

م.م. د. حسين علي عفي الرئسولة جامعة م.ع. عبق الله سي اظم

كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال / جامعة

المستخلص : **القياسية**

استهدفت الدراسة الحالية تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية والتنشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة احيدرياسة تم توزيع (٩٠) استمارة تم اعدادها لهذا الغرض كل قرط لعلر اسقى: عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة ملاطن الواسع والزائل الاحصاء الميانية لتحليل البيانات رئيسات مة الناجمة لالة ثيرن برنامج الاحصان الجامعي (SPSS, 11) وتوصم دور الت الدراسات البنة الربية والموارعة القسم من الامولة عنها حاجات ق الاملة على (طي رؤسما توصة اليالقم خاصة) للم تبعيد للاهمل دام الكفا في لهذه الادارة اذ انها لم تظهر بشكل مستقل في الهيكل التنظيمي ولكنها تمارس ادوارها ضمن قسم الشؤون القانونية والادارية ، لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتحاول تقويم واقع أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية وتأثير أهمين خة الدال السالعة زنف، علنا خصي مهمي توقى النوا سة الحالي ولة للبش دخل الرمية للأيوارة هي علمية الاحكمة تقديراتية والتكالية الإيلية فة وليا قنطسادية

جامعة القادسية وكيفية⁵² يتم تنفيذ أنشطة إدارة

س تكون هذه الدراسة الاولى (حسب علم الباحثين) التي حاولت من خوض غمار الواقع العملي واستكشاف واقع ممارس ديم لسات ادانهم المعلم ولي للملبش ووليع فلاداريي رئيس ف في جرائم.ة الجامعة ادسية يتعل ق بكيفية تقويم أداء ممارسات الموارد البشرية وأفاق تطويرها خدمة للأهداف المطلوبة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يتجسد في أن التيركي وة تقا الى العنصر ر الخلل علمري يعي لتقم ن ولاهم لياراة الق بمك وارره للبش ونرالية ف واريي الرئيس رية الجامعة بحتة البش كلر خلاكث اص، اهل المؤسسة ف اني للتعليمية ياق/ التيشرة دافكل الدوسية قام، سة عتدم امة اعالى الدوا سى امة اة اللاليليو لاية مالية حة يتعمق قي قي في الاليل الف على الامشية نتوى ممارسة ادوار وظائف الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية ووصفها لمدى قدرتها على خدمة المستفيدين من أنشطتها، وتنفيذها تلجيز لائه فلاهم بشكل عام نخل سببو وايثق يميل ولأ د اعدة تخالف ال وائل اة ادارة لابرار ال دور الاسـ تراتيجي والتشغيلي الذي يمكن ان والمحافظة على العنصر البشري داخل المنظمة وظائف مهيكلة بش كل علمي يمكن تتوافق مع الاسـ تراتيجية

(Griffin,2001&)

تقديم مجموعة من النتائج التي قد تفيد مجتمع وعينة الدراسة في القضاء الضووع على دور ادارة الموارد البشرية وفسح المجال امام هذه الادارة لممارسة دورها خالاسترأا: فريجي وليلا الأذواغيلي في تقل منظم الدراسة الحالية على هلافتك تجزئات ايل فتالي مقسنتوى ممارسة ادارة الموارد البشرية لل دور الاستر اتيجي والتشغيلي في عينة الدراسة .

هناك تبين في مستوى تنفيذ أنشطة وممارسات إدارة
سلالمود أن: داسلا ليشيو جة في لبيذلة نالندو اسلمة لومات :-

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتمام
هذه الدراسة والوصول الى النتائج وتحقيق اهداف
الادوم اقساة لافقة دالاشخصميدة لاد باحث على الاساللب الالية :-

اذ تمت المقابلة مع افراد عينة الدراسة بهدف اخذ
فكرة عامة عن طبيعة ممارسات ادارة الموارد
البشاسمية افرميا لاهينتبله نالقراسية فضلا عن بعض البيانات
تلاخرى دالمتي من تشاراة لالاسلخدم لبقبالة لالادارة السئية في جمع
البيانات من الافراد العاملين في عينة الدراسة ، حيث
وزعت (٩٠) استمارة استبانة على مجموعة من الافراد
العاملين في رئاسة الجامعة وقد بلغت الاستمارات
المرجعة والكاملة (٨٥) استمارة ، وبهذا فان نسبة
الاسلبلعتمارالمرجعة (٩٥%) . لوقلنا لناعتمدت الاستمارة في
لقايلس دالاعها علدت الالمرلق اقبالال (٢٠٠٢ Ivancevich) وهو قومية رئيس الادوات
(الاطعة نزائية م٢٠٠٢) من (schuller, 1995) لالاسلستمارة من استمارة
الاسلستبان ، اذ تم الاسلستعانة بالبرنللمج الاحصائي
المتخصص (SPSS, 13)، وكان لالادوات المسلستخدمة هي
المتولجانلب النطليالالدراسلابة والانحرافات المعيارية
اسللا لالاعلمللو لوصيف لالوشلرلة لالصل وملاورد لالابشلالرلسنة ومستوى
اللقالال لالوريد ناللة لالالالالول موئللغيمللات لالون في حقلة لادارة
أجمالها باختيار البعض منها ما ورد عن (البودولة
متميز لادارة البشر والالذي يسلمى لالقيق الميزة
دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء. فيما عرفها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم ويتضح من ذلك بان هذه الادارة تمثل النشاط الذي بموجبه للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لانجاحها وتحقيق قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في ان يقدموا اقصى كما انها تبحث في تحقق شروط عادلة للتوظيف وظروف منح القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري وتطلعاته وتقديم يد العون له في حل المشكلات الخاصة اضافة لما سبق ، يمكن القول بان ادارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على العنصر البشري من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . وقد تم التركيز على نظرية الموارد باعتبارها تفترض ان العنصر البشري يمكن ان يحقق ميزة تنافسية مستدامة اذا ما تمت ادوارها بنشاط اكثف فعلا لان اتقايها والعنصر البشري امر من ينبغي ايجالا نقلها اليه ملاحظين قبل ان ينفذوا ولاة المشعبيرية التي لا يمكن ان تكون هذه الادارة وهي كالاتي :- (9 : 1999 , Decenzo & Robbins , 2002 , Ivancevich) ١ .

وظائف انتشفي ليل وظيفة التوظيف إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على الناس ذوي المهارات والقابليات والمعارف والخبرات وملاءمتهم مع كل وظائف المنظمة وحسب اختصاصاتهم وبمعنى آخر يقوم التوظيف بترجمة خطط وبرطة الفصا ليوارة البشرية موكمة إلى تصدي اجن كرايات افلا لارعة ، وولا لاقتم هذا ك

أ- كم عدد الأشخاص الذين تحتاجهم المنظمة ؟

ب- متى ستحصل المنظمة على هؤلاء الأشخاص ؟

ج- ماهي المهارات والخبرات الضرورية للعمل ؟

هـ- كيف ستقوم المنظمة بنشر رسائلها حول الشواغر ؟

و- ما مدى فاعلية جهود التوظيف ؟

و تتضمن وظيفة التوظيف كل من تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتوظيف والتطويرية

في حقيقة الأمر لا يوجد موظف يدخل المنظمة حديثا يستطيع ان يقوم بأداء وظيفته بصورة مثالية. فأولا يجب ان يتكيف الموظف الجديد مع البيئة المحيطة به. لذا يكون التوجيه الوسيلة الكفيلة لتحقيق ذلك، وبعد ان يتكيف الفرد مع هذه البيئة وما تحمله من إجراءات وأنظمة وأهداف خاصة بالمنظمة، يتم البدء بتدريبه بشكل أكثر كثافة ودقة. وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورها في إعداد ارسى غاي لمواءمة المنظمة بشوة ليحتمل الفجوة تحت ملاحظة كفاءة الموظفين وعالية فاعلية في وقت أداء المقصود والبلد تحقيق ريفي ونقي ايم للوكيل وأنظمة الادارة للتعويض واراد البش نر الى وظائف انفي الوظيفية انفي التطويل بالدعم والتا ليد انصالح من توجوار البش الم وارية والبش وظائف انفي المقصود في ايم الى النظام للموظف في روية لومطبش نر يعقوبير الملن مادي لوة وتلعانوظاثر الفتحف انفي الاطلاع الع بالطين ومحة والبش لاملة اعر الصلاظم انة الكليشة سواء كانيت خدمية أم إنتاجية، وعامة أو هي أعظم وأهم مورد للمنظمة من الممكن استثماره بشكل

مسؤولية المحافظة على هذه الكوادر على عاتق إدارة
المحافظة الإنسانية بهدف تحسين بيئة العمل المادية
نوعية حياة العمل, فضلاً عن المحافظة على علاقات
إدارة المنظمة وعاملها من أجل تحقيق أهداف كل من
ثالثاً: مفهوم تقويم إدارة الموارد البشرية :

هناك مقولة لأبي الإدارة (Peter Drucker) "أنت لا تستطيع
433:2003, Bartton & Gold) وفحوى هذه المقولة هو إن لم تتمكن
التي قامت بها إدارة الموارد البشرية, فإن هناك أملاً
الموارد البشرية من وظائف ساهمت في تحقيق أهداف
مفهوم تقويم إدارة الموارد البشرية فقد دمجها
المحافظة على فاعلية إدارة الموارد البشرية
استراتيجية المنظمة" (Robert & William, 2004:2). ففي عدها
عملية فحص مستمرة للتأكد من مدى نجاح أو فشل سياسات
الجذب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية
(Jack & John, 2005:1)

رابعاً: أهمية وأهداف تقويم إدارة الموارد البشرية:
يمكن تحديد أهمية وأهداف تقويم إدارة الموارد
البشرية بحسب ما أراده بعض الكتاب والباحثين في
حقول إدارة الموارد البشرية وكما يأتي :- (أبو دولة
أوسط بلحقيق ٢٠٠٢، ص ١٣٩)اهمات التي تقدمها إدارة الموارد
البشرية في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف
١٢. تلعب أدواراً في تغذية عكسية من العاملين والمندرجين
التنفيذيين والمتمثلين بدرجة رضائهم عن وظائف
للدور في تطوير المنظمة كمنهجية يتقصد عن كلية الإدارة والاقتصاد

٣. تسخدم كمـدخل أساس في تطـوير وتحسـين وظيفـة إدارة الموارد البشرية من خلال توافر الوسائل الخاصة بتحفيز الأفراد المراد تطويرها في بيئة إدارة الميـض أنشـوارد للبشـاء في ريضافاة معنـشطارفهم وخيدة لـهاتهم وممارسـاتهم في مجال عملهم تحـقيق رالحـض النكـام وعـهم الـبـي الـنقـيـظ يـم الـنـف إـلـو قـلـمـم وـلـقـب البـشـل الإـدـارـية سـل الـl

تعرض ادبيات ادارة الموارد البشرية العديدة من المداخل في تقييم ادارة الموارد البشرية من بين هذه المداخل الالاسيأتوتواتيجي لإدارة الموارد البشرية) ، et.al &

يه1994) (Noe هذا المدخل الى دراسة وتقييم استراتيجيات الموارد البشرية وربطها في تكوين وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة. كذلك التركيز على دور مدراء

الموارد البشـل العـلية كـأعـلـl

وظائف رئيسية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية والاختيار، وتطوير الموارد البشرية، والتعويضات والمنافع، والصحة

والسلامة، وعلاقات العمـل والعـاملين، وبحـوث الموارد البشرية وان كل وظيفة من هذه الوظائف تكملها (et.al) (Bahlender) هـلـl

والفعالية تهـرية سـا فـواء عـا لـي تحـقيـس تـوق ألقـس مـأوفـاعـا لـم لـي مـسـاـرـشـا لـl

والمنظمة مـة مـالـl

إن المدخل التشخيصي لتقويم إدارة الموارد البشرية هو مدخل علمي ويحتوي على معلومات غزيرة، وفي الحقيقة يشجع هذا المدخل على تقويم إدارة الموارد البشرية ولذا: **الخطوة الأولى: التشخيص (Diagnose)** طرح أربع مراحل أساسية هي :-

ويقصد به تشخيص أهمية ممارسة الدور الاستراتيجي **والثاني: الوضوح (Prescribe)** للموارد البشرية .

ويقصد به توصيف المعايير الموضوعية والمعايير الذاتية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن نقلها في الخدمة **الثالث: التنفيذ (Implement)** من أنشطتها .

ويقصد به توضيح كيفية تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وهل هذه الوظائف موجودة أو لا ؟ وهل يجري رعايتها ؟ **الرابع: التقييم (Evaluate)** تولى تنفيذها ؟ .

حالياً يتم اتخاذ القرار بتقويم فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة. فإن الخطوة القادمة هو كيف يمكن القيام بذلك؟ وما هي المقاييس أو المعايير الأساسية اللازمة لبيان مدى كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن الاعتراض ادعاء على ملامين ليس رضى أنشأ المنظمة للمير تحولد البشكف ربية متجاليين بـ برامج التدريب ، والمـ دفعات، وإدارة الأجـور، وبرامج التطوير المهني .

الجانب العملي للدراسة

أ- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة :-

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

أولاً:- تشخيص الدور الاستراتيجي والتشغيلي لممارسات
الإدارة وفقاً لمؤشر الجدول رقم (١) ان معدل الاجابات الخاص
بمتغير التشخيص بلغ (٤,٧٣) وبانحراف عام بلغ (٢,٣٣) .
وقد حصل الفقرات الخاصة بتشخيص الدور التشغيلي
على متوسط حسابي اعلى من المتوسط الحسابي للدور
التشغيلي , فالاول كان الوسط الحسابي له (٥,٢٤)
وبانحراف معياري قدره (٢,٠٢) في حين كان الوسط
الحسابي للنوع الثاني من الدور (٤,٢٢) وبانحراف معياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة (٢٠٠٥)
٢,٠٢	٥,٢٤	الدور التشغيلي
٢,٦٥	٤,٢٢	الدور
٢,٣٣	٤,٧٣	متوسط

ثانياً : توصيف المعايير الموضوعية والذاتية
لممارسات الإدارة وفقاً لمؤشر الجدول رقم (٢) ان معدل الاجابات الخاص
بمتغير توصيف المعايير بلغ (5.2) بانحراف معياري قدره
(2.75) وقد حازت المعيار الموضوعي على متوسط حسابي
(٥,٥٥) بانحراف معياري بلغ (٢,٥٢) , وهي نتائج تفوق ما
تحتجده فرق الفرق (٤) ناتجاً عن ذاتي الساتر الذي حصل على أعلى معدل لاجابات

الانحراف	المتوسط الحسابي	الدرجة (٢٠٠٥)
٢,٠٢	٥,٢٤	الدور التشغيلي
٢,٦٥	٤,٢٢	الدور
٢,٣٣	٤,٧٣	متوسط

المعياري	الحسابي	
٢,٥٢	٥,٥٥	المعياري
		الموضوعي
٢,٩٨	٤,٨٦	المعياري
٢,٧٥	٥,٢	متوسط

ثالثاً: مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية:
يتضح من خلال الجدول رقم (٣) مستوى تنفيذ ممارسات
إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية
بلغ معدلها الإجمالي (2.97) بانحراف معياري قدره (0.858) .
والنتائج الواردة تشير إلى تبين مستوى تنفيذ
الوظائف إذ بلغ أعلى وسط حسابي (٣,٩١) وقد كان من
نصيب وظائف التوظيف وكان مقدار الانحراف المعياري
له (٠,٨٢١) في حين جاءت وظائف التطوير بالمرتبة
الثانية بمتوسط حسابي قدره (٣,١١) وكان الانحراف
المعياري له (٠,٨٥٢) , أما وظائف المحافظة فقد بلغ
الوسط الحسابي لها (٣,١١) بانحراف معياري قدره (٠,٩٠٨)
وهي أسهل مستوى تجعل فيه بالوظائف الثلاثة المقوم وجارداً من الشظية

التحيزية بالمرتبة الأولى	المتوسط بوس	ط حسب الجبراف
و بانحراف معياري بلغ (٠,٩١) .	المعياري	دره (٢,٠٢)
وظائف	٣,٩١	٠,٨٢١
الوظائف	٣,١١	٠,٨٥٢

		التطوير
٠,٩١	٢,٠٢	الوظائف التحفيز
٠,٩٠٨	٢,٨٥	الوظائف المحافظة
٠,٨٥٨	٢,٩٧	متوسط

رابعاً: تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية :
يلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) ان متوسط الرضا لدى العاملين بلغ (٢,٨٣) بانحراف معياري قدره (1.1) , وقد كان الرضا الموارد البشرية عن وظائفها النصيب الاعلى من الرضا العام اذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢١) وانحراف معياري قدره (١,٠٥) في حين كان مستوى رضا العاملين عن الاستراتيجيات وسياسات وبرامج ادارتها بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وبانحراف معياري (١,١٥) .

جدول رقم (٤)

قياس تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
١,٠٥	٣,٢١	رضا

المحور الإداري- تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في
رئاسة جامعة القادسية

وظائفهم		
الرضا عن ادارة	٢,٤٥	١,١٥
متوسط	٢,٨٣	١,١

الاستنتاجات والتوصيات :

اولاً: الاستنتاجات:-

توصلت الدراسة في ضوء النتائج السابقة الى مجموعة
خلل الاساليب التي تستخدم في ادارة الموارد البشرية وخاصة
بقسم الموارد البشرية والحقها بقسم مسئول تقني تابع
للدائرة الادارية والقانونية , وهذا بطبيعة الحال
يؤثر سلباً على تشي نظام العمل والفرق بينه وبين
يتطوّر على أعلى مستوى المعيشة للعاملين, فضلاً عن
ظأن انخفاضاً في مستوى الانجاز والواجب بالتشاور مع
البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي
لها . أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف
التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب
الإنساني مستراتيجي فاعلية التطوير والابتكار في المؤسسة
فعلية بالادارة المالية والادارة البشرية وحجج أعلى الأسس في تحقيق
الأهداف الاستراتيجية على اعتبار ان المعايير
التي يقي بها المؤسسة في تحقيق التنمية والرفاهية
للموظف البشري والادارة البشرية والادارة البشرية
ومثال من أهم الأمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية, التدريب
والتطوير, تقييم الأداء, تقييم الموظفين, الصيانة
دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد
والسلامة) كما ان مستوى تفهمها عالي و ايجابي .

٦. هناك رضا جيد للعاملين عن بعض المتغيرات الخاصة
برضا الموارد البشرية عن وظائفها، كما تبين بان
هناك درجة رضا جيدة عن بعض العناصر المتعلقة برضا
الثاني لأفراد القصاصات عن الاسـتراتيجيات وسياسات وبرامج
بناداراً تها على الاسـتنتاجات التي توصلت اليها الدراسة يمكن
صياغة مجموعة من التوصيات من المفترض ان تستفيد
من عينة الدراسة من تصحيح مسارها العملي اسـتراتيجيا
وأغشـخيالية للنظـر وضرب بوقئ مع الما بالهيكل البشـل والقظفيـه اكي لـرئيـسيـكـوـية
للعـامـع لـا لـدوـة لـلـتمـيـك بـاسـر والـرقـعـدات وحي والـديمـوقـرة مـسـة تـقـلـة عـظـاصـي الـفـحـاد لـدوـة
لـأجـامـتيـه لـلـرـخـاد لـقـبـلـلـرـغـيـة ورفـع الكـفـاءة لـدى العـامـلـيـن فـي
ادارة المـوـارد البشـرية ضـرورة تـهيـئة كـل مـا يـسـاعـدهم
لـإنـجـاز أـعـمـالهم وذلـك مـن تحسـيـن وتطـوير نظـام الحـوافـز
المادـيـة والمعنويـة واعتمـاد أسـاليب علميـة لتقـيـم
أدائهم مـمـور بـطـرـق تـبـدأ بـالـمـؤسـسات التـرقـيـات التـعـظيـمـالـع لـلـأهـمـيـة مـمـور بـطـرـق
لـخطـق والـوفـاء لـلبشـرية، فـهـمـا تـحسـل عـلـى أسـس التـمـيـت لـأدائهم وتـوفـقـجـر وـير
لـطـا لـقـتـرا تـيـجـية لـلـاصـب لـلـعـبـية واخـو لـقـرك و مـح لـلـخـمـاسـلـاق نظـام يـهـمـيـري قـدـرات
و مـكـانـه رولـة ألعـامـلـيـن الفـيـه دـلـلـه بـلـلـتـنـفـيـ و فـيـر ذـيـلـيـن والـعـرـامـج والمـلـيـن مـدورـانـع
المهـنـيـة تـدريـسـيـة لـلـخـي طـمـارـة المـبـأ عـدوـار دـلـلـبشـوت أهـيـر لـهـم عـلـسـتـر لـلـأعـجـيـلـداد
الـقـتـصـمـز لـم فـنـظـام لـلـعـامـو لـفـزة تـو تـقـيـمـيـن بـالـأنـسـامـان وقيـمـة كغايـة
ووسـيـلة لـكـل تـغـيـيـر و هـذا يـسـتـدعي
مـن ادارة المـوـارد البشـرية التـركيـب عـلـى الدراسـات
السـمـو كـيـة لـمـعـرفـة دوافـع
الأنـسـان ومـحـدـدات سـلـوكه (الحـوافـز) بـغـيـة فـهـم هـذا
الأنـدوـرية فصـايـة عـامـيـة وبـطـا كـمـة تـصـدر عـن كـايـة قـالي لـلـوضـارة والاقتـصاد
السياسـات التـي تـنـاسـب و هـذا الفـهـم مـن خـلال مـا تـقـترـحه

ضرورة أيما أن إدارة العلي باهمية الاسـتمرار بتقـويم
انشطة وسياسات الموارد البشرية سـيمكنها من استكشاف
الانحرافات او المشـاكل ومعالجتها بالسـاليب تتضـمن
تحليل مصـلح الاسـتراتيجية العامـة للمنظمة ، ويتم ذلك من
خلال المـطلة لـهذه الـلعمية قـد وظـفـين مـتخصـصين

العـنـزـي ، سـعد، (٢٠٠٤) الـدور المـميز لـإدارة المـوارد
البشرية فـي الألفية الثالثة، مجـلة العـلوم الاقـتصادية
ابو الإـو لـولـيعة، لـجـمـلـة دالـو لـموسـعـية نصـداية، شـمـل، عـنـزـي مـحمـود ، ٢٠٠٧ ،
واقـع اسـتراتيجية وظـائف المـوارد البـشرية فـي قـطـاع
البنـوك الـانـدنيـجـمـة قـال الطـول والـقـول لـمـجـمـة طـالـة (٢٠٠٥) جـنـالـي ، عـم
مسـلـالـديـق التـخـطـيط الاسـتراتيجي فـي إدارة المـوارد البـشرية
: درـاسة مـقارنـة بـين منـظـمات القـطـاعين العـام والـخاص
الـارـعـد قـنـيـلـي ، مـعـمر ٢٠٠٤ ، دالـو لـموسـعـية نصـداية، شـمـل، عـنـزـي مـحمـود ، ١٩٨٧ .
ثـانـيـاً : الـاجـنـبـية :

Byars, L. & Rue. (2000), Human Resources management, Georgia stat
university

; “human resource (٢٠٠١) Blanchard ,K., John , Carlos ; Alan , r.
management”, Berett-Koehler publishers , Inc.

Bratton, John & Gold, Jeffrey. (2003) human resource management theory
& practice, printed in the Britain by Bath press, Bath, U K

Daft, R. (2000), Management, copyright in USA.

Denisi.A., &Griffin, W., (2001), Human resource management , New-York

Ivancevich, J.,(2002)Human resource management Exclusive right by the
mc Graw -Hill companies , Inc of New-York.

Noe & et.al. (1994), strategic Human Resource management, Inc, New-
York.

Jack, E., &John, C,(2005), Human Resources program evaluation, society
for HRM, handbook .

Robert, & John. Jackson. (1994), human resource management (C), all
right, printed in the United States of America

Robert, N, William, H.,(2004), Human Resources Management program
evaluation, department of Washington