عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع.
8. حمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003/2002م.
9. كريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة 4، غزة فلسطين، 2011م - 1432.

الدوريات:

1. سبرينة، مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير _ بسكرة، 2015م.
2. يرقى، حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008م.
3. الثويني، عبد الكريم ابراهيم، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1428-1429هـ.
4. القردحجي، محمود محمد، (2013م) أثر عمليات نظم عمليات الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
5. عبدالله، حسن بن محمد بن، (2000م) فاعلية برامج الحوافز في تغيير اتجاهات العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
6. ياسين، سعد غالب. الإدارة الإستراتيجية، (دار اليازوري العلمية)، الرياض، المملكة السعودية، 1998.
7. حسن، حسن فالح، (2009م): استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية _ دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
8. الدايني، رشاد خضير، (2010م)، أثر الإدارة الإلكترونية، ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
9. الشرعة، عطا الله طافش، والطراونة، تحسين احمد جعفر، استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، 2008م، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
10. الصيري، محمد، 2006م، التطوير التنظيمي، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي.

1. Akhtar, S, Ding. D &Gloria. L (2008) Strategic HRMPTACTICES AND THEIR IMPACT ON COMPANY PERFORMANCE IN CHINES ENTERPRISES, University of hung Kong, 47, (1).
2. Nayyab. H, Hamid, Nasser& Iqpal.M,(2011),The impact of HRM practices on the organizational performance the study of banking sector in Okara ,Punjab(Pakistan),,3,(3).
3. Abdelgadir N. and Abdel hafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
4. Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic

5. Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
6. Certo S.C., Modern Management Diversity Quality, Ethies and Environment, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999.
7. Rao, the new Approach, Indian Journal For Industrial Relations, T.V "HRD", 1987,P:29-32.