

علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين
وأثرهما على أداء المنظمات
"دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"

**Relationship of Strategic Human Resource Management
Practices and Performance of Employees and their Impact on
Organization Performance
"Applied Study on Private Universities in Jordan"**

إعداد

زياد مفيد القاضي

إشراف

الدكتور حميد الشيبني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في تخصص إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يونيو/2012م

التفويض

أنا الموقع أدناه "زياد مفيد سليم القاضي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية والمؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: زياد مفيد سليم القاضي

التوقيع: 

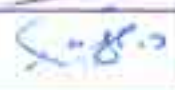
التاريخ: 2012/6/11

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء

العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن).

وأجيزت بتاريخ: 2012/6/11

التوقيع	جهة العمل	أعضاء لجنة المناقشة	
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً ومشرفاً	الدكتور حميد همد المجيد الشبيبي
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً	الدكتور حمزة سليم خريم
	جامعة العلوم التطبيقية	ممتحناً خارجياً	الدكتور خالد بن حمدان

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين.

بداية... لا يسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أكون من الشاكرين والمقدرين للعرفان بالجميل إلى الدكتور الفاضل حميد الشيبني المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية وآراء قيمة. كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

كما يود الباحث أن يتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور حمزة خريم والدكتور خالد بني حمدان لما قدموا لي من مساعدة في بلورة مقترح الرسالة.

كما أشكر بكل امتنان إلى الدكتور والصدیق العزيز أحمد عارف عساف لما كان له من الدعم البناء لإنجاز هذا العمل.

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة وإظهارها بصورتها النهائية وأخص بالذكر الدكتور الأكرم ليث ربيعي لما قدمه من دعم واهتمام للباحث.

وفي الختام لا يفوت الباحث أن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر.

زياد مفيد القاضي

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع إلى ...

والديّ حباً وامتناناً

زوجتي وأولادي

إخوتي وأخواتي

وإلى كل من ساعد في إنجاز هذا البحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
4	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1): فرضيات الدراسة
8	(4-1): أنموذج الدراسة
9	(5-1): أهداف الدراسة
10	(6-1): أهمية الدراسة
11	(7-1): حدود الدراسة
12	(8-1): محددات الدراسة
12	(9-1): التعريفات الإجرائية للدراسة
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	(1-2): المقدمة
17	(2-2): الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
22	(3-2): التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة
26	(4-2): ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
40	(2-5): أداء العاملين
42	(2-6): أداء المنظمات
47	(2-7): الدراسات السابقة
59	(2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
62	(3-1): المقدمة
62	(3-2): منهج الدراسة
62	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
65	(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
68	(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
70	(3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
72	(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها
74	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
75	(4-1): المقدمة
75	(4-2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة
82	(4-3): اختبار فرضيات الدراسة
101	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
102	(5-1): المقدمة
102	(5-2): النتائج
107	(5-3): الاستنتاجات
109	(5-4): التوصيات
111	المراجع
112	أولاً: المراجع العربية
114	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل/الجدول
56	أبرز الدراسات	(1-2)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة	(1-3)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-3)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3-3)
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4-3)
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير إجمالي سنوات المركز الوظيفي	(5-3)
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة	(6-3)
72	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	(7-3)
76	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاستقطاب والتعيين	(1-4)
77	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التدريب والتطوير	(2-4)
78	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير نظام التعويض والحوافز	(3-4)
79	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير مشاركة العاملين	(4-4)
80	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء الجامعة	(5-4)
81	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء العاملين	(6-4)
83	العلاقات الارتباطية بين الممارسات الإستراتيجية	(7-4)
58	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (ت) لتأثير الممارسات الإستراتيجية على أداء العاملين	(8-4)
85	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين	(9-4)
86	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير نظام التعويضات على أداء العاملين	(10-4)
87	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين	(11-4)

رقم الفصل/الجدول	الموضوع	الصفحة
(12-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير مشاركة العاملين على أداء العاملين	88
(13-4)	العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الممارسات الإستراتيجية)	89
(14-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير الممارسات الإستراتيجية على أداء الجامعة	90
(15-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعة	91
(16-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير نظام التعويضات على أداء الجامعة	92
(17-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير التدريب والتطوير على أداء الجامعة	93
(18-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير مشاركة العاملين على أداء الجامعة	93
(19-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على الجامعات الخاصة في الأردن.	95
(20-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير الممارسات الاستراتيجية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.	96
(21-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.	96
(22-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير نظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط	98
(23-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط	99
(24-4)	قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير لمشاركة الموظفين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط	100

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل/الشكل
25	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	(1-2)
30	خطوات عملية الاستقطاب	(2-2)
43	مؤشرات الأداء القديم	(3-2)
44	مؤشرات الأداء الحديثة	(4-2)
84	للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن	(1-4)
90	للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن	(2-4)
94	أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على الجامعات الخاصة في الأردن	(3-4)
96	للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط	(4-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
127	قائمة بأسماء المحكمين	1
128	قائمة الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية	2
129	أداة الدراسة (الاستبيان)	3

**علاقة الممارسات الإستراتيجية
لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات
- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن -**

إعداد الطالب

زياد مفيد سليم القاضي

بإشراف الدكتور

حميد الشيببي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (88) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار واختبار (t).

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.
7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.
9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.
10. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية.
2. العمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
3. ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

Abstract

Relationship of Strategic Human Resource Management Practices and performance of Employees and their Impact on Organization Performance

"Applied Study on Private/universities in Jordan"

Prepared by:

Ziad M. S. AL Qadi

Supervisor:

Dr. Hamed AL-Shaibe

This study aimed to investigate the impact of strategic Human Resource Management Practices on private universities performance in Jordan.

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (38) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted from (88) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) Was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as mean, standard deviation, T test, SME, Direct effect.

The Main results of the study are:

1. There is a significant impact of SHRMT Practices on employee performance at level (0.05).
2. There is a significant impact of recruitment and selection, Training and development, and employee participation on employee performance at level (0.05).
3. The is no significant impact of compensations on employee performance at level (0.05).
4. There is a significant impact of SHRM practices on private universities performance in Jordan at level (0.05).
5. There is a significant impact of recruitment and selection, companions, and training and development on private universities performance at level (0.05).

6. There is no significant impact of employee participation on private university performance at level (0.05).
7. There is a significant impact of employee performance private universities performance in Jordan at level (0.05).
8. There is a significant impact of HRM practices on private universities performance in Jordan Through employee as an intermediate variable at level (0.05)
9. There is a significant impact of recruitment and selection, Training and development, and employee participation in Jordan Through employee performance as an intermediate variable at level (0.05).
10. There is no significant impact of compensative on private universities performance in Jordan through employee performance as an intermediate variable at level (0.05).

The main recommendations of the study are:

1. All managers of Departments and sections should participate with the manager of HRM in recruitment and appointment (selection) in the Private Universities in Jordan.
2. Compensation system should be adjusted according to the expectation of the employees in private Universities in Jordan.
3. It is essential that employee of the participate in decision Making.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1): فرضيات الدراسة

(4-1): أنموذج الدراسة

(5-1): أهداف الدراسة

(6-1): أهمية الدراسة

(7-1): حدود الدراسة

(8-1): محددات الدراسة

(9-1): التعريفات الإجرائية للدراسة

(1-1): المقدمة:

إن التغييرات السياسية، الاقتصادية والتكنولوجية التي تجتاح العالم تؤثر في كيفية تبادل الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي بحيث أصبحت الجودة هي الأساس. في الماضي، كانت المنافسة العالمية أقل بكثير مما هي عليه الآن بالنسبة لبيئة الأعمال، فالمعيار الأساسي آنذاك اعتمد على مبدأ الاستقرار. أما التحديات التي تشهدها اليوم فهي مختلفة جداً، فالاقتصاد العالمي يعزز الفرص والمخاطر للجميع ضاغطاً على جميع المؤسسات إجراء التحسينات ليس من أجل المنافسة فحسب بل من أجل تأمين الاستمرارية لها أيضاً (Kotter, 2012).

والعولمة بدورها هي نتيجة عوامل خارجية قوية مدعومة بالتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والتشريعية، والسياسية، والاجتماعية الجديدة فعولمة الإنتاج والأسواق، ومعدل الابتكار التكنولوجي والتقلب في الطلب على السلع والخدمات هي من بين العوامل التي زادت من البيئة التنافسية التي يجب أن تستجيب لها المنظمات. إن هذا البحث قد يكون على درجة بالغة من الأهمية في هذا الوقت بالذات نظراً للتحديات، والتغيرات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي. لقد شهد التعليم العالي في الوطن العربي تطورات كبيرة في التوسع في إنشاء الجامعات، وازدياد عدد الطلبة، وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد وغيرها (البسيوني وآخرون، 2003: 7).

أما الجامعات الخاصة في الأردن ومن أجل البقاء في ظل اقتصاد عالمي في الألفية الجديدة، فإنها تحتاج إلى استغلال كل الموارد المتاحة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية. وقد بدأ واضحا

مؤخراً بأن المورد الرئيسي الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمات هو الموارد البشرية (Pfeffer, 1994: 6).

وإن خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يتطلب الاهتمام الدقيق لأفضل الممارسات التي تقوي هذه الأصول، وإن الموارد البشرية في المنظمات تعدّ متغيراً مهماً عندما يتعلق الأمر في محاولة للبقاء في صدارة المنافسة كما أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في الأداء التنظيمي. (Arthur, 1994: 670-687; Becker & Gerhart, 1996: 39, 779-800; Boselie & Dietz, 2003; Dietz, & Boon, 2005; Boselie & Paauwe, 2000).

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

ومن المفترض أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على المعارف والمهارات والقدرات (Schuler & Jackson, 1995)، والمواقف وسلوك الموظفين (Guest, 1997: 263-276)، وبالتالي قد تؤثر على أداء المنظمة (Den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004: 556-569). ويفترض أن إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة تقوم بالمواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التدريب والفرص الوظيفية والتقييم داخل المنظمة (Baron & Kreps, 1999: 670-687) وهي من العوامل المهمة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد حفز كل ذلك عقلية صانعي القرار وعدد من البحوث الأكاديمية لمحاولة الكشف عن وجود العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وأدائها.

ولما كان منح دور أكبر للقطاع الخاص للمشاركة في صناعة مستقبل التعليم العالي، وذلك من خلال زيادة تمثيله في مجلس التعليم العالي في الأردن، وتسهيل مشاركته في إتاحة

مزيد من فرص التعليم العالي المتميز للطلبة الأردنيين والوافدين على حد سواء من الإجراءات والسياسات اللازمة لتوفير البيئة الملائمة لتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ورفع مستوياتهما لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تشرين الأول 2003)، فإن هذه الدراسة اختارت أن تكون الجامعات الخاصة بعدّها حالة دراسية لخدمة أهداف البحث المتعلقة بمعرفة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة. (عبدالوهاب، 2006: 13).

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

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

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

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن؟

2. هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟

3. هل هناك أثر لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟

4. هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط؟

(3-1): فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على

أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.

انبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₁₋₁ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الجامعات

الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO₂₋₁ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات

الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO₃₋₁ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين في الجامعات

الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO₄₋₁ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات

الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على

أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

انبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في

الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في

الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO₃₋₂ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في

الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO4-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

انبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

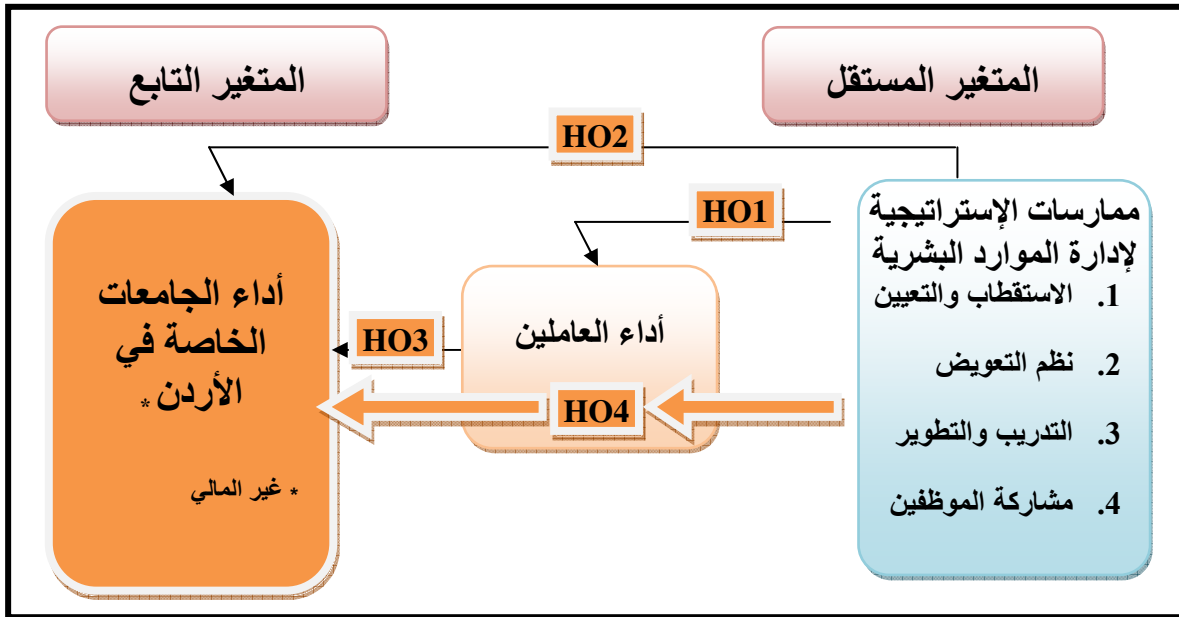
HO1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO3-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

HO4-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

(4-1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

يتضمن أنموذج الدراسة ثلاثة متغيرات إذ يمثل الأول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتغير المستقل ويتضمن أربعة أبعاد (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، والتدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين) والثاني يتضمن أداء الجامعات غير المالية في الأردن ويمثل المتغير التابع، وأما الثالث فيتمثل بأداء العاملين ويُعد متغيراً وسيطاً.

حيث يفترض الأنموذج محددات للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين (H₀₁) كما يفترض الأنموذج وجود أثر للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن (H₀₂) إضافة إلى افتراض الأنموذج أثر العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن (H₀₃) إضافة إلى ذلك افتراض الأنموذج وجود أثر غير مباشر للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط (H₀₄).

(5-1): أهداف الدراسة

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

1. بيان مدى أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
2. اختبار الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
3. دراسة أثر أداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
4. اختبار الأثر غير المباشر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط.
5. بيان المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن.

(1-6): أهمية الدراسة

معظم الدراسات التي تناولت ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية انتقلت مباشرة إلى أداء المنظمة، ولكن بعض الدراسات تبنت منظور الرأي القائم على الموارد وترى أن العلاقة بين ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية والأداء يتم بوساطة أو من خلال مخرجات الموارد البشرية، وعلى وجه التحديد أداء العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات علاقة مباشرة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات (Edwards and Wright, 2001).

فيما أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة (Budhwar & Katou, 2010: 28, 25-39) بأن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تؤدي مباشرة إلى تطوير أداء المنظمات ولكنها تتأثر بأداء العاملين وأن نتائج (مخرجات) العاملين ستؤثر في نهاية المطاف على أداء المنظمات. وبالتالي، فقد اقتصر التركيز أساساً على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تظهر من خلال النقاط التالية:

1. إبراز العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
2. كما ركزت الدراسة على العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، مما يضيف على الدراسة إضاءة مميزة لأداء العاملين كمتغير وسيط.

3. أهمية نتائج الدراسة للجامعات الخاصة عن دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء لديها بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

(7-1): حدود الدراسة

يتكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

1. **الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تقتصر على كافة الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها (20 جامعة خاصة).

2. **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة هي الفترة من 2011/10/1 ولغاية 2012/5/10 .

3. **الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الخاصة في الأردن وتم توزيعها على النحو التالي (نائب الرئيس للشؤون الإدارية، مدير الموارد البشرية، مدير ضمان الجودة، مدير القبول والتسجيل، مدير اللوازم والخدمات، مدير العلاقات العامة، مدير وحدة التدريب والتطوير، المدير المالي، مركزي وظيفي إداري آخر حسب أغراض البحث).

4. **الحدود العلمية:** تم الاعتماد على قياس متغيرات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن على كل من (Singh, 2004 & Sang, 2005 & Katou, 2008 & Shahzad et al, 2008 & Ge, Ging Akhtar, 2008 & Khera, 2010 & Khan, 2010) وهي (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين)، وما يتعلق بقياس متغيرات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الأردن تم الاعتماد على (Sheikh, Qamar, Iqbal, 2009 & Shahzad

(et al., 2008 & Khera, 2010) وكانت أبرز الممارسات (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين).

(8-1): محددات الدراسة

1. عدم الإفصاح الكامل عن الآراء التي تعكس الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات من قبل بعض المبحوثين.
2. صعوبة التواصل مع بعض الإداريين بشكل يسهل مهمة الباحث.
3. عدم موافقة بعض الجامعات الخاصة قيد الدراسة السماح بتسهيل مهمة الباحث.

(9-1): التعريفات الإجرائية للدراسة

تعريف أداء المنظمات غير المالي

Non-Financial Organization Performance

استخدم الباحثون عدداً من المؤشرات الدالة على أداء المنظمة. فوفقاً لـ (Richard, et al, 2009) فإن أداء المنظمات يقاس على محاور متعلقة بمخرجات المنظمة ويتحدد أداء المنظمة في حدود هذه الدراسة بالأداء غير المالي والمتضمن: مستوى الجودة، وأداء المنتج في السوق، ونوعية الخدمة المقدمة، وتطور الخدمة المقدمة، وقدرة المنظمة على استقطاب العاملين، والاحتفاظ بالعاملين، ورضى العاملين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

Strategic Human Resource Management (SHRM)

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتعلق بتطوير مجموعة من الممارسات، والبرامج والسياسات لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية SHRM Practices

وتعرف باسم ممارسات العمل عالية الأداء أو أفضل الممارسات، وهي القرارات والإجراءات التي تهتم إدارة الموظفين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية. ومن الأمثلة على ذلك: التدريب والتطوير، نظم التعويض، تقييم الأداء، التوظيف والاختيار، ونظام التخطيط. ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على الممارسات التالية:

الاستقطاب والتعيين (Recruitment and Selection)

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات عمل في المنظمة لإتاحة فرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. (جودة، 2010: 121).

التدريب والتطوير (Training and Development)

التدريب والتطوير بشكل عام يشير إلى الجهود المنظمة التي تسهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك الموظفين (Noe, et al., 2006). وهو أيضا بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى. (عقيلي، 2006: 437-438)

نظم التعويض (Compensation systems)

وهي تتعلق بتعويض الموظف بكافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله وظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعملات

والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل تأمينات وإجازات مدفوعة الأجر. (Dessler, 2007: 375).

مشاركة العاملين (Employee Participation)

إن مشاركة العاملين تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، التي لها تأثير مباشر على بيئة العمل والمشاركة الواسعة في الإدارة أمر حيوي للتكامل الوظيفي وكفاءة العمل، وفتح اتصال مع القيادة لطرح أفكار خلاقة ومبتكرة، والنتيجة في الرؤيا المشتركة والاحترام والثقة المتبادلة (Nyhan, 2000).

أداء العاملين (Employee Performance)

يعدّ أداء العاملين عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له، أو الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة. وربما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله. (عودة، 1992).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

(3-2): التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة

(4-2): ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

(5-2): أداء العاملين

(6-2): أداء المنظمات

(7-2): الدراسات السابقة

(8-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

إن البيئة الاقتصادية آخذة في التغيير بسرعة عالية، ويظهر هذا التغيير جلياً في عدد من الظواهر مثل العولمة، تغير مطالب العملاء والزبائن، وتزايد منافسة سوق المنتجات والخدمات، للمنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة، فإن المنظمات تحتاج باستمرار لتحسين أدائها عن طريق خفض التكاليف، وابتكار المنتجات والخدمات والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية والسرعة في السوق.

إن العنصر البشري الذي يشكل - الموارد البشرية - للمنظمة يعدّ من أهم الموارد للمنظمات اليوم، وأصبحت عملية إدارة العنصر البشري أكثر أهمية، لأن الموارد الأخرى المؤدية لنجاح التنافسية أصبحت أقل قوة مما كانت عليه من قبل. وإن حقيقة أن الأساس للميزة التنافسية قد تعدّ مهمة لتطوير ووضع إطار مرجعي مختلف للنظر في قضايا إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية (Jeffrey, 1994: P.6). فالمصادر التقليدية للنجاح مثل التكنولوجيا وحماية الأسواق، ووفورات الحجم، قد لا تزال توفر قوة تنافسية، ولكن موارد المنظمة البشرية هي الأكثر حيوية لاستدامتها، بموازاة أهمية حيوية الموارد البشرية للمنظمة، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في الهرم التنظيمي للمنظمة؛ كما أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ضمان حصول المنظمة على المهارات والحفاظ عليها، والقوى العاملة الملتزمة التي تحتاجها. وهذا يعني اتخاذ خطوات لتقييم وتلبية الإنتاجية البشرية في المستقبل، وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة في العنصر البشري ومساهمته، وإمكانات فرص العمل، وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر. ولكونه ينطوي على عملية إجراءات التوظيف والاختيار، والتنمية الإدارية وأنشطة تدريبية مرتبطة باحتياجات العمل (Armstrong, 2008: 11).

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM) تمثل تحولاً جديداً نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، وتعني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالدور الذي يؤديه نظام إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة، وبصفة خاصة التركيز على المواءمة بين الموارد البشرية التي تعدّ وسيلة لكسب الميزة التنافسية. إذ أصبحت المنظمات تدرك بأن نجاح سياسات الموارد البشرية والممارسات قد تنمي الأداء في مختلف المجالات مثل الجودة والإنتاجية والأداء المالي.

(2-2): الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

Human Resources As a Source of Competitive Advantage

تمت صياغة مفهوم الميزة التنافسية من قبل مايكل بورتر، تبين بأن الميزة التنافسية تنشأ من المنظمة وتخلق قيمة مضافة لعملائها (Porter, 1985).

بورتر شدد على أهمية التفريق الذي يتألف من تقديم المنتج أو الخدمة، التي ينظر إليها كصناعة فريدة من نوعها، والتركيز على مشترعين أو السوق المنتج على نحو أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع. ثم إنه وضع إطاره المعروف المكون من ثلاث إستراتيجيات عامة: إدارة التكلفة، التمايز، التركيز، والتي يمكن للمنظمات استخدامها لاكتساب الميزة التنافسية. وكان رأي بورتر المقبول على نطاق واسع يشير إلى أن المحددات البيئية للمنظمة تؤثر على أدائها. ومن وجهة نظر أخرى فإن الآراء القائمة على الموارد، تؤكد على أن أساس وجود الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أساساً في تطبيق حزمة من الموارد الثمينة التي تكون تحت تصرف المنظمة (Wernerfelt, 1984, P. 171-180).

إن الميزة التنافسية طبقاً لوجهة النظر هذه تختلف عن نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي يركز على البيئة، إذ إنها (الميزة التنافسية) ينصب التركيز فيها على الصلات بين الموارد الداخلية للمنظمة وإستراتيجياتها وأدائها. وجهة النظر القائمة على الموارد البشرية تشير إلى أن

نظم الموارد البشرية يمكن أن تنظم في ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات التي تخص المنظمة (Lado, 1994).

وقد يعزى هذا التفوق المستمر في الأداء للعديد من المنظمات لقدرات فريدة من نوعها لإدارة الموارد البشرية لاكتساب الميزة التنافسية. وعلى العكس، فإنه إلى الحد الذي تمنع فيه أنظمة الموارد البشرية تعبئة الكفاءات الجديدة و/أو تثبط الكفاءات الموجودة، فإنها قد تسهم في الضعف التنظيمي وخسارة الميزة التنافسية.

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، بدأت إدارات المنظمات تتقبل العنصر البشري دون المنتجات والأسواق والآلات والمعدات والمباني كأساس للمشاريع التجارية. فجميع الموجودات في المنظمة عدا العناصر البشرية تصبح خاملة. فهي موارد سلبية تتطلب وجود العنصر البشري لتوليد القيمة المضافة، وهو المفتاح لاستمرار المنظمة الرابحة أو الاقتصاد السليم لإنتاجية القوى العاملة. (Fitz-enz, 2000, P. 1). وكي يتسنى للمنظمة الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية، فإن إدارة الموارد البشرية بحاجة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: (Armstron, 2003)

1. الاستثمار في العنصر البشري من خلال إدخال وتشجيع عمليات التعلم التي تهدف إلى زيادة القدرات والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات المنظمة.
2. ضمان تحديد المنظمة المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها وإرضاء عملائها واتخاذ خطوات للحصول على رأس المال الفكري وتطويره.
3. تحديد السلوكيات المطلوبة لنجاح المنظمة وضمان تشجيع هذه السلوكية، وإنها ذات قيمة.
4. تشجيع العنصر البشري على المشاركة بإخلاص في العمل الذي يقوم به للمنظمة.
5. الحصول على التزام العنصر البشري لمهام المنظمة وقيمتها.

لتحقيق هذه الأهداف فإنه من الضروري فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال.

(2-1-2): الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية The Strategic Role of HRM

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تنطوي على التوجيه الإداري الذي يكفل توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

وقد تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي بالتركيز على إتباع النهج الاستباقي والتكاملي (Schuler, 1992).

إنّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على قضايا عدة بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأما تكامل إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وهو إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير ممارسات الموارد البشرية، واتخاذ نهج إستراتيجي لاختيار الموظفين، والتعويضات، وتقييم الأداء، والقيمة التي يتم إضافتها إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (Wright and McMahan, 1999). إن هذا التعريف يسلط الضوء على بُعدين أساسيين لهما علاقة بالتمييز بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تربط ممارسات الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة رأسياً وأفقياً، وهذا يعني دمج ممارسات الموارد البشرية ودعم كل منهما الآخر.

واجهت وظائف إدارة الموارد البشرية على الدوام معركة في تبرير موقفها في المنظمة، ففي الأوقات الجيدة، عندما تكون هناك موارد مادية كافية، فإن المنظمات تبرر الإنفاق على

التدريب والتطوير، والمكافآت، ونظم التعويض، وإشراك الموظفين، ولكن عندما تواجه المنظمات صعوبات مالية، فإن مثل هذه الأنظمة للموارد البشرية سرعان ما تتراجع.

ومن ناحية أخرى فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM) جاء ليكرس اكتشاف دور الموارد البشرية في دعم إستراتيجية الأعمال، ويقدم إثبات قيمتها للمنظمة. يرجع تاريخ ظهور مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى عام 1984 عندما اكتشف كل من (Ticky, Fombrun, Devanna) وعلى نطاق واسع الصلة بين إستراتيجية الأعمال والموارد البشرية (Wright & Dunford, & Snell, 2007, P. 76).

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية قدراً كبيراً من التغيير خلال نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي. وهذه التغيرات تمثلت في اثنين من التحولات الكبرى، الأول هو التحول من كونها في مجال إدارة شؤون الموظفين إلى مجال إدارة الموارد البشرية، والثاني: التحول من كونها في مجال إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. التحول الأول ساعد على إدراج العنصر البشري ضمن الأصول المهمة في المنظمات ويمكن إدارتها بشكل منهجي، أما التحول الثاني والذي بني على نفس قاعدة المعرفة السابقة، فإنه يستند على الاعتراف بأنه بالإضافة إلى تنسيق سياسات الموارد البشرية والممارسات مع بعضهما بعضاً، فإنها تحتاج إلى أن ترتبط مع احتياجات المنظمة. ونظراً إلى انعكاس هذه الاحتياجات في إستراتيجيات المنظمة، فقط جاء هذا التحول في إدارة الموارد البشرية والذي أصبح يعرف بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. (Schuler, 2007, P. xiii)

وتستند إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الاعتراف بأن المنظمات يمكن أن يكون لها دور أكثر فاعلية إذا ما تمكنت موارد البشرية من التواءم مع السياسات والممارسات التي

يقدم العدد المناسب من العناصر البشرية التي تتمتع بالسلوكيات، والكفاءات اللازمة والمستوى اللازم من التحفيز للمنظمة.

بعبارة أخرى، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن خلق الترابط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية العامة لقطاع الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها». من حيث المبدأ، تتم إدارة العمليات والعناصر البشرية داخل المنظمة وفي مثل هذه الطريقة لتعزيز أهداف إستراتيجية المنظمة، وخلق نهج متكامل لإدارة مختلف وظائف الموارد البشرية مثل التدريب، والاستقطاب، والتحفيز، بحيث يكمل كل منها الأخرى (Gratton, 1999, P.7).

يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة (Brewster, 2000, 56):

1. المساهمة في إنجاز الأهداف للمنظمة وبقائها.
 2. دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة.
 3. خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
 4. تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.
 5. زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
 6. المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
 7. تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.
- وقد اعتمد الباحثون في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل متزايد على وجهة النظر القائمة على موارد المنظمة لشرح دور ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمة (Collins & Clark, 2003, P. 740). ومن ذلك نستنتج أن الإستراتيجية المعتمدة على موارد المنظمات هي القدرات الإستراتيجية للمنظمة التي تعتمد على قدرات الموارد فيها، وخاصة

مواردها المميزة، في الواقع فإن الأبحاث النظرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ترى أن أنظمة ممارسات الموارد البشرية قد تؤدي إلى زيادة أداء المنظمات لكي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، ولأن هذه النظم من الممارسات غالباً ما تكون فريدة من نوعها ويصعب تقليدها (Lado & Wilson, 1994, P. 702).

كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ستعزز من أداء المنظمة عندما تكون متحدة مع بعضها بعضاً داخلياً لإدارة الموظفين بطريقة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. (Delery & Doty, 1996, P. 803).

(2-3): التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة

Integration of HRM With Corporate Strategies

التكامل بين إدارة الموارد البشرية يشير إلى إشغال إدارة الموارد البشرية في صيانة وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة (Schuler & Jackson, 1999).

يقول (Buyens & De Vos, 1999) لكي تكون إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً، فإنه ينبغي إشراك مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جنباً إلى جنب مع غيرهم من كبار المديرين، وتوفير فرصة أكبر لمواءمة أهداف الموارد البشرية، والإستراتيجيات والممارسات مع أهداف المنظمات وتنفيذ إستراتيجية العمل. هذه المشاركة تشمل عضوية مديري الموارد البشرية في الإدارات العليا للمنظمة، وهذا من شأنه إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتمثيل اهتماماتها ومتابعة إستراتيجية العمل من بداية عملية صنع القرار. إن تمثيل مدير الموارد البشرية في الإدارة العليا للمنظمة سيوفر قناة مهمة لتدفق المعلومات والاتصالات التفاعلية (Cheddie, 2001).

ولغرض تحقيق التكامل الإستراتيجي والمواعمة بين إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيات المنظمات، فإن توثيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تكون مفيدة (Budwar, 2000 & Teo, 2002) لأنها ستمنح دوراً أكبر وأكثر واقعية لمديري الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، بالإضافة إلى زيادة القدرة على التعامل مع العوامل الخارجية مثل تقلص سوق العمل (Conningham & Deborah, 1995).

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الموثقة تساعد المنظمة على وضع رؤية لإدارة الموارد البشرية والأهداف ومراقبة الأداء. وتشير بعض الأدلة التجريبية من دراسة (Khatr, 1999) إلى أن التأثير الكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة يحدث عندما تكون هذه الممارسات منسجمة إستراتيجياً ومتسقة مع بعضها بعضاً.

(2-3-1): تفويض ممارسات الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين

Delegation of HR Practices to Line Managers

لإعطاء دور واضح لمشاركة مديري الموارد البشرية في عملية صنع القرار الإستراتيجي، فإنه ينبغي تفويض مسؤولية تنفيذ الروتين وإدارة ممارسات الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين لأنهم على اتصال مباشر ودائم مع العاملين (Budhwar, 2000).

ولتحقيق مهمة التطوير، فإن المديرين التنفيذيين بحاجة لامتلاك المهارات المناسبة لتنفيذ ممارسات الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية وفقاً لمعيار مرجعي محدد يدعو إليه مديرو الموارد البشرية (Hall and Torrington, 1998). هذا يعني أن مدير الموارد البشرية الذي يتمتع بخبرة واسعة يجب أن يكون شريكاً إستراتيجياً مع المديرين التنفيذيين، من توفير الموارد، والسعي لتنمية المهارات من خلال التدريب والتطوير، والحفاظ على قنوات الاتصال لضمان تنفيذ هذه الممارسات وفقاً لسياسة إدارة الموارد البشرية (Teo, 2002).

(2-3-2): أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة

The Impact of Strategic (HRM) on Organizational Performance

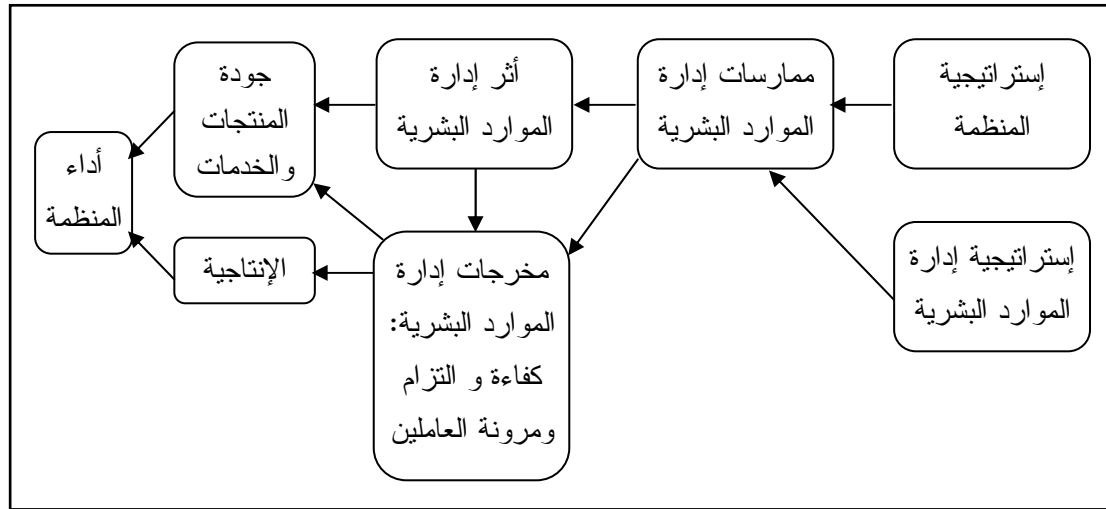
الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن الإنسان المورد الرئيسي للمنظمة، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأفراد. وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المنظمة.

وقد حاولت العديد من البحوث على مدى العقدين الماضيين الإجابة عن السؤال التالي هل لممارسات الموارد البشرية تأثير إيجابي على أداء المنظمة؟

وقد وضع (Michael Armstrong., 2006) نموذجاً للعلاقة بين الموارد البشرية وأداء المنظمة، كما هو موضح في الشكل رقم (1-2). فبالرغم من وجود مختلف الجهات المعنية في المنظمة، فإن الهدف الإستراتيجي الرئيس لها هو الأداء المالي أو تعظيم ثروة المساهمين (Paul & Anantharaman, 2003, P. 1248).

إذ إن الأداء المالي للمنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأداء التشغيلي الفعال، إذ إن الأداء التشغيلي للمنظمة يعتمد على العنصر البشري، والعمليات، والتكنولوجيا المستخدمة، للتعجيل الفعال بين العنصر البشري والتكنولوجيا، فإن على المنظمة أن تكون مختصة بما فيه الكفاية مع المهارات المطلوبة والمعرفة والقدرات، واختصاص الفرد هو عنصر من العوامل المهمة التي تقرر فعالية العمليات من حيث توفير منتجات وخدمات عالية الجودة في غضون فترة زمنية قصيرة، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتدريب يمكن لها أن تعزز كفاءة العاملين لأداء أعلى.

الشكل رقم (2-1)
العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة



Source: Michael Armstrong (2006), P. 75.

من الواضح أنه نادراً ما تؤثر الموارد البشرية بشكل مباشر على أداء المنظمة. هذا صحيح بشكل خاص عندما يكون منطق الأعمال لتأثير الموارد البشرية يتطلب أن تدفع الموارد البشرية أداء المنظمة من خلال مساهمتها في تنفيذ إستراتيجية فعالة. خبراء الموارد البشرية (والمديرين التنفيذيين) بحاجة للاعتراف بأن تنفيذ إستراتيجية فعالة هو نظام من المخرجات الوسيطة. التفكير كمدير إستراتيجي يعني الاعتراف بأهمية العلاقات السببية بين قرارات الموارد البشرية وهذه المخرجات الوسيطة التي تدفع في نهاية المطاف لإنجاح إستراتيجية المنظمة (Huselid & Becker 2005, P. 281).

(2-4): ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً، ويشير الباحثون إلى مجموعات معينة مختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بإدارة الموارد البشرية بأنها "أفضل الممارسات"، أو "عالية الأداء" (Huselid, 1995)، كما وصفت

بـ"الرسمية" (Aldrich and Langton, 1997; de Kok and Uhlaner, 2001;)
 (Heneman and Berkley, 1999) ووصفت أيضاً بـ"المعقدة/المتطورة" (Golhar and)
 Deshpande, 1997; Hornsby and Kuratko, 1990; Goss et al., 1994; Wagner,
 1998)، أو "المهنية" (Gnan and Songini, 2003; Matlay, 1999).

مصطلح "عالية الأداء" استخدم لوصف استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى رفع مستوى الأداء في الشركات الريادية (Chaganti, Chaganti, and Malone, 1991). وقد اعتمد هذا المصطلح كذلك ضمن أبحاث إدارة الموارد البشرية، والنظريات المتعلقة بأفضل الممارسات أو النظريات التي تشير إلى الالتزام العالي عالمياً، تعتقد أن ربط بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية، سواء أكان منفرداً أم بالاشتراك مع بعضها يسهم في تحسين أداء المنظمات. كما أشار (Guest, 1997: 263) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. النظريات الإستراتيجية: وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية. والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2. النظريات الوصفية: وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.

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

ونستنتج مما ذكر أن النظريات الإستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي. فقد أشارت النظريتان إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة.

بينما تفترض النظرية المعيارية أن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية، تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين. كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو أن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات والأداء.

وعلى الرغم من أن هذه النظريات المذكورة أعلاه تختلف في كيفية تأثيرها على أداء المنظمات، فإن النتيجة النهائية تخلص إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات بطريقة مباشرة وغير مباشرة. (Balgobind, 2007: 14)

ولعل تحديد الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإلقاء الضوء عليها من خلال إبراز أهمية الممارسات ودورها في تعظيم أهمية الاستقرار للمنظمات من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بالحصول على تلك الموارد المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، وهناك عدة ممارسات حازت على أهمية لدى الكثير من الباحثين، وركز هذا البحث على بعض من تلك الممارسات (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويضات، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين).

وهنا يرى (العزاوي وجواد، 2010) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها

على أساس ثلاث ممارسات رئيسية، هي:

1. الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة

سواء كانت هذه المنظمة تابع لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات

من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

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

2. الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3. الممارسات الاستثمارية: والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في

المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

(2-4-1): الاستقطاب والتعيين Recruitment and Selection

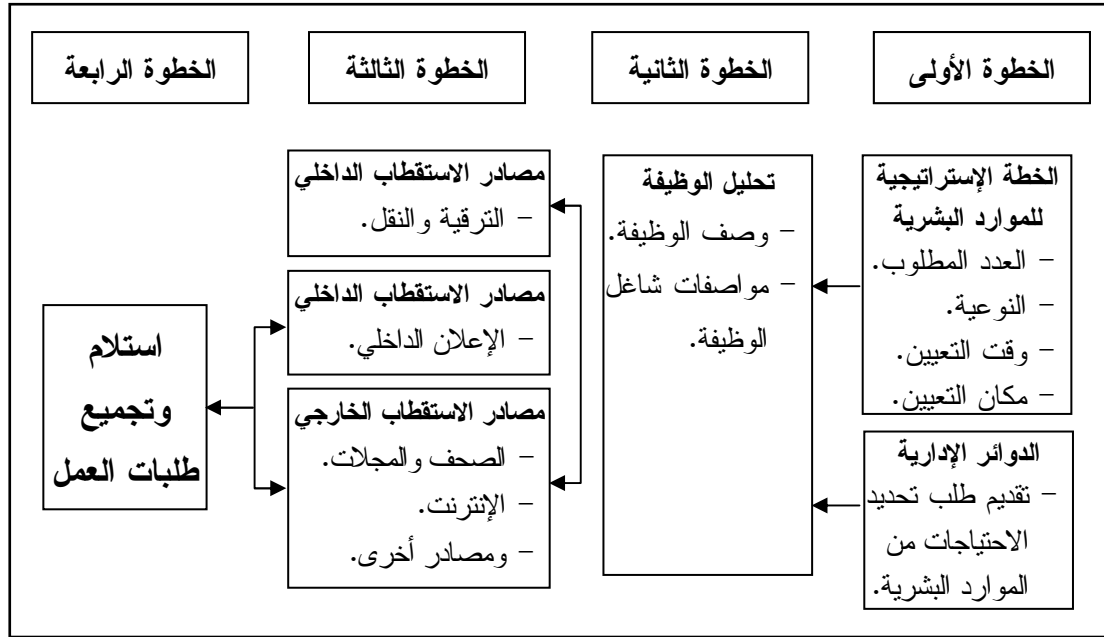
إن عملية توظيف العاملين في المنظمة تتألف من الاختيار، والتقييم، والتعيين. وقد وجد (Harel and Tzafrir, 1996) علاقة إيجابية كبيرة بين اتساع نطاق التعيين والتحقق من صحة الاستقطاب، ومدى استخدام إجراءات الاستقطاب من جهة، وأرباح المنظمات من جهة أخرى. إن فعاليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى للحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب (مهارات العاملين والهيكل التنظيمي)، ستسهم في زيادة الإنتاجية (Huselid, 1995). بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت الدراسات أن تنفيذ عملية التعيين الفعال (الانتقائية في التوظيف) يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع أداء المنظمة (Delaney and Huselid, 1996)، كما وجد (Koch and McGrath, 1996) أن الإجراءات المتشددة والمتطورة في الاستقطاب والتعيين ترتبط بصورة إيجابية بإنتاجية العمل.

خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بخطوات محددة يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-2)

خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: جودة، 2010: 124.

يبين الشكل (2-2) مراحل عملية الاستقطاب كما يلي:

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح

العدد المطلوب والنوعية المطلوبة. بالإضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع)

وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد

البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك

مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات

المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

الخطوة الرابعة: استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني. وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده أو من خلال الإنترنت. ويرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف من معرفتين، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة. وفي حالة التقدم بطلب من خلال الإنترنت فإنه يمكن استخدام Scanners لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة. (جودة، 2010: 125)

مصادر الاستقطاب

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

أ. مصادر الاستقطاب الداخلية:

تأتي مصادر الاستقطاب الداخلية من خلال ما يلي:

1. الترقية Promotion

الترقية هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل. وينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادلة للترقية.

2. النقل Transfer

النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة.

3. الإعلان الداخلي

قد يكون من المفيد أحياناً نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مديري الدوائر فيها تعلقن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف.

وللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية مزايا أهمها:

1. معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعمالئها.
2. وجود معلومات مؤكدة لدى إدارة الموارد البشرية عن أداء المتقدم للوظيفة وسجلات حضوره ونقاط القوة والضعف لديه.
3. معرفة الموظف بموظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق.
4. رفع معنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم.
5. يوفر تكاليف وجهد الإعلان وإجراء الاختبارات والاختيار وتعريف الموظف الجديد بالمنظمة ومنتجاتها.

ولكن في نفس الوقت هناك مأخذ على هذه المصادر من أهمها احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى بالإضافة إلى عدم إعطاء الفرصة لإضافة دماء جديدة وخريجين جدد للعمل في المنظمة. وبمعنى آخر قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وإعاقة الابتكار والإبداع. (حريم، حسين، وشفيق حداد، ونظام سويدان، وظاهر كلالدة، ومحفوظ جودة، 1998: 246-247).

ب. مصادر الاستقطاب الخارجية

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي:

1. الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية والعربية والأجنبية.
2. الإعلان من خلال الإنترنت سواء عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة أو عن طريق مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر.
3. وكالات التوظيف التي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة والراغبين في إيجاد عمل، وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجاناً أو خاصة تقدم خدماتها بمقابل محدد متفق عليه.
4. النقابات العمالية: حيث تشترط بعض النقابات العمالية ألا تتم أية عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها. حتى أن هناك عدداً محدداً من النقابات تساعد في توظيف أعضائها ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه.
5. الجامعات والمعاهد المتخصصة، فكثيراً ما تأتي وفود للشركات الكبيرة وتجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم والتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم.
6. أقرباء ومعارف الموظفين إذا قد يتم الاتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.
7. معارض التوظيف: ابتدأت في الآونة الأخيرة الكثيرة من المنظمات بإقامة أو الاشتراك في معارض التوظيف إذ يعطي ممثلو إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف. وقد تقيم بعض الجامعات أحياناً معارض توظيف في حرمها الجامعي وتدعو إليه عدة منظمات معروفة وذلك لتسهيل إيجاد فرص العمل لخريجها.

8. مؤسسات البحث عن مديرين تنفيذيين: إن استخدام مؤسسات البحث عن مديرين تنفيذيين هي طريقة معروفة لاستقطاب الإدارة العليا. ويسمى الموظفون في هذه المؤسسة الذين يقومون باستقطاب هؤلاء المديرين. وبالتالي فإن المنظمة التي تحتاج إلى مديرين مؤهلين في الإدارة يمكنها اللجوء إلى هذه المؤسسات وأن توضح لها ما هي الصفات التي ترغب بتوفرها في المدراء المطلوبين. (DeNisi, & Griffen, 2001: 180).

وهناك أهمية ظهرت في الآونة الأخيرة بسبب التكنولوجيا الحديثة، وكان للإنترنت دور مهم للاستقطاب وذلك بسبب زيادة نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية، ومن أهم المزايا المترتبة على استخدام المنظمات لشبكة الإنترنت، لمساهمتها في تخفيض التكاليف. بالإضافة إلى أن الاستقطاب عبر الإنترنت عادة ما يكون فورياً. كما يشجع الكثير من طالبي الوظائف سهولة البحث عن الوظائف عبر الإنترنت. (ديسلر، 2009: 184-185)

(2-4-2): نظم التعويضات Compensation System

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

1. نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء.
2. أداة تستخدم من قبل المنظمة لغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجيد.

3. أداة تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

تعد تعويضات الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية، بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة. فطالما أن التعويضات لم تؤد دورها في الحفاظ على الموظفين فإن كثيراً منهم لن يقبل بالاستمرار في العمل في المنظمة وسيبقى دائماً آملاً العمل خارج المنظمة، وينتظر الفرصة للعمل في أي منظمة أخرى تقدم له تعويضات أكثر. (Gupta, S.C. 2009: 239)

كما يؤكد (Kauanui, 2004) أن نظم التعويض الذي تقدمه المنظمات للعاملين لديها تلعب دوراً رئيسياً في زيادة تحفيزهم، ورفع الأداء والإنتاجية لديهم. وبالتالي فإن معظم المنظمات تكون قلقة جداً إزاء إنشاء وتطوير نظام التعويض المثالي، وفقاً لنظرية التوقع (Vroom, 1964)، عندما يتم ربط الأجر مع الأداء الفردي والجماعي، فإن العاملين سيميلون لبذل جهد أكبر لزيادة أدائهم هذه المجالات ستؤدي إلى تحسن عام في أداء المنظمات لاختيار آلية التعويض المناسبة. ربما تكون المعضلة الأساسية لمديري الموارد البشرية وهي تمثل روح الاقتصادي الوظيفي للعامل كما أن التعويضات يجب أن تكون متسقة مع تعظيم أرباح المنظمة، وعدم إغفال توفير الحوافز للعاملين لتمكينهم من تحقيق هدف تعظيم الأرباح (Gatibaldi P. 2006).

يمكن القول أن خطط التعويض تنقسم إلى ثلاثة أقسام: (Gatibaldi P. 2006)

1. **الخطة القائمة على المدخلات البحتة:** هذه الخطة تحدد المدفوعات الثابتة لكل وحدة من

الوقت بشكل مستقل من الإنتاج: المنتج، والمباع.

2. **خطة المكافأة:** وتتكون من مكافآت ثابتة بالإضافة إلى مكافأة متغيرة تتناسب مع الإنتاج.

3. **خطة الامتياز:** في هذه الحالة يتم إعطاء كل دخل إضافي للعامل، حتى أنه يصبح يطالب

بما تبقى من المشروع.

وقد وجدت العديد من الدراسات التي بحثت في تأثير التعويضات على أداء المنظمات وإن نظم التعويضات المتطورة يمكن أن تكون مصدراً محتملاً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي على أداء المنظمة من حيث تقليل الدوران الوظيفي وزيادة نمو المبيعات. (Batt, 2002, Tessema and Soeters, 2006).

(2-4-3): التدريب والتطوير Training and Development

يعرف التدريب على أنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما. ولا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الأداء، وإنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة. (بوسنينية، والفارسي، 2003: 201)

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

إذ إن التدريب والتطوير يشكل ثلاثة أنشطة رئيسية: التدريب، والتعلم، والتطوير. والمنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها، إنما يقومون بالاستثمار المجدي في العاملين.

ومن بيان نتائجه الإيجابية، فإن هذا الاستثمار يزيد من القدرات الوظيفية للعاملين (Wright, P. and Nishii. L, 2004). في سوق عالمي سريع التغير، والتقدم التكنولوجي المتزايد، تزداد طلب المنظمات لعمالة أكثر مرونة ومؤهلة للتكيف والبقاء في دائرة المنافسة. وبالتالي، فإن الطلب على العمالة المؤهلة جيداً يصبح هدفاً إستراتيجياً، نظام تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة هو آلية رئيسية لضمان المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية (Peteraf, 1993).

عادة ما يميز الاقتصاديون بين نوعين من التدريب:

1. **التدريب الخاص:** وهو يوفر للعامل مهارات محددة، أو المهارات التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل فقط مع صاحب العمل الحالي.
 2. **التدريب العام:** وهذا النوع من التدريب يسهم في رأس مال العامل البشري عامة، ويزيد من إنتاجية العامل الذي يصلح للمنظمات المشابهة. (Garibaldi, 2006). وهذا النوع من التدريب ربما يزيد من مخاطر المنظمة، لأنه وبعد التدريب، فقد يقرر العاملون ترك المنظمة لإيجاد وظيفة أفضل في منظمة أخرى.
- ويرى (العزاوي، 2006) أن هناك العديد من نظريات التدريب، وهي:

1. **النظريات السلوكية:** إذ إن أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.
2. **النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):** إذ إن أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلي داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية.

3. **النظريات الإنسانية الكلية:** وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر

على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته

الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومترابطة وتتفاعل في إحداث هذا

التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات

الاجتماعية الفردية. فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية

تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

4. **نظريات تعليم الكبار:** إذ إن أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة

يجب على مصممي البرامج التعليمية والتجريبية أن يأخذوها في الحسبان عند الإعداد إلى

مثل هذه البرامج.

5. **نظرية ديناميك الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية:** إذ إن أساس هذه النظرية يعتمد

على العلاقات والشروط السيكلوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً

مشتركاً، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحمي أفراد

الجماعة.

(2-4-4): مشاركة العاملين Employee Participation

إن أسلوب الإدارة إذ يسهم المرؤوسون وعلى نطاق واسع في صنع القرار مع قادتها

يسمى الإدارة التشاركية (Ford and Randogph, 1992). أما (Strauss, 2006) فيعد

المشاركة بأنها العملية التي تسمح للموظفين لممارسة بعض السيطرة على أعمالهم والظروف

التي يعملون فيها.

إن مشاركة العاملين تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والتي لها

تأثير مباشر على بيئة العمل. وكذلك تعبير عن التكامل الوظيفي وكفاءة العمل. فتح الاتصال مع

القيادة هو تعبير عن أفكار خلاقة ومبتكرة، والنتيجة في الرؤية المشتركة والاحترام المتبادل والثقة (Nyhan, 2000). وقد أشارت الدراسات التي تناولت مشاركة العاملين إلى تأثيرها على الالتزام المستمر للعاملين، والفاعلية، وتحفيز العاملين، وكذلك مفاهيم الولاء للمنظمة (Vanyperen, 1999; Tesliu lk, et al., 1999) وبالتالي نحو الأداء المتميز للمنظمة.

يمكن تصنيف مشاركة العاملين إلى نوعين: (Marchington et al., 2001)

1. المشاركة المباشرة: وتتطلب المشاركة في حل مشكلات الأفراد أو بناء الفريق.

2. المشاركة غير المباشرة: وذلك من خلال لجان العمل.

إن اختلاف أنواع المشاركة تعني درجات مختلفة من التأثير، والمعروفة باسم كثافة المشاركة (Wilpert, 1998).

لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، فإن لمشاركة العاملين دوراً مهماً وراء ذلك من خلال تشجيع العاملين لتحقيق زيادات في الإنتاج (Zwick, 2004). وهذا ما أشارت إليه الأبحاث، وخصوصاً ما توصل إليه (Blider, 1990) إلى أن برامج تقاسم الأرباح هي الأكثر نجاحاً عندما تقترن بمشاركة العاملين في الإدارة.

ويمكن أن تكون المشاركة متصلة بالعمل سواء كانت بشكل فردي أو جماعي أو مباشرة (وجهاً لوجه)، أو غير مباشرة (عن طريق ممثل)، تسلط المشاركة الجماعية التقليدية الضوء على تقاسم عادل للسلطة في المنظمات، أما المشاركة الحديثة فتكون أكثر مباشرة وتهدف إلى ضمان التزام العامل لأهداف المنظمة من خلال إجراءات التواصل المتطورة، والمكافآت الفردية لأهداف المنظمة من خلال إجراءات التواصل المتطورة، والمكافآت الفردية والمبادرات التطويرية، مثل تقييم الأداء المرتبطة بالأداء المدفوع الثمن.

توسعت أشكال المشاركة المباشرة والتي لاقت اهتمام المديرين وذلك بغية كسب ولاء العاملين للمنظمة (Walton, 1985). وعليه لقيت ممارسة مشاركة العاملين في إدارة الموارد البشرية اهتماماً من قبل الدراسات التي ظهرت كفعاليات تشجع على الاستخدام الفعال للإمكانات البشرية لزيادة أداء المنظمة (Gallie, et al., 2001).

وعلى غرار الدراسات السابقة لكل من (Strauss, Verma, 1995, & Walton, 1985; & Strauss, 2006, & Singh, 2004; & Wan, et al., 2002; & Gallie, et al., 2001). فإن ممارسة مشاركة العاملين كأحد الممارسات المهمة في هذه الدراسة.

(5-2): أداء العاملين Employee Performance

أداء العاملين هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء. وفقاً لنظرية أداء العمل لـ (Campbell, 1990)، فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً، ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.

يمكن تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع (Porter and Lawler, 1968)، الأول: قياس معدلات الإنتاج وكمية المبيعات خلال فترة معينة من الزمن، الثاني يشمل تقييم الأفراد من قبل شخص آخر غير الشخص الذي ينظر في موضوع الأداء. أما النوع الثالث هو التقييم الذاتي، وكنتيجه لذلك وجد أن تبنى تقنيات التقييم الذاتي مفيدة في تشجيع العاملين على القيام بدور نشط في إعداد أهداف العامل الخاصة.

في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق والشركات فإن ذلك بدوره له تأثير سلبي على صحة وراحة العاملين، وعليه فإن التكاليف سترتفع على المنظمة. كما أن القوى البشرية العاملة كسلاح تنافسي أصبح الآن ضرورة لكل منظمة، ولقد وجد كل من (Edogar and Geare, 2005)، إن العمل المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاوة على ذلك فقد استنتجوا أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الحصول على أداء عالٍ لكل من العامل ورب العمل. وقد وجدوا أيضاً أن المديرين الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين. كما قالوا أيضاً أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وفعالة على أداء المنظمة، وعليه فإن على كل منظمة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين (Wan, 2007).

إن من شأن إدارة الموارد البشرية الفعالية أن تعزز من قدرة المنظمة على اجتذاب والإبقاء على العاملين ذوي الجودة العالية، والذي يمكن تحفيزه لزيادة أدائه. وهذا بالتالي يؤدي على ربحية أعلى، وتخفيض نسبة الدوران الوظيفي، وارتفاع جودة المنتجات، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وسرعة أعلى في تنفيذ إستراتيجي المنظمة (Schuler and MacMillan, 1984). إن نسبة الدوران الوظيفي تكون منخفضة في المنظمات ذات الصيغة النقابية لعمالها ومرتفعة في المنظمة التي ليس لعمالها صيغة نقابية حتى في ظل وجود مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية. (Batt, et al. 2002).

ويعتقد (Guest, 2001) أنه يجب سماع صوت العامل، كما أن القوى البشرية تبحث عن وظائف في المنظمات التي تتطابق مع شخصياتهم، وتوفر المحفزات التي تلبي احتياجاتهم. وفي هذا الصدد، فإن مفتاح ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبحت ذات أهمية كبيرة بالنسبة

للعاملين والمنظمات. وفي ظل ذلك تبنت العديد من المنظمات المرونة، وقدمت مجموعة واسعة من أنماط العمل لنتناسب مع احتياجات سوق العمل، مرونة تتعلق بعدة جوانب مثل أوقات العمل ومكان العمل (Houston, 2005).

نظراً لأهمية أداء العاملين فقد تم تحديده بوصفه وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

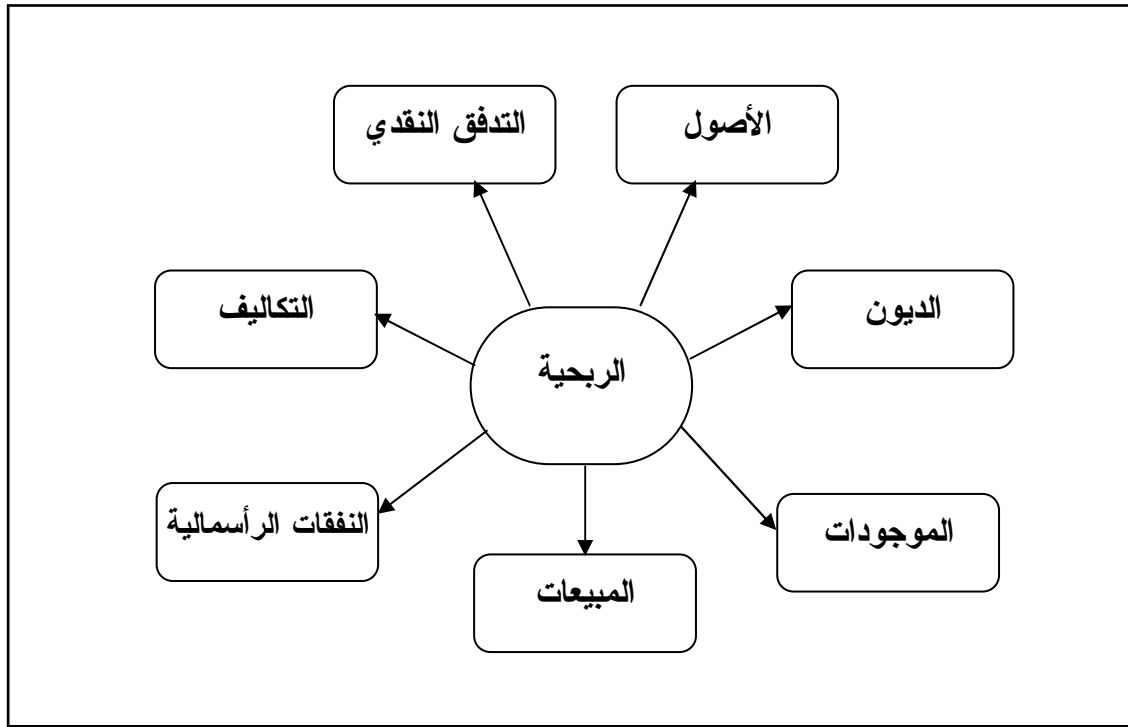
(2-6): أداء المنظمات Organizational Performance

يخضع قياس أداء المنظمات تبعاً لتركيز القياس، فمن المنظور المالي البحث، في البداية إلى أن بدأ قياس الأداء يأخذ منحى آخر غير مالي ليشمل علاقة السبب بالمسبب بين البعد التشغيلي والبعد الإستراتيجي للمنظمات.

لفترة زمنية طويلة تم التركيز فقط على قياس أداء المؤشرات المالية وفشلت في معالجة وجهات النظر الأخرى التي تؤثر في الأداء العالي للمنظمات. وإذ إن البيئية التنافسية للمنظمات تزداد يوماً بعد يوم، فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس لقياس الأداء (Eccles, 1998).

يظهر الشكل (3-2) مجموعة تعرف باسم (مؤشرات الأداء القديمة) والتي تركز على التمويل كأساس لقياس الأداء.

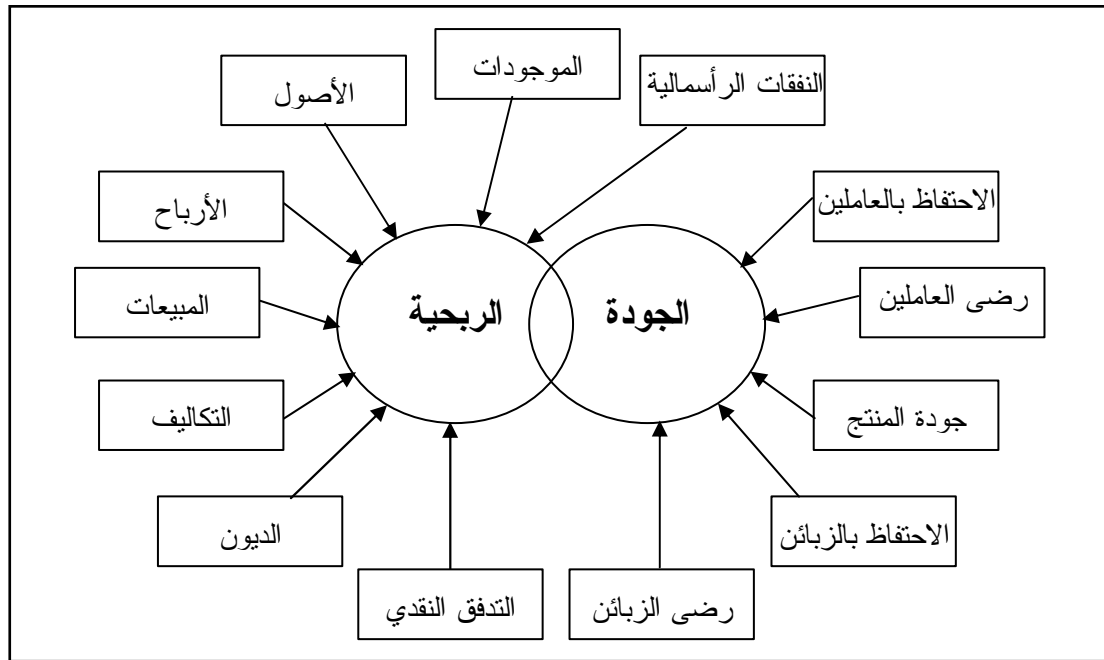
الشكل رقم (3-2)
مؤشرات الأداء القديم



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

أما الشكل رقم (4-2) فيظهر المنهج الحديث لمؤشرات الأداء إذ تظهر الجودة جنباً إلى جنب مع الجوانب المالية.

الشكل (4-2)
مؤشرات الأداء الحديثة



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

يتضح من الأشكال (3-2) و(4-2) بأن النهج الحديث لمؤشرات قياس أداء المنظمات يستخدم مؤشرات مالية وغير مالية.

هذا التحول في قياس مؤشرات الأداء انطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الاقتصاد والأسواق والعملاء والأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة (Drucker, 1998).

بالإضافة لذلك، فإن نظام قياس أداء المنظمات التقليدية وبتركيزها بشكل حصري تقريباً على المؤشرات المالية، فإنه لم يتطرق لاتخاذ القرارات المناسبة للمديرين التنفيذيين، لأنها لا تعكس المستوى الذي تكون عنده المنظمة قادرة أو غير قادرة على الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Correa and Caon, 2002).

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

1. السيطرة على الأنشطة التشغيلية للمنظمة.

2. تغذية أنظمة الحوافز للعاملين.

3. السيطرة على التخطيط.

وهكذا فإن قياس الأداء لا بد أن يكون جزءاً من عملية المراقبة التي تنطوي على الإستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتخطيط والتقييم المستمر والإجراءات التي تنفذ في إطار وجهات النظر المختلفة مثل العمليات والعلاء والمتعاونين والمساهمين وغيرها التي يمكن أن تتداخل مع أداء المنظمة العالي، ولا تفكر فقط في وجهة النظر المالية. وعليه فقد تم اعتماد أداء المنظمة غير المالي كمتغير تابع في هذه الدراسة.

(2-6-1): قطاع التعليم العالي في الأردن

يؤدي قطاع التعليم العالي في الأردن دوراً كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الصعد والمجالات، وحقق التعليم العالي في المملكة خلال السنوات العشر الماضية تقدماً ملحوظاً من حيث تنوع الدراسات وأنماط التعليم والتعلم إلى تحكم النوع والكم، والتوسع في مؤسسات التعليم العالي.

بدأ التعليم العالي بالأردن بإنشاء دار للمعلمين في عمان عام 1958، ثم تتالي إنشاء دور المعلمين وأصبح يطلق عليها معاهد المعلمين، وتطورت تلك المعاهد لتصبح كليات مجتمع في عقد السبعينيات. أما التعليم الجامعي فقد بدأ بتأسيس الجامعة الأردنية عام 1962، وفي عام 1989 أسست أول جامعة خاصة وهي عمان الأهلية. أما ليوم فيبلغ عدد الجامعات الرسمية عشر جامعات وعشرين جامعة خاصة.

خلال العقدين الماضيين فقد تم إصدار قوانين وأنظمة متعددة لتنظيم التعليم العالي في الأردن منها قانون التعليم العالي رقم (28) لسنة 1985، وقانون الجامعات الحكومية رقم (29) لسنة 1987، وقانون الجامعات الخاصة رقم (19) لسنة 1989، وقانون التعليم العالي المؤقت رقم (41) لسنة 2001 (وزارة التعليم العالي، 2003)، إضافة إلى ذلك فقد تم اعتماد إستراتيجيات عديدة لتطوير التعليم العالي والجامعات الأردنية كان آخرها الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2007-2012.

وتتنوع مؤسسات التعليم العالي الأردنية لتشمل: الجامعات الحكومية وتخضع لقانون التعليم العالي والبحث العلمي وقانون الجامعات الخاصة. الجامعات الأجنبية والمشاركة: مثل الجامعة الأردنية الألمانية، وجامعة هدرزفيلد البريطانية Huddersfield University مع جامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة نيويورك لتكنولوجيا المعلومات NYIT مع جامعة العلوم والتكنولوجيا. (هالة، 2009: 157-158)

هذا التطور في أعداد الجامعات صاحبة تطور في أعداد الطلبة الدارسين فيها، حيث تقدر أعداد الطلبة الملتحقين في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لمختلف البرامج والدرجات بحوالي (243) ألف طالب وطالبة من الأردن ودول أخرى عربية وعالمية. أما عدد الطلبة الملتحقين بالجامعات الخاصة فيبلغ حوالي (110) ألف طالب وطالبة.

هذا ويلتحق ما يزيد قليلاً عن 2.5% من إجمالي سكان الأردن بالجامعات، وهي نسبة مماثلة للمملكة المتحدة. ولمواكبة النمو السريع في الاقتصاد القائم على المعرفة، فقد شهدت الجامعات الخاصة زيادة سريعة في معدلات الالتحاق خلال الفترة 2000-2006 في (12) جامعة خاصة نمواً بنسبة 18% سنوياً.

(2-7): الدراسات السابقة

(2-7-1): الدراسات العربية:

- دراسة (الرسول وكاظم، 2009) بعنوان (تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية) تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدواتها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً.

- دراسة (حاجي حسن، 2010) بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل

البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التمييز المؤسسي وكانت علاقة إيجابية.

(2-7-2): الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Fey, 2000) بعنوان (**The effect of human resource management**)

(practices on MNC subsidiary performance in Russia). تناولت الدراسة

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير العاملين، التعويضات، نظام التغذية الراجعة. وأداء (10) من الشركات الأجنبية العاملة في روسيا. واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار الخطي والارتباط. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

• دراسة (Singh, 2004) بعنوان (**Impact of HR practices on perceived**)

(firm performance in India) تناولت الدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على

أداء المنظمات في الهند وجد الباحث علاقة إيجابية بين عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، ونظام التعويضات، وإشراك الموظفين على أداء المنظمات. ومن بين هذه الممارسات تبين أن التدريب ونظام التعويضات كان لها أكبر الأثر على أداء المنظمة.

• دراسة (Sang, 2005) بعنوان (**Relationship between HRM practices and**)

the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison

(between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan). تناولت

الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة. والتي طبقت على عدد من المديرين في كل من تايوان وكمبوديا، خلصت إلى أن تخطيط القوى العاملة؛ التوظيف، والتعويض، والحوافز، والعمل الجماعي، والتدريب، وأمن الموظف كان له تأثير إيجابي وكبير على الأبعاد المالية وغير المالية للأداء التنظيمي، وتكونت لأبعاد الأداء من تكلفة المنتج وجودة المنتج، وتسليم المنتجات.

• دراسة (Katou, 2008) بعنوان (Measuring the impact of HRM on

organizational performance) هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المواد المنظمات في القطاع الصناعي في اليونان استخدام الباحث وسيلة الاستبانة وزعت على (178) منشأة صناعية واستخدم الباحث منهجية المعادلة الهيكلية (Structural Equation modeling) أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة مثل التدريب ($R=0.73$)، تقييم الأداء ($R= 0.76$)، التعويض ($R=0.75$)، مشاركة الموظفين ($R= 0.84$)، الاختيار ($R=0.73$).

• دراسة (Shahzad, et al., 2008) بعنوان (Impact of HR practices on

perceived performance of university teachers in pakistan) هدفت الدراسة إلى تبين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية، واستخدمت الدراسة على (12) جامعة غطت (94) عضو هيئة تدريس. وجد

علاقة ايجابية واضحة لثلاث من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. وهذه الممارسات هي التعويضات، تعزيز الترويج، وتقييم الأداء.

- دراسة بعنوان (Akhtar, Ding, Ge, 2008) بعنوان **Strategic HRM practices and their impact on company performance in chineses enterprises**. إذ تناولت الدراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الصين. وتناولت الدراسة الممارسات التالية (التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، الأمن الوظيفي، والوصف الوظيفي، ومشاركة الأرباح) اشتملت عينة الدراسة على (465) منظمة، إذ استخدمت استبانتان وزعت على المديرين ومديري الموارد البشرية. استخدمت الدراسة الارتباط والإحصاء الوصفي لقياس اثر المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بـ(التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء) كان لها أثر على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات المذكورة. كما تبين بأن الأمان الوظيفي كان لها أثر على زيادة الإنتاج/الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي.

- دراسة (Dimba, Obonwo, 2009) بعنوان **The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in kenya: A Moderating role of employee cultural orientations**. ركزت هذه الدراسة على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتوجهات الثقافية، وتحفيز العاملين، وأداء المنظمات في 50 شركة صناعية أجنبية في كينيا. وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تعتمد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين على التوجهات الثقافية للعاملين، وبينت

الدراسة تأثير التوجهات الثقافية وتحفيز العاملين كمتغيرات وسيطة على أداء المنظمات واستخدم الباحث الممارسات التالية كمتغيرات مستقلة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطور، نظم التعويضات، تقييم الأداء). وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار (Regression Analysis). خلصت الدراسة إلى أن جميع الممارسات باستثناء (الاستقطاب والتعيين) أظهرت علاقة ايجابية مع أداء المنظمات.

• دراسة (Dharmasriri, 2009) بعنوان (Strategic orientation of HR

managers in commercial banks in south Asia). حاولت الدراسة الإجابة

عن السؤال التالي: ما مدى التوجهات الإستراتيجية لمديري الموارد البشرية في جنوب آسيا؟ إذ تناولت العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالمنظمة التي تسهم في التوجهات الإستراتيجية لمديري إدارة الموارد البشرية ومدى أثر الترابط بينهما. طبقت الدراسة على البنوك التجارية عالية الأداء في كل من بنغلاديش والهند والباكستان وسيريلانكا. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل الشخصية ظهرت في المعرفة والمهارات والإدراك وكمتطلبات العمل، أما العوامل المتعلقة بالمنظمة فقد برزت في كل من وضوح مفهوم إدارة الموارد البشرية عند المديرين وتوجهات الأداء.

• دراسة (Sheikh, Qamar, Iqbal, 2009) بعنوان (Impact of human resource

management (HRM) practices on employees retention A Case

study of education and banking sector in Bahawalpur) ركزت هذه

الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتعلقة بدعم الإدارة، بيئة العمل، التعويضات) على الاحتفاظ بالعاملين. استخدمت الدراسة تقنية الإحصاء الوصفي لمعرفة أثر الممارسات، طبقت الدراسة على عدد من الجامعات والبنوك في مدينة (بهاولبور) في

الباكستان، إذ وزعت استبانة لهذا الغرض على عينة مكون (101) من الإداريين في مختلف المنظمات المذكورة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية لهذه الممارسات على الاحتفاظ بالعاملين.

- دراسة (Gong, Y and Chang, K, Xin, 2009) بعنوان (**HRM and Firm Performance. the differential role Managerial Affective and Continenence Commitment**) استخدم الباحثون نموذجاً ثنائياً (الاحتفاظ والأداء) لأداء الموارد البشرية وقد اختبر الباحثون ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة على الإدارة الوسطى في (463) منظمة عاملة في الصين، وقد اختار الباحثون عينة مكونة من (2146) إداري في تلك المنظمات، وبتطبيق أسلوب الانحدار وجد الباحثون علاقة إيجابية بين منحى الأداء مع أداء المنظمات. أما منحى الاحتفاظ فقد وجد الباحثون علاقة إيجابية مع التزام الإدارة الوسطى ولكن ليس مع أداء المنظمات.

- دراسة (Ayanda, O.J and Sani, A.D. 2010) بعنوان (**Strategic Human Resource, Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector, Some Evidence From Niger State**) هدفت الدراسة إلى تعبئة الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية تناولت الدراسة (255) من موظفي الخدمة المدنية موزعين على (30) وزارة حكومية في النيجر، استخدمت الدراسة وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعددة للوصول للنتائج، أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارية الموارد البشرية كانت متوسط مع أداء المنظمات الحكومية، وأظهرت

الدراسة أيضاً بأن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيراً على أداء المنظمات الحكومية.

- دراسة (Khera, 2010) بعنوان (**Human resource practices and their impact on employee productivity: A Perceptual analysis of private, public and foreign Bank Employees in India**). ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب. وتناولت عينة من 184 من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. ومعامل الارتباط (Duncan's mean Test) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

- دراسة (Khan, 2010) بعنوان (**Effects of human resource management practices on organizational performance – an Empirical study of oil and gas industry in Pakistan**). قامت هذه الدراسة بتقييم أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الصناعات البترولية في الباكستان، استخدمت الدراسة عينة مكونة من 150 إداري لعشرون منشأة صناعية. وأظهرت الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وجود علاقة قوية للممارسات على أداء هذه المنظمات.

- دراسة (Katou and Budhwar, 2010) بعنوان (**Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence**)

والتي أجريت في اليونان وجد (from the Greek manufacturing sector) الباحث علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتدريب والتوظيف والترقية، وإشراك الموظفين، والحوافز، والسلامة والصحة من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى.

• دراسة (Caliskhan, Esra, N. 2010) بعنوان (The impact of SHRM on)

(Organizational Performance) تناولت الدراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة. وذلك من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وأشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة ستمكن مديري الموارد البشرية لتصميم البرامج التي ستؤول إلى نتائج تشغيلية إيجابية على المنظمة وبالتالي أداء المنظمة ككل. وخلصت الدراسة إلى أن طريقة إدارة المنظمة لعناصرها البشرية هي التي تحدد أداء المنظمة.

• دراسة (Rathnawerera, R.R.N.T., 2010) بعنوان (Do HRM Practices)

(Impact Employee Satisfaction Commitment or Retention?)

(Empirical Studies of Sri Lankan Public Sector Banks) تناولت الدراسة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مخرجات إدارة الموارد البشرية مثل الرضى الوظيفي، الالتزام، والاحتفاظ بالموظفين في القطاع العام للبنوك في سيرلانكا، استخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات تتكون من (209) عمال يعملون في مختلف الأقسام في اثنين من البنوك العامة في سيريلانكا واستخدم الباحث أدوات التحليل (Descriptive Statistics, Person Correlations, Mottiple, Regression) لتحليل بيانات الدراسة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الثلاثة والرضا الوظيفي، الالتزام، الاحتفاظ بالموظفين).

• دراسة (Sani, Abdulkader, D. 2012) بعنوان (SHRM and Organizational

Performance in of Organizational Climate) تناولت الدراسة أثر ممارسات

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في

نيجيريا. وكذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا. تكون مجتمع الدراسة من

(18) شركة تأمين عاملة نيجيريا، واستخدام الباحث أدوات التحليل (الانحدار والارتباط)

لتحليل البيانات، ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة خاصة خلصت الدراسة إلى أن

ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط

الوظائف، والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات

بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

وبالرغم من الدراسات آنفة الذكر قد أظهرت وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية وأداء المنظمات، إلا أن بعض الدراسات (وان كانت قليلة) لم تجد آثارا واضحة

لممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات. ومن أمثلة ذلك دراسة (Batt, 2002).

الجدول رقم (2-1)
أبرز الدراسات السابقة

اسم البحث	الباحث/الباحثون	السنة	القطاع المطبق عليه الدراسة/الدولة	المتغيرات/ الممارسات المستخدمة	أداة جمع البيانات وحجم العينة	أسلوب التحليل المستخدم	أبرز النتائج
ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية	حاجي حسن	2010	شركة اتصالات/ الكويت	بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية	استبانة (253)	Correlation	وجود علاقة معنوية قوية لجميع الممارسات.
SHRM and Organizational Performance in of Organizational Climate	Sani, Abdulkadir, D.	2012	شركات التأمين/نيجيريا	التدريب والتطوير نظام تخطيط الوظائف، التخطيط الواضح للعمل	استبانة (18)	Correlation. Regission.	علاقة متوسطة لاشتراط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمناخ مكان العمل.
Do HRM Practices Impact Employee Satisfaction Commitment or Retention? Empirical Studies of Sri Lankan Public Sector Banks	Rathnawercra, R.R.N.T	2010	البنوك/سيرلانكا	الرضا الوظيفي، الالتزام، الاحتفاظ بالموظفين	استبانة (209)	Descriptive Statistics. Person Correlation). Multiple Regression.	علاقة معنوية للرضا الوظيفي في التزام والاحتفاظ بالموظفين.
Human resource practices and their impact on employee productivity: A Perceptual analysis of private, public and foreign Bank Employees in India	Khera	2010	البنوك التجارية / الهند	17 ممارسة منها الاختيار، لتعيين، لحوافز، مشاركة لعمالين، لتخطيط التعويض، لتطوير، لتدريب.	استبانة (184) عامل (3) بنوك	DunCan's mean Test. Leanar Regression. Correlation.	وجود علاقة قوية بين الاختيار والتعويضات والتدريب والتطوير مع أداء المنظمات
Strategic Human Resource, Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector some evidence from Niger State	Ayanda. O. and Sani A.D	2010	المنظمات الحكومية	التدريب والتطوير التعويضات، نظام التخطيط الوظيفي مشاركة العاملين	الاستبانة (255) موظف في (30) وزارة ودائرة حكومية	Correlation. Regression.	التدريب والتطوير والتعويضات والتخطيط الوظيفي ومشار له العاملين لها أثر واضح على أداء العاملين.
Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector	Katou and Bundwar	2010	المنظمات الصناعية / اليونان	التدريب، التوظيف، الترقية والحوافز، مشاركة العاملين، السلامة	-	Correlation.	علاقة إيجابية لكافة الممارسات مع أداء المنظمات.
Effects of human resource management practices on organizational performance - an Empirical study of oil and gas industry in Pakistan	Khan	2010	الصناعات البترولية / باكستان		الاستبانة (120) إدارة (20) منشأة	Leaning. Regression.	وجود علاقة قوية للممارسات على أداء المنظمة.

تابع الجدول (1-2)

اسم البحث	الباحث/الباحثون	السنة	القطاع المطبق عليه الدراسة/الدولة	المتغيرات/ الممارسات المستخدمة	أداة جمع البيانات وحجم العينة	أسلوب التحليل المستخدم	أبرز النتائج
The impact of SHRM on Organizational Performance	Caliskhan, Esra, N.	2010	المنظمات	إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	-	Correlation.	ترتبط إدارة المنظمة لعناصرها البشرية هي التي تحدد أداء المنظمة.
HRM and Firm Performance. the differential role Managerial Affective and Continenct Commitment	Gong, Y and Chang, K and Xin, K	2009	الإدارة الوسطى لمنظمات مختلفة/الصين	نموذج ثنائي (الاحتفاظ بالعاملين، الأداء، العاملين).	استبانة (2148) على (463) منظمة	Correlation.	- علاقة إيجابية بين منحى الأداء العاملين مع أداء المنظمات. - علاقة إيجابية للاحتفاظ بالعاملين مع الالتزام الإدارة.
Impact of human resource management (HRM) practices on employees pretention A Case study of education and banking sector in Bahawalpur	Sheikh, Qamar, and Iqbal	2009	الجامعات والبنوك/باكستان	دعم الإدارة، بيئة العمل، التعويضات.	استبانة (101)	Statistical Description.	وجود علاقة إيجابية للممارسات على الاحتفاظ بالعاملين
The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in kenya: A Moderating role of employee cultural orientations	Dimba, Obonwo	2009	الشركات الصناعية / كينيا	التدريب التطوير نظم التعويض، تقييم الأداء	استبانة (50)	Regression analysis	جميع الممارسات باستثناء الاستقطاب والتعيين أظهرت علاقة إيجابية مع أداء المنظمة.
Strategic orientation of HR managers in commercial banks in south Asia	Dharmasriri	2009	قطاع البنوك/جنوب آسيا	توجهات الأداء	-	Correlation Regression analysis	- وجود علاقة إيجابية للعوامل الشخصية وأثرها في المعرفة والمهارات والإدراك كمتطلبات للعمل.
تقوم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية	دراسة الرسول وكاظم	2009	جامعة القادسية/العراق	تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة.	استبانة (90)	Correlation Regression analysis	- جميع الممارسات أظهرت علاقة إيجابية

تابع الجدول (1-2)

أبرز النتائج	أسلوب التحليل المستخدم	أداة جمع البيانات وحجم العينة	المتغيرات/الممارسات المستخدمة	القطاع المطبق عليه الدراسة/الدولة	السنة	الباحث/الباحثون	اسم البحث
- التدريب، مشاركة العاملين، وتقييم الأداء المالي وغير المالي للمنظمات. - الأمن الوظيفي والوصف الوقائي لها أثر على زيادة الإنتاج وتحسينها. - مشاركة الأرباح لها أثر إيجابي على تحسين الأداء المالي.	Corrolation. Discriptive Statistics.	استبانتان (465) منظمة	التدريب والتطوير مشاركة العاملين تقييم الأداء الأمن الوظيفي الوصف الوظيفي، مشاركة الأرباح.	المنظمات / الصين	2008	Ge, Ding, Akhtar	Strategic HRM practices and their impact on company performance in chineses enterprises
وجود علاقة إيجابية وقوية بين الممارسات وأداء المنظمة	Structural. Equation Modeling	استبانة (178) منشأة	التعويض مشاركة الموظفين تقييم الأداء	القطاع الصناعي / اليونان	2008	Katou	Measuring the impact of HRM on organizational performance
التعويض تعزيز الترويج تقييم الأداء لها آثار إيجابية على أداء المنظمة.	- Correlation.	استبانة (94) عضو هيئة تدريس. (12) جامعة.	- التعويضات. - تعزيز الترويج. - تقييم الأداء.	أعضاء هيئة التدريب في الجامعات / الباكستان	2008	Shahzad, et. al.,	Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in pakistan
أثر إيجابي لكل ممارسات على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات.	-	-	- تخطيط القوى العاملة. - التوظيف، التعويض، الحوافز، العمل الإيجابي، التدريب، أمن الوظائف.	المنظمات / تايوان وكومبوديا	2005	Sang	Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan
التدريب ونظام التعويضات كان لها أكبر أثر على أداء المنظمة.	-	-	- الاختيار. - تقييم الأداء. - التدريب. - نظام التعويضات. - مشاركة العاملين.	المنظمات / الهند	2004	Singh	impact of HR practices on perceived firm performance in India
وجود علاقة إيجابية بين الممارسات وأداء المنظمات.	- Correlation. Rgression.	استبانة (10) شركات	- التدريب والتطور. - تقييم العمل. - نظام التغذية الراجعة.	الشركات الأجنبية العامة في روسيا	2000	Fey	The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia

(2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يكمن في الآتي:

- **من حيث بيئة الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في بعض الدول الآسيوية بالإضافة لبعض الدول العربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة الجامعات الخاصة في الأردن.
- **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الوارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- **من حيث منهج الدراسة:** يمكن في عدّ الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر الإداريين في الجامعات الخاصة في الأردن.
- **من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:** تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمات إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية على أربع ممارسات وردت في (Huselid, 1995; Singh, 2004; Khera, 2010; Ge, Ding, Akhtar, 2008; Shahzad, et; 2008; Katou, 2008; Khan, 2010) وهي (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير).

على الرغم من أن معظم الدراسات تحدثت عن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها المباشر على أداة المنظمة، إلا أن هذا النمط في العلاقة السببية ذو الاتجاه الواحد غير مرضي (Edwards and Wright, 2001). إذ إن الانتقادات الرئيسية للممارسات

المعتادة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي هو أن التطورات النظرية التي تشرح كيفية عمل مثل هذه الممارسات يبدو غائبا (Becker and Gerhart, 1996). في محاولة للنصدي لمثل هذه التطورات النظرية في هذا المجال، اقترح العلماء للنظر في إدخال متغيرات وسيطة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (Ferris et al, 1998). وبالتالي التوافق العام هو أن الممارسات المتقدمة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تؤدي مباشرة إلى الأداء التنظيمي. بل نتيجة تأثير بعض موارد المنظمة، مثل رأس المال البشري، أو سلوكيات الموظف، وأن هذه الموارد والسلوكيات تؤدي في النهاية إلى الأداء وهذا ما أشار إليه (Katou and Budhwar, 2006) وذلك من خلال قياس الأداء من خلال أداء العاملين في المنظمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3): المقدمة

(2-3): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(7-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3): المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الجامعات الخاصة.

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأنموذج الدراسة، وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(2-3): منهج الدراسة

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

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة والتي يبلغ عددها (20) جامعة خاصة (ملحق رقم 2)، وقد تم التعامل مع (14) جامعة فقط لغايات هذا البحث⁽¹⁾.

أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين ضمن المناصب التالية: (نائب الرئيس للشؤون الإدارية، مدير الموارد البشرية، مدير ضمان الجودة، مدير القبول والتسجيل، مدير اللوازم

(1) تم استثناء ست جامعات خاصة وذلك لعدم التعاون مع الباحث أو لعدم توفر العدد الكافي من الإداريين لخدمة أغراض البحث.

والخدمات، مدير العلاقات العامة، وحدة التدريب والتطوير، المدير المالي، ومركز وظيفي إداري آخر حسب أغراض البحث) وتم توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والتي تتكون من (103) مفردة، حيث تمت استعادة (92) استبانة بنسبة استجابة بلغت (89%) من الحجم الكلي وتم استبعاد الاستبانات الغير صالحة للتحليل ، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (88) بنسبة (85%) كما هو موضح في الجدول (3-1).

جدول (1-3)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

الرقم	اسم الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	جامعة الشرق الأوسط الخاصة	8	8	8
2	جامعة الأميرة سمية الخاصة	8	8	8
3	جامعة عمان الأهلية الخاصة	8	6	6
4	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	6	4	3
5	جامعة فيلادلفيا الخاصة	7	7	7
6	جامعة الإسراء الخاصة	7	6	6
7	جامعة البترا الخاصة	7	6	5
8	جامعة الزيتونة الخاصة	7	6	6
9	جامعة الزرقاء الخاصة	9	9	7
10	جامعة إربد الخاصة	8	6	6
11	كلية الأردن الجامعة لتطبيقات التعليم الفندقي والسياحي	5	3	3
12	جامعة عجلون الوطنية الخاصة	8	8	8
13	جامعة جرش الخاصة	7	7	7
14	جامعة جدارة الخاصة	8	8	8
المجموع		103	92	88

(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول التالية تبين المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة إذ يتضح (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، إجمالي سنوات الخبرة).

جدول رقم (2-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

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

نلاحظ من جدول (2-3) أن الدراسة التي أجريت على عينة الأفراد كانت بنسبة (76.1%) للذكور، و(23.8%) للإناث. نستنتج من الجدول السابق بأن الجامعات الخاصة في الأردن اعتمدت في تعيين الكوادر الإدارية (مجتمع الدراسة) على نسبة عدد الذكور والتي كانت أعلى من عدد الإناث بما يقارب (53%).

جدول (3-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	3	3.4
26-35 سنة	19	21.5
36-45 سنة	29	32.9
46-55 سنة	17	19.3
أكثر من 55 سنة	20	22.7
المجموع	88	99.8

نلاحظ من الجدول (3-3) إن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة كانت تتراوح أعمارهم بنسبة (3.4%) أقل من 25 سنة و(21.5%) من 26-35 سنة ونسبة (32.9%) من 36-45 سنة ونسبة (19.3%) من 46-55 سنة ونسبة (22.7%) لأكثر من 55 سنة. يُلاحظ أن نسبة الكوادر الإدارية (مجتمع الدراسة) ذات الأعمار المتوسطة (36-45) هي النسبة الأكبر في الجامعات الخاصة في الأردن.

جدول (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

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

نلاحظ من الجدول (3-4) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة للمؤهل العلمي كانت بنسبة (2.2%) للأقل من دبلوم ونسبة (5.6%) للدبلوم ونسبة (40.9%) للبكالوريوس ونسبة (26.1%) للماجستير و(25.0%) للدكتوراه. تشير هذه النتيجة إلى اعتماد الجامعات الخاصة في الأردن على الكوادر الإدارية (مجتمع الدراسة) من حملة الشهادات الجامعية الأولى والعليا وهنا دلالة واضحة على أن أغلب حملة الشهادات العليا من الذكور.

جدول (3-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير إجمالي سنوات المركز الوظيفي

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

نلاحظ من الجدول (3-5) أن الدراسة التي أجريت على أفراد ومركزهم الوظيفي فكانت نسبة (15.9%) لمدير الموارد البشرية وهي كانت أعلى نسبة و(3.4%) لوحدة التدريب والتطوير وهي كانت أقل نسبة. يلاحظ من الجدول انخفاض عدد وحدات التدريب والتطوير في الجامعات الخاصة بما لا يتناسب طردياً مع عدد الإدارات الأخرى.

جدول (3-6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير إجمالي سنوات الخبرة

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

نلاحظ من الجدول (3-6) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة فكانت بنسبة (17%) أقل من 5 سنوات ونسبة (19.3%) من 6-10 سنوات ونسبة (19.3%) من 11-16 سنة 18.1%، ومن 17-20 سنة ونسبة (26.1%) لأكثر من 20 سنة. نتبين من هذه النتيجة أن الجامعات الخاصة في الأردن تستقطب الكوادر الإدارية (مجتمع الدراسة) ذوي الكفاءات والخبرات العالية والاعتماد عليهم.

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

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

1. المصادر الثانوية:

للحصول على المعلومات الثانوية اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى عدة مصادر تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالي، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالي فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداه رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد شملت الاستبانة عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وسيتم استخدام مقياس (Osgood, 1957) السباعي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولإغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد وقسمت الاستبانة الى ثلاثة أجزاء هي:

(أولاً) **القسم الأول:** ويحتوي متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال

(5) فقرات والمتضمنة: الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وإجمالي

سنوات الخبرة.

(ثانياً) **القسم الثاني:** وتشمل الفقرات التي تغطي الممارسات الإستراتيجية والمكونة من (23)

فقرة وهي كانت موزعة كما يلي:

1. الاستقطاب والتعيين ولها (6) فقرات.

2. التدريب والتطوير ولها (6) فقرات.

3. نظم التعويض والحوافز ولها (6) فقرات.

4. مشاركة العاملين ولها (5) فقرات.

(ثالثاً) **القسم الخاص:** أداء الجامعي والمكون من (15) فقرة وهي كانت موزعة كما يلي:

1. أداء الجامعة وله (8) فقرات.

2. أداء العاملين وله (7) فقرات.

وتكون المقياس من (38) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-7) وكان المقياس على

النحو الآتي:

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

(3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Statistic-SPSS بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Statistical ومن خلاله قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معال كرونباخ Caronbach Alpha، للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية.
- اختبار (T) لعينة واحدة وذلك للتحقق من طبيعة العلاقة بين الممارسات وأداء المنظمة.
- تحليل المسار باستخدام النموذج الإحصائي البنائي (SME) من خلال استخراج معاملات الانحدار المعيارية ومعاملات ملائمة النموذج والمتمثلة في:
 - مربع كاي.
 - نسبة مربع كاي/درجات الحرية.
 - CRI.
 - GFI.
 - RES EM.

مبررات استخدام تحليل المسار: إنه يعد أحد أشكال التحليل الأحصائي متعدد المتغيرات، ويسهم تحليل المسار في تحديد قيمة معامل الأثر المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة على متغير الدراسة الوسيط، كما تم حساب معامل الأثر المعياري المباشر من المتغير التابع وإضافة إلى اختبار مؤشرات ملائمة لنموذج الدراسة ككل، باستخراج معاملات الملاءمة الوصفية. (Bentler & Hu, 1992). ومن وجهة نظر الباحث إن تحليل المسار يساعد في إظهار بعض الجوانب المهمة بين المتغيرات المستقلة والتي تضيف على الدراسة أبعاد مختلفة.

- تم تحديد الأهمية النسبية طبقاً للمقياس الآتي :

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{1-7}{3} = 2$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة أقل من 3.0.

والأهمية المتوسطة من 3.0 - 5.0.

والأهمية المرتفعة من 5.1 فأكثر.

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري:

لغايات التحقق من الصدق الظاهري للمقياس، تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى علوم الإدارة والإحصاء، بقصد الاستفادة من خبرتهم العلمية والعملية. وقد بلغ عدد المحكمون (7) كما موضح بالملحق (1)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%). إذ أبدى المحكمين بعض الملاحظات، بعد إجراء تعديل في فقراته، إضافةً وحذفاً، شطراً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً.

وتكون المقياس من (38) سؤالاً تراوح مدى الاستجابة من (1-7) وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح في الملحق (2).

ثبات أداة الدراسة:

لتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات والتي تظهر نتائجه بالجدول (3-7).

الجدول (3-7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

عدد الفقرات	معامل الثبات قيمة (a) ألفا	البعد
6	0.89	الاستقطاب والتعيين
6	0.90	التدريب والتطوير
6	0.93	نظم التعويضات والحوافز
5	0.89	مشاركة العاملين
23	0.95	الممارسات الإستراتيجية (ككل)
8	0.88	أداء الجامعة
7	0.93	أداء العاملين
38	0.96	مجموع فقرات الاستبانة

يتضح بأن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا، كان أعلى من 0.60 وهي الحد الأدنى لقبول قيمة ألفا، وهذا يشير إلى أن جميع قيم ألفا مناسبة لأغراض الدراسة الحالية وفقا (sekaran, 2003).

إذ يتضح من الجدول (3-7) إن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (0.95) والمتعلق بنظم التعويضات والمرتبطة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأداء العاملين كمتغير بسيط، وفي ما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.88) لأداء الجامعات.

وبشكل عام تبين المعاملات إلى ثبات النتائج التي أسفرت عن الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): تحليل نتائج الدراسة

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمة

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

(4-2): التحليل نتائج الدراسة

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

جدول (1-4)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاستقطاب والتعيين

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

من الجدول (1-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (5.32-5.70)، إذ

إن أعلى متوسط كان للفقرة (6) "من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون

الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (5.70) وانحراف معياري

(1.25). وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (2) يشارك مديرو الأقسام الوحدات مع مدير الموارد

البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة، بمتوسط حسابي (5.32) وانحراف معياري

(1.44)، أما المتوسط العام فقد بلغ 5.61 بانحراف معياري (1.00) وأن متوسط جميع

الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع.

جدول (2-4)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التدريب والتطوير

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

من الجدول (2-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.83-4.84)، إذ

إن أعلى متوسط كان للفقرة (10) "التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر

واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة" بمتوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري

(1.49). وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (12) "تطبق الجامعة معيار (ISO-10015)

المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.58)، أما

المتوسط العام فقد بلغ 4.35 بانحراف معياري (1.28) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط

العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

جدول (3-4)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير نظم التعويض والحوافز

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

من الجدول (3-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.36-4.82)، إذ

إن أعلى متوسط كان للفقرة (14) "تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين." بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (1.59). وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (13) "لتعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين" بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.55)، أما المتوسط العام فقد بلغ 4.51 بانحراف معياري (1.41) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

جدول (4-4)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير مشاركة العاملين

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

من الجدول (4-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.58-4.97)، إذ

إن أعلى متوسط كان للفقرة (20) "منح الجامعة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها

مناسبة" بمتوسط حسابي (4.97) وانحراف معياري (1.52). وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة

(19) "يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف

معياري (1.54)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.79) بانحراف معياري (1.32) وأن متوسط

جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

جدول (5-4)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء الجامعة

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

من الجدول (5-4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (5.17-6.15)، أن

إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة (26) "رضا الطلبة وذوهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة"

بمتوسط حسابي (6.15) وانحراف معياري (0.89). وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (31) "تضع

الجامعة الأهداف الذكية (SMART) وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية

لموظفيها" بمتوسط حسابي (5.17) وانحراف معياري (1.42)، أما المتوسط العام فقد بلغ

(5.69) بانحراف معياري (0.95) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن

المستوى المرتفع.

جدول (4-6)

المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء العاملين

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

من الجدول (4-6) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.95-5.59)،

حيث إن أعلى متوسط كان للفقرة (37) "شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً

ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين" بمتوسط حسابي (5.59) وانحراف معياري (1.27).

وأن أقل متوسط حسابي (36) "تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد

وبالسرية المناسبة" بمتوسط حسابي (4.95) وانحراف معياري (1.56)، أما المتوسط العام فقد

بلغ 4.65 بانحراف معياري (0.99) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن

المستوى المتوسط.

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، يبين الجدول (4-7) نتائج تحليل المسار أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. وقبل اختبار فرضيات الدراسة بشكل تفصيلي، قام الباحث باختبار نموذج الدراسة ككل حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لملائمة نموذج الدراسة، إذ إن قيمة مربع كأي بلغت (147.81) بمستوى دلالة (0.00)، كما نسبة كأي تربيع إلى أفراد العينة (χ^2/Df) بلغت 24.67. وهذه القيمة تسير إلى وجود مستوى ملائمة غير مناسب. ولتحسين من مستوى ملائمة تم التعرف مقترحات مؤشرات تعديلات (Covariance Modified indices)، حيث تم اقتراح مجموعة من العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الممارسات الإستراتيجية) والتي تظهر في الجدول (4-7).

الجدول (7-4)
العلاقات الارتباطية بين الممارسات الإستراتيجية

Estimate			
0.64	مشاركة العاملين	<-->	الحوافز
0.62	التطوير والتدريب	<-->	الاستقطاب والتعيين
0.56	مشاركة العاملين	<-->	التطوير والتدريب
0.60	مشاركة العاملين	<-->	الاستقطاب والتعيين
0.58	الحوافز	<-->	الاستقطاب والتعيين
0.55	الحوافز	<-->	التطوير والتدريب

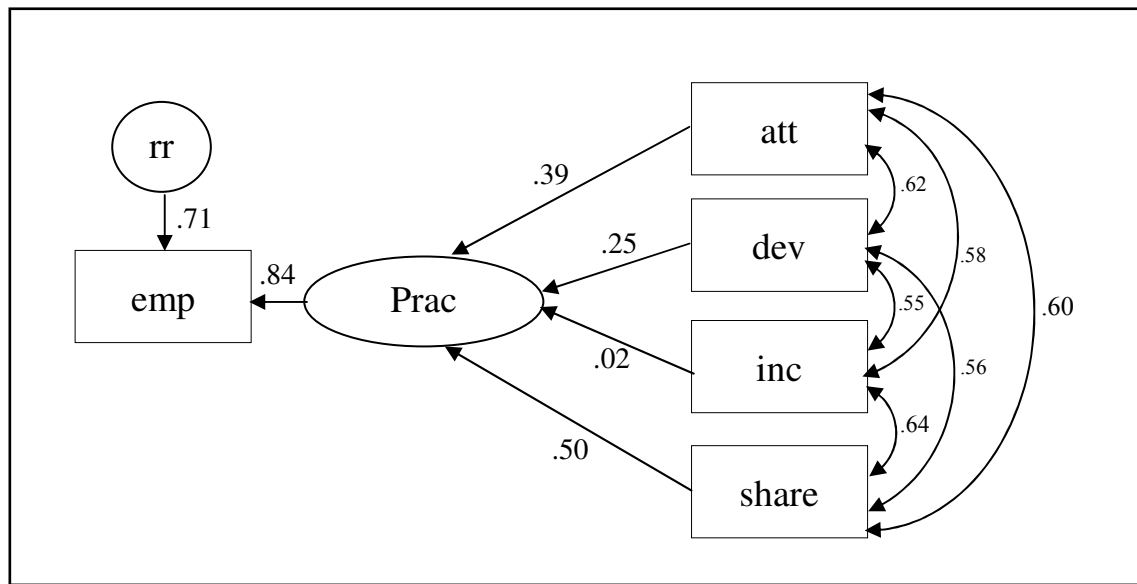
بعد إضافة العلاقات المشار إليها في الجدول (7-4)، تم استخراج المؤشرات الملائمة مرة أخرى، إذ بلغ قيمة Chi2 المحسوبة (0.01)، وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وان نسبة كاي تربيع إلى أفراد العينة (Chi^2/Df) بلغت 0.00. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة ما قيمته (1.00) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (1.00) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، كما أشار إليها (Bentler, 1990) إلى ضرورة أن تكون قيمة (CFI) أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد الصحيح لتشير إلى ملائمة النموذج. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.00) وهي أقل من القيمة 0.05، والتي أشار إليها (Browne & Cudeck, 1993). والذان أكدا ضرورة أن تكون ($0 \geq 0.05$). بالإضافة إلى ذلك فان مؤشرات (NFI, IFI, TLI) بلغت (1.00) لكل منها، وهي جميعها قريبة من القيمة (1) والتي تدل على مؤشر ملائمة مناسبة.

من مراجعة مؤشرات ملائمة النموذج نلاحظ أن جميع القيم تعبر عن مؤشرات ملائمة مقبولة، مما يشير إلى ملاءمة النموذج.

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخراج قيم Standardized Direct Effects والذي تظهر نتائجه في الشكل (1-4).

الشكل (1-4)

الممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن



الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي

(t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-8).

جدول (8-4)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر

وقيمة الإحصائي (t) لتأثير الممارسات الإستراتيجية ومكوناتها على أداء العاملين

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية ---< أداء العاملين	0.00	1	1	0.00	0.84	10.24	0.00

من الجدول (8-4) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct

Effect بلغت 0.84 وأن قيمة الإحصائي لها كانت 10.24 وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل،

وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات

الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند

مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الجامعات

الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي

(t) والتي تظهر نتائجه في الجدول التالي (9-4).

الجدول (9-4)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين - -- أداء العاملين	0.00	1	1	0.00	0.39	2.50	0.01

من الجدول (4-9) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct Effect بلغت 0.39 وان قيمة الإحصائي لها كانت 2.50 وهي عند مستوى 0.05 فاق، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير بوجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-10).

جدول (4-10)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير نظام التعويضات على أداء العاملين

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
نظم التعويضات على أداء العاملين ---> أداء العاملين	0.00	1	1	0.00	0.02	0.36	0.84

من الجدول (4-10) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct Effect بلغت (0.02) وأن قيمة الإحصائي لها كانت (0.36) وهي ليست دالة عند مستوى 0.05 فاق، وهذا يشير إلى قبول الفرض الصفري الذي يشير لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول التالي (4-11).

الجدول (4-11)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
للتدريب والتطوير ---< أداء العاملين	0.00	1	1	0.00	0.25	1.99	0.05

من الجدول (4-12) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct Effect بلغت 0.25 وأن قيمة الإحصائي لها كانت 1.99 وهي دالة عند مستوى (0.05) فاق، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.

الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-12)

جدول (4-12)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (ت) لتأثير مشاركة العاملين على أداء العاملين

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
مشاركة العاملين على أداء العاملين ---> أداء العاملين	0.00	1	1	0.00	0.50	4.19	0.00

من الجدول (4-12) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized

Direct Effect بلغت (0.50) وأن قيمة الإحصائي لها كانت (4.19) وهي دالة عند مستوى (0.05)

فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة

العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج

Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، يبين الجدول (4-13)

نتائج تحليل المسار أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات

الخاصة في الأردن. وقبل اختبار فرضيات الدراسة بشكل تفصيلي، قام الباحث باختبار نموذج

الدراسة ككل إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لملائمة نموذج الدراسة، إذ أن قيمة مربع كاي

بلغت (147.81) بمستوى دلالة (0.05)، كما نسبة كأي تربيع إلى أفراد العينة (χ^2/Df)

بلغت 24.67. وهذه القيمة تشير إلى وجود مستوى ملائمة غير مناسب. ولتحسين من مستوى

ملاءمة تم التعرف مقترحات مؤشرات تعديلات (Covariance Modified indices)، إذ تم

اقتراح مجموعة من العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الممارسات الإستراتيجية) والتي تظهر في

الجدول (4-13).

الجدول (4-13)
العلاقات بين الممارسات الإستراتيجية

Estimate			
0.64	مشاركة العاملين	<-->	الحوافز
0.62	التطوير والتدريب	<-->	الاستقطاب والتعيين
0.56	مشاركة العاملين	<-->	التطوير والتدريب
0.60	مشاركة العاملين	<-->	الاستقطاب والتعيين
0.58	الحوافز	<-->	الاستقطاب والتعيين
0.55	الحوافز	<-->	التطوير والتدريب

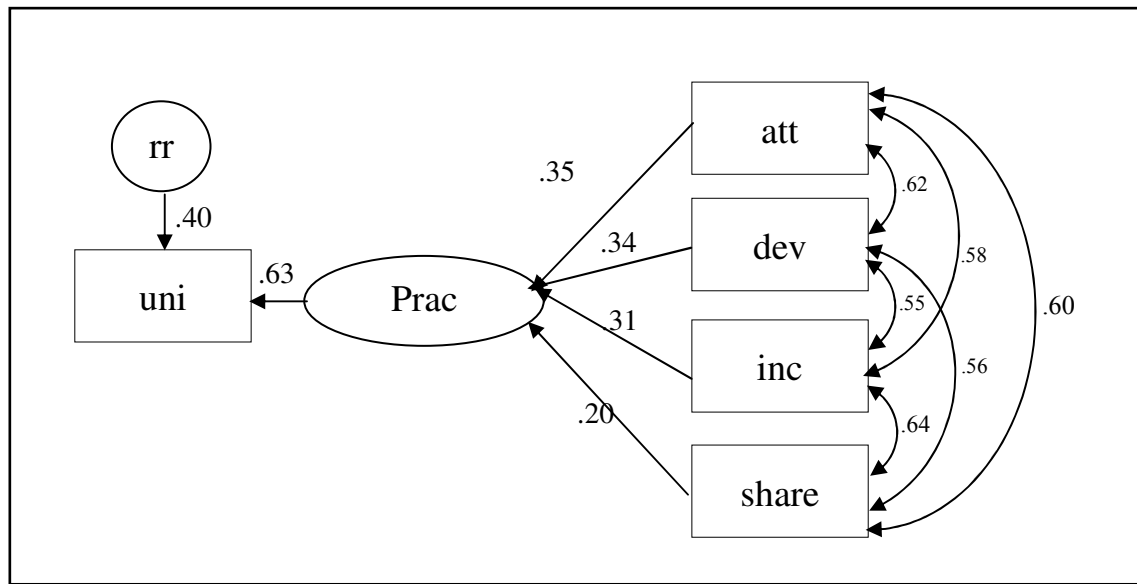
بعد إضافة العلاقات المشار إليها في الجدول (4-13)، تم استخراج مؤشرات الملاءمة مرة أخرى، إذ بلغ قيمة Chi2 المحسوبة (0.01)، وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وأن نسبة كأي تربيع إلى أفراد العينة (Chi^2/Df) بلغت 0.00. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (1.00) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (1.00) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، كما أشار إليها (Bentler, 1990) إلى ضرورة أن تكون قيمة (CFI) أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد الصحيح لتشير إلى ملاءمة النموذج. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.00) وهي أقل من القيمة 0.05، والتي أشار إليها (Browne & Cudeck, 1993). والذان أكدا ضرورة أن تكون (≥ 0.05). بالإضافة إلى ذلك فإن مؤشرات (NFI, IFI, TLI) بلغت (1.00) لكل منها، وهي جميعها قريبة من القيمة (1) والتي تدل على مؤشر ملاءمة مناسبة.

من مراجعة مؤشرات ملائمة النموذج نلاحظ أن جميع القيم تعبر عن مؤشرات ملائمة مقبولة، مما يشير إلى ملائمة النموذج.

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخراج قيم Standardized Direct Effects والذي تظهر نتائجه في الشكل التالي (2-4).

الشكل (2-4)

الممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن



لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-14).

جدول (4-14)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير الممارسات الإستراتيجية على أداء الجامعة

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
الممارسات الإستراتيجية <--- أداء الجامعة	0.00	1	1	0.00	0.63	9.18	0.01

من الجدول (4-14) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct Effect بلغت 0.63 وأن قيمة الإحصائي لها كانت 9.18 وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-15).

جدول (4-15)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعة

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة ---> أداء الجامعة	0.00	1	1	0.00	0.35	2.33	0.05

من الجدول (4-15) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct Effect بلغت (0.35) وأن قيمة الإحصائي (ت) لها كانت (2.33) وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-16).

جدول (4-16)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير نظام التعويضات على أداء الجامعة

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
نظام التعويضات على أداء الجامعات الخاصة ---> أداء الجامعة	0.00	1	1	0.00	0.31	2.28	0.05

من الجدول (4-16) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct Effect بلغت (0.31) وأن قيمة الإحصائي لها كانت (2.28) وهي ليست دالة عند مستوى (0.05) فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-17)

جدول (17-4)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير التدريب والتطوير على أداء الجامعة

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
التدريب والتطوير --> - أداء الجامعة	0.0	1	1	0.00	0.34	2.32	0.05

من الجدول (17-4) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized

Direct Effect بلغت 0.34 وأن قيمة الإحصائي لها كانت 2.32 وهي دالة عند مستوى 0.05

فاقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب

والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على

أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي

(T) والتي تظهر نتائجه في الجدول (18-4).

جدول (18-4)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير مشاركة العاملين على أداء الجامعة

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
مشاركة العاملين ---> أداء الجامعة	0.00	1	1	0.00	0.20	1.85	0.08

من الجدول (18-4) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized

Direct Effect بلغت 0.20 وأن قيمة الإحصائي لها كانت 1.85 وهي ليست دالة عند مستوى

0.05 فاق، وهذا يشير إلى قبول الفرض الصفري والذي يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

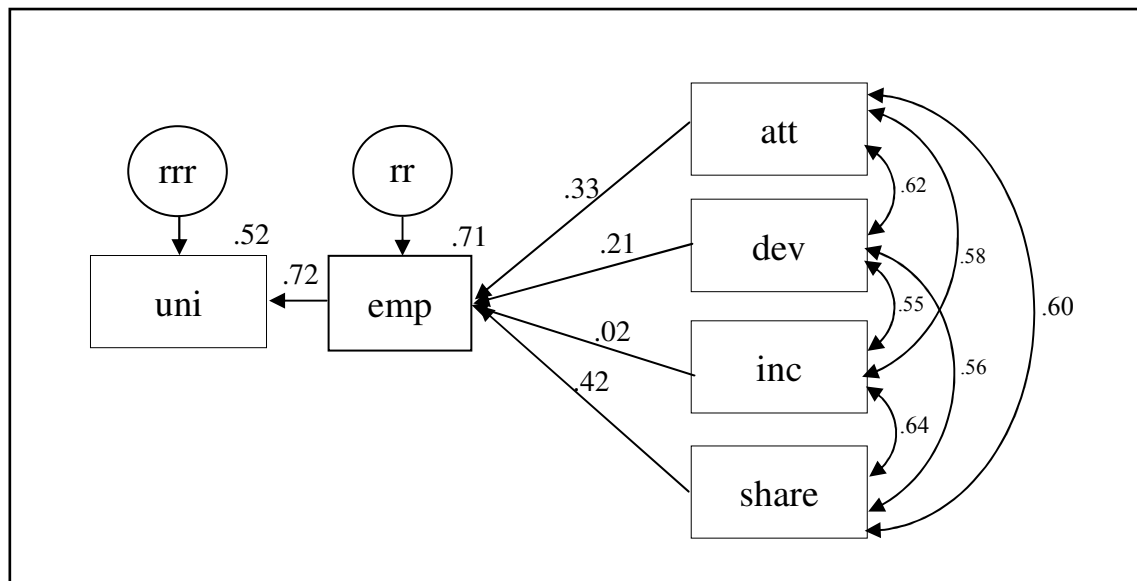
الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

لإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي ("t") والتي تظهر نتائجه في الشكل (3-4).

الشكل (3-4)

أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على الجامعات الخاصة في الأردن



جدول (4-19)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t)
لتأثير لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على الجامعات الخاصة في الأردن.

Sig*	"t"	Direct Effect	RMSEA	CFI	GFI	Chi2	البيان
مستوى الدلالة		التأثير المباشر				المحسوبة	
0.00	9.71	0.721	0.05	0.997	0.982	4.95	أداء العاملين ---< أداء الجامعة

من الجدول (4-19) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر

Standardized Direct Effect بلغت 0.721 وأن قيمة الإحصائي لها كانت 9.71 وهي ليست دالة عند مستوى 0.05 فاق، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل والذي يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

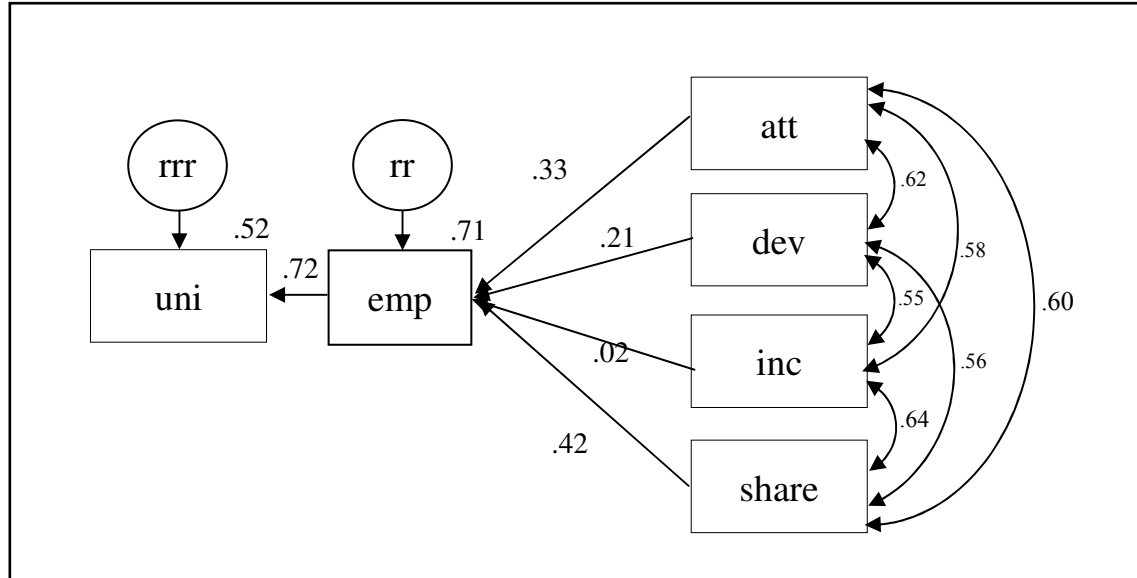
للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي

(t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-4)

أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على الجامعات الخاصة في الأردن

الشكل (4-4)

الممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط



جدول (4-20)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير الممارسات

الإستراتيجية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.

Sig*	"t"	Direct Effect	RMSEA	CFI	GFI	Chi2	البيان
مستوى الدلالة		التأثير المباشر				المحسوبة	
0.00	9.98	0.71	0.05	0.997	0.982	4.95	أداء العاملين <--- أداء الجامعة

من الجدول (4-21) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized

Direct Effect بلغت وأن قيمة الإحصائي لها كانت (0.71) وهي ليست دالة عند مستوى

(0.05) فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية

للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من

خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05 ≤ 0).

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.
 للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-21).

جدول (4-21)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t)

لتأثير الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط.	4.95	0.982	0.997	0.05	0.33	2.30	0.00

من الجدول (4-22) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized Direct

Effect بلغت 0.33 وأن قيمة الإحصائي (t) لها كانت 2.30 وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي

(t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (22-4).

جدول (22-4)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير نظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط	4.95	0.982	0.997	0.05	0.02	0.36	0.84

من الجدول (22-4) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized

Direct Effect بلغت 0.02 وأن قيمة الإحصائي (t) لها كانت 0.84 وهي ليست دالة عند مستوى 0.05 فاقلاً، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي

(t) والتي تظهر نتائجه في الجدول (23-4).

جدول (4-23)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (t) لتأثير للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط

البيان	Chi2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر	"t"	Sig* مستوى الدلالة
للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط	4.95	0.982	0.997	0.05	0.21	1.98	0.05

من الجدول (4-23) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized

Direct Effect بلغت 0.21 وأن قيمة الإحصائي (ت) لها كانت 1.98 وهي دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي

(T) والتي تظهر نتائجه في الجدول (4-24)

جدول (24-4)

قيمة معامل الأثر المعياري المباشر وقيمة الإحصائي (T) لتأثير لمشاركة الموظفين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	"t"	Direct Effect التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi2 المحسوبة	البيان
0.01	5.15	0.42	0.05	0.997	0.982	4.95	مشاركة الموظفين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط

من الجدول (24-4) يتضح بأن قيمة معامل الأثر المعياري المباشر Standardized

Direct Effect بلغت 0.42 وأن قيمة الإحصائي (t) لها كانت 5.15 وهي دالة عند مستوى

0.05 فأقل، وهذا يشير إلى قبول الفرض البديل، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين

على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة

(0 ≤ 0.05).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): النتائج

(3-5): الاستنتاجات

(4-5): التوصيات

(5-1): المقدمة

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

(5-2): النتائج

(5-2-1) نتائج اختبار الفرضيات

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارية الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Khera, 2010) والتي أخذت الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Shahzad, et al., 2008) ودراسة (Khera, 2010) ودراسة (Sheikh, Qamar, Iqbal, 2009) التي أوضحنا وجود تأثير لنظم التعويضات على أداء العاملين. كما اختلف معه.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0.05 \leq 0)$. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Khera, 2010) التي أوضحت وجود تأثير للتدريب والتطوير على أداء العاملين.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$).

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$). وهذه النتيجة اتفقت مع معظم الدراسات السابقة وأبرزها دراسة (Akhtar, Ding, Ge, 2008) ودراسة (Ayanda, O.J. & Sani, A.D. 2010) ودراسة (Katou & Budwar, 2010).

7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حاجي حسن، 2010) ودراسة (Sang, 2005) ودراسة (Katou, 2008) والتي تشير إلى وجود علاقة قوية.

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (حاجي حسن، 2010).

9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$). وهذه النتيجة اتفقت مع كل من الدراسات التالية (Akhtar, Ding, Ge, 2008) و (Ayanda, O.J. & Sani, A.D. 2010) و (Sani, 2012).

10. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على

أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($0 \leq 0.05$). هذه الدراسة لم تتفق مع كل من (Akhtar, Ding, Ge, 2008) و (Katou & Budwar, 2010). إذ إن

الدراسات السابقة أوجدت أثراً لمشاركة العاملين على أداء المنظمة.

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على

الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء

الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

13. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن

من خلال أداء العاملين كممتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

14. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن

من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كممتغير وسيط عند مستوى

دلالة $(0 \leq 0.05)$.

15. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن

من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كممتغير وسيط عند مستوى

دلالة $(0 \leq 0.05)$.

16. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن

من خلال أداء العاملين كممتغير وسيط عند مستوى دلالة $(0 \leq 0.05)$.

وقد أظهرت معظم الدراسات السابقة اتفاق مع أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

على أداء المنظمة ومنها (Sani, Abdulkadir, D, 2010 & Ayanda. O., 2010 & Kher,)

2010 & Ge, Ding, Akhtar, 2008 & Katou, 2008 & Sang, 2005 & Singh,

(2004). وأما العلاقة ما بين الممارسات وأداء العاملين فاقتصرت على دراسة سابقة

(Ayanda and Sani A.D, 2010 & Sheikh, Qamar, and Iqbal, 2009) وبما يخص

الممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال أداء العاملين فلم تتطرق إليها الدراسات بشكل ظاهر على حد علم الباحث وهذا ما يميز الدراسة الحالية.

(5-2-2): النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. أن أعلى متوسط لمجال الاستقطاب والتعيين كان للفقرة "من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد"، وأن أقل متوسط حسابي "يشارك مديرو الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة. أما المتوسط العام فقد بلغ (5.61) بانحراف معياري (1.00) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع.

2. أن أعلى متوسط كان للفقرة "التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعد واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة". وأن أقل متوسط حسابي "تطبق الجامعة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.35) بانحراف معياري (1.28) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

3. أن أعلى متوسط كان للفقرة "أ" تابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين. "وأن أقل متوسط حسابي "لتعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين". أما المتوسط العام فقد بلغ (4.51) بانحراف معياري (1.41) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

4. أن أعلى متوسط كان للفقرة "منح الجامعة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة " وأن أقل متوسط حسابي "يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ

القرارات"، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.79) بانحراف معياري (1.32) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

5. أن أعلى متوسط كان للفقرة "رضا الطلبة ودويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة" وأن أقل متوسط حسابي "ضع الجامع الأهداف الذكية (SMART) وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية لموظفيها، أما المتوسط العام فقد بلغ (5.69) بانحراف معياري (0.95) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع.

6. أعلى متوسط كان للفقرة "شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين"، وأن أقل متوسط حسابي "تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسريعة المناسبة"، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.65) بانحراف معياري (0.99) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

(3-5): الاستنتاجات

1. إن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة، وهذا يدل على أن ممارسة نظم التعويضات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعالة.
2. إن أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها. وهذا يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعال.
3. إن أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة لديها من خلال أداء العاملين. وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن لا تأخذ بالشكل الكافي نظم التعويضات كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
4. هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين. وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام.
5. هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، والتعويضات، والتدريب والتطوير) كممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء الجامعات، وهذا أيضاً يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن ترعى وتهتم بهذه الممارسات.
6. هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة في الأردن وأداء العاملين فيها. وهذا يدل على أن أداء الجامعات يتحسن كلما تحسن أداء العاملين.

7. نستنتج بأن أداء الجامعات الخاصة في الأردن مرتبط بالممارسات من خلال أداء العاملين. وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تأخذ الممارسات (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
8. مستوى مشاركة مديري الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامع الخاصة في الأردن منخفضة.
9. لا يوجد تطبيق في الجامعات الخاصة الأردنية لمعيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين كان منخفضاً.
10. أن التعويضات التي تقدمها الجامعات الخاصة في الأردن لا تتناسب مع توقعات العاملين.
11. لا يشارك العاملون في الجامعات الخاصة في الأردن في عملية اتخاذ القرارات.
12. لا تضع الجامعات الخاصة في الأردن الأهداف الذكية (SMART) بشكل محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها بواقعية للعاملين.
13. مستوى تمكين العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة كان منخفضاً.

(4-5): التوصيات

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. مراجعة خطة التعويضات في الجامعة استناداً للبيئة المناسبة لما تعكس الإيجابية لدى العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
2. العمل على ربط أداء الجامعات الخاصة في الأردن بمشاركة العاملين فيها.
3. ضرورة إسهام أداء الجامعات الخاصة في الأردن بنظم التعويضات المتبعة لديها من خلال أداء العاملين. لاتخاذ نظم التعويضات بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
4. ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية.
5. العمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.
6. ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
7. السعي نحو وضع الأهداف الذكية (SMART) في الجامعات الخاصة في الأردن تكون محددة وواقعية وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها لموظفيها.
8. تعزيز اهتمام الجامعات الخاصة في الأردن بأهمية كبيرة لمعيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير.
9. الحفاظ على استمرار وتشجيع العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة الاقتراح والتحسينات التي يرونها مناسبة.

10. العمل على إخضاع العاملين في كل قسم/دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين

ساعة في كل عام.

11. السعي نحو تمكين العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن لاتخاذ القرارات بشكل جيد

وبالسرعة المناسبة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع العربية والإنجليزية

أولاً: المراجع العربية

1. البسيوني، أحمد وحجر، إبراهيم والخضراء، بشير وجريسات، إلياس (2003): دليل التقديم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، عمان: اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، ص7.
2. بوسنيّة، الصديق، منصور، وسيلمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية، أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
3. جودة، محفوظ أحمد، (2010) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
4. حاجي حسن، عبدالمحسن أحمد، (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
5. حريم، حسين، وشفيق حداد، ونظام سويدان، وظاهر كلالدة، ومحفوظ جودة، (1998)، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. ديسلر، جاري، (2009)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمعال، ومراجعة عبدالمحسن جودة، الرياض، دار المريخ.
7. شحادة، نظمي، (2000)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

8. عبدالوهاب، علي، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

9. العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين، (2010)، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان: الأردن.

10. العزاوي، نجم، (2006)، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

11. عقيلي، عمر وصفي، (2006)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

12. عودة، أحمد سليمان، وملكاوي، فتحي حسن (1992)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، عمان، مكتبة الكتاني.

13. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2003) إستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي للأعوام 2004-2006 وخطة عملها والسياسات العامة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي وخطة عملها.

14. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (www.mhoe.gov.jo).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L. GE, 2008, **Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises**, Human Resource Management, Spring 2008, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32.
2. Aldrich, H. and N. Langton, 1997, '**Human Resource Management Practices and Organizational Life Cycles**', in P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, and P. P. McDougall, (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College Center for Entrepreneurship, 349-357.
3. Armstrong, Michael, (2008), **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 4th Edition, Kogan Page, London, P. 11.
4. Armstrong, Michael, Baron, Angela, (2003), **Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance**, CIPD, London, P.xviii.
5. Arthur, J. B. (1994). **Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover**. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
6. Ayanda, O.J and Sani, A.D (201), **Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence From Niger** Issue, 9, PP. 142–156.
7. Balgobind, Prabeen, (2007), *The relationship between human resources management practices and organization performance in the manufacture sector of the beer industry in south Africa*, University of Pretoria, P. 14.
8. Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). **Strategic human resources. Framework for general managers**. New York: Wiley and sons.

9. Batt, Resemary, and Lisa Moyniha, (2002). **The Viability of Alternative Call Center Production Models**, Human Resources Management Journal. 10.
10. Batt, Resemary, J.S. Alexander, Colvin and Jeffrey Keefe, (2002). **Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry**, Industrial and Labor Relations Review, 55(4), 573–594.
11. Becker, B.M, & B. Gerhart, (1996). **The impact of human resources management on organizational performance: Progress and prospects**. Academy of Management Journal, 39, 779-80
12. Becker, B.M., & B. Gerhart, (1996). **The impact of human resources management on organizational performance: Progress and prospects**. Academy of Management Journal, 39, 779–801.
13. Bentler, (1990). P.M. Bentler. **Comparative fit indexes in structural models**. Psychological Bulletin, Pages 238–246.
14. Blinder, Alan S. & Choi, H.Don, (1990), **A Shred of Evidence of Theories of Wage Stickiness**, **The Quarterly Journal of Economics**, MIT Press, 105(4), 1003–1015.
15. Boselie, P., & Dietz, G. (2003). **Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance**. Paper presented at the Dutch HRM Network Conference 2003, Twenty.
16. Boselie, P., & Paauwe, J. (2000). **Human Resource Management en het preteen van de organization**. [Human Resource Management and Organization Performance] Organization en Management, 4, 111-128.
17. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). **Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance**. Human Resource Management Journal, 15, 67-81.

18. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). **Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System.** *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
19. Brewster, Chris et al., (2000), **Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.
20. Brown & Cudeck (1993). Cudeck R. **Alternative ways of assessing model fit.** In: **Bollen K.A., Long JS, editors.** *Testing structural equation models.* New Bury Park, CA: Sage; PP. 136–162.
21. Budhwar, P. (2000), **Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector.** *British Journal of Management* 11(4): 285–302.
22. Budhwar, P. (2000), **Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector.** *British Journal of Management* 11(4): 285–302.
23. Buyens, D., De Vos, A. (2001), **Perception of the Value of the HR Function.** *Human Resource Management Journal* 11(3): 70–89.
24. Caliskhan, Esra, N. (2010), **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2, PP. 100–116.
25. Campbell, J. (1990). **Modeling the performance prediction problem in industrial and the impact of HR practices on the performance of business units organizational psychology**, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). M. Dunnette and L. Hough (Eds.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
26. Chaganti, R., R. Chaganti, and Stewart M., 1991, **High Performance Management Strategies for Entrepreneurial Companies: Research Findings from over 500 Firms**, New York: Quorum Books
27. Cheddie, M. (2001), **How to Become a Strategic Partner.** *HR Focus* 78(8): 1–14.

28. Cheddie, M. (2001), **How to Become a Strategic Partner**. HR Focus 78(8): 1–14.
29. Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), **"Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage"**, Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, 740–751.
30. CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços*, São Paulo: Atlas, 2002.
31. Cunningham, J. B., and Deborah, Y. A., (1995), **Skills for Managing Human Resources in a Complex Environment" the Perceptions of Human Resource Managers in Singapore**. International Journal of Human Resource Management 6(1): 79–101.
32. De Kok, J.M.P., & Uhlaner, L.M. (2001). **Organization context and human resource management in the small firm**. Small Business Economics, Vol.17,No.4,pp.273-291.
33. Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996), **"The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance in for-profit and non profit organizations"**, Academy of Management Journal, Vol. 39, PP. 949–969.
34. Delery, John E., Doty, D.Harold. (1996), **"Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurationally Performance Predictions"**, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, P. 803, PP. 802 – 835.
35. Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). **Performance Management: A model and research agenda**. Applied Psychology: an International Review, 53(4), 556-569.
36. DeNisi, Angelo S., and Ricky W. Griffen, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, 2001, P. 180.

37. Dharmasiri, Ajantha S, 2009, **Strategic Orientation Of HR Managers In Commercial Banks In South Asia**, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 6 November, Pp.121
38. Dimba, Beatrice; K'Obonyo, Peter, 2009, **The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: A Moderating Role of Employee Cultural Orientations** Proceedings of the 10th Annual Conference, IAABD.
39. DRUCKER, Peter F. (1998) **The Information Executives Truly Need. In: Measuring Corporate Performance.** Boston: Harvard Business Review, P. 1–24.
40. ECCLES, Robert G. **The Performance Measurement Manifesto. In: Measuring Corporate Performance.** Boston: Harvard Business Review, 1998. p. 25–54.
41. Edgar, F., & A. Greare, (2005). **HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results.** Personnel review, 34(5), 534–549.
42. Ferris, G.R., Hochwater, W.A., Buckley, M.R., Harrel-Cook, G. and Frink, D.D. (1999), **Human Resources Management: Some New Directions.**, Journal of Management, Vol.25, No.3, pp.385-414.
43. Fey, F.C., & I. Bjorkman, (2000). **The Effect of Human Resource Management Practices on MNC, Subsidiary Performance in Russia.** SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 6.
44. Fitz-enz, J. (2000), **The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance**, Amacom, New York.
45. Ford, R. C., & W.A. Randogph, (1992), **Cross – Functional structures: a review and integration of matrix organization and project management**, Journal of Management, 18(2), 267–94.

46. Gallie, D., F. Alan, & G. Francis, (2001). **Employer policies and organizational commitment in Britain 1992–1997**, Journal of Management Studies, 38(8), 1082–1101.
47. Gallie, D., F. Alan, & G. Francis, (2001). **Employer policies and organizational commitment in Britain 1992–1997**, Journal of Management Studies, 38(8), 1082–1101.
48. Garibaldi P. (2006), **Personnel Economics in Imperfect Labour Markets**, Oxford University Press, Oxford.
49. Gnan, L., L. Songini, 2003, ‘**The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms**’ FBN Proceedings 2003 pp.141-172.
50. Golhar, D.Y. and S.P. Deshpande, 1997, ‘HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms’, Journal of Small Business Management, Vol.35, No.3, pp.93-97.
51. Gong, Yaping and Chang. K and Xin, Katherine, (2009), **Managerial Affective and Continuance commitment**. Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 1, PP. 263–275.
52. Goss, D., D. Adam-Smith and A. Gilbert, 1994, ‘**Small Firms and HRM: Exceptions that Prove the Rule?**’, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.1, No.2, pp.2-8.
53. Gratton, Lynda et al., (1999), **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, New York, P. 7.
54. Guest, D. E. (1997). **Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda**. International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263- 276.
55. Guest, D.E. (2001) **Human Resource Management: When research confronts theory**. International Journal of Human Resource Management 12, 1092–1106.

56. Gupta, S.C. **Advanced Human Resources Management Strategic Perspective**, New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd. 2009, P. 239.
57. Hall, L., and Torrington, D. (1998). **Letting Go or Holding On: The Devolution of Operational Personnel Activities**. Human Resource Management Journal 8: 41–55.
58. Harel, G.H. & Tzafrir, S.S. (1999), "**The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm**", Human Resource Management, Vol. 38, PP. 185–200.
59. Heneman , H. & Berkley, R. (1999). **Applicant attraction practices and outcomes among small businesses**. Journal of Small Business Management, Vol.37,No.1,pp. 53-74.
60. Hoque, K. (1999), "**Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry**", British Journal of Industrial Relations, Vol. 37, PP. 419–443.
61. Hornsby, J. S. and D. K. Kuratko, 1990, '**Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s**' Journal of Small Business Management Vol.28, No.3, pp.9-18.
62. Huselid, M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 3, pp. 635-714
63. Huselid, M. A. (1995), **The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance**. Academy of Management Journal, 38, 635–670.
64. Huselid, Mark A., Becker, Brian E., (2005), "**Improving Human Resources**" **Analytical Literacy: Lessons from Moneyball**", Losey, Mike (Editor); Meisinger, Sue (Editor); Ulrich, Dave (Editor). Future

- of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow, John Willey & Sons, USA, P. 281.
65. Katou A.A. (2008), **Measuring the impact of HRM on organizational performance**, Journal of Industrial Engineering and Management. 1(2), 119-142.
 66. Katou, A.A. & P. S. Budhwar, (2010), **Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector**. European Management Journal, 28, 25–39.
 67. Kauanui (2004), **"Impact of Training on Firm Performance: A Look at Manufacturing SMEs in Viet Nam"**.
 68. Khan, Muhammad Asif, (2010), **Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences
 69. Khatir, N. (1999). **Emerging Issues in Strategic HRM in Singapore**. International Journal of Manpower 20(8): 51–20.
 70. Khatri, N. (1999). **Emerging Issues in Strategic HRM in Singapore**. International Journal of Human Resource Management 6(1): 79–101.
 71. Koch M.J. & McGrath, R.G. (1996), **"Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter"**, Strategic Management Journal, Vol. 17, PP. 335–354.
 72. Kotter, J. P. (1998), Cultures and coalition, in Gibson, R. (ed), **rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world**, Nicholas Brealey, London.
 73. Lado, Augustine A., Wilson, Mary C., (1994), **"Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency-**

- Based Perspective"**, Academy of Management Review, Vol. 19. No. 4, P. 699–727.
74. Marchington, M. (2001), **Employee involvement at work'**, in Storey, J. (ed.) Human Resource Management: A Critical Text. 2nd edition. London: Thomson Learning.
 75. Matlay, H. 1999, **'Employee Relations in Small Firms: A MicroBusiness Perspective'**, Employee Relations, Vol. 21, No. 3, pp. 285–295–
 76. Michael Armstrong (2006), **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. Kogan Page, London, P. 75.
 77. MIRANDA, Luis C.; GOMES DA SILVA, José D. Medição do Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) Controladoria: Agregando valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, p2002. P. 131–153.
 78. Muhammad Azhar Sheikh, Wusat-ul-Qamar, Fariha Iqbal, (2009), **Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Retention (A Case Study of Education And Banding Sector in Bahawalpur)**, unpublished paper.
 79. Noe, R.A, Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P. M (2006). **Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage**. 5th ed. New York: McGraw – Hill/Irwin.
 80. Nyhan, R.C. (2000), **Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations American review of Public Administration**, 30(1), 87–109.
 81. Nyhan, R.C. (2000), **Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations American review of Public Administration**, 30(1), 87–109.
 82. Paul, A.K., Anantharaman, R.N., (2003), **"Impact of People Management Practices On Human Resources Management**, 14:7, P. 1248, PP. 1246–1266.

83. Peteraf, M.A. (1993), **"The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources-Based View"**, Strategic Management Journal, vol. 14, No. 3, PP. 179–192.
84. Pfeffer, Jeffrey, (1994), **Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of Workforce**, Harvard Business School, USA, P. 6.
85. Porter, L. & E.E. III. Lawler, (1968). **Managerial Attitudes and performance**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
86. Porter, Michael E., (1985), **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, P. 38.
87. Rathnawetara RR.NT, (2010), **Do HRM Practices Impact Employee Satisfaction, Commitment or Retention?** Empirical Studies of Srilankan University of Agder.
88. Richard et al. (2009): **Measuring Organizational Performance: towards Methodological Best Practice**. Journal of Management p.29.
89. Sang, C. 2005. **"Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan"**, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan.
90. Sani, Abdulkadir, D. (2012), **SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry**. The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20.
91. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1995). **Understanding human resource management in the context of organizations and their environment**. Annual Review of Psychology, 46,237-264.
92. Schuler, R., Jackson, S. (1999), **Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices**. In Strategic Human

- Resource Management, Eds R. Schuler and S. Jackson, 159–76. Oxford: Blackwel Publishers Ltd.
93. Schuler, R.S. (1992), **Linking the People with the Strategic Needs of the Business**. Organizational Dynamics Summer: 18–32.
 94. Schuler, R.S. I.C. MacMillan, (1984). **Gaining competitive advantage through human resource management practices**, Human Resource Management: 241–255.
 95. Schuler, Randall S., Jackson, Susan E., (2007), **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Publishing, USA, p.xiii.
 96. Sekaran, Uma,(2003), **Research methods for Business**”, John Wiley &sons U.S.A.
 97. Shahzad, K., S. Bashir, & I.M. Ramay (2008), **Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan**, International Review of Business Research Papers, 4, 2 pp. 302-315.
 98. Shikha N. Khera, 2010, **Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India**, DSM Business Review v Vol. 2, No. 1
 99. Singh, K. (2004). **"Impact of HR practices on perceived firm performance in India"**. Asia pacific Journal of Human Resources 42(3) 301–317.
 100. Singh, K. (2004). **"Impact of HR practices on perceived firm performance in India"**. Asia pacific Journal of Human Resources 42(3) 301–317.
 101. Strauss, g. (2006), An overview, in Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. and Wilpert, B. (Eds), **Organizational Participation: Myth and Reality**, Oxford University Press, Oxford. 8–39.
 102. Teo, S. (2002), Effectiveness of a Corporate HR Department in an Australian Public Sector Entity during Commercialization and

- Corporatization. *International Journal of Human Resource Management* 13(1): 89–105.
103. Tesluk, P.E., R.J. Vance, & J.E. Mathieu, (1999), **Examining employee involvement in the context of participative work environments**, *Group Organization Management*, 24, 271–299.
 104. Tessema, M. & Soeters, J. (2006), "**Challenges and Prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service**", *International Journal of Human Resource Managements*, Vol. PP. 86–105.
 105. Van Ypere, N.W., A.E. Van den Berg, & M.C. Willering, (1999). **Towards a better understanding of the link between participation in decision – making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis**, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, 377–392.
 106. Verma, R.M., (1995). **Transformations and confluence for rewrite systems**, *Theoretical Computer Science*.
 107. Verma, R.M., (1995). **Transformations and confluence for rewrite systems**, *Theoretical Computer Science*.
 108. Wagner, T. H., 1998, '**Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada**', *Journal of Small Business Management*, Vol.36, pp.13-23
 109. Walton, R.E. (1985). **Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality**. In R. E. Walton & P.R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: Trends and challenges*, boston: Harvard Business School Press.
 110. Wan, H. L. (2007), *Human Capital development policies: enhancing employees' satisfaction*, *journal of European Industrial Training* 31(4): pp. 297–32.

111. Wernerfelt, Birger, (1984), "**A Resource-based View of the Firm**", Strategic Management Journal, Vol. 5, P. 192–180.
112. Wilpert, B. (1998). A view from psychology, in Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. and Wilpert, B. (Eds.), **Organizational Participation: Muth and Reality**, Oxford University Press, Oxford, 40 – 64.
113. Wright, P. & Nishii, L. (2004), "**Strategic HRM and organizational behaviour: integrating Multiple level analysis**", Paper presented at the What Next For HRM? Conference, Rotterdam.
114. Wright, P. M., and McMahan, G.C. (1999), **Theoretical Perspectives for SHRM. In Strategic Human Resource Management**, (Eds.) R. Schuler and S. Jackson, 49–72. Oxford: Blackwell Publisher Ltd.
115. Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., (2007), "**Human Resources and Resources-Based View of The Firm**", in: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Strategic Human Resource Management, 2nd Edition, Blackwell, USA, P. 76.
116. Zwick, T. (2004), **Employee Participation and Productivity**. Labour Economics, 11(1), 715–740.

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمون

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	إحصاء	الشرق الأوسط
3	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. حمزة خريم	تسويق	الشرق الأوسط
5	أ.د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	البترا
6	أ.د. محمد الطائي	إدارة أعمال	الزرقاء الأهلية
7	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	البترا

الملحق (2)

قائمة الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم	اسم الجامعة
1	جامعة الشرق الأوسط الخاصة
2	جامعة الأميرة سمية الخاصة
3	جامعة عمان الأهلية الخاصة
4	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
5	جامعة فيلادلفيا الخاصة
6	جامعة الإسراء الخاصة
7	جامعة البترا الخاصة
8	جامعة الزيتونة الخاصة
9	جامعة الزرقاء الخاصة
10	جامعة إربد الخاصة
11	كلية الأردن الجامعية لتطبيقات التعليم الفندقي والسياحي
12	جامعة عجلون الوطنية الخاصة
13	جامعة جرش الخاصة
14	جامعة جدارة الخاصة
15	جامعة عمان العربية الخاصة
16	جامعة الأمريكية الخاصة
17	معهد البحر الأحمر للفنون السينمائية
18	كلية العلوم التربوية والآداب - الأنروا
19	الأكاديمية الأردنية للموسيقى
20	جامعة العلوم المالية والمصرفية

المصدر: التعليم العالي 2012 (www.mhoe.gov.jo).

الملحق (3) استبانة لأغراض البحث العلمي

عزيز المستجيب/عزيزتي المستجيبة

تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لأغراض البحث المتعلقة برسالة الماجستير بعنوان (أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"). إشراف د. حميد الشيببي / الأستاذ المشارك في قسم إدارة الأعمال. ولما لهذه الدراسة من أهمية وانعكاسات على أداء الجامعات الخاصة الأردنية وتوجهاتها المستقبلية. راجين التفضل بالإجابة على كامل فقرات الاستبانة علماً بأن جميع البيانات التي سوف تزودوننا بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث
زياد مفيد القاضي

ملاحظة: يقصد بالعاملين لأغراض هذه الدراسة جميع العاملين في مختلف الأقسام/وحدات/دوائر الجامعة باستثناء أعضاء هيئة التدريس.

الجزء الأول: يرجى التكرم بتعبئة الأسئلة التالية:

• الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
-------	------------------------------	-------------------------------

العمر	أقل من 25 ☐	25 - 35 ☐	36 - 45 ☐	46 - 55 ☐	أكثر من 55 ☐
-------	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------

المؤهل العلمي	أقل من دبلوم ☐	دبلوم ☐	بكالوريوس ☐	ماجستير ☐	دكتوراه ☐
---------------	---------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

المركز الوظيفي	نائب الرئيس للشؤون الإدارية ☐	مدير الموارد البشرية ☐	مدير ضمان الجودة ☐	مدير القبول والتسجيل ☐	مدير اللوازم والخدمات ☐
	مدير العلاقات العامة ☐	مدير وحدة التدريب والتطوير ☐	المدير المالي ☐	مركزي وظيفي آخر ☐	

إجمالي سنوات الخبرة	أقل من 5 ☐	6 - 10 ☐	11 - 16 ☐	17 - 20 ☐	أكثر من 20 ☐
---------------------	-----------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	بعض الشيء	محاييد	أتفق بعض الشيء	أتفق كلياً	أتفق كلياً	العامة	الدرجة
الممارسات الإستراتيجية:								
الاستقطاب والتعيين:								أ.
							تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	1
							يشارك مدراء الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة.	2
							تهتم الجامعة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	3
							تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	4
							تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.	5
							من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.	6
التدريب والتطوير:								
							يخضع العاملون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل عام.	7
							يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.	8
							تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.	9
							التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة.	10
							ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة.	11
							تطبق الجامعة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.	12

الجزء الثالث: يرجى تحديد مستوى أداء الجامعة وأداء العاملين من وجهة نظرك لتوضيح مدى اتفاقك مع كل من العبارات الآتية وذلك وفقاً للمقاييس السبعة الموضحة إزاء كل عبارة:

العبارة	أتفق كلياً	أتفق	أتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء	لا أتفق إطلاقاً
أداء الجامعة:						
24						طراً تحسين على جودة الخدمات المقدمة في الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة.
25						القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعتبر أحد نقاط قوة الجامعة.
26						رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة.
27						تربط إدارة الجامعة بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام.
28						طراً تحسن على الحصة السوقية للجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة.
29						تحتل الجامعة مكانة أفضل في المجتمع الآن عما كانت عليه منذ ثلاث سنوات.
30						طراً تحسن على أسهم الشركة في السوق المالي في السنوات الثلاث السابقة.
31						تضع الجامعة الأهداف الذكية (SMART) وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية لموظفيها.
أداء العاملين:						
32						أظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسن على إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة.
33						تحتزم الإدارة العليا وتقدير الأفكار والآراء الجديدة في الجامعة.
34						رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم.
35						تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.
36						تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.
37						شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.
38						تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للجامعة.

إذا كان لديك أي إضافات يرجى التكرم بذكرها:

.....

شاكرًا لكم مساهمتكم القيمة وتفضلوا بقبول فائق الاحترام