

إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية

من وجهة نظر الموظفين الإداريين

**Human Resource's Management At Al-Balqa Applied University
and its Relationship with the Competitive advantages from
Administrative Employees Point of view.**

إعداد

فدوى عبد الحليم أحمد البريزات

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار ، 2018

التفويض

أنا الطالبة فدوى عبد الحليم أحمد البريزات أفوض جامعة الشرق الأوسط
بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات
والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فدوى عبد الحليم أحمد البريزات

التاريخ: 2018/5/14.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين" لل طالبة فدوى عبد الحليم البريزات في جامعة الشرق الأوسط، وأجيزت بتاريخ 2018/5/14.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	جهة العمل	التوقيع
الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم (رئيساً ومشرفاً)	جامعة الشرق الأوسط	
الدكتور حمزة عبد الفتاح العساف (عضواً)	جامعة الشرق الأوسط	
الدكتور صالح عليماث (عضواً خارجياً)	جامعة اليرموك	

قال تعالى: " قَلِيلٌ لَّوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي نُرَّتِي نَلِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ "

صدق الله العظيم

سورة الأحقاف الآية (15).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
 " إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به،
 أو ولد صالح يدعو له".

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومن عليّ بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم لتفضّله بالإشراف على رسالتي وإثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، وجهوده ونصائحه، فكان مثلاً للعالم المتواضع في توجيهه وتشجيعه المتواصل جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة.

وأشكر جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدّم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية فجزاهم الله عني خيراً.

والله ولي التوفيق

الباحثة

الإهداء

إلى أغلى البشر.....

إلى روح والدي الطاهرة....

الذي علمني كيف أمسك القلم، وكيف أخطّ الكلمات بلا ندم

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته...

إلى والدتي....

تلك القابعة بين حنايا قلبي والتي عشت في كنفها أنعم بالعطف والحنان

إلى شجرتي التي لا تذبل....

إلى الظل الذي آوى إليه في كل حين...

أسأل الله لها العمر المديد وحسن الخاتمة....

إلى من زين حياتي وملأها بالحب....

إخواني وأخواتي

وأصدقائي وصديقاتي....

إلى الأعزاء أساتذتي الكرام.....

إلى من كان له بصمة ظاهرة أو باطنة لها أثر في هذا الجهد المتواضع،،،،

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	هـ
الإهداء	و
فهرس المحتويات	ز
قائمة الجداول	ط
قائمة الملحقات	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الانجليزية	س
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهداف الدراسة وأسئلتها	6
أهمية الدراسة	7
حدود الدراسة	8
محددات الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
الأدب النظري، الموارد البشرية	11
مفهوم إدارة الموارد البشرية	12
الميزة التنافسية	20
أهمية الميزة التنافسية	21
مصادر الميزة التنافسية	22
مجالات الميزة التنافسية	23
استراتيجيات الميزة التنافسية	24
الدراسات السابقة التي تناولت تنمية الموارد البشرية	26
الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية	30
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	35
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهج الدراسة	39
مجتمع الدراسة	40
عينة الدراسة	41
أداتا الدراسة	42
صدق أداتا الدراسة	43
ثبات أداتي الدراسة	47
متغيرات الدراسة	48
المعالجة الإحصائية	49
إجراءات الدراسة	50
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	52

الموضوع	رقم الصفحة
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	60
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	67
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	68
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	78
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة نتائج السؤال الأول	88
مناقشة نتائج السؤال الثاني	90
مناقشة نتائج السؤال الثالث	91
مناقشة نتائج السؤال الرابع	93
مناقشة نتائج السؤال الخامس	96
التوصيات	99
المراجع العربية	102
المراجع الأجنبية	105
الملحقات	107

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	مجتمع الدراسة الكلي	39
2 - 3	العينة العنقودية العشوائية	41
3 - 3	العينة الطبقية العشوائية	41
4 - 3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	42
5 - 3	مجالات أسئلة الاستبانة وتشكيلتها	43
6 - 3	معاملات ارتباط فقرات أداتي الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة إدارة الموارد البشرية	44
7 - 3	مصفوفة معاملات الارتباط لمحور إدارة الموارد البشرية	45
8 - 3	معاملات ارتباط فقرات أداتي الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة الميزة التنافسية	45
9 - 3	مصفوفة معاملات الارتباط لمحور الميزة التنافسية	47
10 - 3	معامل ثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ).	47
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية مرتبة تنازلياً	52
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال التخطيط مرتبة تنازلياً.	54
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال التنظيم مرتبة تنازلياً	55
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال تنمية الكفايات مرتبة تنازلياً.	56
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً	58
16 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال الرقابة مرتبة تنازلياً	61
17 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتبة تنازلياً	60
18 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتبة تنازلياً.	62
19 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة مرتبة تنازلياً	63

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال مقدرات وظيفية مرتبة تنازلياً	4 - 20
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة مرتبة تنازلياً	4 - 21
68	معامل ارتباط بيرسون لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين	4 - 22
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس	4 - 23
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمتغير المسمى الوظيفي	4 - 24
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	4 - 25
72	نتائج الفروق الدالة إحصائياً في مجال تنمية الكفايات لمتغير المسمى الوظيفي	4 - 26
72	نتائج الفروق الدالة إحصائياً في مجال التنظيم لمتغير المسمى الوظيفي	4 - 27
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4 - 28
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	4 - 29
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	4 - 30
77	نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال التخطيط	4 - 31
77	نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال تنمية الكفايات	4 - 32
78	نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال الرقابة	4 - 33
78	نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال تنمية إدارة المواد البشرية	4 - 34
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس	4 - 35
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	4 - 36

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل- رقم الجدول
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي (One way anova) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	37 - 4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	38 - 4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	39 - 4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	40 - 4
85	نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال مقدرات تنظيمية	41 - 4
86	نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	42 - 4
86	نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال الأداء الكلي	43 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	الاستبانة بصورتها الأولية	(1)
117	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
118	الاستبانة بصورتها النهائية	(3)
126	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لجامعة البلقاء التطبيقية	(4)
127	كتاب تسهيل المهمة من جامعة البلقاء إلى الكليات التابعة لها	(5)

إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من

وجهة نظر الموظفين الإداريين

إعداد

فدوى عبدالحليم أحمد البريزات

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، كذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) باختلاف الجنس والكلية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وهي مكونة من محورين، الأول أداة الموارد البشرية موزعة على (35) فقرة، ضمن مجالات (التخطيط، والتنظيم، وتنمية الكفايات، والقيادة، والرقابة). والمحور الثاني الميزة التنافسية موزعة على (35) فقرة ضمن مجالات (مقدرات تنظيمية، ومقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة، ومقدرات وظيفية، ومقدرات خاصة بثقافة الجامعة).

وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (308) موظف إداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية على كامل الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية بلغت (2.80) وبمستوى متوسط. وأن درجة ممارسة الميزة التنافسية على كامل الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية بلغت (2.50) وبمستوى متوسط. وأشارت الدراسة كذلك إلى أن مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية السائدة في الجامعة متوسطاً، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين

الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداري، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح (خمس سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، ومتغير سنوات الخبرة لصالح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة جامعة البلقاء التطبيقية بالموارد البشرية بشكل متكامل وشامل لجميع مجالاتها، وبالميزة التنافسية بشكل متكامل وشامل لجميع مجالاتها. وضرورة نشر مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها للعاملين كافة في جامعة البلقاء التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، الميزة التنافسية، الموظفين الإداريين.

**Human Resources Management at Al-Balqa Applied University and Its Relation
with the Competitive Advantage from the Viewpoint of the Administrative Staff**

Prepared by

Fadwa Abd elhaleem Al Braizat

Supervised by

Prof. Ahmad Abu Kaream

Abstract

The study aimed at investigating the relationship between the human resources management and the competitive advantage at Al-Balqa Applied University from the viewpoint of the administrative staff. The study also aimed at identifying the differences of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) according to gender, college, academic qualification and years of experience.

In order to achieve the goals of the study, the correlative descriptive method was used. The questionnaire used to collect information consists of two dimensions. The first one is the human resources tool which is distributed over (34) paragraphs, within the fields of planning, organization, competency development, leadership and control. The second dimension is the competitive advantage which is spread over (35) paragraphs within the fields of organizational capabilities, special capabilities of the university status, functional capabilities, and special capabilities of the university culture. The honesty and trustworthiness of these two dimensions were confirmed.

The study sample consisted of (308) administrative staff. The results of the study showed that the degree of the practice of human resources management on the whole tool at Al-Balqa Applied University was at an average level of (2.80). Whereas, the degree of practice of competitive advantage on the whole tool at Al-Balqa Applied University reached an average level of (2.50). The study showed that the level of

correlation between the human resources management and the competitive advantage existing at the university is average. It also indicated that there were statistically significant differences in the degree of human resources management practice from the viewpoint of the administrative staff attributed to the gender variables in favor of females as shown in their higher mean of arithmetic, the variable of the job title for the benefit of the administrator, and the variable years of experience in favor of (five years to less than 10 years).

The Results also showed that there were no statistically significant differences in the degree of practice of the competitive advantage from the viewpoint of the administrative staff according to gender variable and the job title, and it showed There were statistically significant differences in the degree of practice of the competitive advantage from the viewpoint of the administrative staff according to the variable of the academic qualification for the benefit of the Bachelor degree and less, and the variable of the years of experience for the benefit of 5 years to less than 10 years. The study recommended that the management of Al- Balqa Applied University should pay more attention to both the human resources and competitive advantage in an integrated and comprehensive way in all their aspects. The study also recommended the need to spread the concept of competitive advantage and its importance to all employees at Al- Balqa Applied University.

Keywords: Human Resources Management, Al-Balqa Applied University, Competitive Advantage, Administrative Staff.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تفرض العولمة والتحرر من الروتين والإجراءات والتطورات التكنولوجية على المنظمات في الوقت الحاضر أن تكون أكثر مقدرة على المنافسة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار؛ لذلك وجب على قادة الموارد البشرية الإلمام بالمفاهيم والأساليب في مجال إدارة الأفراد لكي يؤديوا وظائفهم بفعالية، فالتطورات التكنولوجية تغير وبشكل سريع طبيعة العمل، وطبيعة التعلم، وبهذا ستكون قفزة في استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية وفي إيجاد ميزة تنافسية من خلال استمرار عملية انتماء الموظف كفكرة متكاملة.

ولقد مارس الإنسان الإدارة منذ القدم، منذ أن استخلف الله الإنسان في الأرض ومنحه القدرة على البقاء والعمارة والاستفادة من الطبيعة ومكوناتها، واستغلال هذه المكونات وتوظيفها وتنظيمها، ولكن الإدارة ظهرت كعلم متخصص بدأ في أوائل القرن العشرين من خلال مدرسة الإدارة العلمية في عام 1911 (الوادي، 2012).

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون وتتمثل في (التخطيط، التنظيم، وتنمية الكفايات، القيادة، والرقابة)، وهذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العملية الإدارية، وهنا يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف الخمس، وهي وظيفة تكوين وتنمية الكفايات Staffing، أو كما يطلق عليها في الوقت الحالي إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شؤون العاملين. وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (عبد المتعال، 2003).

واستقر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية بعد العديد من التطورات التي مرت على العصر البشري وهو يمارس العمل (ماهر، 1996) فمارسات الأعمال في القرن الحالي ليست هي نفسها في الماضي، وبالتالي فإن التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام المنظمات بل هو ضرورة حتمية، فلقد شهد العقد الماضي إعادة هيكلة جوهرية في منظمات الأعمال لتحسين مقدرتها على المنافسة للتعامل مع التغيرات التي طرأت على المستفيدين واحتياجاتهم، وكذلك التكيف مع توجهات الحكومات وسياساتها وغيرها من التغيرات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى العالم. وبالتالي هناك تحديات أمام المنظمات التي تجبرها على تعديل دورها وبنيتها المؤسسية وأطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة. وتشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق. وعادة ما يشار إلى الميزة التنافسية من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط (سليم، 2010).

ومنذ نشأة المنظمات والمؤسسات ظهر العديد من المصطلحات الإدارية التي نالت اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين، ومنها الميزة التنافسية، وذلك بسبب زيادة عدد المؤسسات وخدماتها ومخرجاتها، وحدة تنافسها، وإيضاً التطورات السريعة التي حدثت في التكنولوجيا والعلوم والأوضاع الاقتصادية، وبما أن تحقيق الأهداف بمستويات دنيا لم يعد الغاية التي ينشدها الأفراد والمؤسسات، ولكن أصبحوا ينشدون درجات عالية من إتقان العمل، وارتفاع مستويات الأداء، وهذا هو السقف الذي يحاول الجميع الوصول إليه، ولهذا فإن التميز أصبح من أهم أسباب البقاء والاستمرار في المنافسة في هذا العصر (طعيمة، 2006).

وقدم هول (Hall, 1993) إطاراً لربط الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية، وقسمها محورياً إلى أربع مجموعات، هي: قانونية، وخاصة بمركز المؤسسة ووظيفتها، ووظيفية، وخاصة بثقافة المنظمة، وكل قدرة يؤثر فيها مجموعة من الموارد غير الملموسة. واستخدم هذا الإطار

لتحديد الإسهام النسبي الذي تقوم به الموارد غير الملموسة في تحديد الميزة التنافسية، والتي تم التعبير عنها في صورة وصف لخصائص المنتج.

وتسعى المؤسسات المعاصرة شديدة التنافسية - في ظل البيئة - إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في النشاط ذاته، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استخدام إمكاناتها ومواردها المختلفة والتي في مقدمتها الموارد البشرية. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة. وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتدعيمها يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات المستفيدين من المنظمة من جهة أخرى. (أبو بكر، 2008).

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في البيئة المحيطة بالموظفين الإداريين والمحور الرئيس فيها هو المدير؛ لما يواجهه من تغييرات متعددة وضغوط عمل كثيرة تؤثر في سلوكه الوظيفي (سلباً أو إيجاباً) وتضعه أمام تحديات مستمرة، وعقبات كثيرة تحول دون تحقيق التنمية والتطوير الذي يطمح له أي مدير أو موظف، تمنعه من تحقيق التقدم والازدهار في العمل. ومن هنا ازدادت مسؤوليات المدير والكفايات الإدارية التي يجب أن يتميز بها، ومن هذه المسؤوليات مواجهة المشكلات التي تواجه العمل وتحديد الأولويات، وتحسين عمليات التخطيط والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية وجمع المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين (المرووسين) فضلاً عن تعزيز دور الموظف وإشراكه في العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

تتمثل مشكلة الدراسة في أن الجامعات الأردنية بموظفيها الإداريين (الموارد البشرية) بحاجة ماسة إلى تنمية وتطوير مستمرين، وتحديث في القوانين والسياسات المتبعة في العمل لاتخاذ القرارات السليمة، والسعي لتنمية الإبداع والتجديد، والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته وخاصة تلك الجامعات التي تسعى دوماً إلى التميز في الأداء والمخرجات والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية من أجل تحسين العمل وحتى يتحقق ذلك لا بدّ من الميزة التنافسية لتنمية الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية.

وكما أوصت دراسة خليفات والمطارنة (2006) بإجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار، من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، والتركيز على المديرين ذوي الخبرات القليلة بحيث لا تؤثر هذه الضغوط على مستوى أدائهم لعملهم.

كما أوصى الشراري (2012) إجراء دورات تدريبية للعاملين الإداريين باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومصادرها ومعالجتها والتغلب عليها، مع التركيز على العاملين ذوي الخبرة القليلة.

وأشار الأكاديميون التربويون أمثال طعيمة (2006) والقطب (2012) إلى ضرورة امتلاك الجامعات المزايا التنافسية فيما بينها، وبالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية، تبين أن الجامعات التي اهتمت بالميزة التنافسية وأولتها العناية الخاصة باقتراح الإجراءات والأساليب التي ترفع من سويتها، يمكن لها أن تعزز مكانتها بين الجامعات الأخرى، خاصة أن الاحتفاظ بالميزة التنافسية واستدامتها أمر غاية في الصعوبة في عصر ثورة المعلومات والتكنولوجيا إن كان تطوير وتنمية هذه الميزة التنافسية عن طريق تطوير العاملين فيها.

ومن خبرة الباحثة كموظفة في جامعة البلقاء التطبيقية استشعرت وجود بعض المشكلات المتعلقة بسلوكات بعض الموظفين في إدارة الموارد البشرية الدالة على ضعف الثقافة التنظيمية،

وعدم وجود رغبة للتحديث والتطوير والإبداع مما أدى إلى إيجاد مشكلات إدارية تتعلق بالدافعية نحو العمل وبالتالي انعكست على خدمة الجمهور (المستفيدين) فضلاً عن وجود ثغرات في التخطيط والتنسيق مما يؤثر في نوعية العمل وفاعلية الأداء. ومن هنا فإن المشكلة التي ستعالجها هذه الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية وما علاقتها بالميزة التنافسية؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من قبل الموظفين أنفسهم؟
- 2- ما درجة ممارسة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من قبل الموظفين أنفسهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية؟.
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية يعزى إلى متغير (الجنس، الكلية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الميزة التنافسية يعزى إلى متغير (الجنس، الكلية،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

• أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة أهميتها من معرفة العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية. ومن ثم جاءت أهمية هذه الدراسة من الشعور بقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع -في حدود علم الباحثة-، وبخاصة ربط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى موظفي جامعة البلقاء التطبيقية.

ولهذه الدراسة أيضاً أهمية علمية بحثية يستفيد منها الباحثون لإجراء مزيد من الدراسات، في الجامعات الأردنية بوجه عام، وذلك من خلال الموضوع ومتغيراته وطبيعة العلاقة التي تربطها، والذي يعد من الموضوعات الجديدة في أدبيات الإدارة.

إن لهذه الدراسة أهمية نظرية تتلخص في:

1- توفر مخزون نظري ومساهمة وإضافة علمية جديدة على الأدبيات، وإفادة المكتبة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.

2- يمكن للباحثين الآخرين أن يستفيدوا من طريقة بناء أو تطوير أو استخدام أدوات البحث.

3- ستفيد الباحثين الآخرين في إجراء دراسات لاحقة.

4- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى موظفي جامعة البلقاء التطبيقية.

أما من الناحية التطبيقية:

ستفيد هذه الدراسة العاملين الإداريين، ويؤمل أن يستفيد منها الموظفون أيضاً بشكل عام،

وتساعد في اتساع مدى المعرفة في إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء

التطبيقية بأهمية الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية والتطور الناتج عن هذا الاستخدام والهدف هو النظرة إلى تحسين فئة العاملين الإداريين، وتم قياس درجة هذه العلاقة بالأسلوب العلمي لوصف هذه العلاقة وتحليلها من خلال توزيع استبانة على العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الفصل الثاني للعام الدراسي 2018/2017.

• حدود الدراسة:

- 1- الحد البشري: الموظفون الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية.
- 2- الحد المكاني: جامعة البلقاء التطبيقية.
- 3- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2018/2017.

• محددات الدراسة :

- 1- مدى دقة الصدق والثبات لأدوات البحث.
- 2- مدى الدقة والموضوعية في استجابة أفراد العينة.
- 3- لا تطبق نتائج هذه الدراسة وإجراءاتها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.
- 4- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدلالات الصدق من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الموظفين الإداريين، ودلالات الثبات من خلال قياس معامل الثبات كرونباخ ألفا.

• مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

• الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "زيادة عملية المعرفة والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن". (www.hrm-group.com).

ويقصد بإدارة الموارد البشرية بمعناها العام "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية." (توفيق، 1994: 40).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة التي تحصل عليها جامعة البلقاء التطبيقية من خلال استجابة الموظفين على الأداة المعدة لمعرفة درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية من خلال محاور (التخطيط، والتنظيم، وتنمية الكفايات، والقيادة، والرقابة).

• الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي الكيفية التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها بتحقيق التميز والتفوق عليهم عن طريق محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في النمط ودرجة التأثير (طالب، 2012). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة (الموظفون الإداريون) من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة (الأداة المعدة) لمعرفة درجة ممارسة الميزة التنافسية من خلال تقسيم القدرات التنافسية الى أربع مجموعات هي قدرات قانونية وقدرات خاصة بمركز المؤسسة ووضعيتها، وقدرات وظيفية، وقدرات خاصة بثقافة المنظمة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وهي: إدارة الموارد البشرية وتعتبر من أهم وظائف الإدارة لأنها تركز على العنصر البشري بحيث يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، وله تأثير كبير على الإنتاجية في العمل وهي تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر.

أما الميزة التنافسية فتعتبر ثروة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعالمي، فأكاديمياً لم يُعَدَّ ينظر للإدارة كهمٍّ داخلي أو مواجهة وقتية، بل يُنظر إليها كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المنافسين، وفيما يأتي عرض لذلك.

أولاً : الأدب النظري:

ويشتمل الأدب النظري على ما يأتي:

1- إدارة الموارد البشرية

وهنا سأقوم بالحديث بشكل عام عن الموارد البشرية ومفهومها وتطورها.

الموارد البشرية:

نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة. وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأبي نظام آخر في كل من المدخلات والعمليات والمخرجات. (أبو بكر، 2007).

وهو مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي

البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (عبد المتعال وجودة، 2003).

وتُعرف كذلك بالنشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة. (أبو بكر، 2008).

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الأفراد" وإدارة الأفراد تعرف بأنها الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الانسانية في المنظمة أو أنها الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم كما عرفت "إدارة الأفراد" بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. (عقيلي، 2008).

وعند الحديث عن إدارة الموارد البشرية ومن المنطلق الإداري والتنظيمي، فأهم ما قاله أصحاب الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية: أنه الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها من حيث الاقتناء، والإشراف، والصيانة، والتوجيه، والتطوير، لتحقيق الأهداف (برنوطي، 2007).

ويتم تعريف إدارة الموارد البشرية أو شؤون العاملين من قبل بعض الكتاب الغربيين كما يلي:

ومما سبق يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، ومن ناحية الدور المهني أصبحت العديد من المنظمات الاستشارية تتخصص في هذا المجال، كما قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية إلى جانب الهدف الأساسي لها المبني على تزويد المؤسسة بما تحتاجه من المستويات الوظيفية كماً ونوعاً في الزمان والمكان الملائمين، فإن لها أهدافاً أخرى تمارسها وهي (عباس وعلي، 2003):

1- اجتماعي (Social)، ويتمثل هذا الهدف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام

الأفراد وتشغيلهم في المؤسسة بالأعمال المختلفة، بما يتيح الفرصة للمجتمع بالتطور والنمو في جميع جوانبه، وهذه الإدارة غالباً ما تستجيب لعدد من المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

2- تنظيمي (Organization)، فإدارة الموارد البشرية نظام متكامل مع الأنظمة الأخرى

وتشكل نظاماً أكبر وأشمل هو المؤسسة، فهي تبرز وظائفها بشكل مترابط مع الأنظمة الأخرى للمؤسسة.

3- وظيفي (Functional)، حيث تحقق المؤسسة هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد

البشرية بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة ووفقاً لحاجاتها.

4- انساني (Humanitarian)، ويتمثل هذا الهدف في مساعدة الأفراد من خلال إشباع

رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم المجتمع الأساسي المستهدف من العملية الإنتاجية فضلاً عن أن الموارد البشرية عنصر أساسي من عناصر المنظومة الإنتاجية.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة من المؤسسات على اختلافها. ولها أهمية في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، وفيما يأتي تلخيص لأهمية إدارة الموارد البشرية:

- حلقة الوصل والربط بين الوحدات / التنظيمات الإدارية والمستويات التنظيمية.
- توفر الإجراءات المتعلقة بالعاملين (وصف وظيفي، وتدريب، وأمن وسلامة العاملين، وأنظمة الأجور والحوافز) لتحقيق العدالة الوظيفية والتميز في الأداء.
- تقديم الإرشادات والنصائح المتعلقة بالعاملين على مختلف المستويات الوظيفية للإدارة العليا، للاستفادة من هذه الإرشادات في أغراض التخطيط واختيار القادة الإداريين ورسم سياسة شؤون العمل والعاملين.

- رفق المنظمة بالكفاءات المميزة من العاملين (Patton,etal.2002).

ويرتبط بإدارة الموارد البشرية كوحدة في المؤسسات أشكال تنظيم الخدمة العامة الحديثة، حيث أن لأغلب الدول وحدات مركزية تتولى المهام والمسؤوليات العامة ذات العلاقة بوضع السياسات والتشريعات وتحديد الأنظمة التي تحكم وتنظم العلاقات بين الموظفين العاملين في الدولة، ويسمى هذا الجهاز في الأردن باسم "ديوان الخدمة المدنية" ومهامه وصلاحياته ما يلي (نظام الخدمة المدنية، 2007):

- 1- متابعة تطبيق نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة (2007) والتأكد من تطبيق الدوائر للتشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية بصورة سليمة.

مجالات الموارد البشرية:

- التخطيط: وهو التجهيز والإعداد المسبق الشامل لكل ما تحتاجه المؤسسة من مستلزمات القوى العاملة فيها مثل تحديد الاحتياجات الوظيفية، والوصف الوظيفي، والاختبار، والتقييم، والتدريب، والعلاقات الصناعية، وتوفير الأمن والسلامة، والاهتمام بالمستويات الوظيفية لتسخيرها للمؤسسة من حيث الكم و النوع، وفي الزمان والمكان الملائمين، ومعظم التعريفات لهذا المفهوم تركز على ما يلي: (درة، 2008):

- 1- أن يكون للعمل خطة وأهداف محددة.
 - 2- النظرة المستقبلية والشمولية.
 - 3- الربط بين احتياجات المنظمة والعاملين.
 - 4- أن تكون الخطة مشتملةً على التخطيط، والتدريب، والتنمية، والاختبار، والتقييم.
 - 5- أن يركز على المورد البشري كعنصر له احتياجات ورغبات ودور في تطوير المؤسسة.
- **التنظيم:** إن التنظيم المعني في شؤون العاملين في المؤسسة هو تنظيم إدارة الموارد البشرية، فهو تنظيم متخصص في ذلك، ولذلك يجب أن تسند جميع الوظائف والنشاطات المتعلقة بشؤون العاملين إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية بعيداً عن المسميات المختلفة مثل: وحدة، أو قسم، أو شعبة، وغيرها. (الخصاونة وأبو خضير والعياصرة، 2017).
- **تنمية الكفايات:** وهو أسلوب تلجأ إليه المؤسسات وخاصة التي تسعى إلى التميز، ويعتمد هذا الأسلوب على التحري والمتابعة للمبدعين من خلال سيرتهم الذاتية وإنجازاتهم الإبداعية ومواهبهم، والتواصل معهم من قبل المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية فيها لجذبهم والاستفادة من خبراتهم، ويعتبر من الأساليب الداعمة في رفد المؤسسة بنتائج إيجابية كتحقيق الميزة التنافسية والشهرة والرياح والتميز.
- **القيادة:** تعد القيادة من الخصائص التي تتوافر لدى عدد محدود من الأشخاص وتبحث عنها المؤسسات المختلفة بشكل كبير حيث تتطلب مهمات العمل في كثير من الأحيان توافر الأشخاص ذوي الشخصيات القيادية للاستفادة من قدراتهم في تعزيز مهارات العاملين وتوحيد جهودهم في سبيل تحقيق أهداف العمل وتمثل أهمية القيادة وعلاقتها بالتنمية البشرية في قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم على تحقيق أهداف ومتطلبات العمل بسلاسة ودون مشاكل وتساعد المهارات القيادية لدى القادة على تعزيز وتوافر العديد من القدرات والمهارات اللازمة لإدارة العاملين ومنها الاستماع الجيد لمشكلات العاملين وأفكارهم ومقترحاتهم.

- الرقابة: وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية وتكمن أهميتها في الدور الذي تقوم به في جميع مستويات ومراحل عملية تسيير الموارد البشرية وهذا من خلال توجيه العمال وزيادة حماسهم وتصحيح مسارهم.

وللديوان القيام بما يلي:

أ- الحصول على البيانات والإحصائيات المتعلقة بالموظفين أو بشؤون الخدمة المدنية عن طريق الاتصال بالدوائر والمؤسسات.

ب- الاطلاع على الملفات والسجلات والوثائق المتعلقة بالموظفين أو بشؤون الخدمة المدنية في أي من الدوائر إذا كان هناك حاجة لذلك.

2- إعداد تعليمات وتشريعات خاصة في تعيين الموظفين واختيارهم في الخدمة وإقرارها من قبل المجلس.

3- ترشيح الأشخاص للوظائف الشاغرة في الخدمة المدنية ووضع أسس الامتحانات الخاصة بالوظيفة مع الجهات المعنية.

4- اقتراح التشريعات الخاصة بشؤون الخدمة المدنية.

5- بناء قاعدة بيانات وأنظمة معلومات لإدارة الموارد البشرية وتطويرها في الخدمة المدنية وتوحيد الأنظمة والتعليمات الخاصة بالموظف والوظيفة بالتعاون مع الدوائر والجهات المعنية.

6- اقتراح السياسات ووضع الآليات التي تزيد فعالية وكفاءة هذا الجهاز من خلال ما يلي:

أ- إعداد نظام تشكيلات الوظائف بالاشتراك مع دائرة الموازنة العامة في الدوائر الحكومية والوزارات.

ب- إعداد دراسات حول التخصصات المتوفرة بما يخدم جهاز الخدمة المدنية.

ت- تحديد الاحتياجات التي تحتاجها عملية رفع كفاءة الجهاز بالتعاون مع الدوائر عن طريق الدورات المتخصصة والبعثات.

ث- إعداد الدراسات لتخطيط القوى العاملة في أجهزة الخدمة المدنية.

ج- توثيق التشريعات الخاصة بالخدمة المدنية والمراجع المتعلقة بها.

ح- أي مهام أخرى تخص الخدمة المدنية يكلف بها من قبل رئيس الوزراء أو المجلس.

إدارة الموارد البشرية كنظام:

النظام مجموعة من العناصر أو الأشياء المترابطة أو المتفاعلة تشكل وحدة متشابكة، فالكون

نظام، والأرض نظام، والإنسان نظام، والوزارة نظام ، وإدارة الموارد البشرية نظام.

1. يتكون النظام من عدة أنظمة فرعية تتربط مع بعضها البعض وأي تغيير في أي من الأنظمة الفرعية التي تتكون منها النظام هي:

أ- النظام الفرعي الفني (The Technical Sub System)

ب- النظام الفرعي الإنساني (The Human Sub System)

ت- النظام الفرعي المالي (The Financial Sub System)

ث- نظام المعلومات الفرعي (Information Sub System)

2. للنظام عناصر تتكون من:

- مدخلات (Inputs) وهي الموارد البشرية والأموال والمعلومات.
- عمليات (Process) وهي تفاعلات تتم داخل النظام.
- مخرجات (Outputs) وهي منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة.
- تغذية راجعة (Feed back) وهي المعلومات التي تشكل الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات وبين العمليات والمدخلات.

3. للنظام بيئة داخلية تجري في سياقها العمليات في النظام.

4. يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية فيؤثر في البيئة ويتأثر بها.

5. الحدود وهي خطوط تفصل النظام عن البيئة الخارجية فقد تكون شديدة أو مفتوحة.

6. التوازن الديناميكي: يحاول النظام أن يكون في حالة توازن مع الظروف في البيئة المتغيرة، وهذا التوازن ليس جامداً بل في حالة حركة.

7. التمايز والتعقيد: إذ أن النظام المفتوح عندما يزداد نمواً يزداد تخصصاً في عناصره وتعقيداً في هيكله.

8. الكلية والتكامل: إذ أن خصيصة التمايز تجعلنا ننظر للنظام ككل واعتباره أكبر من مجموع أجزائه.

9. التعددية في تحقيق الأهداف والقيام بالعمليات: إذ أن أهداف النظام المفتوح يمكن أن تحقق بأنواع مختلفة من المدخلات وأنماط عديدة من العمليات والطرق.

الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إن الشكل والواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يختلف من مؤسسة لأخرى من حيث المسؤوليات، والمسميات، والدور الذي تلعبه، والحجم، والتقسيمات الوظيفية، ولكن هناك ما يميزها عن غيرها من الوحدات وهي العلاقة التفاعلية مع كافة التنظيمات في المؤسسة ومستوياتها الإدارية دون استثناء.

ويتفق الكثيرون من أصحاب الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هيكلية إدارة الموارد البشرية مختلفة من مؤسسة لأخرى من حيث الصلاحيات، والموقع التنظيمي، والأدوار المناطة بها، فهناك مؤسسات تستخدم مركزية التنظيم للموارد البشرية، وبعضها الآخر يستخدم لامركزية التنظيم للموارد البشرية، إلا أن اتباع أحد الأسلوبين (المركزي أو اللامركزي) يخضع لعدة عوامل، من أهمها ما يلي (حمود، 2007):

- حجم المنظمة: إذ إن زيادة حجم المؤسسة واتساعها يؤدي إلى زيادة الأعباء على المستويات

الإدارية العليا والتأخر في صناعة القرار وبهذا يستحب اتباع اللامركزية.

- وجود الكفاءات البشرية: فتوفر المهارة والكفاءة العالية بين العاملين يؤدي إلى ثقة الإدارة العليا بهم فتفوض السلطة وتستخدم اللا مركزية.
- التوافق بين الأهداف: فكلما كان التوافق بين العاملين والمستويات الوظيفية الأخرى في المؤسسة مع الهدف العام لها يعطي دلالة على مستوى التفاهم والتعاون بين المستويات الإدارية وهذا يؤدي إلى استخدام اللا مركزية.
- نظام الانتاج: ويعتمد على طبيعة العملية الإنتاجية في المؤسسة فكلما كانت العملية الإنتاجية مستمرة دون إعاقة في الأداء، أعطى ذلك دلالة على أن العملية الإنتاجية ميسرة ومستقرة وهذا يشجع على استخدام الأسلوب المركزي، أما في حالة الإنتاج غير المستمر الذي يواجه المعوقات في الأداء فهذا يدل على عدم استقرار الحالة وبذلك يستخدم الأسلوب اللامركزي.
- التداخل بين نشاطات المنظمة: ويعتبر التداخل في النشاطات نوعاً من التعقيد ويخلق الصراعات التنظيمية بين الإدارات وبهذا يستخدم الأسلوب المركزي الموقف والسيطرة.
- المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة: فأن كانت البيئة تتسم بالاستقرار والهدوء وعدم وجود اضطرابات فذلك يشجع على استخدام الأسلوب المركزي، بينما إذا كان وضع البيئة المحيطة هائجاً وغير مستقر فذلك يشجع على استخدام الأسلوب اللامركزي.
- التنوع في السلع والخدمات: فالتنوع في تقديم السلع والخدمات والتعامل مع المستفيدين يشجع على استخدام الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية.

2- الميزة التنافسية

يعود معنى الميزة التنافسية ومفهومها للكيفية التي تستطيع بها المنظمة ان تتميز بها عن المؤسسات المشابهة والمنافسة لها، وتتحقق الميزة التنافسية عن طريق تفاعل عوامل عديدة مختلفة

في أنماطها وتأثيرها، وهذه العوامل تعكس مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تحديدها كإخفاض الكلفة وتحسين الجودة، وطول الخبرة... الخ، ومن هذه العوامل ما يعتمد على إدراكات وتوقعات ما يدور في أذهان العملاء لهذه المنتجات وجميع هذه العوامل تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية للمنتجات أو المؤسسات لتحديد مستوياتها وإكساب صاحبها السمعة والجاذبية، إذن فالميزة التنافسية للمؤسسات أو المنتجات تنبع من القيمة أو الإشباع الذي تقدمه المنظمة أو المنتج للعملاء بسعر أقل من الأسعار المنافسة أو أن يكون ما تقدمه المنظمة من منفعة متميز وفريد من نوعه (طالب 2012).

عرف مجاهد وإبراهيم (2009) الميزة التنافسية بأنها مقدرة الجامعة على تقديم الخدمة التعليمية والبحثية العالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخريجين وأعضاء الهيئة التدريسية فيكسبهم التنافسية في سوق العمل لمختلف المستويات وبذلك تزداد ثقة المجتمع بها والتعاون معها وزيادة الإقبال عليها وهذا ما يحقق الغاية المنشودة بحيث تتبادل الجامعة والمجتمع الخدمات ويصبح تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها التي تشمل (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ووصولها إلى المستويات العالمية بما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية ذات مهارات عالية تعدّ كفاءات أساسية تنافس بها المنظمة من أجل الاستمرار.

وعرفها مرسى (2007) بأنها الميزة أو العنصر الذي تتفوق به المنظمة من خلال اتباع استراتيجية معينة للتنافس.

بينما أكد المغربي (2000) أنها نقطة القوة التي تتميز بها المنظمة وعن منافسيها في نشاط تسويقي معين أو بما يتعلق بالموارد البشرية.

أما الشمري (2014) فعرفها بأنها إمكانية تقديم المؤسسة لمنتجات أو خدمات مميزة وفريدة لا تستطيع المؤسسات المشابهة لها تقديم منتج أو خدمة مثلها في الجودة والنوعية.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الوصول الى المراكز الفضلى بالنسبة للمؤسسات المشابهة لها التي تعمل في المجال نفسه، ويمكن تحقيق هذا المركز من خلال استثمار أفضل للإمكانات والموارد المادية والفنية والتنظيمية بالإضافة الى مقدرة الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفتها وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها (عبد الوهاب، 2014). فالميزة التنافسية هي الخصائص والمقدرات والكفاءات وجوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن المنافسين في المجال ذاته (سليم، 2010).

ومما سبق يلاحظ ان الاهتمام كان من قبل بعض الباحثين بما تقدمه الميزة التنافسية من ارتفاع في الأرباح، وبعضهم ركز على الاهتمام بالمستفيد، واهتم آخرون بالوقت (الاستدامة) أي أنها تتعلق بالمستفيد أو الخدمات أو العاملين أو المستفيدين.

ويمكن القول: إن الميزة التنافسية هي المهارات والموارد التي يمكن للجامعات أن تنسجها وتستثمرها لتحقيق الأفضلية على الجامعات الأخرى واستقطاب الطلبة وذوهم بما توفره هذه الجامعة من خدمات (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع) والوفاء بالرسالة التي أنشئت من أجلها.

• أهمية الميزة التنافسية:

هناك تسارع كبير في تطور التقنيات التنافسية وتقدمها وقوة الاستخبارات السوقية في المؤسسات الحديثة، لذلك أصبح موضوع الميزة التنافسية سلاحاً فعالاً لمواجهة تحديات السوق ومعياراً لتحديد نجاح المنظمات وتميزها عن غيرها، وهدفاً أساسياً تسعى إليه المؤسسات التي تريد الاستمرار والبقاء، ومقياساً يحدد توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين (طالب، 2012).

إن المؤسسات التي لا تستطيع أن تطور الميزة التنافسية تبقى تفكر في الزبائن والمنافسين وكيفية فتح قنوات بيع حديثة وتقليل الكلفة، ولكنها نادراً ما تفكر في كيفية الحصول على ميزة تنافسية لعدة أسباب أهمها عدم الاهتمام بإدارة العنصر البشري اهتماماً يليق به كونه رأس المال الحقيقي للمؤسسات، وصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية للتكيف مع المستجدات (Hill & Jones, 2008).

أهم خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية التي يمكن للباحث أن يعتمد عليها حسب ما أورد (Porter, 2006, 48). ما يأتي:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- الميزة التنافسية فعالة إذ إنها تستمد الشروط الآتية: الحسم، والاستمرارية، وإمكانية الدفاع عن نفسها. وإن مزيلاً من المال والتكنولوجيا يحتاج إلى عمال مهرة يعملون بكفاءة واستقلالية، وإدارة متمكنة تمكيناً جيداً فهذا الذي يضمن ديمومة الميزة التنافسية واستمرارها.

• مصادر الميزة التنافسية:

تتلخص مصادر الميزة التنافسية - في المؤسسات بشكل عام - في توافر الموارد الآتية: (حيدر، 2002، وأبو بكر، 2008).

1- الموارد المادية: وتكون بحصول المؤسسة على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها انتاج السلع والخدمات بسعر أقل من المؤسسات الأخرى، كذلك الحصول على المعونات

اللازمة لعملية الإنتاج من معدات ووسائل تكنولوجية، واستثمار المؤسسة لهذه الموارد المادية يمكنها من تقديم الخدمة بطريقة مميزة ومختلفة عن الآخرين.

2- الموارد البشرية: ويعزى نجاح العديد من المؤسسات الى ما تملكه المؤسسة من مهارات ومقدرات بشرية.

3- الإمكانيات التنظيمية: وهي مقدرة المؤسسة على إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

ومما سبق يتضح لنا أن مصادر الميزة التنافسية، تكون خارجية مثل البيئة والعوامل الجغرافية والاقتصادية والسياسية. أو داخلية مثل: الموارد البشرية والأولية للمؤسسة ومقدراتها وإمكانياتها، ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل بين المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة لإنتاج مصادر قوة جديدة وإبداعية.

مجالات الميزة التنافسية:

- المقدرات التنظيمية: هي مجموعة مركبة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تستخدمها المنظمة الدائرة مواردها بكفاءة وفاعلية، إذ إن القدرات التنظيمية تشمل كل ما يحقق للمنظمة التطوير وتحسين الموقع السوقي مقارنة بالمنافسين إضافة إلى التمايز بإنتاج السلع والخدمات بصورة تحقق الميزة التنافسية والبقاء للمنظمة.

- مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة: وتتمثل بالإجماع على أغراض وغايات واحدة للمؤسسة وإعطاء تصور واضح لطبيعة عملها وترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على الأنشطة والمهام وتحديد المسؤولين عن ذلك بحيث يسهموا في عملية التقويم والرقابة، وتمتد إدارة المؤسسة بالمعايير والأسس الواضحة التي تحدد عملية الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة.

- **مقدرات وظيفية:** وهي قدرات وسمات مميزة للمؤسسة وتمثل مصدر القوة والضعف في المؤسسة، بحيث تجري مراجعة الأداء السابق للوظائف للمساعدة في استكشاف العوامل الداخلية التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز ليتم لفت انتباه الإدارات العليا - بطريقة موضوعية - إلى الوظائف والنشاطات التي تركز عليها في قراراتها الاستراتيجية.

- **مقدرات خاصة بثقافة الجامعة:** وهي القدرات والمعارف التي تمتلكها المؤسسة ولا يستطيع المنافسون تقليدها أو الحصول على شيء مشابه لها، علاوة على الأمور المعنوية داخل المؤسسة وتمثل بقوة العلاقات بين الأفراد والجماعات وحرصهم على مصالح المؤسسة التي ينتمون إليها، وسمعتها ونظرة المجتمع لها أو الصورة التنافسية لدى الجمهور عنها، وبناء ثقافة تنظيمية موحدة للمؤسسة.

• استراتيجيات الميزة التنافسية:

لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات يجب وضع استراتيجيات من أجل بقائها في السوق وإيجاد مستوى متميز بين المؤسسات، والاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تتضمن عدداً من الأهداف، ويمكن تحقيقها بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (سليم وفلمبان وشريف، 2011).

أما الاستراتيجية التنافسية فهي بناء خطوط الدفاع ضد القوى التنافسية، وإيجاد مكان متميز للمؤسسة بين منافسيها (Porter, 1993)، فهي طريقة وأسلوب جديد لتحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى نتائج متميزة تحقق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة.

• مؤشرات الميزة التنافسية وأبعادها:

معادلة التطور المستمر للمؤسسات ومحافظة على البقاء في القمة، تقوم على الجمع بين الفكر المتطلع والأساليب المبدعة والإدارة الخلاقة (خير الله، 2009).

هناك العديد من العوامل الأساسية لبناء ميزة تنافسية للمؤسسات مهما كانت منتجاتها أو خدماتها، وهي بدورها تنتج خدمات مميزة للمؤسسة إذا استطاعت إدارة وتوجيه مواردها وبيئتها وبذلك تتحول ميزتها إلى ميزة مستدامة وهذا هو الهدف المطلوب لكل المؤسسات.

وهذه الابعاد هي: (Hill and Jones, 2008)

1- الكفاءة: وهي الاستمرار بتحسين الإنتاج بزيادة الانتاج، وتتكون الكفاءة من مكونين اساسيين هما: إنتاجية العامل، وإنتاجية رأس المال. وكلما كانت إنتاجية العامل أكبر زادت الكفاءة وقلت الكلفة وبهذا يمتلك ميزة تنافسية.

2- الجودة: والجودة هي: درجة ملاءمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام، وتطابق المنتج لمواصفات التصميم. وهي التحسين لتحقيق حاجات المستفيد، ولها عدة مبادئ أهمها: التركيز على المستفيد، والتركيز على العملية (النشاطات التي تحقق نجاحاً أفضل)، والتحسين المستمر لتقديم منافع جديدة للمؤسسة.

3- الإبداع: وهو أساس التميز والميزة التنافسية، وهو الإتيان بالشيء الجديد من الموجود وتميزه، وهو يعطي المؤسسة القدرة على المنافسة والوصول إلى خدمات جديدة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين، والابتكار يمثل مصدراً جديداً للتجديد للمحافظة على المؤسسة في السوق، مما يجعل الابتكار يساوي الميزة التنافسية المستدامة (نجم، 2003).

4- الاستجابة للمستفيد: وهي محاولة إرضائه والحصول على ولائه وهي غاية المؤسسات وسبب المنافسة والتميز والتطور، لذلك يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على تلبية توقعات الزبائن بالجودة والسرعة المطلوبة، لجذبهم والمحافظة عليهم لتحقيق الميزة التنافسية (الوادي، 2012).

5- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ونوع المنتج

(Dilworth,1992)، ولها نوعان: مرونة في النوع (عمل تغييرات في تصميم المنتج)،

ومرونة في الحجم (القدرة على تغيير كميات الإنتاج).

ثانياً: الدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها من

خلال الرسائل الجامعية وشبكة الإنترنت والبحث، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الموارد البشرية:

دراسة كارلس وجين (Charles and Jean, 1995) هدفت إلى توضيح الأعمال

المتعلقة بظاهرة المعرفة والتوترات الناجمة عنها والتي يفترض أن تعالجها إدارة الموارد البشرية

وضمن نجاحها في عصر المعرفة. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة اختبرت فيها

خصائص العاملين وآليات المعرفة والمعلومات في بعض المنظمات المعاصرة والمشكلات التي

تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال الاختصاص والهيكل التنظيمي، خاصة أنظمة المكافأة

والتعويض في منظمة ذات كثافة معرفية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً لخصائص

العاملين وكذلك أنظمة المكافأة والتعويض في دعم آليات المعرفة والمعلومات ونجاحها.

أما (Salleh and Wee,2002) فقد قاما بدراسة هدفت إلى اختبار الروابط بين إدارة

الموارد البشرية وإدارة المعرفة وعلى الأخص كشف العلاقة بين أربعة مجالات من إدارة الموارد

البشرية (التدريب، واتخاذ القرار، وتقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت) مع خمسة مجالات من

إدارة المعرفة. (امتلاك المعرفة، وتوثيق المعرفة، ونقل المعرفة، وتوليد المعرفة، وممارسة المعرفة)

عن طريق استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية في عدة منظمات. وأظهرت النتائج أن منظمة

المعرفة تتطلب مدخلا إداريا مختلفا أكثر من منظمة غير المعرفة لأن دور الموارد البشرية هو دور مهم يجب إعطاؤه الاهتمام اللازم. إذ يجب التركيز على اتخاذ الجودة والإبداع، والقيادة، ومهارة حل المشكلة في تطوير العاملين. كما يجب تصميم نظام التعويضات والمكافآت على أساس دعم أداء الجماعة، وتشارك المعرفة والتفكير الإبداعي، ويجب أن يكون تقييم الأداء بناءً على تقييم ممارسات إدارة معرفة الموظف ومدخلًا لتوجيه جهود إدارة المعرفة.

دراسة العمري والعمري (2006) تهدف إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية لاحتياجات التعلم الإلكتروني. واستخدم الباحثان استبانة وزعت على أفراد العينة المكونة من (192) معلماً و(254) معلمة وقد وضحت نتائج الدراسة ما يلي: يرى معظم المعلمين والمعلمات أن التدريب على احتياجات التعلم الإلكتروني يجب أن يشمل جميع القائمين على العملية التعليمية. ويرى (90%) منهم ضرورة التدريب داخل المدارس وعلى يد خبراء من خارج المدرسة، ويرى (84%) من المعلمين و(57%) من المعلمات إمكانية تطبيق نظام التعليم الإلكتروني في مدارسهم، وأن (82%) من المعلمين والمعلمات يفتقرون إلى الخبرة الحاسوبية، وأن (84%) منهم لا يستخدمون الإنترنت.

أجرى شلتوت (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لزيادة الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث في قطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء الماهر المدرب المعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد في استثمار هذه الموارد بنسبة (71.37%). وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها في زيادة الاستثمار يعزى إلى عامل الجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية.

أجرى أبو أمونة (2009) دراسة هدفت إلى تعرف واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. إلا أن وضوح أهمية إدارة الموارد **e-HRM** إلكترونياً ودعم الإدارة العليا متوفران ويسهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و**e-HRM** بشكل خاص. كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى الجامعات، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال. أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت وجود تطبيق الوظائف وأنشطة **e-HRM**، وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية كذلك.

هدفت دراسة الغامدي (2009) إلى تعرف مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت أبرز النتائج إلى حيابة فعالية التدريب في مجالات الدراسة كافة على المستوى المتوسط ، منها تطوير المسار الوظيفي، والحوافز والترقيات، ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في متغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق لأثر التدريب في متغير المسمى الوظيفي لصالح المدير.

وهدفت دراسة (القاضي، 2012) إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (14) جامعة خاصة، أما عينة الدراسة تكونت من الإداريين، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استعادة (92) استبانة بنسبة استجابة بلغت (89%) من الحجم الكلي، وتم استبعاد غير الصالح للتحليل، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (88) بنسبة (85%)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، العمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة قريش (2016) إلى التعرف على تصورات العاملين في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأثر ذلك في إبداعهم الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات ووزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ (101) عاملاً، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (90) استبانة. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step wise ... الخ، وخلصت الدراسة إلى

عدة نتائج لدى العاملين، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على تقديم المزيد من الحوافز المعنوية للعاملين تشجيعهم في دعم أفكارهم الجديدة والتفاعل معها. كذلك على إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في سياستها اتجاه المسار الوظيفي لعمالها.

الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية:

دراسة بيساريا (Bisaria, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق ميزة تنافسية بينها، وتعريف الأنواع المختلفة للميزة التنافسية التي من الممكن تحقيقها في مجالات التعليم، وبينت الدراسة أهمية أن يكون هناك تنافس في مجال التعليم، وأظهرت مدى أهمية تحقيق ميزة تنافسية في الكليات والجامعات وتأثيرها في مستوى الجامعة أو الكلية والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع ككل، حيث قدمت الدراسة دراسة وصفية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في الجامعات والكليات وكيفية الاستفادة من الإدارات الموجودة فيها لدعم خصائصها التنافسية والمتمثلة في كافة المحاور التي مثلت الطلبة والهيئة التدريسية والبيئة التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (50) فرداً موزعين على مديري الجامعات وعمداء الكليات في محافظة بريدش في الهند، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانونياً وأخلاقياً تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الأكاديمية والإدارية. وهدفت دراسة سويغوتو (Soegoto, 2007) إلى التعرف على أثر البيئة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة لمعرفة أسباب انخفاض إقبال الطلبة على هذه الجامعات، وقد طبقت الدراسة على الجامعات الخاصة في منطقة جاوا بانيتين في اندونيسيا واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات واختيرت عينة عشوائية مكونة من (2150) طالباً (2150) عضواً من هيئة تدريس، وتم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات، والثقافة السائدة في الجامعة وسياسة الجامعة وتوفير الموارد المالية والبشرية المؤهلة لخدمة المستفيدين بالمستوى

المطلوب وسمعة الجامعة وصورتها في أذهان المستفيدين، كل هذه العوامل تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الثقة التنظيمية والولاء الوظيفي واستقطاب عدد أكبر من الطلبة للجامعة.

قام عبد الحليم (2009) بدراسة هدفت إلى بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة أداء الجامعات، ودور تقييم الأداء في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها وتأثيرها في المجتمع، وعرض ادوات المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء ومدى استخدامها في الجامعات للوصول إلى المنهج الذي يمكن أن يساعد الجامعات على تحقيق إستراتيجياتها طويلة وقصيرة الأجل، ومنها لتحقيق الميزة التنافسية للتغلب بها على منافسيها من الجامعات ولتحقيق هدف الدراسة تمت متابعة الدراسات المتعلقة بالأساليب المستخدمة في تقييم الأداء في الجامعات (بطاقة الأداء المتوازن - جائزة بالدرج للتعليم)، وكيف يمكن تحقيق معدلات أعلى للقدرة الديناميكية للجامعات بدمج منهج النظم مع بطاقة الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجامعات بالإستراتيجية طويلة الأجل بنفس درجة اهتمامها بالمقدرة والكفاءة في إدارة شؤون الجامعة قصيرة الأجل، ولكي تحقق الجامعات وظائفها الأساسية، وتوفر لها إطاراً جيداً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي.

وهدف دراسة (الفيوم، 2010) إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لتكون أداة البث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (310) مجموعة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة، وقد توصل الباحث من خلال مجموعة من النتائج إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة على معايير الجودة الشاملة، ووجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة

الشاملة، إضافة إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة التي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة) في ظل تبني معايير الجودة الشاملة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها زيادة الاهتمام برأس المال التنظيمي والعلاقاتي في الجامعات الخاصة ورأس المال العلاقتي في الجامعات الحكومية لما لهما من أهمية في تحسين أداء الجامعات وتميزها على المدى البعيد.

أما دراسة الوادي والزعبي (2011) هدفت الدراسة إلى حث الجامعات على دراسة إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق الميزة التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، لقد تحددت مشكلة الدراسة في أن هناك قصوراً واضحاً في العلاقة بين إدارة مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية، واعتماداً على متغيرات البحث وأنموذجه تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة بلغت (120) فرداً، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: على الجامعات عينة الدراسة، استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال خدمات التعليم بالجودة المناسبة، وتأكيد مشاركة العاملين كافة في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية في النقاشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة.

كما قام الفقهاء (2012) بدراسة هدفت الى البحث في دور تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة، واستندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم،

وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية كونها صاحبة تجربة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

وتناولت دراسة (حسون، 2012) المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة في التنظيم والناس والمعرفة والتكنولوجيا وأثرها في الميزة التنافسية بأبعادها الكفاءة العالية والابتكار العالمي والنوعية العالية والاستجابة السريعة للزبون، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي تم ميدانياً في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (80) من العاملين في المستشفى من الأطباء والإداريين، أيدت النتائج في تحليل المعلومات من خلال استعمال الأساليب الإحصائية من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط سبيرمان والانحدار الخطي البسيط والمتعدد صحة فرضيات البحث، إضافة إلى وجود مستوى فوق المتوسط لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى ويأتي بالمركز الأول البعد التنظيمي ثم بعد المورد البشري، هناك استجابة غير كافية لمتطلبات وحاجات العملاء مع بطء الاستجابة لهذه الحاجات وعدم قدرة المستشفى على تلبية ومتابعة تلك الحاجات، وجود مستوى ضعيف من الخدمات الصحية وعدم تلبية الشروط المطلوبة مع وجود إقبال على هذه الخدمات

رغم ارتفاع أسعارها، يعد التنظيم وسياساته وإجراءاته واهتمامه بعملية التعلم أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الميزة التنافسية للمستشفى كونه يدعم برامج التطوير والتعلم.

وأجرى المقادمة (2013) دراسة هدفت إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وكذلك التعرف إلى مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العليا وصولاً إلى رؤساء الأقسام بالجامعة والبالغ عددهم (172) فرداً، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوفر وعالٍ، وأن هناك علاقة ارتباطية بين توفر مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

وقام عساف (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، إذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - الجنس - سنوات الخدمة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة موزعة على أربعة مجالات هي (الموارد وقدرات المؤسسة، الجودة والابتكار والتميز، التعليم المنظمي والتحسين المستمر، التكيف واستدامة الإبداع) على عينة مكونة من (154) عاملاً في مؤسسات التعليم العالي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي والجنس وسنوات الخدمة، وقد قدمت الدراسة مقترحاً لوضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

وهدفت دراسة الشمري (2014) إلى الكشف عن درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تكونت عينة الدراسة من (148) عضو هيئة تدريس، ومن النتائج التي تم التوصل إليها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر درجة رأس المال الفكري في مجالات رأس المال البشري، ورأس المال المستفيد، وبين درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

قام بن سديرة (2016) بدراسة هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة موبيليس بقسنطينة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، استخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (42) عملاً إدارياً بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية السائد بالمؤسسة جاء مرتفعاً، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز وكذا فرق العمل على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

في نهاية عرض الدراسات السابقة يمكن القول إن هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وهو إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في تطوير عمل المؤسسات، إلا أنه يتضح من قراءة الدراسات السابقة ما يلي:

لم تعثر الباحثة في ما حصلت عليه من دراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحالي، خاصة الحد المكاني الخاص بالدراسة وهو جامعة البلقاء التطبيقية، ويلاحظ أن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في الجانب التربوي تحديداً.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في صياغة تساؤلاتها وأهدافها وتحديد مشكلتها، وكذلك في وضع الإطار النظري للدراسة، واستفادت الباحثة من بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث، وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

واتفقت الدراسات السابقة فيما بينها في تناول موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية، وتنوعت الأهداف التي رمت إليها تلك الدراسات وجميعها استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بالإضافة للمقابلة كما في دراسة صالح (2002) فهذه الدراسات تناولت إدارة الموارد البشرية على عدد من المتغيرات المختلفة. وتوصلت دراسات كل من شلتوت (2009)، أبو أمونة (2009)، والغامدي (2009)، ودراسة العمري (2006) إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية والكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها.

وهدف معظم الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية مثل دراسة Bisaria (2013)، ودراسة عبد الحليم (2009)، ودراسة Soegoto (2007) ودراسة الوادي والزعيبي (2011)، ودراسة الشمري (2014). إلى أثر المتغيرات كالبينة التسويقية وإدارة الجودة، ورأس المال الفكري في الميزة التنافسية في الجامعات.

لذلك فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها تناولها للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية، وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات وبذلك

تكون الأولى من نوعها التي تناقش مثل هذا الموضوع عربياً وكذلك في الجامعات وكلياتها وخاصة على المستوى التربوي الأكاديمي وكذلك جانب الموظفين الإداريين في هذه الكليات الذين يعتبرون المصدر الأساسي لجذب المستفيدين من الطلاب وغيرهم، للحصول على الخدمة المطلوبة ويوجهون الطلبة إلى اختيار الخدمة والفائدة وكيفية الحصول عليها خاصة من خلال مواكبة التطورات الجديدة على الساحة خلال السنوات الماضية، وخاصة متطلبات العصر المعرفي، إذ لم تناقش أي دراسة سابقاً - في حدود علم الباحثة - موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية في الجامعات الأردنية أو كلياتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة
مجتمع الدراسة
أداتا الدراسة
صدق أداتا الدراسة
ثبات أداتا الدراسة
المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدمة وعينتها وأداتي وصدق الأداة وثباتها وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة وإجراءاتها وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لأنه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسة، فضلاً عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

مجتمع الدراسة

قد تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية وعددها (14) وبلغ عدد الموظفين الإداريين (1081) والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1) مجتمع الدراسة الكلي

الكلية	الجنس	العدد
السلط للعلوم الإنسانية	ذكور	16
	إناث	28
	الكلي	44
الأميرة رحمة الجامعية	ذكور	62
	إناث	61
	الكلي	123
الزرقاء الجامعية	ذكور	48
	إناث	48
	الكلي	96
الشوبك الجامعية	ذكور	52
	إناث	27
	الكلي	79
العقبة الجامعية	ذكور	27

الكلية	الجنس	العدد
الهندسة التكنولوجية	إناث	23
	الكلي	50
	ذكور	176
	إناث	66
	الكلي	242
معان	ذكور	74
	إناث	36
	الكلي	110
الأمير عبد الله بن غازي لتكنولوجيا المعلومات	ذكور	10
	إناث	19
	الكلي	29
الأميرة عالية الجامعية	ذكور	24
	إناث	68
	الكلي	92
عمان الجامعية	ذكور	17
	إناث	13
	الكلي	30
عجلون الجامعية	ذكور	11
	إناث	35
	الكلي	46
اربد الجامعية	ذكور	18
	إناث	24
	الكلي	42
الحصن الجامعية	ذكور	27
	إناث	12
	الكلي	39
الكرك الجامعية	ذكور	24
	إناث	35
	الكلي	59
المجموع الكلي		1081

عينة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للمعينة الأولى: اختيار عينة عشوائية ممثلة كما في الجدول (2)، والثانية: اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من الموظفين الإداريين حسب متغير الجنس، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعدها (Higgings, 2001).

تم اختيار (6) كليات من أصل (14) كلية والجدولين (2) و (3) يوضحان ذلك:

الجدول (2) العينة العنقودية العشوائية

المجموع	إناث	ذكور	الكلية
129	92	37	الأميرة عالية الجامعية
142	67	75	عمان الجامعية
125	76	49	عجلون الجامعية
132	81	51	اربيد الجامعية
157	55	102	الحصن الجامعية
139	69	70	الكرك الجامعية
824	440	384	المجموع الكلي

الجدول (3) العينة الطبقية العشوائية

المجموع	إناث	ذكور	الكلية
92	68	24	الأميرة عالية الجامعية
30	13	17	عمان الجامعية
46	35	11	عجلون الجامعية
42	24	18	اربيد الجامعية
39	12	27	الحصن الجامعية
59	35	24	الكرك الجامعية
308	المجموع الكلي		

- ويلاحظ من نتائج الجدول (3) أن عدد الذكور (121) بنسبة 39.3%، وكان عدد الإناث

(187) بنسبة (60.7%).

يوضح الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الجنس	العدد	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	121	39.3	308
	أنثى	187	60.7	
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	52	16.9	308
	إداري	234	76.0	
	كاتب	22	7.1	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	212	68.8	308
	أعلى من بكالوريوس	96	31.2	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	2.3	308
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	90	29.2	
	10 سنوات فأكثر	211	68.5	

* أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة وذلك بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة في إدارة الموارد البشرية، ومن أهم الدراسات دراسة الغامدي (2009)، والميزة التنافسية ومن أهم الدراسات دراسة الشمري (2014)، لقياس درجة العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلق بهذين المتغيرين بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين بهذا المجال. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بصورتها النهائية، وتتكون من (59) فقرة بالإضافة للمعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات منها (30) فقرة لمجال ممارسة إدارة الموارد البشرية، و(29) فقرة لمجال ممارسة الميزة التنافسية، كما هو موضح في الجدول (5):

الجدول (5): مجالات أسئلة الاستبانة وتشكيلتها

التسلسل	مجالات أداتي الدراسة	عدد الفقرات
الأداة الأولى: إدارة الموارد البشرية		
1	التخطيط	7
2	التنظيم	5
3	تنمية الكفايات	6
4	القيادة	6
5	الرقابة	6
الأداة الثانية: الميزة التنافسية		
1	مقدرات تنظيمية	7
2	مقدرات خاصة بمركز ووضع الجامعة	7
3	مقدرات وظيفية	7
4	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	8

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات وهي (5) عالية جداً، (4) عالية، (3) متوسطة، (2) ضعيفة، (1) ضعيفة جداً، إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

*** صدق أداتي الدراسة:**

أ - الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق الأداتين تم استخدام الصدق الظاهري إذ عرضت على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (13) كما في الملحق (2) وأخذت بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، والملحق (3) يبين ذلك.

ب - الصدق البنائي للأداة (صدق الاتساق الداخلي)

قامت الباحثة باستخدام أداتي الاستبانة لقياس علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على مجتمع الدراسة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للمجال، وذلك

بحساب معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول (6) تحليل معامل الارتباط لفقرات مجالات أداة الدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

جدول (6) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية				
المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
التخطيط	1	0.799*	5	0.619*
	2	0.800*	6	0.780*
	3	0.810*	7	0.541*
	4	0.619*		
التنظيم	1	0.680*	4	0.837*
	2	0.885*	5	0.430*
	3	0.915*		
تنمية الكفايات	1	0.693*	4	0.713*
	2	0.876*	5	0.589*
	3	0.913*	6	0.848*
القيادة	1	0.879*	4	0.844*
	2	0.910*	5	0.846*
	3	0.789*	6	0.761*
الرقابة	1	0.594*	4	0.909*
	2	0.850*	5	0.804*
	3	0.936*	6	0.747*

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

ما تم ملاحظته من الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال التخطيط

تراوحت بين (0.541 - 0.81) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني

وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

ويلاحظ أن معاملات ارتباط الفقرات في مجال التنظيم قد تراوحت بين (0.430-0.915)

وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق

الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ويلاحظ أيضاً أن معاملات فقرات الارتباط في مجال تنمية الكفايات تراوحت بين (0.913 - 0.589) وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

ويلاحظ أن معاملات فقرات الارتباط في مجال القيادة تراوحت بين (0.910 - 0.761) وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

ويلاحظ أن معاملات فقرات الارتباط في مجال الرقابة تراوحت بين (0.936 - 0.594) وكانت جميع القيم دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الخامس.

الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط لمحور إدارة الموارد البشرية

	التخطيط	التنظيم	تنمية الكفايات	القيادة	الرقابة	الأداء الكلي
التخطيط	1	0.74	0.65	0.54	0.42	0.80
التنظيم		1	0.75	0.47	0.55	0.83
تنمية الكفايات			1	0.55	0.79	0.90
القيادة				1	0.74	0.80
الرقابة					1	0.84
الأداء الكلي						1

يتبين من الجدول (7) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً ($\alpha = 0.05$) بين

جميع مجالات الأداة الأولى في الدراسة والمحور الكلي.

جدول (8) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة الميزة التنافسية

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
مقدرات تنظيمية	1	0.644*	5	0.862*
	2	0.821*	6	0.826*
	3	0.811*	7	0.698*
	4	0.753*		

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	1	0.807*	5	0.828*
	2	0.866*	6	0.840*
	3	0.882*	7	0.628*
	4	0.896*		
مقدرات وظيفية	1	0.830*	5	0.756*
	2	0.937*	6	0.835*
	3	0.767*	7	0.764*
	4	0.772*		
مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	1	0.668*	5	0.863*
	2	0.857*	6	0.909*
	3	0.889*	7	0.897*
	4	0.755*	8	0.865*

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

عند النظر إلى الجدول (8) يتبين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال مقدرات

تنظيمية قد تراوحت بين (0.644-0.862) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$

وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

وتبين أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة

تراوحت بين (0.628-0.896) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني

وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال مقدرات وظيفية تراوحت بين (0.756-

0.937) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني وجود درجة من صدق

الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

ويلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة تراوحت

بين (0.668-0.897) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يعني وجود

درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

جدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط لمحور الميزة التنافسية

الأداء الكلي	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	مقدرات وظيفية	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	مقدرات تنظيمية	
0.93	0.75	0.86	0.90	1	مقدرات تنظيمية
0.93	0.80	0.78	1		مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة
0.90	0.72	1			مقدرات وظيفية
0.90	1				مقدرات خاصة بثقافة الجامعة
1					الأداء الكلي

يتضح من الجدول (9) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين

جميع مجالات الميزة التنافسية في الدراسة والمحور الكلي.

ثبات أداتي الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداتي الدراسة بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظف، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، بهدف استخراج معامل الثبات للأداة جرى تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) على جميع المجالات والأداة ككل، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (10) يبين ثبات الأداة للاستبانيتين.

جدول (10) معامل ثبات الأداة بطريقة (كرونباخ ألفا)

معامل ألفا كرونباخ	مجالات الاستبانة	الأداة
0.83	المجال الأول (التخطيط)	إدارة الموارد البشرية
0.75	المجال الثاني (التنظيم)	
0.85	المجال الثالث (تنمية الكفايات)	
0.91	المجال الرابع (القيادة)	
0.88	المجال الخامس (الرقابة)	
0.94	الأداة الكلية	الميزة التنافسية
0.88	المجال الأول (مقدرات تنظيمية)	

الأداة	مجالات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
	المجال الثاني (مقدرات خاصة بمركز ووضع الجامعة)	0.91
	المجال الثالث (مقدرات وظيفية)	0.90
	المجال الرابع (مقدرات خاصة بثقافة الجامعة)	0.93
	الأداء الكلي	0.97

يتضح من الجدول (10) أن معامل ثبات أداتي الدراسة (إدارة الموارد البشرية في جامعة

البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين) إذ بلغت (0.94)

لاستبانة إدارة الموارد البشرية، بينما بلغت (0.97) لاستبانة الميزة التنافسية، وهذه القيم تعد مقبولة

لأغراض الدراسة الحالية، وهي قيمة عالية في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة:

- الجنس ويشتمل على: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي ويشتمل على: (بكالوريوس فما دون، وأعلى من بكالوريوس).
- المسمى الوظيفي ويشتمل على: (رئيس قسم، إداري، كاتب).
- الخبرة وتشتمل على: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2. المتغيرات التابعة:

- إدارة الموارد البشرية.
- الميزة التنافسية.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً :

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (pearson)، والجداول الإحصائية لمعرفة قيمة دلالة الارتباط.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري الجنس والكلية والمسمى الوظيفي وتحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

4 . تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) لاجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاجاد معامل ثبات الأختبار - إعادة الاختبار.

5. تحديد مستوى الممارسة بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة البديلة - القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{المدى} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)

والمدى المرتفع من (3.68 - 5).

وتم استخدام نفس المعادلة للحكم على مستوى الميزة التنافسية.

إجراءات الدراسة:

تتلخص إجراءات الدراسة بما يلي:

- 1- تطوير أداة الدراسة.
- 2- تحديد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع موظفي جامعة البلقاء التطبيقية واختيار عينة الدراسة.
- 3- إيجاد صدق أدوات الدراسة وثباتهما.
- 4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى جامعة البلقاء التطبيقية.
- 5- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة البلقاء التطبيقية إلى عمادات كلياتها.
- 6- تم تطبيق الاستبانات على العينة التي تم تحديدها.
- 7- تحليل البيانات إحصائياً.
- 8- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- 10- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حيث تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	التخطيط	2.89	0.74	متوسط	1
2	التنظيم	2.79	0.81	متوسط	3
3	تنمية الكفايات	2.77	0.77	متوسط	4
4	القيادة	2.65	0.79	متوسط	5
5	الرقابة	2.88	0.75	متوسط	2
	الأداء الكلي	2.80	0.66	متوسط	

يظهر الجدول (11) مجالات ممارسة إدارة الموارد البشرية، وحصل مجال التخطيط

التربوي على أعلى درجة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.89) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى

متوسط، وجاء في المرتبة الثانية الرقابة إذا بلغ متوسطها الانحرافي (2.88) وبانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء التنظيم بمتوسط انحرافي (2.79) وانحراف معياري (0.81) ومستوى متوسط، وجاء في المرتبة الرابعة تنمية الكفايات بمتوسط انحرافي (2.77) وانحراف معياري (0.77) ومستوى متوسط، وفي المرتبة الخامسة القيادة (2.65) وانحراف معياري (0.79) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي على كامل أداة الدراسة لممارسة إدارة الموارد البشرية (2.88) وبانحراف معياري (0.66) ومستوى متوسط.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لكل فقرة على حدة، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول: التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال التخطيط مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تسعى إدارة الجامعة لتطوير خططها المستقبلية باستمرار	3.42	0.92	متوسط	1
2	تسعى إدارة الجامعة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجازها	3.34	0.92	متوسط	2
5	تتناسب استراتيجيات الخطة التي تعتمدها الجامعة مع المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة.	3.92	0.85	متوسط	3
3	يوجد لدى إدارة الجامعة خطة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين	2.87	1.05	متوسط	4
6	تساعد التشريعات الإدارية في الجامعة على التخطيط للمسار الوظيفي	2.80	0.87	متوسط	5
7	يتم ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية التي تدعم تخطيط المسار الوظيفي	2.53	0.99	متوسط	6
4	تطبق إدارة الجامعة الحوافز المالية في التخطيط للمسار الوظيفي	2.33	1.01	منخفض	7
	المجال ككل	2.89	0.73	متوسط	

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات

المجال والمجال ككل. ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.42-2.33)

و بمستوى متوسط لجميع الفقرات، ما عدا فقرة واحدة منخفضة، أما المجال ككل فقد حصل على

متوسط حسابي (2.89) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: "تسعى إدارة

الجامعة لتطوير خططها المستقبلية باستمرار" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.92)

وبمستوى متوسط.

وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (2) ونصها: "تسعى إدارة الجامعة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز

لإنجازها"، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة

قبل الأخيرة الفقرة (7) ونصها: "يتم ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية التي تدعم المسار الوظيفي"

بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة

الفقرة (4) ونصها: " تطبق إدارة الجامعة الحوافز المالية في التخطيط للمسار الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى منخفض.

المجال الثاني: التنظيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال التنظيم مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	توجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي الحالية	2.95	1.02	متوسط	1
1	توجد صلة بين تخصصي العلمي وبين مهمات وظيفتي الحالية	2.84	1.2	متوسط	2
3	يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة الجامعة	2.80	0.94	متوسط	3
4	يسهم التدريب في الجامعة بتزويد العاملين بمقومات تطوير المسار الوظيفي	2.72	0.93	متوسط	4
5	تقع الجامعة أهدافاً استراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي	2.64	0.95	متوسط	5
	المجال ككل	2.89	0.73	متوسط	

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات

مجال التنظيم والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.95-

2.64) وبمستوى متوسط لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.89)

وبمستوى متوسط.

وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها: "توجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي

الحالية" بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط.

وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (1) ونصها: "توجد صلة بين تخصصي العلمي وبين وظيفتي الحالية" بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.2) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "يسهم التدريب في الجامعة بتزويد العاملين بمقومات تطوير المسار الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) ونصها: "تضع الجامعة أهدافاً استراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط.

المجال الثالث: تنمية الكفايات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات هذا المجال، والجدول (14) يبين ذلك:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال تنمية الكفايات مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	يساعد تقويم الأداء على تنمية المسار الوظيفي	3.05	0.96	متوسط	1
1	يرتبط مساري الوظيفي باستمرار التعليم والتغيير أكثر من ارتباطه بالأقدمية الوظيفية	2.98	0.93	متوسط	2
3	تحرص الإدارة على تحقيق الأداء المتميز	2.93	0.99	متوسط	3
5	تطبق الجامعة سياسة النقل بين الوظائف لتطوير المسار الوظيفي	2.57	0.98	متوسط	4
4	تتوافر الموضوعية في تولي المناصب القيادية التي تنفذها إدارة الجامعة للإداريين	2.54	0.95	متوسط	5
6	تستعين الجامعة بخبرات استشارية خارجية متخصصة بالمسار الوظيفي	2.50	1.03	متوسط	6
	المجال ككل	2.77	0.77	متوسط	

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال تنمية الكفايات والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.50-3.05) وبمستوى متوسط لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى فقرة (2) ونصها: "يساعد تقويم الأداء على تنمية المسار الوظيفي" بمتوسط (3.05) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (1) ونصها: "يرتبط مساري الوظيفي باستمرار التعليم والتغيير أكثر من ارتباطه بالأقدمية الوظيفية" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "تتوافر الموضوعية في تولي المناصب القيادية التي تنفذها إدارة الجامعة للإداريين" بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها: "تستعين الجامعة بخبرات استشارية خارجية متخصصة بالمسار الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط.

المجال الرابع: القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال القيادة، والجدول (15) يبين ذلك:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الرتبة
1	رؤية الجامعة مهمة للعاملين في الجامعة	2.93	0.99	متوسط	1
2	رسالة الجامعة واضحة للعاملين في الجامعة	2.93	0.94	متوسط	2
4	تخصص إدارة الجامعة موازنة مناسبة لتطوير العمل بالإدارة الالكترونية	2.73	0.90	متوسط	3
3	سياسيات تنفيذ أهداف خطة الجامعة معلنة للعاملين فيها	2.69	1.01	متوسط	4
5	تهتم الإدارة بالموظفين ومتابعة مطالبهم	2.40	0.97	متوسط	5
6	تحفز الإدارة العاملين من خلال إيجاد نظام فعال للحوافز	2.17	0.97	منخفض	6
	المجال ككل	2.64	0.79	متوسط	

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال القيادة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.17-2.93) بمستوى متوسط لجميع الفقرات ما عدا فقرة واحدة بدرجة منخفضة، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى فقرة (1) ونصها: " رؤية الجامعة مهمة للعاملين في الجامعة " بمتوسط (2.93) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (2) ونصها: "رسالة الجامعة واضحة للعاملين في الجامعة " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) ونصها: " تهتم الإدارة بالموظفين ومتابعة مطالبهم " بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها: " تحفز الإدارة العاملين من خلال إيجاد نظام فعال للحوافز " بمتوسط حسابي (2.17) وبانحراف معياري (0.97) وبمستوى منخفض.

المجال الخامس: الرقابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال الرقابة، والجدول (16) يبين ذلك:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال الرقابة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتوافر الاستعداد الذاتي لتطوير المسار الوظيفي	3.18	0.92	متوسط	1
6	تؤكد الإدارة أهمية الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل تحقيق فاعلية الإدارة العامة	2.88	1.04	متوسط	2
5	تعد إدارة الجامعة الاتصال وسيلة أساسية في عمليات التقويم والرقابة من خلال القنوات الرسمية	2.88	0.97	متوسط	3
4		2.78	0.92	متوسط	4
3	توظيف إدارة الجامعة لنتائج تقويم الأداء للعاملين بعملية تطوير المسار الوظيفي	2.75	0.94	متوسط	5
2	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون الجودة مسؤولية كل العاملين في الجامعة	2.75	0.89	متوسط	6
	المجال ككل	2.87	0.75	متوسط	

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الرقابة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.18- 2.75) بمستوى متوسط لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى فقرة (1) ونصها: "تعد إدارة الجامعة الاتصال وسيلة أساسية في عمليات التقويم والرقابة من خلال القنوات الرسمية" بمتوسط (3.18) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (6) ونصها: "

تؤكد الإدارة أهمية الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل تحقيق فاعلية الإدارة العامة " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.04) بمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) ونصها: " توظيف إدارة الجامعة لنتائج تقويم الأداء للعاملين بعملية تطوير المسار الوظيفي بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) ونصها: "يتوافر الاستعداد الذاتي لتطوير المسار الوظيفي " بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط.

2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة إدارة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الميزة التنافسية على مجالات

الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتبة تنازلياً .

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	2.88	0.77	متوسط	1
2	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	2.78	0.74	متوسط	2
3	مقدرات وظيفية	2.51	0.80	متوسط	3
1	مقدرات تنظيمية	2.50	0.79	متوسط	4
	الأداء الكلي	2.67	0.71	متوسط	

يظهر الجدول (17) مجالات ممارسة الميزة التنافسية وحصل مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة على أعلى درجة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.77) ومستوى متوسط. وجاء في المرتبة الثانية مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاءت المقدرات الوظيفية بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.80) بمستوى متوسط، أما المرتبة الرابعة فكانت مقدرات تنظيمية بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي على كامل أداة الدراسة لممارسة الميزة التنافسية (2.67) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط. تبين من الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تراوحت ما بين (2.88- 2.50) وبمستوى متوسط، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: مقدرات خاصة بثقافة الجامعة، ثم مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة، ثم مقدرات وظيفية، ثم مقدرات تنظيمية، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.67) والانحراف المعياري (0.71) ويعكس مستوى متوسط.

ولتحديد الفقرات وفق المجالات التي تدرج تحتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لكل مجال على حدة، وتم وضع ترتيب الفقرات في كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات.

المجال الأول: مقدرات تنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مجال مقدرات تنظيمية مرتبة تنازلياً.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
6	تؤيد الإدارة مبدأ التفويض لتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام والوحدات الأخرى	2.72	1.01	متوسط	1
7	تهتم إدارة الجامعة بسياسة إدارة الجودة المحددة بأهداف معينة	2.63	0.89	متوسط	2
3	تقوم إدارة الجامعة بتلبية احتياجات المستفيدين بأساليب منهجية	2.50	0.96	متوسط	3
4	يسود بين الموظف وزملاؤه شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي	2.50	0.96	متوسط	4
5	يتم تعيين الموظف بناءً على اختبارات مقننة	2.40	1.00	متوسط	5
2	تتمتع إدارة الجامعة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين	2.38	0.96	متوسط	6
1	تمتاز إدارة الجامعة بالمقدرة على الاستجابة لحاجات العاملين كافة	2.38	0.98	متوسط	7
	الأداة ككل	2.50	0.79	متوسط	

يظهر الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات

مجال مقدرات تنظيمية والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين

(2.38-2.72) بمستوى متوسط لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي

(2.50) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصها:

"تؤيد الإدارة مبدأ التفويض لتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام والوحدات الأخرى" بمتوسط

(2.72) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (7) ونصها:

"تهتم إدارة الجامعة بسياسة إدارة الجودة المحددة بأهداف معينة" بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) ونصها: "تتمتع إدارة الجامعة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين" بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.96) ومستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (1) ونصها: "تمتاز إدارة الجامعة بالمقدرة على الاستجابة لحاجات العاملين كافة" بمتوسط حسابي (2.38) وبانحراف معياري (0.98) بمستوى متوسط.

المجال الثاني: مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى إدارة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة مرتبة تنازلياً.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تستجيب إدارة الجامعة للتطورات التي يشهدها سوق العمل	2.92	0.95	متوسط	1
1	تعمل إدارة الجامعة بالتعاون مع جامعات أخرى على تحسين مقدرتها على تخطيط الجودة	2.92	0.85	متوسط	2
6	تستخدم إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في إنجاز العمل	2.87	0.90	متوسط	3
3	تسعى إدارة الجامعة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجاز أعمالها	2.79	0.86	متوسط	4
5	يعود تفضيل المستفيدين لخدمات الجامعة إلى أدائها المتميز	2.69	0.85	متوسط	5
2	يوجد لدى إدارة الجامعة مجموعة واسعة من الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين	2.69	0.87	متوسط	6
7	تحرص الجامعة على توظيف عاملين ذوي	2.55	0.93	متوسط	7

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
	كفاءة عالية				
	المجال ككل	2.78	0.73	متوسط	

يوضح الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الميزة التنافسية لكل فقرة من فقرات مجال مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.92-2.55) بمستوى متوسط لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (4) ونصها: "تستجيب إدارة الجامعة للتطورات التي يشهدها سوق العمل" بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (1) ونصها: "تعمل إدارة الجامعة بالتعاون مع جامعات أخرى على تحسين مقدراتها على تخطيط الجودة" بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) ونصها: "يوجد لدى إدارة الجامعة مجموعة واسعة من الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (7) ونصها: "تحرص الجامعة على توظيف عاملين ذوي كفاءة عالية" بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط.

المجال الثالث: مقدرات وظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال مقدرات وظيفية والجدول (20) يبين ذلك:

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال مقدرات وظيفية مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
6	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة في شؤون التوظيف	2.67	0.97	متوسط	1
2	تمتاز إدارة الجامعة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل	2.58	0.88	متوسط	2
1	يوجد لدى إدارة الجامعة برنامج سنوي لمشروعات الإبداعات للارتقاء بأداء العاملين	2.55	0.98	متوسط	3
4	تهتم إدارة الجامعية بالتطوير المهني للعاملين	2.51	0.94	متوسط	4
7	تعمل إدارة الجامعة على تزويد العاملين بالجامعة بالمهارات المناسبة في استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	2.49	0.96	متوسط	5
3	تسعى إدارة الجامعة جاهدة لتطبيق أساليب العمل الجماعي	2.44	0.92	متوسط	6
5	تقدم إدارة الجامعة فرصاً لتطوير الذات في مجال الوظيفة	2.34	0.95	متوسط	7
	المجال ككل	2.51	0.79	متوسط	

يوضح الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال مقدرات وظيفية، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.67-2.34) بمستوى متوسط لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصها: "تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة في شؤون التوظيف" بمتوسط (2.67) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (2) ونصها: "تمتاز إدارة الجامعة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل" بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) ونصها: "تسعى إدارة الجامعة جاهدة لتطبيق أساليب العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (2.44)

وانحراف معياري (0.92) ومستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) ونصها: "تقدم إدارة الجامعة فرصاً لتطوير الذات في مجال الوظيفة" بمتوسط حسابي (2.34) وبانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط.

المجال الرابع: مقدرات خاصة بثقافة الجامعة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لفقرات مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة والجدول (21) يبين ذلك:

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
6	تستجيب الجامعة لحاجات سوق العمل بفتح تخصصات جديدة	3.08	1.00	متوسط	1
5	تلتزم إدارة الجامعة بعمليات تطوير نوعية مخرجاتها	2.97	0.93	متوسط	2
8	تمتاز الجامعة بزيادة الإنفاق على البحوث العلمية	3.91	1.03	متوسط	3
7	تمتاز إدارة الجامعة بمقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم الخدمة	2.85	0.88	متوسط	4
3	تمتاز إدارة الجامعة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الإدارية	2.84	0.86	متوسط	5
2	يوجد توجه لدى إدارة الجامعة للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز	2.83	1.04	متوسط	6
1	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على المبادرة للارتقاء بالخدمات	2.82	0.94	متوسط	7
4	تقوم إدارة الجامعة بالتنسيق المستمر مع الجامعات الأخرى في مجال الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين	2.75	0.83	متوسط	8
	المجال ككل	2.88	0.71	متوسط	

يظهر الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.75-3.08) بمستوى متوسط لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (6) ونصها: " تستجيب الجامعة لحاجات سوق العمل بفتح تخصصات جديدة " بمتوسط (3.08) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (5) ونصها: " تلتزم إدارة الجامعة بعمليات تطوير نوعية مخرجاتها " بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) ونصها: " تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على المبادرة للارتقاء بالخدمات " بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.94) ومستوى متوسط. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) ونصها: " تقوم إدارة الجامعة بالتنسيق المستمر مع الجامعات الأخرى في مجال الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى متوسط.

3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة إدارة الموارد

البشرية ودرجة ممارسة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (22) يوضح ذلك:

جدول (22) معامل ارتباط بيرسون لممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين.

مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	مقدرات وظيفية	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	مقدرات تنظيمية	ميزة تنافسية إدارة موارد بشرية	الأداء الكلي
0.687*	0.641*	0.618*	0.658*	0.605*	التخطيط
0.655*	0.557*	0.620*	0.619*	0.614*	التنظيم
0.776*	0.698*	0.744*	0.671*	0.735*	تنمية الكفايات
0.792*	0.662*	0.754*	0.739*	0.760*	القيادة
0.809*	0.736*	0.729*	0.771*	0.735*	الرقابة
0.871*	0.886*	0.881*	0.814*	0.848*	الأداء الكلي

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ من نتائج الجدول (22) أن قيمة معامل الارتباط بين محور ممارسة إدارة الموارد البشرية ومحور الميزة التنافسية قد بلغت (0.871) بمستوى دلالة (0.05) وهذه القيمة دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات الميزة التنافسية قوية وذات دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين جميع مجالات محور ممارسة الموارد البشرية وجميع مجالات محور ممارسة الميزة التنافسية.

4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إدارة الموارد البشرية يعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

4-1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (T-test) للعينات المستقلة ويوضح الجدول (23) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس.

م	مجالات الاستبانة	مستوى التغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	ذكور	121	2.92	0.74	0.607	0.554
		إناث	187	2.87	0.73		
2	التنظيم	ذكور	121	2.76	0.84	0.483	0.629
		إناث	187	2.81	0.79		
3	تنمية الكفايات	ذكور	121	2.73	0.79	0.520	0.604
		إناث	187	2.78	0.76		
4	القيادة	ذكور	121	2.61	0.80	0.604	0.546
		إناث	187	2.66	0.78		
5	الرقابة	ذكور	121	2.90	0.74	0.526	0.599
		إناث	187	2.85	0.75		
	الأداء ككل	ذكور	121	2.79	0.66	0.088	0.930
		إناث	187	2.80	0.66		

يتضح من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (التخطيط) يعزى

للجنس حيث بلغت قيمة (t) (0.607) بمستوى دلالة (0.545) وهذه القيمة غير دالة إحصائية

عند ($\alpha \leq 0.05$) وكذلك في كل مجالات الاستبانة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. كما أظهرت

النتائج أن الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية بشكل بسيط.

2-4 - متغير المسمى الوظيفي:

للإجابة على السؤال الرابع لمتغير المسمى الوظيفي استخدمت الباحثة تحليل التباين

الأحادي والمعروف باسم (One way anova). ويظهر الجدول (24) قيم المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الأول تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في

جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.67	2.94	52	رئيس قسم	التخطيط
0.75	2.86	234	إداري	
0.69	3.05	22	كاتب	
0.73	2.89	308	المجموع	
0.73	3.07	52	رئيس قسم	التنظيم
0.83	2.73	234	إداري	
0.58	2.75	22	كاتب	
0.81	2.79	308	المجموع	
0.68	2.84	52	رئيس قسم	تنمية الكفايات
0.79	2.70	234	إداري	
0.63	3.19	22	كاتب	
0.77	2.76	308	المجموع	
0.75	2.82	52	رئيس قسم	القيادة
0.81	2.59	234	إداري	
0.58	2.75	22	كاتب	
0.79	2.64	308	المجموع	
0.74	2.95	52	رئيس قسم	الرقابة
0.76	2.84	234	إداري	
0.64	2.97	22	كاتب	
0.75	2.87	308	المجموع	
0.60	2.92	52	رئيس قسم	الأداة ككل
0.67	2.75	234	إداري	
0.55	2.95	22	كاتب	
0.65	2.79	308	المجموع	

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	بين المجموعات	0.91	2	0.455	0.832	0.436
		داخل المجموعات	166.809	305	0.547		
		المجموع	167.719	307			
2	التنظيم	بين المجموعات	4.851	2	2.425	3.737	*0.025
		داخل المجموعات	197.941	305	0.649		
		المجموع	202.792	307			
3	تنمية الكفايات	بين المجموعات	5.143	2	2.572	4.405	0.013*
		داخل المجموعات	178.075	305	0.649		
		المجموع	183.219	307			
4	القيادة	بين المجموعات	2.538	2	1.269	2.027	0.134
		داخل المجموعات	190.964	305	0.626		
		المجموع	193.502	307			
5	الرقابة	بين المجموعات	0.731	2	0.365	0.646	0.525
		داخل المجموعات	172.498	305	0.566		
		المجموع	173.229	307			
	الأداة ككل	بين المجموعات	1.821	2	0.911	2.109	0.123
		داخل المجموعات	131.689	305	0.432		
		المجموع	133.510	307			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (التنظيم)

تعزي لمتغير المسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة (ف) (3.737) بمستوى دلالة (0.025)، كذلك

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في مجال تنمية الكفايات حيث بلغت قيمة (ف)

(4.405) بمستوى دلالة (0.013). وبينت نتائج التحليل عدم وجود فروق في المجالات الأخرى.

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مجال التنظيم، استخدمت الباحثة اختبار (LSD).
وبين الجدول (26) نتائج المقارنات.

جدول (26) نتائج الفروق الدالة إحصائياً في مجال تنمية الكفايات لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	إداري	كاتب
رئيس قسم	3.073	-	*	
إداري	2.74		-	
كاتب	2.75			-

ويظهر من نتائج التحليل وجود فروق في مجال التنظيم بين رئيس القسم والإداري لصالح

رئيس القسم أي أن مجال التنظيم لديه أعلى مقارنة بالإداري.

وللكشف عن مواقع الفروق التائية في مجال تنمية الكفايات تبعاً لاختلاف المسمى

الوظيفي، جرى استخدام اختبار (LSD)، وبين الجدول (27) نتائج التحليل.

جدول (27) نتائج الفروق الدالة إحصائياً في مجال التنظيم لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	إداري	كاتب
رئيس قسم	2.84	-	*	
إداري	2.71		-	*
كاتب	3.20			-

وبلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق بين الإداري والكاتب في مجال تنمية الكفايات لصالح

الكاتب حيث كان المتوسط الحسابي أعلى.

3-4 - متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية

في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم

تطبيق اختبار (T-test) للعينات المستقلة، وبين الجدول (28) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في

جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	بكالوريوس فما دون	212	2.97	0.68	2.913	0.004*
		أعلى من بكالوريوس	96	2.71	0.83		
2	التنظيم	بكالوريوس فما دون	212	2.90	0.74	3.466	0.001*
		أعلى من بكالوريوس	96	2.56	0.90		
3	تنمية الكفايات	بكالوريوس فما دون	212	2.84	0.70	2.644	0.009*
		أعلى من بكالوريوس	96	2.59	0.89		
4	القيادة	بكالوريوس فما دون	212	2.68	0.76	1.237	0.217
		أعلى من بكالوريوس	96	2.56	0.88		
5	الرقابة	بكالوريوس فما دون	212	2.89	0.72	0.663	0.508
		أعلى من بكالوريوس	96	2.83	0.81		
	الأداة ككل	بكالوريوس فما دون	212	2.86	0.61	2.537	0.012*
		أعلى من بكالوريوس	96	2.65	0.73		

ويلاحظ من نتائج التحليل في الجدول (28) وجود فروق في مجال (التخطيط) تبعاً

لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، حيث كان المتوسط الحسابي لهم (2.97)

وهو الأعلى مقارنة بالمؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس (2.71) وكذلك وجود فروق في مجال

(التنظيم) تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون حيث كان المتوسط الحسابي

لهم (2.90) وهو الأعلى مقارنة بالمؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى حيث كان متوسطه الحسابي

(2.56). وكذلك توجد فروق في مجال تنمية الكفايات لصالح بكالوريوس فما دون حيث بلغ

المتوسط لهم (2.84) مقارنة بالمؤهل أعلى من بكالوريوس حيث كان متوسطه الحسابي (2.59).

أيضاً كان هناك فروق في المجال الكلي لصالح بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86) مقارنة بالمؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.65).

4-4 متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويبين الجدول (29) ذلك.

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.28	3.14	7	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.67	3.12	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.75	2.78	211	أكثر من 10 سنوات	
0.73	2.89	308	المجموع	
0.39	2.94	7	أقل من 5 سنوات	التنظيم
0.78	2.90	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.83	2.74	211	أكثر من 10 سنوات	
0.81	2.79	308	المجموع	
0.41	3.21	7	أقل من 5 سنوات	تنمية الكفايات
0.72	2.99	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.77	2.65	211	أكثر من 10 سنوات	
0.77	2.76	308	المجموع	
0.32	2.45	7	أقل من 5 سنوات	القيادة
0.71	2.77	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.83	2.59	211	أكثر من 10 سنوات	
0.79	2.64	308	المجموع	
0.29	2.95	7	أقل من 5 سنوات	الرقابة
0.59	3.04	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	

0.81	2.80	211	أكثر من 10 سنوات	الأداة ككل
0.75	2.87	308	المجموع	
0.20	2.94	7	أقل من 5 سنوات	
0.60	2.97	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.68	2.71	211	أكثر من 10 سنوات	
0.66	2.79	308	المجموع	

يظهر الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.97) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) في الرتبة الثانية وحصل على متوسط حسابي (2.94)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (2.71).

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمتغير عدد سنوات الخبرة والجدول (30) يوضح نتائج ذلك ذلك الاختبار.

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	بين المجموعات	7.640	2	3.820	7.278	0.001*
		داخل المجموعات	160.097	305	0.525		
		المجموع	167.719	307			

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
2	التنظيم	بين المجموعات	1.930	2	0.965	1.466	0.233
		داخل المجموعات	200.861	305	0.659		
		المجموع	202.792	307			
3	تنمية الكفايات	بين المجموعات	8.487	2	4.243	7.407	0.001*
		داخل المجموعات	174.732	305	0.573		
		المجموع	183.219	307			
4	القيادة	بين المجموعات	2.126	2	1.063	1.694	0.186
		داخل المجموعات	191.376	305	0.627		
		المجموع	193.502	307			
5	الرقابة	بين المجموعات	3.702	2	1.851	3.330	0.037*
		داخل المجموعات	169.527	305	0.556		
		المجموع	173.229	307			
	الأداة ككل	بين المجموعات	4.297	2	2.148	5.071	0.007*
		داخل المجموعات	129.213	305	0.424		
		المجموع	133.510	307			

يلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في مجال التخطيط

تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (ف) (7.278) بمستوى دلالة (0.001)، وكذلك

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في مجال تنمية الكفايات حيث بلغت قيمة (ف)

(7.407) بمستوى دلالة (0.001)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في مجال

الرقابة حيث بلغت قيمة (ف) (3.330) بمستوى دلالة (0.037)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة

إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بالأداة ككل حيث بلغت قيمة (ف) (5.071) بمستوى دلالة (0.007)، وقد

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المجالات الأخرى، وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً

في مجال التخطيط، تم استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (31) نتائج المقارنات:

جدول (31) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال التخطيط

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.14	-		

5 سنوات – أقل من 10 سنوات	3.12	-	*
أكثر من 10 سنوات	2.78	-	-

تبين من نتائج المقارنة أن هناك فرقاً لصالح من كان عدد سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات مقارنة مع من هم أكثر من 10 سنوات.

وللكشف عن مواقع الفروق في مجال تنمية الكفايات أجري الاختبار (LSD) ويبين الجدول (32) نتائج هذه المقارنات.

جدول (32) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال تنمية الكفايات

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.21	-	-	*
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	2.99	-	-	-
أكثر من 10 سنوات	2.66	-	-	-

تبين من نتائج المقارنة أن هناك فرقاً لصالح من كان عدد سنوات خبرته (5 – أقل من 10 سنوات) مقارنة مع من هم أكثر من 10 سنوات.

وللكشف عن مواقع الفروق في مجال الرقابة تم استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (33) نتائج هذه المقارنات.

جدول (33) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال الرقابة

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	2.95	-		
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	3.04		-	*
أكثر من 10 سنوات	2.80			-

تبين من نتائج المقارنة في الجدول (33) أن هناك فروقاً لصالح من كان عدد سنوات

خبرته (5 – أقل من 10 سنوات) مقارنة مع من هم أكثر من 10 سنوات.

وللكشف عن مواقع الفروق في الأداء الكلية في مجال ممارسة إدارة الموارد البشرية تم

استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (32) نتائج هذه المقارنات.

جدول (34) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال تنمية إدارة المواد البشرية

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	2.94	-		
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	2.97		-	*
أكثر من 10 سنوات	2.72			-

تبين من نتائج المقارنة أن هناك فروقاً في الأداء الكلية لمجال إدارة الموارد البشرية لصالح

من كان عدد سنوات خبرتهم (من 5 – أقل من 10 سنوات) مقارنة مع من هم أكثر من 10 سنوات.

5. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير (الجنس، المسمى الوظيفي،

المؤهل، سنوات الخبرة)؟

5-1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (T-test) للعينات المستقلة ويوضح الجدول (35) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس.

م	مجالات الاستبانة	مستوى التغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	مقدرات تنظيمية	ذكور	121	2.47	0.84	0.504	0.614
		إناث	187	2.52	0.77		
2	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	ذكور	121	2.79	0.78	0.207	0.836
		إناث	187	2.77	0.71		
3	مقدرات وظيفية	ذكور	121	2.51	0.85	0.074	0.941
		إناث	187	2.51	0.76		
4	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	ذكور	121	2.93	0.80	0.911	0.363
		إناث	187	2.85	0.76		
	الأداء ككل	ذكور	121	2.68	0.74	0.208	0.835
		إناث	187	2.67	0.69		

يبين الجدول (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.545) في

درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير

الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.208) وبمستوى دلالة

(0.835) وكذلك في كل مجالات الاستبانة.

2-5 - متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. والجدول (36) يبين نتائج ذلك الاختبار:

جدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.78	2.64	52	رئيس قسم	مقدرات تنظيمية
0.80	2.45	234	إداري	
0.76	2.66	22	كاتب	
0.80	2.50	308	المجموع	
0.71	2.90	52	رئيس قسم	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة
0.76	2.73	234	إداري	
0.57	2.91	22	كاتب	
0.73	2.78	308	المجموع	
0.77	2.63	52	رئيس قسم	مقدرات وظيفية
0.80	2.47	234	إداري	
0.69	2.69	22	كاتب	
0.80	2.51	308	المجموع	
0.71	2.96	52	رئيس قسم	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة
0.80	2.84	234	إداري	
0.56	3.17	22	كاتب	
0.78	2.88	308	المجموع	
0.68	2.79	52	رئيس قسم	الأداء ككل
0.72	2.63	234	إداري	
0.59	2.87	22	كاتب	
0.71	2.67	308	المجموع	

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة الموظفين الإداريين لمتغير الوظيفي، ويوضح الجدول (37) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي (One way anova) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	مقدرات تنظيمية	بين المجموعات	2.106	2	1.053	1.655	0.193
		داخل المجموعات	194.109	305	0.636		
		المجموع	196.215	307			
2	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	بين المجموعات	1.578	2	0.789	1.449	0.237
		داخل المجموعات	166.107	305	0.545		
		المجموع	167.684	307			
3	مقدرات وظيفية	بين المجموعات	1.937	2	0.968	1.537	0.217
		داخل المجموعات	192.134	305	0.630		
		المجموع	194.071	307			
4	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	بين المجموعات	2.634	2	1.317	2.214	0.111
		داخل المجموعات	181.469	305	0.595		
		المجموع	184.104	307			
	الأداة ككل	بين المجموعات	1.968	2	0.984	1.950	0.144
		داخل المجموعات	153.917	305	0.505		
		المجموع	155.885	307			

ويظهر الجدول (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة

التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (1.950) عند مستوى

دلالة (0.144) وهي غير دالة إحصائياً.

3-5- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في

جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم

تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (38) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	مقدرات تنظيمية	بكالوريوس فما دون	212	2.58	0.74	2.681	0.008*
		أعلى من بكالوريوس	96	2.32	0.89		
2	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	بكالوريوس فما دون	212	2.81	0.70	1.316	0.189
		أعلى من بكالوريوس	96	2.69	0.80		
3	مقدرات وظيفية	بكالوريوس فما دون	212	2.58	0.74	2.86	0.030*
		أعلى من بكالوريوس	96	2.36	0.88		
4	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	بكالوريوس فما دون	212	2.93	0.73	1.521	0.129
		أعلى من بكالوريوس	96	2.78	0.84		
5	الأداة ككل	بكالوريوس فما دون	212	2.73	0.68	2.099	0.037*
		أعلى من بكالوريوس	96	2.55	0.78		

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من نتائج التحليل في جدول (38) ونتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات تنظيمية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون حيث كان المتوسط لحسابي لهم (2.58) وهو الأعلى مقارنة بالمؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس (2.32) وتوجد فروق في مجال مقدرات وظيفية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (2.58) مقارنة بالمؤهل أعلى من بكالوريوس حيث بلغ (2.36) وتوجد فروق في

الأداة ككل لصالح بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73) مقارنة بالمؤهل أعلى من بكالوريوس حيث بلغ متوسطهم الحسابي (2.55).

4-5- متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (39) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.44	2.65	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات تنظيمية
0.71	2.70	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.82	2.41	211	أكثر من 10 سنوات	
0.80	2.50	308	المجموع	
0.35	2.93	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة
0.63	2.92	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.78	2.71	211	أكثر من 10 سنوات	
0.73	2.78	308	المجموع	
0.20	2.59	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات وظيفية
0.66	2.61	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.86	2.46	211	أكثر من 10 سنوات	
0.80	2.51	308	المجموع	
0.51	3.23	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة
0.73	3.05	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.79	2.79	211	أكثر من 10 سنوات	
0.78	2.88	308	المجموع	

المجال	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداة ككل	أقل من 5 سنوات	7	2.89	0.30
	5- أقل من 10 سنوات	90	2.83	0.62
	أكثر من 10 سنوات	211	2.60	0.74
	المجموع	308	2.67	0.71

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة

احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء

التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (40)

نتائج ذلك الاختبار.

جدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في

جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، واختبار تحليل التباين الأحادي

(One way anova) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	مقدرات تنظيمية	بين المجموعات	5.510	2	2.755	4.406	0.013*
		داخل المجموعات	190.705	305	0.625		
		المجموع	196.215	307			
2	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	بين المجموعات	3.151	2	1.575	2.920	0.06
		داخل المجموعات	164.533	305	0.539		
		المجموع	167.684	307			
3	مقدرات وظيفية	بين المجموعات	1.387	2	0.693	1.098	0.335
		داخل المجموعات	192.684	305	0.632		
		المجموع	194.071	307			
4	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	بين المجموعات	5.442	2	2.721	4.645	0.010*
		داخل المجموعات	178.662	305	0.586		
		المجموع	184.104	307			
5	الأداة ككل	بين المجموعات	3.606	2	1.803	3.612	0.028*

		0.499	305	152.279	داخل المجموعات		
			307	155.885	المجموع		

يبين الجدول (40) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال مقدرات تنظيمية، حيث بلغت قيمة (ف) (2.755) بمستوى دلالة (0.013). وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) (2.721) بمستوى دلالة (ف) (0.010)، وفروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المجال ككل، حيث بلغت قيمة (ف) (1.803) بمستوى دلالة (0.028)، وقد أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق في المجالات الأخرى. وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مجال مقدرات تنظيمية، تم استخدام اختبار (LSD) وبيّن الجدول (41) نتائج المقارنات.

جدول (41) نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال مقدرات تنظيمية

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	2.653	-		
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	2.706		-	*
أكثر من 10 سنوات	2.415			-

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات تنظيمية بين (أقل من 5 سنوات

و 5 سنوات فأكثر) و (أقل من 10 سنوات) لصالح (5 – أقل من 10 سنوات).

وللكشف عن مواقع الفروق في الدالة الإحصائية في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة

تم استخدام اختبار (LSD) وبيّن الجدول (40) نتائج هذه المقارنات.

جدول (42) نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.32	-		
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	3.05		-	*
أكثر من 10 سنوات	2.80			-

وبلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة بين

(5 سنوات – أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (5 سنوات – أقل من 10 سنوات).
(سنوات).

وللكشف عن مواقع الفروق في الدالة الإحصائية في مجال ممارسة الميزة التنافسية ككل تم

استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (43) نتائج هذه المقارنات.

جدول (43) نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال الأداء الكلي

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	2.89	-		
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	2.87		-	*
أكثر من 10 سنوات	2.61			-

وبلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة بين

(5 سنوات – أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (5 سنوات – أقل من 10 سنوات).
(سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ووجود بعض المتغيرات وتتمثل في الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، من عينة مكونة من (308) موظف إداري، وجرى تحليل النتائج، وفي هذا الفصل تم مناقشتها كما يأتي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ونصه: "ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من قبل الموظفين أنفسهم؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن درجة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم كانت متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.80) بانحراف معياري مقداره (0.66)، كما أن جميع مجالات هذا المحور جاءت بمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة البلقاء من الجامعات الأردنية التي يتفرع منها كليات جامعية في مناطق مختلفة من المملكة الأردنية، وفي كل كلية جامعية هناك إدارة موارد بشرية، وهم وظيفي، وتتفاوت الإدارة البشرية في كل كلية تبعاً لعميد الكلية، وبوجود الاتصالات مع الجامعة الرئيسة يعرف الموظفون الإداريون عن هذه الأمور، مما يولد حالة من المقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل كلية من قبل الموظفين الإداريين، الأمر الذي يجعلهم يُعجبون ببعض الإدارات، أو ينتقدون بعضها الآخر.

كما قد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية يجرون مقارنات بين إدارة الجامعة لمواردها البشرية وبين الجامعات الحكومية والخاصة الأخرى، وهنا يتبين للموظفين المزايا التي يتمتعون بها، والمزايا التي يتمتع بها موظفو الجامعات الحكومية والخاصة. إذ يتفق الكثيرون من أصحاب الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية أن هيكل إدارة الموارد البشرية مختلفة من مؤسسة لأخرى من حيث الصلاحيات، والموقع التنظيمي، والأدوار المناطة بها (حمود، 2007).

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء معظمهم درس الإدارة، ولديهم مؤهلات علمية في الإدارة العامة، ويملكون معرفة كافية بإدارة الموارد البشرية، وقد يجدون بعض الفروق فيما يتوقعونه وبين الواقع. فجميع الخدمات التي تقدمها الجامعة لموظفيها في مجال إدارة الموارد البشرية هي خدمات محدودة، في حين متطلبات العمل منهم مرتفعة جداً. وهم يعون تماماً أن إدارة الموارد البشرية هي الإجراءات التي تمارس من قبل وحدة الموارد البشرية في الجامعة لتحديد احتياجات العاملين في الجامعة، واختيار الكفاءات من خلال المفاضلة واستخدام مجموعة من الممارسات لتنمية العاملين مثل: التدريب، والتقييم، ووصف الوظائف، والأمن والسلامة، ودفع الحوافز والتعويضات المناسبة.

في حين نجد الموظف الإداري في جامعة البلقاء التطبيقية لا يشارك في التخطيط، ولا تقدم له تدريبات النمو المهني المناسبة، ولا تهتم الجامعة كثيراً بتطبيق الحوافز المالية في التخطيط للمسار الوظيفي لموظفيها، مما انعكس على إجابات عينة الدراسة التي تظهر تقارباً في مستوى الإجابة وهي (المتوسط).

كما يلاحظ من استجابات عينة الدراسة أن إدارة جامعة البلقاء تسعى إلى تسيير الأعمال الروتينية فيها أكثر من اهتمامها بتطوير الأداء من خلال تطوير مواردها البشرية، إذ أن جميع خدمات إدارة الموارد البشرية متوسطة.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الغامدي (2009) التي أظهرت أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية متوسط في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ونصه: " ما درجة ممارسة إدارة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن درجة إدارة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم كانت متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.67) بانحراف معياري مقداره (0.71)، كما أن جميع مجالات هذا المحور جاءت بمستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة البلقاء التطبيقية من الجامعات المرموقة في الأردن، ولديها تاريخ مشرف تربوياً، ولها إنجازاتها، إلا أن هذه الأمور قد تجعل الجامعة ممثلة بالهيئات الإدارية المختلفة فيها تعتمد على سمعتها في استقطاب الطلبة أكثر من الاهتمام بالمزايا التنافسية التي كانت تسعى لها عند إنشائها.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة البلقاء تعتمد بشكل كبير على توزيع كلياتها جغرافياً في المملكة، وهي أمور تناسب الكثير من الطلبة، أو يمكن اعتبار هذا الأمر بحد ذاته ميزة تتميز بها عن الجامعات الأخرى. إذ يعود معنى الميزة التنافسية ومفهومها للكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تتميز بها عن الجامعات الأخرى والمنافسة، وتحقق الميزة التنافسية عن طريق تفاعل عوامل عديدة مختلفة في أنماطها وتأثيرها (طالب، 2012).

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن جامعة البلقاء لا تهتم كثيراً بالتطوير والابتكار وتطوير أدائها، ومنافسة الجامعات في البحث العلمي وفتح تخصصات جديدة، وغيرها من الأمور التي تعزز الأداء التنافسي، وقد ظهر ذلك من استجابات الإداريين أفراد الدراسة. فالميزة التنافسية مرتبطة بقدرة الجامعة على تطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الوصول إلى المركز الأفضل بالنسبة للجامعات الأخرى (عبد الوهاب 2014).

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن جامعة البلقاء التطبيقية تسعى للموازنة بين تكاليف الإنفاق وبين التميز في الأداء، وهي أمور تحد التنافسية في الجامعات الحكومية، التي تعتمد على مزود أساسي وهو رسوم التسجيل من قبل الطلبة، وهي رسوم أقل من الجامعات الخاصة، كما أنها خاضعة للإعفاءات.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى وجود علاقة ارتباطية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين فيها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين فيها.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن جامعة البلقاء التطبيقية تسعى في تدريبها لموظفيها إلى انعكاس هذا التدريب على أداء الجامعة، فالمورد البشري هو رأس مال بعض المؤسسات، ورأس مالها الفكري، وتنميته قد يساهم في ازدياد الميزة التنافسية للجامعة.

كما قد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية يرون أن الجامعة تهتم بإدارة الموارد البشرية بشكل متوسط، وتهتم بالميزة التنافسية بشكل متوسط، وهذا يعكس توجه الجامعة إلى تسيير أمورها الإدارية نحو تحقيق أهدافها بشكل روتيني. إذ يرى عبد الوهاب (2014) أن الميزة التنافسية مرتبطة بتنمية المورد البشري، وأنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار أفضل للإمكانات والموارد المادية والفنية والتنظيمية بالإضافة إلى مقدرة الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفتها وكفاءتها لتصميم الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها.

وقد يكون اعتماد الجامعة على ميزة الانتشار الجغرافي في المملكة قد أكسبها ميزة تنافسية على الجامعات الأخرى، وهو أمر يؤدي إلى عدم اهتمام الجامعة بالمزايا التنافسية الأخرى، وكذلك بالموارد البشري الذي يدعم الميزة التنافسية في مجال الابتكار وتقديم الخدمة.

كما إن جامعة البلقاء التطبيقية وبحسب رأي هيل وجونز (Hill & Jones, 2008) لا تستطيع أن تطور الميزة التنافسية دون الاهتمام بالموارد البشري، فالتفكير في الزبائن والمنافسين وكيفية فتح قنوات خدمة حديثة وتقليص الكلفة، يتطلب الاهتمام بإدارة العنصر البشري اهتماماً يليق به كونه رأس المال الحقيقي للمؤسسات، وصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية للتكيف مع المستجدات.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن الميزة التنافسية تأتي من المورد البشري غالباً، فالجامعة تتضمن مباني وتسهيلات ومرافق متعددة، إلا أن منافسة الجامعات الأخرى تأتي من إدارة المورد البشري لهذه المرافق، وبهذا فإن الميزة التنافسية مرتبطة بكفاءة المورد البشري. فلا عجب أن يأتي مستوى المورد البشري والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية متوسطاً. ويؤكد كل من (حيدر، 2002، وأبو بكر، 2008) أن الميزة التنافسية مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وأن نجاح الكثير من المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى ما تملكه من مهارات ومقدرات بشرية.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة المقادمة (2013) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع: ونصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة تنمية الموارد البشرية يعزى إلى متغير (الجنس، الكلية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على محور إدارة الموارد البشرية تعزى للجنس، وكذلك في كل مجالات هذا المحور. وتعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية ذكوراً وإناثاً يعملون في الجامعة نفسها، ويؤدون مهاماً إدارية تربوية، ويتعرضون للتدريب نفسه، ويتعاملون مع وحدة إدارة الموارد البشرية نفسها.

كما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن أغلبية موظفي جامعة البلقاء التطبيقية ذكوراً وإناثاً هم من حملة البكالوريوس في الإدارة، ويعون مفهوم إدارة الموارد البشرية ولجرائها، فنظرتهم لمستواها نظرة مبنية على معرفة علمية متشابهة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية هم من البالغين الراشدين الذين ينظرون للأمور بعقلانية، ويقارنون مستوى إدارة الموارد البشرية في جامعتهم بالجامعات الأخرى، ولديهم مستوى متقارب من التفكير الإداري.

كما أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على محور إدارة الموارد البشرية تعزى للمسمى الوظيفي، في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في مجال (التنظيم) تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي لصالح رئيس القسم، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تنمية الكفايات لصالح الكاتب، كما أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق في المجالات الأخرى.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية لديهم وعي بحكم المؤهل العلمي الذي يملكونه في مستوى إدارة الموارد البشرية، إلا أن رئيس القسم هو أكثر الموظفين اطلاعاً على إجراءات التنظيم بحكم موقعه، فربّيس القسم مساءً عن إجراءات التنظيم في الجامعة، ولديه جميع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات التنظيمية في الجامعة.

في حين يطلع الموظفون في جامعة البلقاء على الكثير من المراسلات الخاصة بتنمية الكفايات المهنية، كما يتلقون دورات في التنمية المهنية والتعامل مع الطلبة، وكيفية تنظيم البرامج، وهي معارف قد تلقاها الإداريون الحاملون لل بكالوريوس في الجامعة، الأمر الذي يولد شعوراً لدى الكتبة باهتمام الجامعة بالتنمية المهنية أكثر من اهتمامها بحاملي الشهادات الجامعية.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في محور الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، ووجود فروق في مجال (التخطيط) تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، وكذلك وجود فروق في مجال (التنظيم) تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، وكذلك توجد فروق في مجال تنمية الكفايات لصالح بكالوريوس فما دون.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية الذين لم يتلقوا علوم الإدارة في الجامعات، ولم يحصلوا على درجة البكالوريوس تؤثر فيهم بعض إجراءات العمل الجديدة أكثر من الذين درسوا بعض الإجراءات في الجامعة أثناء دراستهم لل بكالوريوس، فمجرد إشراك الموظفين من فئة دون البكالوريوس في التخطيط والتنظيم يجعلهم يشعرون بأن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تهتم بهم كثيراً، وتهتم بهذا المجال كثيراً.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين من فئة دون البكالوريوس عندما يتم إشراكهم في التخطيط والتنظيم يدركون أهمية ما يقومون به، ويرون تحديات جديدة بالنسبة إليهم، فتكون استجاباتهم للتخطيط والتنظيم أكثر حماسة من الآخرين.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في محور الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة لصالح فئة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات)، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المجالات الأخرى.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن فئة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) هم من الفئات التي عملت في الموارد البشرية بخبرة جيدة، وتأثرت بالتغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية أكثر من فئة (أقل من 5 سنوات).

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين من فئة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) هم أكثر الفئات قدرة على التخطيط المبني على الخطة الاستراتيجية وإدارة الجودة في الجامعة، في أكثر الفئات عملاً برسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وهم يدركون تماماً أثر التخطيط على تحقيق الأهداف، كما أن هذه الفئة هي أكثر الفئات قدرة على ربط قاعدة البيانات بتحديد احتياجات العاملين واتخاذ القرارات لتنميتهم مهنيًا بحكم أنهم من عملوا في إدارة جودة الجامعة منذ أول مراحل الجودة في الجامعة.

كما أن هذه الفئة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) هم أكثر الفئات إلماماً بدورة تقييم الأداء، وأسس رقابة العاملين نحو تحقيق الأهداف في نظام تقييم الأداء في الجامعة، فهم الفئة الأولى التي تلقت التدريب على نظام تقييم الأداء عندما تم اعتماده في الجامعة قبل عشر سنوات، وهم أكثر الفئات إدراكاً لكيفية الرقابة على العاملين في نظام دورة تقييم الأداء.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة شلتوت (2009) التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها في زيادة الاستثمار يعزى إلى عامل الجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية.

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس: ونصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير (الجنس، الكلية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟" أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير الجنس.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية - ذكوراً وإناثاً - يعملون في الجامعة نفسها، ويطلعون على أداء الجامعات الأخرى المنافسة في المملكة الأردنية الهاشمية، ويؤدون مهاماً إدارية ويرون نتائجها في تحقيق الميزة التنافسية.

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية ذكوراً وإناثاً هم من حملة البكالوريوس في الإدارة، ويعون كيفية تحقيق الميزة التنافسية، فنظرتهم لمستواها نظرة مبنية على معرفة علمية متشابهة.

إضافة إلى ذلك فإن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية ذكوراً وإناثاً لديهم تصورات متشابهة عن تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات، فهم ذكوراً وإناثاً يعملون في مجال تقديم الخدمات التعليمية للطلبة الجامعيين.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية بغض النظر عن المسمى الوظيفي يعملون بشكل متكامل ومنسجم نحو تحقيق الميزة التنافسية، أو حتى تقديم خدمة تتسم بالجودة، فجميع الموظفين الإداريين وبغض النظر عن مساهم الوظيفي يعملون لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.

كما تعزى هذه النتيجة إلى تأثر عمل موظفي جامعة البلقاء التطبيقية بعضهم ببعض، بغض النظر عن مساهم الوظيفي فنشاط رئيس القسم وتركيزه لتحقيق الميزة التنافسية ينعكس على جميع الموظفين في قسمه.

وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق في محور الميزة التنافسية ومجال مقدرات تنظيمية ومقدرات وظيفية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية الذين لم يتلقوا علوم الإدارة في الجامعات، ولم يحصلوا على درجة البكالوريوس يتأثرون بالمهام الجديدة أكثر من الذين درسوها في الجامعة أثناء دراستهم للبكالوريوس، فمجرد تفويضهم أو العمل على تلبية احتياجاتهم يشعرهم بأن الجامعة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية في مجال المقدرات التنظيمية.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين من فئة دون البكالوريوس عندما يتم إشراكهم في تحليل بيئة الجامعة والعمل على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالجامعة أو التخطيط لتطويرهم المهني أو تنظيم العمل الجماعي يشعرون بأهمية عملهم ويرون تحديات جديدة بالنسبة إليهم، فتكون استجاباتهم على المقدرات الوظيفية أكثر حماسة من الذين هم من حملة البكالوريوس الذين يشعرون أنها في مستواها الطبيعي.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين ككل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وفي

مجال مقدرات تنظيمية ومقدرات خاصة بثقافة الجامعة لصالح فئة (5 - أقل من 10 سنوات)، وقد أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق في المجالات الأخرى.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن فئة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) هم من الفئات التي عاصرت الجودة منذ نشأتها، وجاء تعيينها لاحتياجات الجامعة لتحقيق الجودة، ونعلم أن الجودة تقوم على التنافسية بين المؤسسات لتقديم خدمة تجلب الطلبة إليها. لذلك فإن هذه الفئة من أكثر الفئات التي اهتمت بالميزة التنافسية في الجامعة.

كما أن الموظفين من فئة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) هم أكثر الفئات قدرة على التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جاء لتحليل احتياجات العاملين وتلبيتها في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، فهم الفئة الأكثر وعياً بأهداف الجامعة وأهمية تفويض السلطات، فهم على وعي بأن إجراءات الجامعة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية في مجال المقدرات التنظيمية.

كما أن الموظفين من فئة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) جرى تعيينهم لبناء الجودة في الجامعة لذلك فهم أكثر الفئات عملاً برسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها وذلك لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ويدركون التغيرات التي طرأت على الجامعة وعلى نظام إدارتها، لذلك هم أكثر الفئات إحساساً بالمقدرات الخاصة بالجامعة.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الوادي والزعبي (2011) إذ توصلت الدراسة إلى تأكيد مشاركة العاملين كافة في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية في النقاشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة.

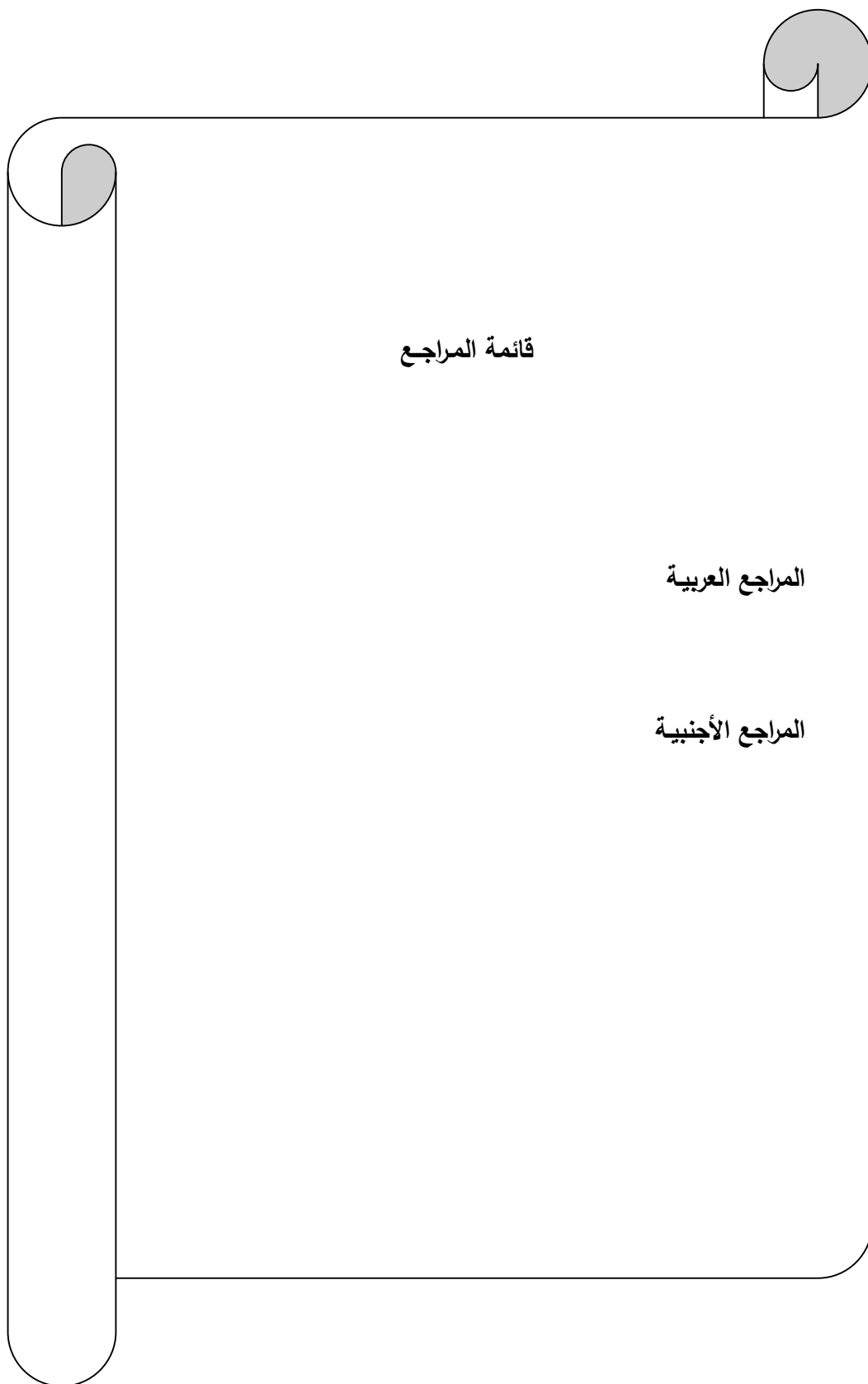
التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة بالآتي:

- أشارت النتائج أن درجة ممارسة الموارد البشرية متوسطاً، ولذا توصي الباحثة بضرورة اهتمام إدارة جامعة البلقاء التطبيقية بالموارد البشرية بشكل متكامل وشامل لجميع المجالات.
- كما أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الميزة التنافسية متوسطاً، ولذا توصي الباحثة بضرورة اهتمام إدارة جامعة البلقاء التطبيقية بالميزة التنافسية بشكل متكامل وشامل لجميع مجالاتها ونشر مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها للعاملين كافة، وقيام جامعة البلقاء التطبيقية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للذين تتوافر لديهم مبادرات وأعمال متميزة وتقديم التسهيلات اللازمة لهم بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية.
- أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور ممارسة إدارة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، ووجود فروق في مجال (التخطيط) تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فما دون، وكذلك وجود فروق في تنمية الكفايات لصالح بكالوريوس فما دون، لذلك توصي الباحثة بإشراك الموظفين من فئة دون البكالوريوس في الدورات التدريبية والتخطيط والتنظيم لإشعارهم بأن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تهتم بهم كثيراً وتحفيز العاملين من خلال إيجاد نظام فعال للحوافز وتفعيل اللامركزية وتفويض الصلاحيات والتوصية تغيير اسم دائرة شؤون العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية إلى إدارة الموارد البشرية (HR).
- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال مقدرات تنظيمية ومقدرات خاصة بثقافة الجامعة لصالح فئة (5-أقل من 10 سنوات)، لذلك توصي الباحثة بضرورة التخطيط

الاستراتيجي لتحليل احتياجات العاملين وتلبيتها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بالعاملين لبناء الجودة ومعاييرها في الجامعة ولتحقيق الميزة التنافسية فيها، والعمل من خلال تنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

- وتوصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المماثلة للدراسة الحالية تتضمن متغيرات غير التي تناولتها هذه الدراسة للارتقاء أكثر بالمؤسسات التعليمية للوصول بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في إدارة الموارد البشرية وخاصة في الجامعات.



المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- أبو بكر، مصطفى (2007). **الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- أبو أمونة، يوسف محمد (2009). **واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.**
- برنوطي، سعاد (2007). **إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان .**
- بن سديرة، نور الدين (2016)، **دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- توفيق، عبد الرحمن (1994). **التدريب الأصول والمبادئ العلمية**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة، مصر.
- حمود، خضير كاظم (2007). **إدارة الجودة وخدمة العملاء**. (ط2) . الأردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- حيدر، معالي فهمي (2002). **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010). "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن". **مجلة جامعة دمشق**، 26(1+2)، 599-642.
- خير الله، جمال (2009). **الإبداع الإداري**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري (2008). **إدارة القوى البشرية**. عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.
- سليم، أحمد عبد السلام (2010). **الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- سليم، أحمد وفلمبان، غدير زين الدين وشريف، وفاء عبد العزيز (2011). "دراسة تحليلية لأثر التحول الى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". **مجلة دراسة المعلومات** (12): 51-108.
- الشراري، مساعد سلامة (2012). **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف**. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- الشمري، عيد عائد خليف (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شلتوت، أماني، خضر (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- طالب، علاء فرحان (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طعيمة، رشدي احمد (2006) . الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العمري، أكرم محمود والعمري، محمد عبد القادر (2006). توجهات معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية اربد الأولى نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات التعليم الالكتروني، مجلة العلوم الاجتماعية والنفسية، المجلد (7)، العدد (2).
- عباس، سهيلة وعلي، علي حسين (2003). إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الحليم، نادية راضي (2009). "منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي". المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- عبد المتعال، محمد (2003). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- عساف، محمود عبد المجيد (2013). إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. (بحث غير منشور)، وزارة التعليم العالي.
- عقيلي، عمر وصفي (1991). إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة زهران.
- الغامدي، عائض بن سعيد بن مثنى (2009). مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين. (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد. الأردن.
- الفيومي، أحمد (2010). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الفهاء، سالم عبد القادر (2012). "تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية". المؤتمر العربي الأول، "إستراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته

المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجمعيات العربية في الفترة 24-26 إبريل (نيسان) 2012، في الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

قريش، محمد (2016) إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية الصيانة، سوناطراك، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

القطب، محي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

القاضي، زياد (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان: الأردن.

المملكة الأردنية الهاشمية: نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة (2007) المادة رقم 15، ص 11-15.

ماهر، أحمد (1996). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة.

مجاهد، محمد إبراهيم عطوة وإبراهيم، محمد نصحي سيد احمد (2009). "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول". المؤتمر الثاني لتطوير التعليم العالي إتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي 1-2 نوفمبر 2009، جامعة المنصورة، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

مرسي، نبيل (2007). تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2000). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربي.

المقادمة، عبد الرحمن إبراهيم أحمد (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

نجم، عبود نجم (2003). إدارة الابتكار. عمان: دار وائل للنشر.

الوادي، محمود حسين (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الوادي، محمود والزعبي، علي (2011). "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية". *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 8، 66-90.

المراجع الأجنبية:

Andrew F. Sikula , **Personnel Administration and Human Resources Management** (Santa Barbara : John Wiley Sons, Inc., 1976) P.6 .

Bisaria, Gaurav (2013). "Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University ", **International Journal of Social & Interdisciplinary Research**, 2(3). 1-17.

Dilworth, J. (1992). **Operation Management, Design Planning and Control for Manufacturing and Service**. Mcgraw-Hill,Inc, NewYork.

Edwin B.Flipppo, **Personnel Management** , (New york : McGraw- Hill Gook Company, 1984) , P.Xiii .

Felix A. Nigro and Lioyal G. Nigro, **The bold New Public Personal Administration** . (Itasca, Illinois: F,F Peacock Publishers, Inc.,1981), P.2.

Hall, R.(1993)"Aframework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", **Strategic Management Journal**, 14:607-618.

Hill,C. and Jones, G. (2008). **Strategic Management: An Integrated approach**", 8th ed, **Houghton Mifflin Company**, New York.

Higgings, E. T. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotipn pride versus prevention pride. **European Journal of Social Psychology**, 31(1), 3-23.

Patton, W., David., Wit, L. Lovrich , P., Nicholas and Frederickson, T., Patrica (2002) . **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, New York .

Porter, M. (1993). **Competitive advantage: What is strategy?**, New York: TheFree Press.

Porter, M. (2006). **Strategy and the internet**. **Harvard Business Review**, 79(3),12-23.

Randall S. Schuler, **Personal and Human Resource Management** . International Edition (St. Paul: West Publishing company, 1981) P.5 .

Yahya, Salleh and Wee-Keat Goh. (2002). Management Human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6. No. 5.

Soegoto,E.(2007). Marketing environment and source of competitive advantage in terms of formulating marketing strategy and its influence on image and marketing performance, (survey on private universities), **Journal of Applied Sciences Research**, 5(8), 1-20.

تم استرجاعه بتاريخ 15/10/2017 من الموقع: www.hrm-group.com

William F. Glueck, **Personnel : A Diagnostic, Approach Third Edition** (Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982) ,P.11 .

الملحقات

الملحق الأول: الاستبانة بصورتها الأولية

الملحق الثاني: قائمة بأسماء المحكمين

الملحق الثالث: الاستبانة بصورتها النهائية.

الملحق الرابع: كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط.

الملحق الخامس: كتاب تسهيل المهمة من جامعة البلقاء للكلية التابعة لها.

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى



كلية العلوم التربوية التخصص: الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج العام الجامعي 2018/2017 الفصل الدراسي: الأول

الدكتور / ة المحترم / ة

تحية وتقدير،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين" إذ تهدف الدراسة الى استقصاء العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

ونظراً لما عرف عنكم من خبرة ومعرفة ودراية في هذا المجال، ولما تتمتعون به من مكانة تربوية مرموقة، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات. ويسعد المشرف والباحثة أن يتقدما بالشكر والتقدير على جهودكم العلمية الكبيرة والمخلصة في بيان رأيكم بفقرات الاستبانة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

المشرف

فدوى عبدالحليم

أ.د أحمد أبو كريم

البريزات

بيانات المحكم :

	الاسم
	الرتبة الاكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة / الكلية)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس () ذكر () أنثى.

المسمى الوظيفي: () رئيس قسم () إداري () كاتب

المؤهل العلمي: () بكالوريوس فما دون () بكالوريوس فأعلى

عدد سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

() أكثر من 10 سنوات

التربوية

كلية العلوم

التخصص: الإدارة والقيادة التربوية

العام الجامعي 2018/2017 الفصل الدراسي: الأول

قسم الإدارة والمناهج

محور إدارة الموارد البشرية

الرقم	البعد/ الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول : التخطيط								
1	تسعى إدارة الجامعة لتطوير خططها المستقبلية باستمرار.							
2	تسعى إدارة الجامعة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجازها.							
3	يوجد لدى إدارة الجامعة خطة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين.							
4	تطبق إدارة الجامعة الحوافز المالية في التخطيط للمسار الوظيفي.							
5	تتناسب استراتيجيات الخطة التي تعتمدها الجامعة مع المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة.							
6	سياسات تنفيذ أهداف خطة الجامعة واضحة لدى العاملين.							
7	تساعد التشريعات الإدارية في الجامعة على التخطيط للمسار الوظيفي.							
8	يتم ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية التي تدعم تخطيط المسار الوظيفي.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الرقم	البعد/ الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثاني : التنظيم								
1	توجد صلة بين تخصصي العلمي وبين مهمات وظيفتي الحالية							
2	توجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي الحالية							
3	بعد تطوير المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجيّة إدارة الجامعة							
4	يسهم التدريب في الجامعة بتزويد العاملين بمقومات تطوير المسار الوظيفي							

5	وضع الجامعة أهدافاً استراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي						
6	توفر الجامعة خطة الدورات التدريبية طويلة المدى لتطوير أداء العاملين						

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الرقم	البعد/ الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثالث: تنمية الكفايات								
1	يتم تطوير المسار الوظيفي بالتدريب وبرامج الترقية لتحقيق الرضا الوظيفي للموظف.							
2	يرتبط مساري الوظيفي باستمرار التعليم والتغيير أكثر من ارتباطه بالأقدمية الوظيفية.							
3	يساعد تقويم الأداء على تنمية المسار الوظيفي.							
4	تحرص الإدارة على تحقيق الأداء المتميز.							
5	تتوافر الموضوعية في تولي المناصب القيادية التي تنفذها إدارة الجامعة للداريين.							
6	تطبق الجامعة سياسة النقل بين الوظائف لتطوير المسار الوظيفي.							
7	تستعين الجامعة بخبرات استشارية خارجية متخصصة بالمسار الوظيفي.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الرقم	المجال	البعد/ الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
			واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الرابع: القيادة									
1	رؤية الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة.								
2	رسالة الجامعة واضحة لدى العاملين في الجامعة.								
3	سياسات تنفيذ أهداف خطة الجامعة واضحة لدى العاملين فيها.								
4	تخصص إدارة الجامعة موازنة مناسبة لتطوير العمل بالإدارة الإلكترونية.								
5	تهتم الإدارة بالموظفين ومتابعة مطالبهم.								
6	تحفز الإدارة العاملين من خلال إيجاد نظام فعال للحوافز.								

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الرقم	البعد/ الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الخامس : الرقابة								
1	يتوافر الاستعداد الذاتي لتطوير المسار الوظيفي.							
2	توظيف إدارة الجامعة لنتائج تقويم الأداء للعاملين بعملية تطوير المسار الوظيفي.							
3	تسعى إدارة الجامعة إلى حل المشكلات التي تعيق تطوير الجودة.							
4	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون الجودة مسؤولية كل العاملين في الجامعة.							
5	تعد إدارة الجامعة الاتصال وسيلة أساسية في عمليات التقويم والرقابة من خلال القنوات الرسمية.							
6	توفر الإدارة المعلومات الملائمة لأغراض المتابعة وقياس الأداء.							
7	تؤكد الإدارة أهمية الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل تحقيق فاعلية الإدارة العامة.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

محور الميزة التنافسية

الرقم	البعد / الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول : قدرات تنظيمية								
1	تمتاز إدارة الجامعة بالمقدرة على الاستجابة لحاجات العاملين كافة.							
2	تتمتع إدارة الجامعة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين.							
3	تتخذ القرارات في الجامعة بعد الدراسة الدقيقة للبيئة المحيطة.							
4	تقوم إدارة الجامعة بتلبية احتياجات المستفيدين بأساليب منهجية.							
5	يسود بين الموظف زملائه شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.							
6	يتم تعيين الموظف بالوظيفة بناء على اختبارات مقننة.							
7	تؤيد الإدارة مبدأ التفويض لتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام والوحدات الأخرى.							
8	تعتمد إدارة الجامعة سياسة واضحة حول إدارة الجودة محددة بأهداف معينة.							
9	تحتفظ إدارة الجامعة بدليل واضح لكل معايير نظام الجودة اللازمة لقياسها.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الرقم	البعد/ الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثاني : قدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة								
1	تعمل إدارة الجامعة بالتعاون مع جامعات أخرى على تحسين مقدرتها على تخطيط الجودة.							
2	يوجد لدى إدارة الجامعة مجموعة واسعة من الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين.							
3	تسعى إدارة الجامعة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجاز أعمالها.							
4	تستجيب إدارة الجامعة للتطورات التي يشهدها سوق العمل.							
5	تمتاز خدمات الجامعة بالإستجابة لتقلبات الطلب على خدماتها.							
6	يعود تفضيل المستفيدين لخدمات الجامعة إلى أدائها المتميز.							
7	تستخدم إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في إنجاز العمل.							
8	تحرص الجامعة على توظيف عاملين ذوي كفاءة عالية.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الرقم	البعد / الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثالث : قدرات وظيفية								
1	يوجد لدى إدارة الجامعة برنامج سنوي لمشروعات الإبداعات للارتقاء بأداء العاملين.							
2	تمتاز إدارة الجامعة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل.							
3	تسعى إدارة الجامعة جاهدة لتطبيق أساليب العمل الجماعي.							
4	تهتم إدارة الجامعة بالتطوير المهني للعاملين.							
5	تقدم إدارة الجامعة فرصاً لتطوير الذات في مجال الوظيفة.							
6	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة في شؤون التوظيف.							
7	تعمل إدارة الجامعة على تزويد العاملين بالجامعة بالمهارات المناسبة في استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية.							
8	تعمل إدارة الجامعة على التركيز على التدريب المستمر للعاملين لديها.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

الرقم	البعد / الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الرابع: مقدرات خاصة بثقافة الجامعة								
1	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على المبادرة للارتقاء بالخدمات.							
2	يوجد توجه لدى إدارة الجامعة للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز.							
3	تمتاز إدارة الجامعة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الإدارية.							
4	تقوم إدارة الجامعة بالتنسيق المستمر مع الجامعات الأخرى في مجال الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين.							
5	تلتزم إدارة الجامعة بعمليات تطوير نوعية مخرجاتها.							
6	تستجيب الجامعة لحاجات سوق العمل بفتح تخصصات جديدة.							
7	تمتاز إدارة الجامعة بمقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم الخدمة.							
8	تمتاز الجامعة بزيادة الإنفاق على البحوث العلمية.							
9	يوجد وصف وظيفي للرتب الوظيفية على اختلاف مستوياتها.							
10	تتعاون الجامعة مع المؤسسات المعنية بمجال الإدارة الإلكترونية.							

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

ملحق (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور أحمد محمد بدح	أستاذ	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	الأستاذ الدكتور عباس مهدي الشريفي	أستاذ	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور عدنان عبدالسلام العضايلة	أستاذ	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
4	الأستاذ الدكتور عمر محمد الخرابشة	أستاذ	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
5	الأستاذ الدكتور يسرى يوسف العلي	استاذ	إدارة تربية	جامعة البلقاء التطبيقية
6	الأستاذ الدكتور جمال عبد الفتاح العساف	أستاذ	مناهج	جامعة البلقاء التطبيقية
7	الدكتور أمجد محمود محمد درادكه	أستاذ مشارك	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتور جمال دلبع العريني	أستاذ مشارك	اللغة العربية	جامعة البلقاء التطبيقية
9	الدكتور فواز حسن شحادة	أستاذ مشارك	مناهج	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتور راجي عوض الصرايرة	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
11	الدكتور صبري حسن الصرايرة	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
12	الدكتور محمد علي سليم الهواري	أستاذ مشارك	فقه وأصوله/ تأهيل تربوي	جامعة البلقاء التطبيقية
13	الدكتور منذر الشبول	أستاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



التخصص: الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

العام الجامعي 2018/2017

قسم الإدارة والمناهج

الفصل الدراسي: الأول

أخي الموظف المحترم

أختي الموظفة المحترمة

تحية وتقدير،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط بعنوان: "إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين" إذ تهدف الدراسة الى استقصاء العلاقة بين واقع إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملء فقرات الاستبانة، وكلية ثقة بأن تتم الأجوبة بدقة وصدق وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

المشرف

فدوى عبدالحليم البريزات.

أ.د. أحمد أبو كريم.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس: () ذكر () أنثى.

المسمى الوظيفي: () رئيس قسم. () إداري. () كاتب.

المؤهل العلمي: () بكالوريوس فما دون. () أعلى من بكالوريوس.

عدد سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات. () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات. () أكثر من 10 سنوات

الكلية: ()

التربوية

كلية العلوم

التخصص: الإدارة والقيادة

قسم الإدارة والمناهج

الفصل الدراسي: الأول 2017/2018

أداة إدارة الموارد البشرية

درجة التوافر					المجال/ الفقرات	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
المجال الأول : التخطيط						
					1 تسعى إدارة الجامعة لتطوير خططها المستقبلية باستمرار .	
					2 تسعى إدارة الجامعة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجازها .	
					3 يوجد لدى إدارة الجامعة خطة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين .	
					4 تطبق إدارة الجامعة الحوافز المالية في التخطيط للمسار الوظيفي .	
					5 تتناسب استراتيجيات الخطة التي تعتمد عليها الجامعة مع المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة .	
					6 تساعد التشريعات الإدارية في الجامعة على التخطيط للمسار الوظيفي .	
					7 يتم ترشيح الموظفين للبرامج التدريبية التي تدعم تخطيط المسار الوظيفي .	

درجة التوافر					المجال/ الفقرات		الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
المجال الثاني : التنظيم							
					توجد صلة بين تخصصي العلمي وبين مهمات وظيفتي الحالية	1	
					توجد صلة بين تدريبي العملي وبين وظيفتي الحالية	2	
					يعد تطوير المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة الجامعة	3	
					يسهم التدريب في الجامعة بتزويد العاملين بمقومات تطوير المسار الوظيفي	4	
					تضع الجامعة أهدافاً استراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي	5	

درجة التوافر					المجال/ الفقرات	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
المجال الرابع: القيادة						
					رؤية الجامعة مهمة للعاملين في الجامعة.	1
					رسالة الجامعة واضحة للعاملين في الجامعة.	2
					سياسات تنفيذ أهداف خطة الجامعة معلنة للعاملين فيها.	3
					تخصص إدارة الجامعة موازنة مناسبة لتطوير العمل بالإدارة الإلكترونية.	4
					تهتم الإدارة بالموظفين ومتابعة مطالبهم.	5
					تحفز الإدارة العاملين من خلال إيجاد نظام فعال للحوافز.	6

درجة التوافر					المجال/ الفقرات	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
المجال الخامس : الرقابة						
					يتوافر الاستعداد الذاتي لتطوير المسار الوظيفي.	1
					توظيف إدارة الجامعة لنتائج تقييم الأداء للعاملين بعملية تطوير المسار الوظيفي.	2
					تسعى إدارة الجامعة إلى حل المشكلات التي تعيق تطوير الجودة.	3
					تحرص إدارة الجامعة على أن تكون الجودة مسؤولية كل العاملين في الجامعة.	4
					تعد إدارة الجامعة الاتصال وسيلة أساسية في عمليات التقييم والرقابة من خلال القنوات الرسمية.	5
					تؤكد الإدارة أهمية الرقابة الإدارية كوسيلة من وسائل تحقيق فاعلية الإدارة العامة.	6

أداة الميزة التنافسية

الرقم	المجال/ الفقرات	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الأول :مقدرات تنظيمية						
1	تمتاز إدارة الجامعة بالمقدرة على الاستجابة لحاجات العاملين كافة.					
2	تتمتع إدارة الجامعة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات المستفيدين.					
3	تقوم إدارة الجامعة بتلبية احتياجات المستفيدين بأساليب منهجية.					
4	يسود بين الموظف زملائه شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي.					
5	يتم تعيين الموظف بالوظيفة بناء على اختبارات مقننة.					
6	تؤيد الإدارة مبدأ التفويض لتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام والوحدات الأخرى.					
7	تهتم إدارة الجامعة بسياسة إدارة الجودة المحددة بأهداف معينة.					

الرقم	المجال/ الفقرات	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الثاني : مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة						
1	تعمل إدارة الجامعة بالتعاون مع جامعات أخرى على تحسين مقدراتها على تخطيط الجودة.					
2	يوجد لدى إدارة الجامعة مجموعة واسعة من الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين.					
3	تسعى إدارة الجامعة إلى إدارة المعلومات بشكل مميز لإنجاز أعمالها.					
4	تستجيب إدارة الجامعة للتطورات التي يشهدها سوق العمل.					
5	يعود تفضيل المستفيدين لخدمات الجامعة إلى أدائها المتميز.					
6	تستخدم إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية في إنجاز العمل.					
7	تحرص الجامعة على توظيف عاملين ذوي كفاءة عالية.					

الرقم	المجال/ الفقرات	درجة التوافر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الثالث : مقدرات وظيفية						
1	يوجد لدى إدارة الجامعة برنامج سنوي لمشروعات الإبداعات للارتقاء بأداء العاملين.					
2	تمتاز إدارة الجامعة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل.					
3	تسعى إدارة الجامعة جاهدة لتطبيق أساليب العمل الجماعي.					
4	تهتم إدارة الجامعة بالتطوير المهني للعاملين.					
5	تقدم إدارة الجامعة فرصاً لتطوير الذات في مجال الوظيفة.					
6	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة في شؤون التوظيف.					
7	تعمل إدارة الجامعة على تزويد العاملين بالجامعة بالمهارات المناسبة في استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية.					

الرقم		درجة التوافر				
المجال/ الفقرات		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الرابع: مقدرات خاصة بثقافة الجامعة						
1	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على المبادرة للارتقاء بالخدمات.					
2	يوجد توجه لدى إدارة الجامعة للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز.					
3	تمتاز إدارة الجامعة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الإدارية.					
4	تقوم إدارة الجامعة بالتنسيق المستمر مع الجامعات الأخرى في مجال الأنشطة التي تلبي حاجات المستفيدين.					
5	تلتزم إدارة الجامعة بعمليات تطوير نوعية مخرجاتها.					

درجة التوافر					الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المجال/ الفقرات
					6 تستجيب الجامعة لحاجات سوق العمل بفتح تخصصات جديدة.
					7 تمتاز إدارة الجامعة بمقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم الخدمة.
					8 تمتاز الجامعة بزيادة الأنفاق على البحوث العلمية

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لجامعة البلقاء التطبيقية

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/خ/26/47

التاريخ: 1/1/2018

عظوفة الأستاذ الدكتور عبد الله الزهبي المحترم

رئيس جامعة البلقاء التطبيقية

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة فدوى عبدالحليم البريزات بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: 'إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالتنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين' استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقادة تربية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإعاز لجامعتكم الموقرة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الإجابة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تكفي للتربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطفكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود العيلة



الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة البلقاء التطبيقية لعمداء الكليات التابعة لها

Al-Balqa' Applied University

Presidency Office



جامعة البلقاء التطبيقية

وئاسة الجامعة

تأسست عام ١٩٩٧

Ref :

Date :

رقم : ٧٠٤ / ١١ / ١٤٠٠

تاريخ :

واقع : ٢٠١١ / ١١ / ٢٠

الأستاذ الدكتور عميد كلية (المحترم)
الدكتور عميد كلية (المحترم)
الدكتور مدير وحدة (المحترم)
الدكتور مدير دائرة (المحترم)

تحية طيبة وبعد،،،

بالإشارة إلى كتاب عطوفة الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/٦٤٧/٢٦ تاريخ ٢٠٠٨/١/١١ المتضمن طلب الموافقة على تسهيل مهمة الطالبة شوقي حديد الطوم البرونات لإجراء الدراسة الميدانية الموسومة بـ "إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين".

أرجو العمل على تسهيل مهمتها الأكاديمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

نائب الرئيس لشؤون الإدارة

الأستاذ الدكتور همدان سالم التوملة

من