

درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها

دينا حابس بني عيسى *

ملخص

هدف البحث التعرف إلى تحديد درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون المجتمع من جميع العاملين في ثلاث من الجامعات الأردنية الرسمية (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة الحسين بن طلال) للعام الدراسي (2015/2016) البالغ عددهم (2874) عضو هيئة تدريس، (5593) إداري، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث تكونت من (696) عضو هيئة تدريس ونسبة (22%)، ومن جميع الإداريين في المجتمع ونسبة (100%) ولتحقيق أهداف البحث طورت الباحثة استبانة تكونت من (21) فقرة موزعة على ثلاث مجالات في إدارة الموارد البشرية، وتم التحقق من صدقها وثباتها بعرضها على مجموعة من المحكمين، حيث توصل البحث إلى أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بتقدير درجة متوسطة كما يراها العاملون فيها، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغير مصدر الشهادة لصالح بلد عربي، ولمتغير طبيعة العمل لصالح عضو هيئة تدريس، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر. وكانت توصيات البحث بزيادة مستوى الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في جميع المجالات، وتفعيل نتائج تقييم الاداء كأساس لعمليات الإنسقاط والإختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية.

الكلمات الدالة: درجة الفاعلية، إدارة الموارد البشرية، الجامعات الأردنية الرسمية.

المقدمة

يحتل التعليم في الأردن مكانة خاصة وأهمية عالية، حيث أولى جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين -حفظه الله ورعاه- إهتمام كبير في هذا القطاع، وتمثلت رؤيته في توفير بيئة تعليمية متميزة ومنافسة لخلق جيل قادر على مواجهة تحديات الواقع والمستقبل، إيماناً منه بأن الاستثمار في رأس المال البشري هو أسوأ أنواع الاستثمار الإقتصادي بعيد المدى، وأن مخرجات التعليم تُعنى بإعداد الكوادر البشرية وتنميتها وتأهيلها وتطوير قدراتها مما يعد من أهم مقاييس التنمية المستدامة، من خلال إتباع الإستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب هذا الأمر إهتمامها بمجموعة الوظائف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها كونه صرح تعليمي ينقل صورة الدولة داخلياً وخارجياً -المتمثلة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وجميع هذه الوظائف تحتاج إلى موارد مادية حديثة تقنية مجهزة ومعدة لخدمة الهدف وموارد بشرية مُدربة ومؤهلة حتى يتسنى لها القيام بوظائفها وفق ما هو مخطط له، مع وجود إدارة ناجحة تكفل ذلك.

وتقوم المؤسسات بإنشاء إدارات الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين في الجامعة، وتعمل على حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة ومن جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم (عطيان وأبو سلمى، 2014). وتشكل الموارد البشرية إحدى أهم الموارد التي تميز الإدارات داخل المنظمات في العصر الحالي ذلك أن العنصر البشري يُعد من أثمن موارد المنظمات والأكثر تأثيراً في تعزيز قدرات المنظمة التنافسية، وتسعى المنظمات بشكل دائم إلى المحافظة على الموارد البشرية العاملة فيها وتنميتها وتدريبها واستقطاب الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية كي تُسهم بقوة في تحقيق أهداف المنظمة (العزاوي وعباس، 2010) ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية (السالم، صالح، 2002) فإدارة الموارد البشرية في الجامعة تعد إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة والضرورية التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على الجامعة استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تطوير المهارات للموظفين من خلال

* مدارس الجامعة الأمريكية للشرق الأوسط. الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/03/08، وتاريخ قبوله 2016/07/13.

البرامج التدريبية وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء الموظفين، وتقييم أداء العاملين وانتهاءً بالسلامة العامة ورعاية العاملين إلى غير ذلك من العمليات (أبو شيخة، 2010) وفي ضوء النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية يتلخص الهدف الرئيس لإدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة تشمل مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، ولذا فقد تعددت التعاريف الخاصة بها وتفاوتت في صياغتها، فقد عرّفها أبو دولة وصالحية (2005:549) بأنها "عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، محور عملها العنصر البشري وما يرتبط به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة وحتى ساعة تركه لها".

يرى أبو دولة وصالحية (2005) بأن "إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من المجالات والتي تنفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وإدارتهم ويمكن تصنيفها ضمن ثلاثة مجالات رئيسة فيما يلي استعراض لهذه المجالات وأنشطتها المختلفة:

المجال الأول: استقطاب الموارد البشرية وتتضمن الأنشطة التالية:

1- تصميم وتحليل العمل:

عملية تحليل العمل وتصميمه من الوظائف المركزية في إدارة الموارد البشرية التي تعد الدليل والهادي للوظائف الأخرى وكلما تمت هذه المنهجية بصورة فريدة من التزامها بالطريقة العلمية والمنهجية الصحيحة والدقيقة والشاملة سهل ذلك عملية تقييم الوظائف بأسلوب أكثر صدقاً واعتمادية، ذلك أنّ عملية التحليل تتكون من عدد من الخطوات الأساسية التي تبدأ بتحديد الهدف من عملية تحليل العمل ومن ثم اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف الممارسة في المنظمة وتوضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم فيها ثم جمع البيانات المطلوبة والمتعلقة بالوظائف حتى يتم تحليل البيانات التي تم جمعها إلى أن يتم إعداد بطاقة وصف الوظائف (أبو دولة وصالحية، 2005، ص514)، ويُعرّفه السالم وصالح (2002) بأنّ: تصميم العمل يتضمن الكيفية والنتيجة النهائية من أجل تحديد محتوى وظيفة معينة وعلاقتها الناجحة مع وظيفة أخرى بما يسهم بتحقيق أهداف المنظمة. آخذين بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الأداء والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.

2- تخطيط الموارد البشرية:

يرى كامل (1994) أنّ تخطيط الموارد البشرية يمكن تعريفه في صورته البسيطة بأنّه: "عملية التأكد من توفر الأعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت التي تكون هناك حاجة إليه" وبصورة أكثر تحديداً فإنّ تخطيط الموارد البشرية هو تحليل منظم للموارد البشرية الناتجة بالتنظيم والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من أنّ العرض من القوى العاملة يتوازن مع الإحتياجات المطلوبة منها. وعند القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية يجب أن يتم فهم أهداف المنظمة وتحديد مهارات الأفراد المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ومعرفة مهارات وقدرات الموظفين الحالية والعمل على تقليص الفجوة بين مهارات وقدرات الموظفين المطلوبة والموجودة حالياً داخل المنظمة إضافة إلى التغلب على المشكلات التي تواجه عملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية (الاعرجي والشخيلي، 1990).

3- الإستقطاب والإختيار والتعيين:

تبرز أهمية ممارسات الإستقطاب والإختيار والتعيين في عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل عملية تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الملائمة بين الأفراد الذين تم اختيارهم وحاجة وثقافة المنظمة (أبو دولة وصالحية، 2005) ويُعرّف عبوي (2006) الإستقطاب بأنّه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدمين للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ويتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة أو المؤسسة. لكن عملية تحليل الوظائف تعاني من بعض المشكلات في تخوف بعض العاملين من أن يمس تحليل الوظائف بعضاً من صلاحياتهم في الوظيفة أو أن يؤثر ذلك سلباً في مستوى الراتب، وينظر العاملون إلى تحليل الوظائف على أنّها عقد بينهم وبين المنظمة يحدد ما يجب أن يقوموا به من أعمال داخل الوظيفة وعندما يطلب منهم القيام بأعمال (Carrell and Kuzmits, 1982).

المجال الثانية: الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتتضمن الأنشطة التالية:

1- قياس وتقييم الأداء:

يذكر الهيتي (2005) بأن تقييم الأداء ما هو إلا محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لمعالجتها لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل فهي نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف من التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال، ويتم تحديد مستوى الأداء المطلوب بناءً على الوصف والمواصفات الوظيفية، ويهدف تقييم الأداء إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً وإبراز الإحتياجات التدريبية وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ومن ثم تثبت أحييتهم في المكافآت لذا تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة تقييم الأداء للعاملين كي توفر معلومات مفيدة لها (الأسمرى وحسن، 1986).

2- التدريب والتنمية:

تزايد الإهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباطها بمستوى أداء الفرد في وظيفته التي يشغلها وكفاءته الإنتاجية، فانخفاضها يعد علامة واضحة بالسماح للإدارة بالتدخل المباشر لاتخاذ الإجراءات كافة لمواجهة هذا الإنخفاض لينتج عن ذلك رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب، ورفع الإنتاجية (حسونة، 2008).

أما عن أهمية وأهداف التدريب فظهرت نتيجة القيام للعديد من المنظمات إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعية العالية حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا المفهوم يركز على تصميم الهيكل التنظيمي لتأمين نوعية عالية من التدريب (عباس وعلي، 1998).

3- نظام الترقيات:

تُعرف الترقية بأنها نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات ويصاحب الترقية عادةً زيادة في الإمتيازات الوظيفية، إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة والنفوذ وزيادة الأجر والإمتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة (سالم وصالح، 2002)، ويشير شاويش (1996) مبادئ وأسس يقوم عليها نظام الترقية أشار إليها تكمن في مراعاة حجم التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية كانت أمامه الفرصة للترقية أقوى، وأن يكون هناك وظيفة شاغرة أو أكثر يمكن الترقية إليها، وأن يكون نظام ترتيب الوظائف في الجامعة واضحاً ومطبقاً تطبيقاً سليماً بحيث يمكن التعرف على سلطات ومسؤوليات كل وظيفة على حدة.

المجال الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية، وتتضمن الأنشطة التالية:

1. الحوافز والتعويضات المباشرة:

يعد الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في أداء العمل، والحوافز وفقاً لهذا المعنى وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية، ويعد التحفيز شيء لاغنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية فحسب بل سيزترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة (الزغبى وعبيدات، 1997).

2- العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية مجموعة القواعد المتفق عليها التي تحكم شؤون الموظفين وأصحاب العمل في مجال نشاطهم المهني المتبادل، كما وتحدد الصلاحيات والواجبات لكلا الطرفين وبالعادة يرتبط موضوع العلاقات الإنسانية في العمل بالنقابات العمالية التي تنشأ في الأماكن التي يستطيع العاملون تنظيم صفوفهم من أجل تحقيق غاية دفاعية في مواجهة الإدارة من أجل مسايرة العمل والحصول على الأجور المطلوبة وفق ظروف عمل مناسبة عن طريق التفاوض الجماعي الذي يكفل ضمان الحقوق لكلا الطرفين (شاويش، 1996).

3- إدارة السلامة المهنية والصحية:

يشير مفهوم إدارة السلامة المهنية والصحية إلى تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث، إن إدارة الموارد البشرية تعتمد على مجموعة من الإجراءات في إدارة السلامة المهنية والصحية ومن أهم هذه الإجراءات مايلي: تحديد المخاطر الوظيفية،

ومناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين، وتطبيق إجراءات السلامة على الوظائف المحددة (عباس، 2011).

الدراسات السابقة

تمّ عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في الجامعات، مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

دراسة عبيدات (2003) التي هدفت التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً، وقد تمّ استخدام استبانة على عينة عشوائية حيث تمّ توزيع (51) استبانة على عينة الدراسة وتوصّلت الدراسة إلى أنّ تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية، وأنّ قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

وأجرى عيسوة (2005) دراسة هدفت التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، أمّا عينة الدراسة فقد شملت جميع الموظفين من فئة الإدارة العليا والوسطى المؤسسات العامة المستقلة وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (280) استبانة، وقد توصّلت نتائج الدراسة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير الخبرة العملية.

دراسة عبد الجابر (2007) التي هدفت التعرف على مدى ممارسة سياسة إدارة الموارد البشرية (سياسة التخطيط، سياسة التدريب، سياسة إدارة الجودة الشاملة وسياسة المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والادارة الجامعية)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية البالغ عددهم (955) وقد تمّ اختيار عينة عشوائية تناسبية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية حيث بلغ عددها (425) مفردة شكلت ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة وكانت أهم النتائج التي توصّلت إليها أنّ سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية، توفّرت بدرجة عالية في أبعاد الإستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجاءت بدرجة متوسطة في أبعاد سياسة التدريب لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة الحلاق (2008) وقد تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الوزارات الأردنية، وقد تمّ توزيع (230) استبانة على عينة الدراسة الطباقية، وقد توصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية تُعزى للمستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، والتدريب، التطوير) في تحسين أداء الموظفين.

دراسة آدمي (2008) (Adeyemi) التي أجراها في نيجيريا والتي هدفت إلى الكشف عن أثر الاستراتيجيات الإدارية على الإدارة العفالة للموارد البشرية في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية أنسو النيجيرية، وتكوّنت عينة الدراسة من (782) معلماً و(438) كادراً إدارياً في (225) مدرسة ثانوية حكومية في الولاية، وخلصت الدراسة إلى أنّ مستوى إدارة الموارد البشرية من قبل المديرين كان متدنياً حيث لم تظهر أيّ فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكوادر التدريسية وإدارة الكوادر الإدارية.

دراسة شيهزاد، باشير، رماني (Shahzad, K., S. Bashir, & I.M. Ramay., 2008) التي هدفت إلى بيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية. واستخدمت الدراسة على (12) جامعة غطت (94) عضو هيئة تدريس وتمّ إيجاد علاقة إيجابية واضحة لثلاث من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وهذه الممارسات هي التعويضات، تعزيز الترويج، وتقييم الأداء.

دراسة الغامدي (2009) دراسة للتعرف على 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، وتكوّن مجتمع الدراسة من (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، والمعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة. وقد أظهرت النتائج إلى

هناك مستوى متوسط من الفعالية لجميع مجالات الدراسة وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تُعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المبحوثين لأبرز معوقات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تُعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في بعض المعوقات، وكان من أهم المعوقات التي تعترض إدارة الموارد البشرية تدخل المحسوبيات في عمليات التوظيف، وتقييم أداء العاملين وترقيتهم إلى مواقع أعلى.

دراسة مقابلة (2010) حيث هدفت الدراسة التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها. حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في إدارة الموارد البشرية في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت البالغ عددهم (318) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة ومن وجهة نظر الموظفين الإداريين كانت أيضاً متوسطة. ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الفاعلية للموارد البشرية تُعزى إلى المسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريس، إداري).

دراسة الخوالدة (2010) التي بعنوان "درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية والمعوقات التي تواجهها والحلول المقترحة للتغلب عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة التربويين في الأردن" بهدف التعرف على درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية والمعوقات التي تواجهها والحلول المقترحة في ضوء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة التربويين في الأردن، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (148) قائداً تربوياً مَن يعملون في وزارة التربية والتعليم، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم على جميع المجالات جاءت متوسطة فقد جاء مجال تخطيط الموارد البشرية بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية ثم مجال الإستقطاب والتوظيف والتعيين في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ثم مجال تدريب إدارة الموارد البشرية بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، ثم مجال تقويم الأداء بالمرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الرواتب والحوافز بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في درجة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة.

دراسة خيرا (2010) ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة (17) ممارسة منها الإستقطاب والتعيين والتحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التطوير والتدريب وتناولت الدراسة عينة من (184) من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، بنك خاص، بنك من القطاع العام) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الإستقطاب والتعيين، التعويضات والتطوير والتدريب.

دراسة المشاقبة (2011) التي جاءت بعنوان "فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ارتباط فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية ودرجة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين وهل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة بين فاعلية إدارة الموارد ودرجة الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين من مديريين ومساعدين ورؤساء أقسام الدوائر الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والبالغ عددهم (402) قائداً إدارياً وبلغ عينة الدراسة (308) قائداً إدارياً، وتلخصت نتائج الدراسة أنّ تقديرات أفراد العينة على مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة تُعزى لأثر المسمى الوظيفي وعدد البرامج التدريبية.

دراسة فوطة والقطب (2013) حيث هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بالتحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين (متمثلاً بأداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقرارات، الإبداع والابتكار) وتكوّن مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية ومن نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في حين لم يكن لتقييم الأداء أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين العمليات الداخلية ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار.

يُلاحظ من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ودرجة فاعليتها بالإضافة إلى وظائفها، أنَّ معظمها اعتمد على المنهجية الوصفية، وقد تمَّ استخدام الاستبانة كأداة لوصف الواقع، وقد تمَّ تناول الدراسات من جوانب متعددة وهناك تنوع في أهداف تلك الدراسات وبالتالي أدى ذلك إلى اختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسات، ويتشابه البحث الحالية مع الدراسات السابقة في أنَّ بعض الدراسات تناولت وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل كامل مثل دراسة (عيسو، 2005؛ مقابلة، 2010) وتشابهت أيضاً في المجتمع في تناوله جامعات حكومية مثل دراسة (شيهزاد، وآخرون Shahzad, et al، 2008؛ آدمي Adeyemi، 2008) وكان الاختلاف في المجتمع مع بعض هذه الدراسات حيث كان مجتمعها منظمات خاصة مثل دراسة (فوطه والقطب، 2013؛ خيرا Khera، 2010).

ويحاول البحث الحالي التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، ومحاولة تقديم الاقتراحات التي يؤمل أن يستفاد منها وما يميّز هذا البحث أنَّه سيتناول جميع وظائف إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في الجامعات الأردنية الرسمية لدى العاملين فيها من خلال كل من متغير مصدر الشهادة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة.

مشكلة البحث وأسئلته

انطلقت مشكلة البحث من حقيقتين، الأولى أكَّدتها المصادر العلمية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تشير هذه المصادر إلى أنَّ منظمات اليوم تواجه مجموعة من التحديات التي يصعب التكهن بمدى خطورتها وأبعادها، إذ إنَّ إنجاز الأعمال في هذه المرحلة أصبح قائماً على الجدارة العالية والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب إعادة الهيكلة والتخلص من الروتين (Noe، Hollenbeck، Gerhart، Wright، 2006)، والثانية تشير إلى أنَّ المورد البشري يُشكّل أهم مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات؛ لذلك يتطلَّب من المنظمات العمل على تكيف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد الإدارة الملائمة له (النداوي، 2009).

فجاءت مشكلة البحث من حاجة الدولة ومؤسساتها إلى مخرجات ذات نوعية عالية ومعايير جودة متميزة لأداء الجامعات الرسمية التي لا تتحقق إلا بدرجة فاعلية متميزة لإدارة المورد البشري، فإدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الانتاج، وتعد أيضاً من أكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية. وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتُمكن من زيادة إنتاجية العاملين لديها من خلال استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، وفاعلية، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل ولما كانت المتغيرات المحيطة بالعنصر البشري ذات تأثير واضح على إيجابيته في العمل، كان لا بدّ من تفعيل دور العنصر البشري لزيادة درجة فاعليته عن طريق زيادة مهاراته وتطويرها بطريقة غير تقليدية يعكس فيما بعد على أداءه في العمل بطريقة إيجابية.

لذلك سيجادل هذه البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة الحسين بن طلال) من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية تُعزى لاختلاف المتغيرات (مصدر الشهادة، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث

- يتمثل هدف هذا البحث في معرفة درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى الأهداف التالية:
- التعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة حول فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات (مصدر الشهادة، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

- التوصل لمقترحات تُسهم في توفر فاعلية لإدارة الموارد البشرية لدى الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية البحث

1. يستمد هذا البحث أهميته في أنه يثري الأدب النظري بأهمية معرفة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية على وجه التحديد للعمل على تطوير هذه الإدارة حتى يتحقق أعلى جزء من أنشطة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

2. تبرز أهمية هذا البحث أيضاً في الأهمية التي يتناولها لتفعيل دور العاملين في الجامعات من أجل زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، التي تبحث موضوع إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في بيئة تنافسية.

3. من المؤمل أن يُسهم هذا البحث في تزويد الجامعات الأردنية الرسمية بتغذية راجعة حول واقع إدارة الموارد البشرية الأمر الذي سيساعدها في تبني سياسات جديدة من شأنها تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين فيها واقتراح أفكار جديدة قد تفيد عند التخطيط لتطوير الموارد البشرية في هذه الجامعات وتطوير مهارات وأساليب جديدة لدى إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل.

- **حدود البحث:** الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية (جامعة اليرموك/ إقليم الشمال، الجامعة الأردنية/ إقليم الوسط، جامعة الحسين بن طلال/ إقليم الجنوب) من وجهة نظر العاملين وذلك من أجل معرفة معيقاتها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الجامعات الأردنية الرسمية موزعة على الأقاليم الثلاث (جامعة اليرموك/ إقليم الشمال، الجامعة الأردنية/ إقليم الوسط، جامعة الحسين بن طلال/ إقليم الجنوب).

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث الميداني في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2015/2016م).

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية من أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون وظيفة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) والإداريين الذين يشغلون وظيفة (رئيس قسم، مدير دائرة) في الجامعات الثلاث (جامعة اليرموك/ إقليم الشمال، الجامعة الأردنية/ إقليم الوسط، جامعة الحسين بن طلال/ إقليم الجنوب).

وتتحدد نتائج البحث بمدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذا البحث.

مصطلحات البحث:

يتبنى البحث المصطلحات الآتية:

- **درجة الفاعلية:** يعرفها جونسون وسكولز "العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تعتبر عن قدرة المنظمة في استثمار مواردها المختلفة بأفضل الصور واستغلالها وتشغيلها" (Johnson and Scholes, 2002:110). وتعرفها الباحثة إجرائياً مدى قيام المؤسسة بالمهام المطلوبة على أكمل وجه وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها بشكل كفؤ على أرض الواقع، وتُقاس من خلال إجابات أفراد العينة على الأداة.

- **إدارة الموارد البشرية:** هي "الإدارة التي تتخصص في مجموع الأنشطة التي تقوم بها من إجراءات وبرامج وسياسات تتعلق بالموارد البشرية في الجامعة وتضم مجموعة من الوظائف مثل وضع الاستراتيجية والتخطيط وتحليل الوظائف وتقييم أداء العاملين وتدريبهم وتنميتهم وحفزهم وتنشيطهم وتحديد رواتبهم وأجورهم (درة والصباغ، 2008: 20) وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: جزء من الهيكل التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية، وتتمثل المهمة الرئيسة لها في تنفيذ سياسة الجامعة المتعلقة بتأمين القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها وتطويرها.

- **العاملين:** هم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ممن هم برتبة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، والإداريين الذين يشغلون منصب رئيس قسم، مدير دائرة.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام الأسلوب الوصفي المسحي من خلال توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة للوصول إلى إجابات أسئلة البحث.

مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس والإداريين) في الجامعات الأردنية الرسمية: (جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة الحسين بن طلال).

حيث بلغ عدد جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (2874) عضو هيئة تدريس، وبلغ جميع الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية (5593) إداري وذلك للعام الجامعي (2015/2016م).

منهم (966) عضو هيئة تدريس، (1631) إداري في جامعة اليرموك، و(1593) عضو هيئة تدريس، (3111) إداري في الجامعة الأردنية، و(315) عضو هيئة تدريس، (851) إداري في جامعة الحسين بن طلال، الجدول (1) يوضح ذلك

الجدول (1)

توزيع مجتمع البحث من الجامعات موضع الدراسة

الجامعة	عضو هيئة تدريس	إداري
جامعة اليرموك	966	1631
الجامعة الأردنية	1593	3111
جامعة الحسين بن طلال	315	851
المجموع	2874	5593

قامت الباحثة باختيار أعضاء هيئة التدريس من الفئات التالية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) وبنسبة (22%) بطريقة طبقية عشوائية والعاملين الإداريين من المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم) بطريقة الحصر الشامل بحيث تم أخذ مجتمع الإداريين بشكل كامل الجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2)

توزيع الأكاديميين حسب الفئات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) والإداريين حسب المسمى الوظيفي (مدير دائرة، رئيس قسم)

الجامعة	رتبة أستاذ		رتبة أستاذ مشارك		رتبة أستاذ مساعد		الإداريين (مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام) ككل
	المجتمع	العينة بنسبة 22%	المجتمع	العينة بنسبة 22%	المجتمع	العينة بنسبة 22%	
جامعة اليرموك	254	56	260	57	228	50	72
الجامعة الأردنية	408	90	426	94	317	70	115
جامعة الحسين بن طلال	22	5	99	22	97	21	46
المجموع	684	150	785	172	642	141	233

عينة البحث:

تكوّنت عينة البحث من (696) عامل في الجامعات الأردنية الرسمية منهم: (463) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالعشوائية الطبقية و(233) إداري تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، الجدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة العاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	مستوى المتغير	عضو هيئة التدريس		إداري		أفراد عينة ككل	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
مصدر الشهادة	بلد عربي	64.6	299	88.4	206	72.2	505
	بلد أجنبي	35.4	164	11.6	27	27.8	191
	المجموع	100.0	463	100.0	233	100.0	696
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21.4	99	14.6	34	18.5	133
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	38.2	177	19.7	46	32.0	223
	10 سنوات فأكثر	40.4	187	65.7	153	49.5	340
	المجموع	100.0	463	100.0	233	100.0	696

أداة البحث:

تم تطوير استبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية فوطه والقطب، (2013) عبد الجابر، (2007) أبو دولة وصالحية (2005) الابراهيم، (1997) وتكونت من جزأين، اشتمل الجزء الأول على المتغيرات الشخصية (مصدر الشهادة، طبيعة العمل، وسنوات الخبرة) وتكون الجزء الثاني من الفقرات التي تقيس درجة فاعلية الموارد البشرية لدى العاملين في الجامعات الأردنية وبلغ عدد الفقرات (21) فقرة وتم الاستجابة على هذه الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي.

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

وتم توزيع هذه الفقرات على ثلاث مجالات وهي:

1. استقطاب الموارد البشرية تكون من 8 فقرات.
2. الموارد البشرية وتكون من 8 فقرات.
3. الحفاظ على الموارد البشرية وتكون من 5 فقرات.

صدق أداة البحث:

للتعرف على صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها وارتباطها بمجالاتها وسلامة اللغة ووضوح الصياغة، تم عرضها على (16) عضو هيئة تدريس في أقسام اللغة العربية والادارة التربوية والقياس والتقويم، وأجريت التعديلات ليصبح عدد الفقرات (21) بدلاً من (23).

ثبات أداة البحث:

للتأكد من ثبات أداة البحث تم حساب الثبات من خلال تطبيق أداة البحث على (30) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينتها، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، ولتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة خمسة مستويات هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفض، منخفض جداً) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / (عدد المستويات المطلوبة)

$$= (5 - 1) / 5 = 0.80$$

$$= 5/4 = 0.80$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- درجة موافقة منخفضة جداً من 1-1.80.
- درجة موافقة منخفضة من 1.81 - 2.60.
- درجة موافقة متوسطة من 2.61 - 3.40.
- درجة موافقة كبيرة من 3.41 - 4.20.

• درجة كبيرة جداً من 4.21 - 5.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات

الرقم	المجال	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ الفا)	معامل التطبيق بطريقة بيرسون
1	استقطاب الموارد البشرية	0.80	0.81*
2	تطوير الموارد البشرية	0.85	0.82*
3	الحفاظ على الموارد البشرية	0.83	0.82*
	الكلية	0.81	0.83*

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

يتبين من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

متغيرات البحث:

اشتمل البحث على المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة الثانوية:

- مصدر الشهادة وله فئتان: - بلد عربي - بلد أجنبي.
 - طبيعة العمل وله فئتان: - عضو هيئة تدريس - إداري.
 - سنوات الخبرة ولها ثلاث فئات: - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر.
- 2- المتغير التابع: درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين.

عرض النتائج ومناقشتها

توصل البحث هذه النتائج التي تم مناقشتها من خلال الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، جامعة الحسين بن طلال) من وجهة نظر العاملين فيها؟
للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها لكل مجال، والجدول (5، 6، 7، 8) تبين نتائج ذلك وعلى النحو الآتي:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

عن مجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعة مرتباً تنازلياً

الرقم	المجال	عضو هيئة التدريس			إداري			أفراد العينة ككل		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تقييم
11	استقطاب الموارد البشرية	3.38	0.71	متوسطة	2.94	0.87	متوسطة	3.23	0.97	متوسطة
22	الحفاظ على الموارد البشرية	3.30	0.75	متوسطة	2.69	0.89	متوسطة	3.19	0.96	متوسطة
33	تطوير الموارد البشرية	3.44	0.89	متوسطة	2.68	0.93	متوسطة	3.09	0.85	متوسطة
	محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل	3.36	0.70	متوسطة	2.69	0.82	متوسطة	3.17	0.79	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعة تراوحت بين (3.09-3.23) بدرجة تقييم متوسطة، كان أعلاها لمجال "استقطاب الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.23)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "الحفاظ على الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.19)، وجاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة مجال "تطوير

الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.09)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحوّر درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل (3.17) بدرجة تقييم متوسطة، ممّا يدلّ على أنّ درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، وقد تُعزى تلك النتيجة إلى كون إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية تقوم بأداء أنشطتها بشكل تقليديّ خالٍ من الإبداع وروح التميز وقد تتعدّم في كثير من الأحيان فرص التجديد والتطوير واستغلال التطورات في أنظمة التكنولوجيا والاتصالات لأنّ الدرجة الضعيفة يكون هناك خلل ولا تقوم الدائرة بأداء أنشطتها بتأثلاً. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (فوطه والقطب، 2013)، دراسة (الحوالد، 2010) ودراسة (خير، 2010) ودراسة (شاهزاد وآخرون، 2008، Shahzad, et al.)، بينما تعارضت مع دراسة (عبيدات، 2003) ودراسة (عبد الجابر، 2006) التي توصّلت إلى أنّ تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية نسبياً.

كما تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات البحث بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج:

1- مجال استقطاب الموارد البشرية:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال استقطاب الموارد البشرية مرتباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	عضو هيئة التدريس			إداري			أفراد عينة ككل		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والتعيين.	3.59	0.88	كبير	3.09	1.14	متوسط	3.41	0.99	كبير
2	تحديد الوصف الوظيفي للعاملين في الجامعة.	3.64	0.86	كبير	3.11	1.15	متوسط	3.45	0.99	كبير
3	بيان التحديات وصعوبات العمل للمتقدمين للوظائف الشاغرة في الجامعة.	3.35	0.95	متوسط	2.82	1.17	متوسط	3.16	1.04	متوسط
4	مسح احتياجات الجامعة من الكوادر البشرية في الجامعة.	3.31	0.94	متوسط	2.88	1.18	متوسط	3.16	1.04	متوسط
5	حُسن توزيع العاملين في الجامعة في كافة المجالات الأدائية.	3.24	0.98	متوسط	2.66	1.10	متوسط	3.05	1.05	متوسط
6	اعتماد الشفافية في إختيار الكوادر البشرية.	3.21	1.09	متوسط	2.88	1.17	متوسط	3.09	1.11	متوسط
7	وضع معايير محددة لملء الوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة الجامعة ومؤهلات الفرد.	3.32	0.96	متوسط	3.11	1.06	متوسط	3.25	0.99	متوسط
8	تفعيل الإدارة الإلكترونية في عمليات إستقطاب وإختيار وتعيين العاملين داخل الجامعة.	3.41	1.05	كبير	3.02	1.19	متوسط	3.28	1.10	متوسط
مجال إستقطاب الموارد البشرية ككل		3.38	0.71	متوسط	2.94	0.87	متوسط	3.23	0.79	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة البحث على فقرات مجال استقطاب الموارد البشرية ترواحت بين (3.05-3.45)، كما تبين من الجدول (6) أن الفقرة رقم (2) التي تنص: تحديد الوصف الوظيفي للعاملين في الجامعة جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة تقييم كبيرة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تنص: حسن توزيع العاملين في الجامعة في المجالات الأدائية كافة بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.23)، وتعزو الباحثة سبب ذلك بسبب اتفاق أنظمة إدارة الموارد البشرية الجامعات الأردنية الرسمية على معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين وكذلك صياغة الوصف الوظيفي لدى العاملين في الجامعة حيث يعد مجال استقطاب الموارد البشرية من أولى المهام التي يجب أن تعطى إدارة الموارد البشرية أولويات إهتمامها؛ كونها تمثل قاعدة الهرم في نجاح المنظمة ككل فتسعى كل منظمة إلى توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها وإلى اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين للعمل، وهذا السعي يجب أن يرافقه معرفة تامة بعدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة بشكل محدد وواضح والخبرات والمؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم وذلك بعد تحليل واف ودقيق للوظيفة أو الوظائف الشاغرة وبعد وضع المواصفات لها ولشاغليها من خلال التحليل الوظيفي وبعد البحث عن مصادر الموارد البشرية بمختلف وسائل الاتصال تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين من بين مجموعة الأفراد المتقدمين لتلك الوظائف الشاغرة، وبالتالي ممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين في عملية توفير موارد بشرية تحتاجها المنظمة يقود إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الملائمة بين الأفراد الذين تم اختيارهم وحاجة وثقافة المنظمة، وتتفق نتيجة مع دراسة فوطه والقطب (2013)، بينما تعارضت مع دراسة (عبد الجابر، 2006).

2- مجال تطوير الموارد البشرية:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال تطوير الموارد البشرية مرتباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	عضو هيئة التدريس			إداري			أفراد عينة ككل		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	تحديد الإحتياجات التدريبية لدى العاملين في الجامعة بما يتناسب وقدراتهم.	3.35	0.96	متوسط	2.76	1.10	متوسط	3.16	1.04	متوسط
2	ارتباط برامج التدريب بالإحتياجات المستقبلية.	3.29	0.98	متوسط	2.64	1.01	متوسط	3.08	1.03	متوسط
3	التأكد من انتقال أثر التدريب للعاملين في الجامعة	3.17	0.98	متوسط	2.55	1.05	منخفض	2.95	1.04	متوسط
4	إدخال التكنولوجيا في عملية التدريب المقدمة للعاملين في الجامعة.	3.54	0.97	كبير	2.95	1.09	متوسط	3.34	1.05	متوسط
5	إتاحة الفرصة أمام الكوادر البشرية للتدريب.	3.40	0.97	متوسط	2.85	1.04	متوسط	3.22	1.02	متوسط
6	الاستفادة من نتائج تقييم الاداء في تدريب العاملين في الجامعة.	3.31	0.97	متوسط	2.49	0.98	منخفض	3.04	1.04	متوسط
7	نشر نتائج تقييم برامج تدريب العاملين في الجامعة.	3.05	1.11	متوسط	2.57	1.12	منخفض	2.88	1.13	متوسط
8	وضوح مستوى الأداء عند تقييمه.	3.27	0.98	متوسط	2.70	1.09	متوسط	3.07	1.04	متوسط
	مجال تطوير الموارد البشرية ككل	3.30	0.75	متوسط	2.69	0.89	متوسط	3.09	0.85	متوسط

يظهر من الجدول (7) أنَّ المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة البحث على فقرات مجال تطوير الموارد البشرية تراوحت بين (2.88-3.34) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كما تبين من الجدول أنَّ الفقرة رقم (4) التي تنص: إدخال التكنولوجيا في عملية التدريب المقدمة للعاملين في الجامعة، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) التي تنص: نشر نتائج تقييم برامج تدريب العاملين في الجامعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.09)، كما أشارت النتائج أنَّ مجال تطوير الموارد البشرية قد احتل المرتبة الأخيرة بتقدير الدرجة منخفضة من بين جميع المجالات، ويمكن عزو ذلك إلى حاجة المنظمات إلى إدخال التكنولوجيا في عمليات التدريب واستحداث برامج التدريب التي تقدم للعاملين في الجامعة وكذلك ضعف ارتباط البرامج التدريبية بالاحتياجات المستقبلية لدى الجامعات الأردنية الرسمية وكذلك سيادة الروتين والجمود والانغلاق الفكري في خطط التي تقوم عليها برامج تطوير العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك يمكن القول بأنَّ أيَّ برامج تدريبية تقدم للعاملين؛ لا يتم أخذ نتائجها بعين بل يتم تجاهلها وأخذ نتائجها بعين الاعتبار في تحسين العملية الإدارية، وتتفق نتيجة مع دراسة (فوطه والقطب، 2013)، ودراسة (الخالدة، 2010) بينما تعارضت مع دراسة (عبد الجابر، 2006).

3- مجال الحفاظ على الموارد البشرية:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال الحفاظ على الموارد البشرية مرتباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	عضو هيئة التدريس			إداري			أفراد عينة ككل		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	إتاحة المجال للعاملين في الجامعة بتبادل المعلومات بينهم.	3.39	1.08	متوسط	2.71	1.04	متوسط	3.18	1.10	متوسط
2	توزيع المهام بين العاملين في الجامعة لتؤدي العلاقات الوظيفية إلى العلاقات الاجتماعية بينهم	3.41	1.04	كبير	2.69	1.13	متوسط	3.18	1.11	متوسط
3	تقديم العاملين المقترحات التطويرية لأقسامهم.	3.50	1.10	كبير	2.76	1.00	متوسط	3.25	1.11	متوسط
4	شعور العاملين بعدالة القرارات في أقسامهم.	3.43	1.10	كبير	2.64	1.11	متوسط	3.17	1.17	متوسط
5	تفاعل العاملين في الجامعة بروح الفريق الواحد	3.45	1.06	كبير	2.62	1.06	متوسط	3.16	1.12	متوسط
	مجال الحفاظ على الموارد البشرية ككل	3.44	0.89	كبير	2.68	0.93	متوسط	3.19	0.96	متوسط

يظهر من الجدول (8) أنَّ المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة البحث على فقرات مجال الحفاظ على الموارد البشرية تراوحت بين (3.16-3.25) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، كما تبين من الجدول (8) أنَّ الفقرة رقم (3) التي تنص: تقديم العاملين المقترحات التطويرية لأقسامهم، جاءت بالمرتبة الأولى، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تنص: تفاعل العاملين في الجامعة بروح الفريق الواحد، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.19) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخالدة (2010) التي أوصت بضرورة إعطاء العاملين في الجامعات بالأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات للشعور بعدالة القرارات التي تنصب عليهم، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قدرة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها ومهامها إلى فسح المجال للعاملين

بتقديم المقترحات التطويرية لأقسامهم حتى تتسم العلاقة بالعمل بروح الفريق الواحد، وتتكافل الجهود لإنجاز المهام بفاعلية أكبر.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية تُعزى لإختلاف المتغيرات (مصدر الشهادة، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن مجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات (مصدر الشهادة، طبيعة العمل سنوات الخبرة، كما تم تطبيق تحليل التباين الثنائي المتعدد (2way MNOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية، وتطبيق تحليل التباين الثنائي (2way ANOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمحور ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية، وفيما يلي عرض النتائج:

النتائج المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات
أفراد العينة عن مجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	إستقطاب الموارد البشرية		تطوير الموارد البشرية		الحفاظ على الموارد البشرية		المحور ككل	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مصدر الشهادة	بلد عربي	3.46	0.74	3.40	0.73	3.59	0.79	3.47	0.68
	بلد أجنبي	3.24	0.63	3.11	0.76	3.15	0.99	3.17	0.69
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.39	0.72	3.24	0.63	3.19	0.75	3.29	0.61
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.28	0.65	3.23	0.78	3.30	1.01	3.27	0.72
	10 سنوات فأكثر	3.47	0.75	3.39	0.79	3.69	0.77	3.49	0.70

يظهر من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، وللتعرف على الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثنائي المتعدد (2Way MNOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

تطبيق تحليل التباين الثنائي المتعدد بدون تفاعل (2way MNOVA) لدراسة الفروق

بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس

المصدر	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
مصدر الشهادة	إستقطاب الموارد البشرية	5.58	1	5.58	11.40	0.00
	تطوير الموارد البشرية	8.15	1	8.15	14.86	0.00
	الحفاظ على الموارد البشرية	17.52	1	17.52	24.46	0.00
سنوات الخبرة	إستقطاب الموارد البشرية	3.32	2	1.66	3.39	0.03
	تطوير الموارد البشرية	2.19	2	1.09	1.99	0.14
	الحفاظ على الموارد البشرية	17.21	2	8.60	12.01	0.00
الخطأ	إستقطاب الموارد البشرية	224.68	459	0.49		

		0.55	459	251.71	تطوير الموارد البشرية	
		0.72	459	328.69	الحفاظ على الموارد البشرية	
			463	5532.73	إستقطاب الموارد البشرية	المجموع
			463	5297.89	تطوير الموارد البشرية	
			463	5831.32	الحفاظ على الموارد البشرية	
			462	233.53	إستقطاب الموارد البشرية	المجموع مصحح
			462	262.58	تطوير الموارد البشرية	
			462	366.94	الحفاظ على الموارد البشرية	

يظهر من الجدول (10) ما يلي:

1- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول جميع مجالات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية تُعزى لإختلاف متغير مصدر الشهادة، حيث كانت جميع قيم (F) دالة إحصائياً، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح مصدر الشهادة (بلد عربي).

2- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول إستقطاب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية تُعزى لإختلاف الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (3.39) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والذي أظهرت نتائجها أن الفروق كانت بين مستويات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) لصالح مستوى الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.47).

3- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول الحفاظ على الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية تُعزى لإختلاف الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (12.01) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والذي أظهرت نتائجها أن الفروق كانت بين مستويات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) لصالح مستوى الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.69).

كما تم تطبيق تحليل التباين الثنائي (2 way ANOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

تطبيق تحليل التباين الثنائي لدراسة الفروق

بين المتوسطات الحسابية لمجالات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
مصدر الشهادة	8.90	1	8.90	19.33	0.00
سنوات الخبرة	4.52	2	2.26	4.90	0.01
الخطأ	211.39	459	0.46		
المجموع	5462.19	463			
المجموع مصحح	225.59	462			

يظهر من الجدول (11) ما يلي:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تُعزى لإختلاف متغير مصدر الشهادة، حيث بلغت قيمة (F) (19.33) وهي قيمة دالة إحصائياً، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح مصدر الشهادة (بلد عربي).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تُعزى لإختلاف الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (4.90) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والذي أظهرت نتائجهُ أنّ الفروق كانت بين مستويات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) لصالح مستوى الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.49).

النتائج المتعلقة بالإداريين

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة عن مجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	إستقطاب الموارد البشرية		تطوير الموارد البشرية		الحفاظ على الموارد البشرية		المحور ككل	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مصدر الشهادة	بلد عربي	2.90	0.91	2.62	0.90	2.64	0.95	2.73	0.85
	بلد أجنبي	3.29	0.34	3.20	0.66	2.99	0.67	3.18	0.47
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.74	1.02	2.31	1.01	2.42	0.81	2.50	0.93
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.02	0.78	3.10	0.76	2.82	0.98	3.00	0.79
	10 سنوات فأكثر	2.97	0.86	2.65	0.85	2.70	0.93	2.78	0.79

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية للإداريين، وللتعرف على الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثنائي المتعدد (2Way MNOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

تطبيق تحليل التباين الثنائي المتعدد بدون تفاعل (2way MNOVA)

لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية للإداريين

المصدر	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
مصدر الشهادة	إستقطاب الموارد البشرية	2.94	1	2.94	3.92	0.00
	تطوير الموارد البشرية	6.34	1	6.34	8.84	0.00
	الحفاظ على الموارد البشرية	2.07	1	2.07	2.45	0.12
سنوات الخبرة	إستقطاب الموارد البشرية	1.19	2	0.59	0.79	0.46
	تطوير الموارد البشرية	11.32	2	5.66	7.89	0.00
	الحفاظ على الموارد البشرية	2.48	2	1.24	1.47	0.23
الخطأ	إستقطاب الموارد البشرية	172.10	229	0.75		
	تطوير الموارد البشرية	164.39	229	0.72		
	الحفاظ على الموارد البشرية	193.74	229	0.85		
المجموع	إستقطاب الموارد البشرية	2197.33	233			
	تطوير الموارد البشرية	1866.91	233			
	الحفاظ على الموارد البشرية	1877.64	233			
المجموع	إستقطاب الموارد البشرية	176.87	232			

مصحح	تطوير الموارد البشرية	183.69	232		
	الحفاظ على الموارد البشرية	198.99	232		

يظهر من الجدول (13) ما يلي:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجالي (إستقطاب الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية) تُعزى لإختلاف متغير مصدر الشهادة، حيث كانت قيم (F) دالة إحصائياً، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح مصدر الشهادة (بلد أجنبي).
 - 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تطوير الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية تُعزى لإختلاف الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (7.89) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تمّ تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والذي أظهرت نتائج أن الفروق كانت بين مستويات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أقل من 5 سنوات) لصالح مستوى الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.10).
- كما تمّ تطبيق تحليل التباين الثنائي (2 way ANOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحوّر درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

تطبيق تحليل التباين الثنائي لدراسة الفروق

بين المتوسطات الحسابية لمجالات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
مصدر الشهادة	3.83	1	3.83	5.89	0.02
سنوات الخبرة	3.95	2	1.98	3.04	0.04
الخطأ	148.66	229	0.65		
المجموع	1964.36	233			
المجموع مصحح	157.42	232			

يظهر من الجدول (14) ما يلي:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تُعزى لإختلاف متغير مصدر الشهادة، حيث بلغت قيمة (F) (5.89) وهي قيمة دالة إحصائياً، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح مصدر الشهادة (بلد أجنبي).
 - 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية ككل تُعزى لإختلاف الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (3.04) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تمّ تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والذي أظهرت نتائج أن الفروق كانت بين مستويات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أقل من 5 سنوات) لصالح مستوى الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.00).
- العينة ككل:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة عن مجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	إستقطاب الموارد البشرية		تطوير الموارد البشرية		الحفاظ على الموارد البشرية		المحور ككل	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مصدر الشهادة	بلد عربي	3.22	0.86	3.08	0.89	3.21	0.97	3.17	0.84
	بلد أجنبي	3.25	0.59	3.13	0.73	3.12	0.93	3.19	0.65
طبيعة العمل	عضو هيئة تدريس	3.37	0.71	3.29	0.75	3.43	0.88	3.36	0.69
	إداري	2.94	0.87	2.69	0.89	2.68	0.93	2.78	0.82
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.20	0.82	3.00	0.82	3.02	0.81	3.08	0.76
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.23	0.69	3.21	0.77	3.21	1.03	3.22	0.75
	10 سنوات فأكثر	3.25	0.84	3.06	0.90	3.24	0.98	3.17	0.82

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية، وللتعرف على الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد (3Way MNOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (13)

تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد بدون تفاعل (3way MNOVA)

لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية

المصدر	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
مصدر الشهادة Hotelling's ≥ 0.03 (Trace)	إستقطاب الموارد البشرية	1.38	1	1.38	2.34	0.13
	تطوير الموارد البشرية	1.51	1	1.51	2.36	0.13
	الحفاظ على الموارد البشرية	10.74	1	10.74	13.79	0.00
طبيعة العمل Hotelling's ≥ 0.21 (Trace)	إستقطاب الموارد البشرية	32.82	1	32.82	55.77	0.00
	تطوير الموارد البشرية	56.67	1	56.67	88.45	0.00
	الحفاظ على الموارد البشرية	109.50	1	109.50	140.62	0.00
سنوات الخبرة Wilks' ≥ 0.94 (Lambda)	إستقطاب الموارد البشرية	2.68	2	1.34	2.27	0.10
	تطوير الموارد البشرية	3.72	2	1.86	2.90	0.06
	الحفاظ على الموارد البشرية	14.97	2	7.49	9.61	0.00
الخطأ	إستقطاب الموارد البشرية	401.40	692	0.59		
	تطوير الموارد البشرية	436.99	692	0.64		
	الحفاظ على الموارد البشرية	531.10	692	0.78		
المجموع مصحح	إستقطاب الموارد البشرية	434.54	695			
	تطوير الموارد البشرية	499.40	695			
	الحفاظ على الموارد البشرية	647.29	695			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن مجالي (استقطاب الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية) تبعاً لمتغير مصدر الشهادة؛ إذ أن قيم (F) كانت غير دالة إحصائياً.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن مجال الحفاظ على الموارد البشرية تبعاً لمتغير مصدر الشهادة؛ إذ أن بلغت قيمة (F) (14.72) وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق كانت لصالح مصدر الشهادة (بلد عربي) بمتوسط حسابي (3.21)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمصدر الشهادة بلد أجنبي (3.12)، وقد يُعزى السبب في ارتفاع سقف التوقعات للعاملين ممن يحملون شهادات من دول عربية في مجال سعة المجال لتبادل المعلومات ما بين العاملين داخل الجامعة والعدالة التي تنعكس عن أداء واجباتهم في الجامعة التي يعملون بها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن مجالات استقطاب الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية تبعاً لمتغير طبيعة العمل؛ إذ أن كانت قيم (F) دالة إحصائياً، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس؛ إذ أن المتوسطات الحسابية أعضاء هيئة التدريس أعلى منها لإداريين، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتفاعلون بشكل أكبر وبشكل مستمر مع أنشطة إدارة الموارد البشرية أكثر من الإداريين فيما يخص أنشطة التدريب وتقييم الأداء، والتعويضات والعلاقات الإنسانية ما بينهم وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشاقبة (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمسمى الوظيفي أعضاء هيئة التدريس، بينما تعارضت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مقابلة، 2010) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الفاعلية للموارد البشرية تُعزى إلى المسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريس أو إداري) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الفهم المشترك لكل من عضو هيئة التدريس والإداري لفاعلية إدارة الموارد البشرية والأنشطة التي تنطوي عليها بالنسبة لوظائف الجامعة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن مجالي (استقطاب الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ أن قيم (F) كانت غير دالة إحصائياً.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن مجال الحفاظ على الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ أن بلغت قيمة (F) (9.92) وهي قيمة دالة إحصائياً، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه للمقارنات البعدية، الجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

نتائج تطبيق طريقة شيفيه للمقارنات البعدية على مجال الحفاظ على الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.02		-0.19*	0.22*
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.21			0.03
10 سنوات فأكثر	3.24			

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

يظهر من الجدول (11) أن مصادر الفروق كانت بين فئات الخبرة أقل من (5) سنوات، من (5) إلى أقل من (10) سنوات لصالح الفئة الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.21)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) (3.02) وأظهرت النتائج وجود فروق بين فئات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 10 سنوات فأكثر) لصالح فترة الخبرة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.24).

كما تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحوّر درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية، الجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

تطبيق تحليل التباين الثلاثي (way ANOVA 3)

لدراسة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الشخصية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدالة الإحصائية
مصدر الشهادة	2.88	1	2.88	5.27	0.02
طبيعة العمل	56.88	1	56.88	104.25	0.00
سنوات الخبرة	4.22	2	2.11	3.87	0.02
الخطأ	372.10	692	0.55		
المجموع	7317.23	697			
المجموع مصحح	431.02	696			

يظهر من الجدول (12) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل تبعاً لمتغير مصدر الشهادة؛ إذ أن بلغت قيمة (F) (4.98) وهي قيمة دالة إحصائية، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق كانت لصالح مصدر الشهادة بلد أجنبي (بمتوسط حسابي (3.19)).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل تبعاً لمتغير طبيعة العمل؛ إذ أن بلغت قيمة (F) (106.16) وهي قيمة دالة إحصائية، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق كانت لصالح عضو هيئة تدريس بمتوسط حسابي (3.36).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ أن بلغت قيمة (F) (4.16) وهي قيمة دالة إحصائية، ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق طريقة شيفيه للمقارنات البعدية، الجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

نتائج تطبيق طريقة شيفيه للمقارنات البعدية على محور فاعلية إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.08		-0.14*	-0.09
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.22			0.05
10 سنوات فأكثر	3.17			

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

يظهر من الجدول (13) أن مصادر الفروق كانت بين فئات الخبرة أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات لصالح الفئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.22)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الخبرة أقل من 5 سنوات (3.08).

أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى العاملين تُعزى لمتغيرات (مصدر الشهادة، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

وقد كانت بالنسبة إلى مصدر الشهادة لصالح البلد العربي ويمكن أن يُعزى السبب في ارتفاع الدرجة لصالح الخريجين من جامعات عربية هي ارتفاع درجة الفاعلية للجامعات العربية في ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وتطبيقها وتحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك أكثر من الجامعات العربية، وكذلك الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية، وتوفر نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وحدثة هذه الأنظمة بحيث تصبح قادرة عن مواكبة التطورات الحديثة، وقد يُعزى السبب

في ارتفاع سقف التوقعات للعاملين ممن يحملون شهادات من دول عربية في مجال سعة المجال لتبادل المعلومات ما بين العاملين داخل الجامعة والعدالة التي تنعكس عن أداء واجباتهم في الجامعة التي يعملون بها.

أما بالنسبة إلى متغير طبيعة العمل فقد أظهرت النتائج أن الفروق كانت لصالح عضو هيئة التدريس بمتوسط حسابي بلغ (3.36) ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتفاعلون بشكل أكبر وبشكل مستمر مع أنشطة إدارة الموارد البشرية أكثر من الإداريين فيما يخص أنشطة التدريب وتقييم الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (2009) ودراسة المشاقبة (2001)، بينما تعارضت هذه النتيجة مع نتائج دراسة آدمي (Adeyemi, 2008)، ونتائج دراسة مقابلة، (2010) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الفهم المشترك لكل من عضو هيئة التدريس والإداري لفاعلية إدارة الموارد البشرية.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لدى العاملين يُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد كانت الفروق لصالح الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات تليها الفئة 10 سنوات فأكثر وأخيراً أقل من 5 سنوات وقد يرجع سبب ارتفاع الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات أكثر من الفئة أقل من 5 سنوات إلى أن مدة الخدمة للعاملين في الجامعات ترتبط بالمكاسب المادية والمعنوية لديهم حيث تزداد فرص الاستفادة من أنشطة إدارة الموارد البشرية ويكون الأفراد العاملين على درجة أكبر من النضج الوظيفي من السنوات الجديدة التي يلتحقون بها في مجال عملهم، أما بالنسبة لانخفاض المتوسط الحسابي للفئة 10 سنوات فأكثر أكبر من الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فقد يُعزى السبب إلى حاجة هؤلاء العاملين لتجديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وعدم إقتناعهم -مع سعة الأفق التي أصبحوا يمتلكونها -أصبحوا بحاجة إلى التنوع والابتكار ومواكبة الأحداث فيما يخص تلم الأنشطة المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة ومع زيادة الخبرة لهذه الفئة يزيد من إدراكها فتصبح قادرة على وضع يدها على مواطن الضعف والقصور في أداء إدارة الموارد البشرية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عيسوة (2005)، بينما تعارضت نتيجة هذه النتيجة مع دراسة الحلاق، (2008) ودراسة خوالدة (2010).

التوصيات:

توصل البحث إلى أن مجالات الموارد البشرية (إسقاطات الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية) في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات وعلى ذلك أوصى البحث بالتالي:

1. زيادة مستوى الإهتمام بالعاملين داخل الجامعة عن طريق توفير الأدوات المكتبية والتكنولوجية الضرورية للعمل، وتوضيح أنظمة الترقية التي يُعمل بها في الجامعة، والبعد عن المحسوبية والوساطة في ذلك.
2. أن تتم عمليات الإسقاطات والاختيار والتعيين -كونها أولى العمليات في شغل الوظيفة- وفق عملية تشاركية جماعية لجميع الأطراف والخبراء من العاملين في الجامعة.

عقد ورشات تدريبية وبرامج تدريبية دورية للعاملين بالجامعة، بالاستعانة بالخبرات خارج إطار الجامعة وكذلك الخبرات من جامعات لدول خارجية.

المراجع

- أبو دولة، ج. وصالحية، ل. (2005)، واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، إربد.
- أبوشخة، ن. (2010)، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري ورحلات عملية، دار صفاء للنشر: عمان.
- الاسمري، س. وحسن، م. (1986)، تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، الرياض: السعودية.
- الأعرجي، ع. والشخيلي، ع. (1990)، إدارة الأفراد، بغداد: جامعة بغداد.
- حريم، ح. (2012)، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. دار ومكتبة الحامد للنشر.
- حسن، ف. (2008)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحلاق، ت. (2008)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الخوالدة، م. (2010)، درجة أداء وظائف أدوار الموارد البشرية، والمعوقات التي تواجهها، والحلول المقترحة للتغلب عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة التربويين في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد.
- درة، ع. والصباغ، ز. (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل: عمان.
- الزغبى، فايزا وعبيدات، محمد. (1997)، أساسيات في الإدارة الحديثة. دار المستقبل: الأردن.
- السالم، م. وصالح، ع. (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث: إربد.

- شاويش، م. (1996)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق: عمان.
- شريف، ع. (1997)، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ط2.
- عباس، س. (2011)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل للنشر: عمان.
- عباس، س. وعلي، ع. (1998)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الجابر، م. (2007)، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج27، ع1، 158-163.
- عبوي، ز. (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة: عمان.
- عبيدات، ش. (2003)، واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد.
- العزوي، ن. وعباس، ح. (2010)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر: عمان.
- عيسوة، ه. (2005)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الغامدي، ع. (2009)، مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- فوطه، س. والقطب، م. (2013)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، (1)، 15.
- كامل، م. (1994)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- المشاقبة، ن. (2011)، فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن: 131-147.
- مقابلة، م. (2010)، فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد.
- نداوي، ع. (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار السيرة للطباعة والنشر، عمان.
- الهيتمي، خ. (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر: الأردن.
- Adeyemi, T. (2008). The Influence of Administrative Strategies on the Effective Management of HR in Secondary schools in Ondo State: Nigeria. ISEA Journal, 36, (2).
- M.Carrell and F Kuzmits. (1982). Personnel Management and Human Resources. (Charles Merrill Publishing Company).
- Shahzad, K., S. Bashir, and I.M. Ramay. (2008). Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, International Review of Business Research Papers, 4, (2): 302-315.
- Shikha N. Khera. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India, DSM Business Review (2): 1.

Degree of Human Resources Management Effectiveness in the Official Jordanian Universities from the Perspective of Employees

*Dina H. Bani Issa **

ABSTRACT

This study aimed to determine the degree of effectiveness of human resources management in the official Jordanian universities from the perspective of employees. The study consisted of (696) of the employees. The sample of the study was selected using the stratified random method. To achieve the objectives of the study, the researchers developed a questionnaire which consisted of (21) items distributed among three areas in human resources management. Its validity and reliability were verified by a group of referees. The study found that the degree of effectiveness of human resources management in the official Jordanian universities was medium as seen by the employees. The results also showed the existence of statistically significant differences in the responses of the sample study on human resources management attributed to the variable of certificate source in favor of an Arab country, the variable of nature of the work for the benefit of faculty members and the variable of years of experience for the benefit of (10) years and more. The study recommended to increase attention to the level of human resources management activities in all areas and to activate the results of performance evaluation as the basis for operations of recruitment, selection, appointment and identification of training needs.

Keywords: Degree of effectiveness, Human resources management, Public Jordanian universities.

* American University Middle East Schools, Jordan. Received on 08/03/2016 and Accepted for Publication on 13/07/2016.