

درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية

أ.د خليفة مصطفى أبو عاشورⁱⁱ

تاريخ القبول

2024/8/5

رانيا محمد أحمد مساعدهⁱ

تاريخ الاستلام

2024/6/25

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (450) من الأساتذة الأكاديميين، والقادة الأكاديميين والإداريين الملتحقين في جامعات الشمال (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية، جامعة عجلون الوطنية، جامعة جرش الأهلية) وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) حول درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن في جميع المجالات والدرجة الكلية، تعزى لأثر متغيرات (الجنس، ملكية الجامعة المسمى الوظيفي، نوع الكلية)، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بتقديم برامج تدريبية لمديري الموارد البشرية لتعزيز مهاراتهم في متابعة وتقييم أداء العاملين بفعالية، وإجراء تحليلات دورية لأداء مديري الموارد البشرية وتقديم التدريب المستمر لهم، مما يساهم في تحسين ممارساتهم وإبقائهم على اطلاع بأحدث الاتجاهات في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديري الموارد البشرية، جامعات شمال الأردن، المهام الإدارية.

ⁱ طالبة دكتوراه / كلية العلوم التربوية / قسم الإدارة وأصول التربية / جامعة اليرموك / الأردن.

ⁱⁱ كلية العلوم التربوية / قسم الإدارة وأصول التربية / جامعة اليرموك / الأردن.

The Degree to which Human Resources Managers in Northern Jordanian Universities Practice their Administrative Duties

Abstract

This study aimed at assessing the level of human resources (HR) managers' practices in administrative tasks in the universities of Northern Jordan. A descriptive survey method was employed, and a questionnaire was distributed to a sample of 450 academic professors, academic leaders, and administrators from several Northern Jordanian universities (Yarmouk University, Al-Balqa Applied University, Al al-Bayt University, Jadara University, Irbid National University, Ajloun National University, and Jerash University). The sample of the study was representative of the study population.

The results of the study showed that the degree of practice among human resources managers in Northern Jordanian universities for their administrative tasks was moderate. Furthermore, the study revealed no statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the practices of human resources managers across all areas, and the overall degree, attributed to the impact of variables such as (gender, university ownership, job title, and type of college). In light of the results, the researchers recommended implementing training programs for HR managers to enhance their skills in monitoring and evaluating employees' performance effectively. They also suggested conducting periodic analyses of the performance HR managers and providing continuous training to keep them informed of the latest trends in this field, and improving their practices.

Keywords: Practice level, human resources managers, Northern Jordan universities, administrative tasks.

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة لأي مؤسسة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية كفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً (خريسات والسيسي، 2020).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة؛ لأنّ قوة أي منظمة تستمد من قوة مواردها البشرية لا من قوة خططها أو لوائحها أو مواردها المالية فحسب، لاسيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة (Yiliang et al., 2021).

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، أن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، وأيضاً تتبع أهمية الإدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بدّ من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز (السلمي، 2020).

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين الموارد البشرية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، ومن أبرز هذه الأنشطة التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، تطوير السياسات والإجراءات، إدارة التعويضات والمزايا، وتوفير التدريب والتطوير المهني. بالإضافة إلى ذلك، كما تُعنى إدارة الموارد البشرية بتحسين التواصل الداخلي وتعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومثمرة (Boxall & Purcell, 2016).

وتسعى إدارة الموارد البشرية أيضاً إلى ضمان الامتثال للمعايير والقوانين المتعلقة بالعمل، وذلك من خلال تطبيق السياسات والإجراءات التي تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة بالتوظيف، الصحة والسلامة، والمساواة في الفرص، ويسهم هذا الالتزام في تقليل المخاطر القانونية وتحسين صورة المؤسسة كمكان عمل موثوق به وملتمزم بالقيم الأخلاقية، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف من مديري الموارد البشرية أن يكونوا على دراية بالتحديات والفرص في سوق العمل المتغير، وأن يمتلكوا القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة وفعالية. (Dessler, 2017)

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويُعدّ مديرو الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية، خاصة في الجامعات، عنصراً أساسياً في تحسين جودة التعليم والتفاعل بين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، وفقاً لدراسة (Albrecht et al. 2015)، فإن فعالية إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير بقدرة المديرين على تنفيذ مهامهم الإدارية بفعالية وكفاءة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمية، وزيادة رضا العاملين.

والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تُعدّ من العناصر الحيوية في المؤسسات؛ إذ تتضمن المهام الإدارية لمديري الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق

الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛ إذ يتعين على مديري الموارد البشرية تحليل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتخطيط التوظيف بشكل استراتيجي لتلبية هذه الاحتياجات بكفاءة، ويشمل ذلك تحديد المؤهلات المطلوبة للوظائف، وتصميم إعلانات الوظائف، وإجراء عمليات التوظيف والاختيار بطريقة تضمن جذب أفضل الكفاءات (Mathis & Jackson, 2018)، علاوة على ذلك، يقع ضمن مهام مديري الموارد البشرية تطوير وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وهذا الجانب من الإدارة يُعتبر حيويًا للحفاظ على تنافسية المؤسسة في سوق العمل وضمان استعداد الموظفين للتعامل مع التحديات المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك، يتضمن تطوير خطط التعاقب الوظيفي لضمان وجود بدائل مؤهلة لشغل المناصب الرئيسية عند الحاجة (Noe et al, 2017).

ومن المهام الأخرى المهمة لمديري الموارد البشرية إدارة الأداء الوظيفي من خلال تطوير نظم تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة المستمرة للموظفين. يشمل ذلك تحديد الأهداف الوظيفية الفردية وتقييم الأداء بناءً على معايير محددة، بالإضافة إلى توفير الدعم والإرشاد اللازم لتحسين الأداء عند الضرورة، وأيضاً، يتعين على مديري الموارد البشرية التعامل مع قضايا الموظفين والشكاوى، وضمان معالجة هذه القضايا بطريقة عادلة وفعالة تعزز من رضا الموظفين وتدعم بيئة العمل الإيجابية (Aguinis, 2013).

إن الجامعة في أي مجتمع تُعد من أهم المؤسسات التي تضع في أولى أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض بمعارف، ومهارات وخبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها والاستثمار فيها، باعتبار تنمية الموارد البشرية أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وزيادة مهاراته وكشف وصقل وتنميين معارفه وتقجير طاقاته الإبداعية، بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها من خلق المعرفة، ونقلها ونشرها وخدمة المجتمعات والرقى بها، وبذلك يتوجب على الجامعات أن تعمل بفعالية وأن تولي الاهتمام اللازم بالموارد البشرية، من أجل الحفاظ على الاستمرارية والحفاظ على مستوى مقبول من الجودة في العملية التعليمية، وبالتالي، يجب أن يكون عنصر إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في عملية التخطيط في الجامعات (Friedman, 2009).

وفي ضوء ما سبق، هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية.

مشكلة الدراسة

إنّ لإدارة الموارد البشرية اسهامات كبيرة في تحقيق الكفاءة والفعالية إذ تعمل على ابتكار الطرق والأساليب التي تساعد المدراء والمسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه على تطبيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما بفضل نجاحها في تسير أهداف كافة الإدارات في المنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام، لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد ومن الموارد المتاحة حيث ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف أو حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

ومن واقع معايشة الباحثين في الميدان التربوي، تبين أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن، وهذا التفاوت قد يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية العمليات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات، كما لاحظ الباحثان من خلال تجاربهم وملاحظاتهم اليومية أن بعض مديري الموارد البشرية يواجهون تحديات كبيرة في تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، مما قد ينعكس سلباً على جودة التعليم ورضا العاملين والطلاب، كما لاحظ الباحثان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية وقلة في الدراسات التي جمعت المتغيرات البحثية معاً، وبناءً على ذلك تم إجراء دراسة شاملة توضح درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن الحكومية والخاصة لمهامهم الإدارية، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية، وتشكلت أسئلة الدراسة في ضوء المشكلة وهي:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم في جامعات شمال الأردن تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، ملكية الجامعة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

هَدَفَت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم في جامعات شمال الأردن تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، ملكية الجامعة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي)؟

أهمية الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية، وبرزت أهمية الدراسة من جانبين هما:

الأهمية النظرية:

1. ساهمت هذه الدراسة في إثراء الأدب العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية وتوفير مصادر ومراجع للباحثين والمهتمين بالمجال.
2. لهذه الدراسة أيضاً أهمية علمية بحثية يستفيد منها الباحثون لإجراء مزيد من الدراسات في الجامعات الأردنية بوجه عام، والذي يُعد من الموضوعات الجديدة في أدبيات الإدارة.
3. تُعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في المملكة الأردنية الهاشمية -بحسب علم الباحثين- والتي ناقشت درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية.

الأهمية التطبيقية:

1- يمكن استخدام نتائج الدراسة من قبل الجهات الحكومية والمؤسسات لتوجيه السياسات والاستراتيجيات الخاصة للاهتمام بتنمية ممارسة مديري الموارد البشرية في الجامعات بمهام إدارة الموارد البشرية.

2- ساهمت هذه الدراسة في توجيه الجامعة نحو الاستمرارية في تطوير وتحسين ممارسات مهام إدارة الموارد البشرية لديها، مما يساعد على مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الجامعية بشكل فعال.

3- قدمت الدراسة الحالية رؤى قيمة للإدارة الجامعية في جامعات شمال الأردن حول كيفية تعزيز ممارسات مديري الموارد البشرية لمهامهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير وتحسين القرارات والاستراتيجيات الإدارية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

إدارة الموارد البشرية إصطلاحاً: هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها (السلمي، 2020). وتم تعريفها إجرائياً بأنها: سلوكيات وممارسات القادة الإداريين في جامعات شمال الأردن الحكومية والخاصة (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية، جامعة عجلون الوطنية، جامعة جرش الأهلية) لمهامهم المتمثلة في (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظم التعويض والمكافآت والتحفيز، تقييم الأداء).

مديري الموارد البشرية إصطلاحاً: بأنهم الأفراد الذين يشغلون مواقع إدارية في مديريات إدارة الموارد البشرية في جامعات شمال المملكة الأردنية الهاشمية من فئة المدراء ورؤساء الأقسام ومساعدتهم؛ حيث يقومون بتوجيه وتنظيم الأنشطة والموارد البشرية بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة (الثبتي، 2013).

وتم تعريفهم إجرائياً: بأنهم مديرو الموارد البشرية العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة والذين يمثلون أفراد عينة الدراسة الحالية وقامو بتعبئة أدوات الدراسة المعدة من قبل الباحثين لأغراض البحث الحالي.

الجامعات في إقليم الشمال: هي الجامعات الرسمية الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية الواقعة بالشمال والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تم منها اختيار أفراد عينة الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الأساتذة الأكاديميين والقادة الأكاديميين والإداريين في جامعات الشمال.

حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية على الأساتذة الأكاديميين والقادة الأكاديميين والإداريين في جامعات الشمال الحكومية والخاصة ومنها (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية، جامعة عجلون الوطنية، جامعة جرش الأهلية).

حدود زمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2024/2023.

محددات الدراسة: تمّ تحديدها في ضوء المنهجية البحثية التي تمّ عبرها جمع بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً، وبالقدرة على تعميم النتائج من عينة الدراسة إلى مجتمعتها، وبجملة الصعوبات والمعوّقات التي واجهت الباحثين في أثناء تطبيق الدراسة، مثل آلية توزيع أداة الدراسة وجمعها، وصعوبة الالتقاء بالعاملين وأعضاء هيئة التدريس في جامعات الشمال.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من المجالات الحيوية في العلوم الإدارية، حيث تُركز على إدارة الأفراد داخل المؤسسة بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعنى هذا المجال بجذب، تطوير، وتحفيز الكفاءات البشرية لضمان توافرها مع الاستراتيجيات والأهداف المؤسسية، كما تشكل إدارة الموارد البشرية الجسر الذي يربط بين احتياجات المؤسسة ومواردها البشرية، مما يُعزز من قدرتها على التنافس في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة (Armstrong & Taylor, 2014).

وتُعد إدارة الموارد البشرية الإدارة المتخصصة في تنظيم وتوجيه الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وتطوير السياسات المتعلقة بالعاملين، وقد عرفها العديد من الباحثين من أبرزهم تعريف أنور وعبد الله (Anwar & Abdullah, 2021) بأنها عملية تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات تتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدراتهم، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد عرفها ريان (Riani, 2024) مجموعة من الأنشطة المصممة لتعزيز الأداء الفردي والجماعي في المنظمة من خلال الإدارة الفعالة للعلاقة بين الموظفين والإدارة. كما عرفها المحمدي (2022) بأنها عملية استراتيجية تُعنى بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتطوير السياسات والإجراءات التي تُساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

ويرى الباحثان أنّ إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تُركز على زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال تطوير وتحفيز الموظفين وتحسين بيئة العمل، مع الالتزام بالمعايير والقوانين المتعلقة بالعاملين.

أهمية إدارة الموارد البشرية في الجامعات

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تعزيز الكفاءة التنظيمية داخل الجامعات، فمن خلال توظيف أفضل الكفاءات وتقديم برامج تدريبية مستمرة، يمكن للجامعات ضمان أن يكون لديها أعضاء هيئة تدريس وإداريين مؤهلين وقادرين على تقديم تعليم عالي الجودة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في ضمان توافر الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعة (Mohiuddin et al, 2022).

كما تُساهم إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحسين رضا الموظفين من خلال تقديم حزم تعويضات ومزايا عادلة، إضافة إلى تطوير بيئة عمل إيجابية وداعمة، ومن خلال الاستماع إلى احتياجات الموظفين ومعالجة شكاواهم بفعالية، يمكن للإدارة أن تعزز من رضاهم وانتمائهم

للمؤسسة، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على الطلاب، حيث إن الموظفين الراضين يقدمون أداءً أفضل، مما يُحسن من جودة التعليم والخدمات المقدمة للطلاب (Qawasmeh et al. 2024).

وفي ظل التنافسية المتزايدة بين الجامعات محلياً ودولياً، تُعتبر إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة. من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تدعم الابتكار والتطوير المستمر، يمكن للجامعات جذب أفضل الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والباحثين، بالإضافة إلى ذلك، تساعد إدارة الأداء الفعالة في ضمان أن يكون جميع الموظفين ملتزمين بتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية للجامعة، مما يُعزز من سمعتها وأدائها، كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير القيادة والإدارة الأكاديمية من خلال برامج التطوير المهني والتدريب على القيادة، ومن خلال إعداد برامج تدريبية مخصصة وتقديم الإرشاد والدعم لقادة الفرق الأكاديمية والإدارية، يمكن للجامعات بناء فرق قيادية قوية وقادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق رؤى وأهداف الجامعة (Boxall & Purcell 2016).

ويرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً أساسياً في مساعدة الجامعات على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والتحديات الجديدة في مجال التعليم العالي، فمن خلال استراتيجيات التوظيف المرنة والتطوير المهني المستمر، يمكن للجامعات الاستجابة بسرعة للتغيرات في احتياجات الطلاب، التكنولوجيات الجديدة، والتطورات في مجالات البحث العلمي، وهذا يضمن أن تبقى الجامعات في طليعة المؤسسات التعليمية والبحثية.

المهام الإدارية لمديري الموارد البشرية

تتضمن المهام الإدارية لمديري الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة، وتشمل هذه المهام التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة التعويضات، وغيرها من الأنشطة التي تُعنى بتطوير وتحفيز الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وذلك على النحو الآتي (Brewster, Yin et al. 2017 ; 2024):

-التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يتعين على مديري الموارد البشرية تحليل احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتطوير استراتيجيات لتلبية هذه الاحتياجات، ويشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الوظيفية وتطوير خطط لتعزيز القدرات المؤسسية من خلال التوظيف والتدريب المناسبين، ويتطلب هذا التخطيط فهماً عميقاً للاتجاهات السوقية والتكنولوجية وتأثيرها على توافر الموارد البشرية.

-التوظيف والاختيار: يُعد التوظيف من المهام الأساسية لمديري الموارد البشرية، حيث يتعين عليهم جذب واختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف المتاحة، وتشمل عملية التوظيف تصميم إعلانات الوظائف، فرز الطلبات، وإجراء المقابلات لتقييم مدى توافق المتقدمين مع متطلبات الوظيفة، ويُعتبر اختيار الموظفين المناسبين عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان تكامل الفريق العامل (Dessler, 2017).

-تطوير وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني: يقع على عاتق مديري الموارد البشرية مسؤولية تطوير وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم،

ويشمل ذلك تحديد احتياجات التدريب، تصميم البرامج التدريبية، وتقييم فعاليتها، ويساهم التدريب المستمر في تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية، مما يعزز من قدرتهم على المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية (Noe et al.2017).

-إدارة الأداء: تتضمن إدارة الأداء وضع معايير لتقييم أداء الموظفين، تقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتطوير خطط لتحسين الأداء، ويسعى مديرو الموارد البشرية من خلال هذه العملية إلى تعزيز إنتاجية الموظفين وتحقيق أهدافهم الفردية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتطلب ذلك استخدام أدوات تقييم فعالة وتقديم دعم مستمر للموظفين لتحقيق تحسينات مستدامة في أدائهم (Aguinis,2013).

-إدارة التعويضات والمزايا: تشمل إدارة التعويضات والمزايا تصميم وتنفيذ حزم تعويضية تحفز الموظفين وتساهم في جذب والاحتفاظ بالكفاءات، ويتعين على مديري الموارد البشرية تحديد هيكل الرواتب، المكافآت، والمزايا الأخرى التي تُقدم للموظفين بما يتماشى مع سياسات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وتُعد إدارة التعويضات عنصراً حيوياً في تعزيز رضا الموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

-التعامل مع قضايا الموظفين والشكاوى: يُعتبر التعامل مع قضايا الموظفين والشكاوى من المهام الحساسة التي تقع على عاتق مديري الموارد البشرية. يتعين عليهم معالجة هذه القضايا بفعالية وعدالة لضمان رضا الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، ويشمل ذلك تقديم الإرشاد والدعم اللازم للموظفين، وحل النزاعات بطرق تُعزز من الثقة والاحترام داخل المؤسسة (Dessler,2017).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها مرتبة من الأقدم للأحدث:

بينما هدفت دراسة مشتقى (2014) التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي المقطعي وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً وموظفة تم اختيارها بالطريقة عشوائية المنتظمة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الدرجة الاجمالية لوجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة مقبولة، وأن الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، وأن انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة، وكذلك وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة وأظهرت عدم الرضى عن هيكل الأجور، حيث إن الوزارة لا تعتمد الربط بين الأجر والانجاز في العمل.

وقامت ساريب ورويو (Sarip & Royo,2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الدنمركية والماليزية، والكشف عن العوامل المؤثرة في أداء الإدارة الإستراتيجية في كل بلد من البلدين. اتبعت الدراسة منهجية نوعية قامت على إجراء مقابلات فردية معمقة مع عينة من مختصي إدارة الموارد البشرية في جامعات البلدين. تكونت عينة الدراسة من (10) من المختصين والمديرين ورؤساء الأقسام في الإدارة لاستراتيجية للموارد البشرية (5 من الجامعات الماليزية، و5 من الجامعات الدنمركية). وقد

أظهرت نتائج الدراسة ضعف أداء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الماليزية وبخاصة في بُعدي تحفيز الموظفين وتدريبهم بسبب المركزية الشديدة واستخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الدنمركية للامركزية في عملها حيث يتضمن ذلك التنمية المهنية المستمرة والتمكين وتفويض الصلاحيات.

وهذفت دراسة أبو سنيّة (2017) التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي؛ وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليله؛ حيث قام الباحث باستخدام الملاحظة، كما تم اجراء (5) مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة القدس جامعة بيرزيت جامعة النجاح)، اما الاستبانة فقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (287) استبانة على العاملين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء)، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين وتطبيق النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية بالإضافة إلى عقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين وحساب الرواتب ومتابعة الإجازات والاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

وفي دراسة (بشارت، وصالح، 2017) والتي هدفت للتعرف على درجة أداء إدارة الموارد البشرية لمهامها ودورها في تحقيق رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (600) فردا (301 قائدا أكاديميا، و299 قائدا إداريا)، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد تم تطبيق استبانة من إعداد الباحثة تكونت من (48) فقرة على عينة الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة، وأن المتوسطات لدرجة أداء إدارة الموارد البشرية بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء الاستقطاب والاختيار في المرتبة الأولى بينما جاء التدريب والتطوير في المرتبة الأخيرة. ووجود علاقة إيجابية ارتباطية دالة إحصائيا بين لدرجة أداء إدارة الموارد البشرية وبين دورها في تحقيق رؤية الجامعات الأردنية الحكومية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

وفي الأردن جاءت دراسة (المهيدات، والابراهيم، 2017) بهدف التعرف على درجة أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية ودور بعض المتغيرات في تحسينها من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية التي تكونت من (350) قائدا إداريا في الجامعات الأردنية، تم تطوير أداة واحدة لقياس درجة أداء إدارة الموارد البشرية ودور بعض المتغيرات في تحسينها مكونة من (57) فقرة، أظهرت النتائج أن أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية ودور بعض المتغيرات في تحسينها من وجهة نظر القادة الإداريين فيها كانت متوسطة، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المجتمعية على أداء إدارة الموارد البشرية.

وكان الغرض من دراسة محمد وحافظ (Hafez, Mohammed، 2019) معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (317) على أعضاء هيئة

التدريس ومعاونيهم، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات، وحققت النتائج أهداف الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة. قد قامت (افيل، 2020) بدراسة هدفت للتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المسؤولين الإداريين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية ممثلة لعدد المسؤولين الإداريين وقد بلغ حجم العينة (105) منها، وقد استخدمت الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الاستبانة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عيبين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة.

دراسة (بشارت، 2020) وقد هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت من (220) عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات اختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وجرى تطبيق استبانة وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

توصل الباحثان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها إلى: أن غالبية الدراسات السابقة تناولت إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها، وأن غالبية الدراسات حديثة نسبياً، وتتوزع أماكن تطبيقها، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة، وفي تحديد منهج الدراسة المناسب وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها تناقش درجة ممارسة العاملين في إدارة الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والتي تُعد من الدراسات الأولى حسب علم الباحثين.

الطريقة والإجراءات

تتأول هذا الجزء منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعييتها، وأداة الدراسة التي تم استخدامها، والإجراءات اللازمة للتحقق من صحتها، وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية ومتغيراتها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائجها.

منهجية الدراسة

قد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة، بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية، إذ يُعد المنهج العلمي الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات ولتحقيق أهدافها.

أفراد عينة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الأداة على عينة من مجتمع الدراسة والمكوّنة من (450) من الأساتذة الأكاديميين والقادة الأكاديميين والإداريين الملتحقين في جامعات الشمال (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية، جامعة عجلون الوطنية، جامعة جرش الأهلية) وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2024/2023، إذ تم اختيار أفراد العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم ورقياً بالتعاون مع جامعات الشمال والعاملين فيها والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمُتغيّراتهم الديموغرافية.

جدول رقم (1): التكرارات والنسب المئوية حسب مُتغيّرات الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئات	
57.8	260	ذكر	الجنس
42.2	190	أنثى	
47.1	212	حكومية	ملكية الجامعة
52.9	238	خاصة	
54.9	247	أكاديمي	المسمى الوظيفي
45.1	203	إداري	
39.8	179	علمية	نوع الكلية
60.2	271	إنسانية	
100.0%	450	المجموع	

أداة الدراسة: مقياس ممارسة المهام الإدارية

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير الأداة على شكل مقياس بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم وذلك بالرجوع للأدب النفسي والتربوي والدراسات السابقة مثل: دراسة بشارت (2020)، ودراسة المهيدات والإبراهيم (2020)، ودراسة بشارت وصالح (2017)، ودراسة أبو سنيينة (2017) وقد تكون المقياس بصورته النهائية من (50) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي: (الاستقطاب والتعيين، الترقية والتحفيز، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، الصحة والسلامة المهنية).

صدق أداة الدراسة

وللتحقق من مؤشرات صدق أداة الدراسة، تم استخراج المؤشرات التالية:

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ تم عرضها بصورتها الأولى على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في التربية في الجامعات الأردنية الرسمية والعاملين بالميدان وعددهم (11) مُحكم؛ وذلك لإبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى فقرات أداة الدراسة من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها لقياس ما وُضعت لأجله، وإضافة أو تعديل أو حذف على الفقرات بما يروّنه مناسباً، وقد تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ والعمل على تعديل الصياغة اللغوية للفقرات والتي أجمع عليها ما نسبته

(80%) كحدّ أدنى، تمّ الاتفاق عليها من المحكّمين كمعيار للحُكم على صلاحيتها، وبالإبقاء على الفقرات التي أجمَعَ عليها المحكّمين دونما تعديل.

صدق البناء

للتحقّق من صدق البناء لأداة الدراسة فقد تمّ تطبيقها على عيّنة استطلاعية مُكوّنة من (40) فرد من الأساتذة الأكاديميين والقادة الأكاديميين والإداريين الملتحقين في جامعات الشمال من مُجتمع الدراسة ومن خارج العيّنة، وذلك بهدف التّحقّق من صدق البناء الداخلي للأداة، من خلال حساب مُعاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة، والجدول (2) يُبين ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد مع الأداة	رقم الفقرة
.644**	.865**	43	.648**	.463*	29	.794**	.805**	15	.472**	.661**	1
.767**	.898**	44	.613**	.677**	30	.651**	.745**	16	.757**	.880**	2
.693**	.867**	45	.827**	.894**	31	.775**	.762**	17	.637**	.755**	3
.786**	.899**	46	.821**	.855**	32	.830**	.876**	18	.772**	.870**	4
.758**	.894**	47	.816**	.835**	33	.711**	.750**	19	.668**	.811**	5
.753**	.882**	48	.840**	.834**	34	.888**	.878**	20	.746**	.805**	6
.737**	.864**	49	.893**	.875**	35	.717**	.683**	21	.729**	.842**	7
.788**	.862**	50	.890**	.915**	36	.848**	.883**	22	.761**	.800**	8
			.830**	.857**	37	.780**	.808**	23	.733**	.648**	9
			.845**	.862**	38	.865**	.894**	24	.806**	.785**	10
			.798**	.836**	39	.818**	.864**	25	.739**	.803**	11
			.809**	.868**	40	.796**	.822**	26	.658**	.732**	12
			.790**	.829**	41	.790**	.850**	27	.792**	.816**	13
			.766**	.758**	42	.851**	.883**	28	.745**	.813**	14

*دالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أنّ جميع مُعاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتمّ حذف أيّ من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة

حيثُ تمّ قياس الثبات الداخلي للاستبانة من خلال معامل (كرونباخ الفا) (Cronbach Alpha) والجدول أدناه يُبين هذه المعاملات.

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

عدد الفقرات	كرونباخ الفا	البعد
10	.927	الاستقطاب والتعيين
10	.936	الترقية والتحفيز
10	.931	تقييم الأداء
10	.961	التدريب والتطوير
10	.912	الصحة والسلامة المهنية
50	.945	مقياس ممارسة المهام الإدارية

يتبين من الجدول أن هذه القيم مناسبة لإغايات هذه الدراسة حيث إن معامل كرونباخ ألفا بين (1) و (0)، وبوجه عام إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإن الثبات ذات قيمة منخفضة، وتعد الفقرات ذات ثبات متوسطة، إذ بلغت قيمته بين (0.4-0.7)، في حين يعد الثبات مرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7) (القحطاني، 2015).

تصحيح أداة الدراسة

لتصحيح أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي، إذ تُعطى كل فقرة درجة واحدة من بين درجاته (درجة عالية جداً)، (درجة عالية)، (درجة متوسطة)، (درجة ضعيفة)، (درجة ضعيفة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ولأغراض الحكم على نتائج قيم المتوسطات الحسابية تم استخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

الدرجة	قيمة المتوسطية
منخفضة	2.33- 1.00
متوسطة	3.67- 2.34
مرتفعة	5.00- 3.68

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:
تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها، الرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة لحشد المعلومات المنشورة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي: مهام مديري الموارد البشرية.

تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

تم بناء أداة الدراسة، وعرضها على مجموعة من محكمين من داخل جامعات الشمال في الأردن، والتعديل عليها بما يتناسب مع ملاحظاتهم، وكما تم التحقق من صحتها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق.

-الحصول على كتب تسهيل المهمة من جامعة اليرموك للبدء بالتطبيق، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، ورقياً بالتعاون مع المسؤولين في جامعات الشمال.
تم جمع الاستبيانات وتخزين البيانات، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
تم الوصول إلى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS- V23)، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة.
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق البناء لأداة الدراسة.

تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach– Alpha) لإيجاد معاملات ثبات الاتساق الداخلي على أداة الدراسة.

-للإجابة عن السؤال الأول: تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.

-للإجابة عن السؤال الثاني: تمّ استخدام تحليل التباين المتعدد.

نتائج الدراسة

يُقدّم هذا الجزء عرضاً للنتائج المتعلقة باستجابات أفراد الدراسة على الأداة المستخدمة، وذلك بعد تطبيق إجراءاتها، وجمع البيانات وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينصّ: " ما درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ومستوى التقدير على مقياس ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية، والجدول رقم (4) ذلك نتائج يُبين:

الجدول (4): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الاستقطاب والتعيين	3.23	.862	متوسطة
2	3	تقييم الأداء	3.14	.859	متوسطة
3	4	التدريب والتطوير	3.12	.905	متوسطة
4	5	الصحة والسلامة المهنية	3.10	.906	متوسطة
5	2	الترقية والتحفيز	3.08	.974	متوسطة
		مقياس ممارسة المهام الإدارية	3.13	.833	متوسطة

يبين الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري الموارد البشرية في جامعات شمال الأردن لمهامهم الإدارية قد تراوحت ما بين (3.08- 3.23)، حيث جاء بعد "الاستقطاب والتعيين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري بلغ (.862) وبدرجة متوسطة، بينما جاء بعد "الترقية والتحفيز" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.08) وبانحراف معياري قدرة (.974) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.13) وبانحراف معياري بلغ (.833)، وبدرجة متوسطة.

احتل الاستقطاب والتعيين المرتبة الأولى، وهذا يظهر أنّ الجامعات تولي اهتماماً كبيراً لجذب وتعيين الكفاءات المناسبة، وهو ما يعكس إدراكها العميق لأهمية هذه العملية في تعزيز جودة التعليم وضمان مستوى عالٍ من الأداء الأكاديمي والإداري، كما أنّ هذه الجهود مدفوعة بالاعتراف بأهمية هذه الاستراتيجيات في تحسين مكانة الجامعة الأكاديمية وتعزيز قدرتها التنافسية، في المقابل، جاء الترقية والتحفيز في المرتبة الأخيرة، وهذا يُشير إلى وجود فجوة في فعالية تطبيق سياسات الترقية والتحفيز، مما قد يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الموظفين، وقد يكون هذا النقص ناتجاً عن عدم توافق السياسات الحالية مع احتياجات الموظفين أو نقص في الموارد المخصصة لهذه العمليات، كما تشير النتائج إلى أنّ الجامعات

تُظهر توازنًا بين نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية، بينما تكون جهود الاستقطاب والتعيين فعالة، تظل مجالات الترقية والتحفيز بحاجة إلى تحسين، ويمكن أن يكون هذا التفاوت ناتجًا عن سياسات وإجراءات غير محدثة أو قيود على الموارد المالية والبشرية المتاحة، كما تظهر هذه النتائج أيضًا أن فرص التدريب والتطوير المهني لمديري الموارد البشرية قد تكون محدودة، مما يؤثر على قدرتهم على تحسين ممارساتهم، ويتطلب الأمر تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر لرفع مستوى الكفاءة في جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية، كما يجب أن تشمل السياسات والتحديثات التقييم الدوري للأداء وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز فعالية العمليات الإدارية.

وهذا يتوافق مع دراسة بشارت وصالح (2017) والتي أظهرت نتائجها أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة، ودراسة المهيدي والابراهيم (2017) والتي أظهرت نتائجها أن أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية ودور بعض المتغيرات في تحسينها من وجهة نظر القادة الإداريين فيها كانت متوسطة، ودراسة محمد وحافظ (Hafez, Mohammed, 2019) والتي أشارت نتائجها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة بشارت (2020) والتي أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة. وهذا يختلف مع دراسة مشتهى (2014) والتي أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية جاءت بدرجة ضعيفة، ودراسة أبو سينية (2017) والتي أظهرت نتائجها تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل البعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول: الاستقطاب والتعيين

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستقطاب والتعيين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تعمل الإدارة على تنفيذ الخطوات الرئيسية لعملية التعيين والتي تتوافق مع أسس التعيين المعتمدة في الجامعة.	3.35	.984	متوسطة
2	4	تحدد الإدارة الشروط الواضحة لعملية التعيين وبما يتناسب مع المعايير التي تضعها الجامعة.	3.31	1.044	متوسطة
3	7	تحرص إدارة الموارد البشرية على وضع الأسس اللازمة لكل وظيفة وحسب الوصف الوظيفي.	3.31	.988	متوسطة
4	2	تلتزم الإدارة بمعايير الاختيار المعدة من قبل الجهات الناضجة للعمل في الجامعة.	3.23	1.042	متوسطة
5	1	تضع إدارة الموارد البشرية الخطط اللازمة لاستقطاب العناصر البشرية المؤهلة ومن ثم تعيينهم.	3.21	1.158	متوسطة
6	5	تحرص الإدارة على تشكيل لجان اختيار للموظفين أصحاب الكفاءات والخبرات والمتخصصين.	3.20	1.053	متوسطة
7	6	تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير وتعيين الحاجات الفعلية من الكوادر البشرية المؤهلة المطلوبة للجامعة.	3.20	1.071	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	9	تحرص إدارة الموارد البشرية على موضوعية نتائج الاختبارات المعدة للمتقدمين للتعين.	3.18	1.013	متوسطة
9	8	تعمل إدارة الموارد البشرية على توضيح الرؤية والرسالة والأهداف للعمالة المستقطبة للجامعة.	3.16	1.088	متوسطة
10	10	تحرص الإدارة على التخلص من البطالة المقنعة داخل العمل من خلال عملية تدوير العمل.	3.11	1.118	متوسطة
		الاستقطاب والتعيين	3.23	.862	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لبُعد الاستقطاب والتعيين قد تراوحت ما بين (3.11-3.35)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص "تعمل الإدارة على تنفيذ الخطوات الرئيسية لعملية التعيين والتي تتوافق مع أسس التعيين المعتمدة في الجامعة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.35) وبانحراف معياري بلغ (.984) وبدرجة متوسطة، يُعدُّ هذا التقييم مؤشراً إيجابياً على أن إدارة الجامعات تولي اهتماماً كبيراً بالالتزام بالمعايير والإجراءات المعتمدة في عمليات التعيين. يشير هذا إلى وجود درجة عالية من التجانس بين آراء المستجيبين حول فعالية تنفيذ الخطوات الرئيسية للتعين، مما يعكس التزاماً قوياً بالمعايير المقررة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص "تحرص الإدارة على التخلص من البطالة المقنعة داخل العمل من خلال عملية تدوير العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبانحراف معياري قدره (1.118) وبدرجة متوسطة، يشير هذا إلى تباين ملحوظ في تقييم فعالية إدارة الجامعات في معالجة البطالة المقنعة. قد يكون هذا التباين ناتجاً عن عدم فعالية أو عدم كفاية سياسات تدوير العمل المعتمدة، مما يتطلب اهتماماً أكبر لتحسين هذه الجوانب، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد الاستقطاب والتعيين ككل (3.23) وبانحراف معياري بلغ (.862)، وبدرجة متوسطة، مما يعكس أداءً متوسطاً ويشير إلى وجود مجال كبير للتحسين في ممارسات الاستقطاب والتعيين.

ويظهر هذا التقييم أن هناك تبايناً بين الجوانب المختلفة للإدارة، حيث تكون بعض العمليات، مثل تنفيذ خطوات التعيين، مُدارة بشكل جيد، بينما تواجه مجالات أخرى مثل معالجة البطالة المقنعة تحديات تحتاج إلى معالجة، وتشير هذه النتائج إلى أن إدارات الجامعات تحقق نجاحاً في بعض جوانب الاستقطاب والتعيين، إلا أن هناك مجالاً لتحسين الأداء في جوانب أخرى، ويمكن تفسير التباين في النتائج بوجود اختلافات في فعالية السياسات والإجراءات المتبعة، ووجود فجوات في تطبيق ممارسات التدوير والتوظيف.

وهذا يتوافق مع دراسة بشارت وصالح (2017) والتي أظهرت نتائجها أن بُعد الاستقطاب والاختيار جاء بالمرتبة الأولى.

البعد الثاني: الترقية والتحفيز

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الترقية والتحفيز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	تلتزم الإدارة بالتشريعات النازمة للعمل وبصورة فعّالة عند تنفيذ عملية الترقية.	3.20	1.045	متوسطة
2	12	تحرص الإدارة على تبني نظام ترقية عادل للعاملين فيها وضمن الأسس المتبعة في الجامعة.	3.16	1.218	متوسطة
3	19	تحرص الإدارة على ترقية العاملين لديها في حال توفر وظائف اشرافية نتيجة الاحالات على التقاعد أو الاستغناء عن الخدمات.	3.16	1.138	متوسطة
4	14	تعمل الإدارة على توفير فرص الترقية لتشمل جميع الكوادر العاملة في الجامعة.	3.12	1.161	متوسطة
5	13	تضع الإدارة معايير واضحة عند اجراء عملية الترقية والتحفيز.	3.08	1.128	متوسطة
6	16	تحرص الإدارة في ترقية العاملين بناءً على التقارير السنوية والجدارة.	3.07	1.135	متوسطة
7	20	تستعين الإدارة بأصحاب الخبرات والمتخصصين لتنفيذ عملية ترقية ناجحة.	3.06	1.136	متوسطة
8	15	تشجع الإدارة على بناء علاقات تواصلية بين العاملين لمعرفة حقوقهم في الترقية والتحفيز.	3.03	1.126	متوسطة
9	18	تحرص الإدارة في عمليتي الترقية والتحفيز على الانجازات الفعلية للعاملين في الجامعة.	3.01	1.112	متوسطة
10	11	تحفز الإدارة العاملين مادياً ومعنوياً بناءً على الانجاز الفعلي لهم.	2.95	1.248	متوسطة
		الترقية والتحفيز	3.08	.974	متوسطة

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.95- 3.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص "تلتزم الإدارة بالتشريعات النازمة للعمل وبصورة فعّالة عند تنفيذ عملية الترقية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.20) وبانحراف معياري بلغ (1.045) وبدرجة متوسطة يُعكس هذا التقييم تركيزاً إيجابياً من قبل الإدارة على الالتزام بالقوانين والإجراءات الرسمية في عمليات الترقية. يُظهر هذا الالتزام التزام الإدارة بالشفافية والعدالة، مما يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين ويضمن تطبيق سياسات الترقية بإنصاف، وإن تحقيق هذا المستوى من الالتزام يعزز من مصداقية الإدارة ويساهم في تحسين بيئة العمل، بينما جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص "تحفز الإدارة العاملين مادياً ومعنوياً بناءً على الانجاز الفعلي لهم" في المرتبة الأخيرة وبمتوسطة حسابي بلغ (2.95) وبانحراف معياري قدرة (1.248) وبدرجة متوسطة، ويشير هذا التقييم إلى وجود قصور في فعالية سياسات التحفيز المتبعة، مما قد يعكس عدم كفاية الحوافز المقدمة بناءً على إنجازات الموظفين الفعلية، وقد تؤثر هذه الفجوة سلباً على رضا الموظفين وأدائهم، حيث إنّ التحفيز الفعّال يعتبر من العوامل الأساسية لتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء الترقية والتحفيز ككل (3.08) وبانحراف معياري بلغ (.974)، وبدرجة متوسطة.

ويبرز هذا الأداء وجود تباين في فعالية السياسات المتبعة، حيث تحقق الإدارة نتائج إيجابية في التزامها بالتشريعات، بينما تعاني من ضعف في تحفيز العاملين بناءً على إنجازاتهم، تشير النتائج إلى أن إدارات الجامعات تحقق درجة معقولة من الالتزام بالقوانين والتشريعات في عمليات الترقية، ولكن هناك حاجة ملحة لتحسين سياسات التحفيز.

البعد الثالث: تقييم الأداء

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	تراقب الإدارة حضور ومغادرة العاملين من خلال نظام البصمة.	3.63	1.071	متوسطة
2	30	تحرص الإدارة على وضع كاميرات مراقبة لضبط السلوكيات السلبية.	3.33	1.086	متوسطة
3	23	تحرص الإدارة على وضوح معايير الأداء المعدة من قبل الجامعة لتقييم العاملين بناءً عليها.	3.13	1.032	متوسطة
4	21	تضع الإدارة المعايير المناسبة لضمان عملية تقييم أداء ناجحة.	3.11	1.089	متوسطة
5	22	تحرص الإدارة خلال عملية التقييم بيان الانجاز الحقيقي للعاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية.	3.08	1.074	متوسطة
6	25	تحرص الإدارة على موضوعية عملية التقييم للعاملين.	3.06	1.021	متوسطة
7	28	تقوم الإدارة بمتابعة سير العمل أولاً بأول من أجل تلافي الأخطاء خلال تنفيذه.	3.06	.974	متوسطة
8	26	تراعي الإدارة الفروق الفردية بين العاملين أثناء عملية التقييم.	3.02	1.052	متوسطة
9	24	تحرص الإدارة على تشجيع الابداع والابتكار وتكافئ المبدعين من العاملين.	3.00	1.095	متوسطة
10	27	تحرص الإدارة على متابعة الإنجازات اليومية للعاملين.	2.97	1.134	متوسطة
		تقييم الأداء	3.14	.859	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.97-3.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص "تراقب الإدارة حضور ومغادرة العاملين من خلال نظام البصمة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (1.071) وبدرجة متوسطة، يشير هذا إلى أن الإدارة تعطي أولوية كبيرة لمراقبة حضور العاملين وضبط مواعيدهم من خلال تقنيات حديثة مثل نظام البصمة. يُعكس هذا التقييم التزاماً قوياً بإنشاء بيئة عمل منضبطة، مما يساهم في ضمان الحضور في الأوقات المحددة ويعزز الانضباط بين الموظفين، وتعتبر هذه الممارسة مؤشراً إيجابياً على اهتمام الإدارة بجوانب تنظيمية هامة، مما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام، بينما جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص "تحرص الإدارة على متابعة الإنجازات اليومية للعاملين" في المرتبة الأخيرة وبمتوسطة حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري قدرة (1.134) وبدرجة متوسطة، يُشير هذا التقييم إلى ضعف ملحوظ في فعالية متابعة الإنجازات اليومية، مما قد يعكس نقصاً في الاهتمام بتقييم الأداء اليومي للعاملين، ويمكن أن يؤثر هذا القصور سلباً على تحفيز الموظفين، حيث إن التقييم الفعال للإنجازات اليومية يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الأداء وتشجيع الموظفين على

تحقيق أهدافهم بكفاءة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء تقييم الأداء ككل (3.14) وبانحراف معياري بلغ (0.859)، وبدرجة متوسطة. مما يشير إلى تقييم متوسط لممارسات تقييم الأداء بشكل عام، ويظهر هذا الأداء وجود تباين في فعالية تطبيق سياسات تقييم الأداء، حيث تظهر الإدارة نجاحاً في بعض الأبعاد مثل مراقبة الحضور، بينما تعاني من ضعف في متابعة الإنجازات اليومية، وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الجامعات تحقق تقدماً ملحوظاً في جوانب معينة من تقييم الأداء، مثل مراقبة الحضور، ولكن هناك حاجة ملحة لتحسين جوانب أخرى مثل متابعة الإنجازات اليومية.

البعد الرابع: التدريب والتطوير

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب والتطوير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	37	تعمل الإدارة على عمل شراكات مع المؤسسات التدريبية في المجتمع المحلي والإقليمي.	3.23	0.950	متوسطة
2	31	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في برامج ودورات تدريبية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم العملية.	3.19	1.053	متوسطة
3	32	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية بناءً على عملية التقييم والملاحظة المباشرة للأداء.	3.17	1.040	متوسطة
4	33	تؤمن الإدارة أن التدريب هو الوسيلة الفضلى لتنمية مهارات وقدرات العاملين.	3.14	1.104	متوسطة
5	38	تؤمن الإدارة بأن التدريب والتطوير يرفع من مستوى انتماء العاملين وتميز أدائهم.	3.14	1.021	متوسطة
6	39	تشجع الإدارة العاملين على حضور البرامج والورش التدريبية المتخصصة التي تعقدتها الجامعة.	3.14	1.050	متوسطة
7	40	تحرص الإدارة على معايير موضوعية شفافة عند اختيار العاملين لعملية التدريب.	3.10	1.114	متوسطة
8	35	تحرص الإدارة على اختيار القادة أصحاب الكفاءة والفاعلية.	3.07	1.070	متوسطة
9	34	تحرص الإدارة على اختيار المدربين المؤهلين وأصحاب الخبرات المتخصصة.	3.06	1.077	متوسطة
10	36	تواكب الإدارة كل ما هو جديد وحديث في البعد البرامج والورش التدريبية.	3.01	1.087	متوسطة
		التدريب والتطوير	3.12	0.905	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.01-3.23)، حيث جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص "تعمل الإدارة على عمل شراكات مع المؤسسات التدريبية في المجتمع المحلي والإقليمي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.23) وبانحراف معياري بلغ (0.950). وبدرجة متوسطة، يشير هذا إلى التزام قوي من قبل الإدارة بإقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات التدريب، مما يعزز من قدرات العاملين ويساهم في تطوير

مهاراتهم بشكل فعال. تعتبر هذه الشراكات مصدراً هاماً للتدريب المستمر وتبادل المعرفة، مما يعزز من كفاءة العاملين ويساهم في تحقيق أهداف الجامعة بشكل أكثر فعالية، بينما جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص "تواكب الإدارة كل ما هو جديد وحديث في البعد البرامج والورش التدريبية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسطة حسابي بلغ (3.01) وبانحراف معياري قدرة (1.087) وبدرجة متوسطة، يشير هذا التقييم إلى وجود تحديات في تبني الإدارة للابتكارات والأساليب الحديثة في مجال التدريب والتطوير. قد يعكس هذا التأخير في مواكبة التطورات الجديدة عدم قدرة الإدارة على تلبية احتياجات التدريب المتغيرة أو محدودية موارد البحث والتطوير في هذا المجال، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب والتطوير ككل (3.12) وبانحراف معياري بلغ (0.905)، وبدرجة متوسطة.

وتشير النتيجة التقييم المتوسط لممارسات التدريب والتطوير بشكل عام. يعكس هذا الأداء التباين في فعالية السياسات المتبعة، حيث تحقق الإدارة نجاحاً ملحوظاً في إقامة شراكات تدريبية، بينما تواجه تحديات في تبني الأساليب الحديثة في التدريب، وتشير النتائج إلى أن إدارة الجامعات تقوم بجهود ملحوظة في إقامة شراكات تدريبية، مما يعزز من تدريب وتطوير العاملين.

البعد الخامس: الصحة والسلامة المهنية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الصحة والسلامة المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	45	تضع الإدارة سياسة واضحة للصحة والسلامة المهنية ومعروفة لدى جميع العاملين.	3.20	1.033	متوسطة
2	46	تحرص الإدارة على تحسين وتطوير معايير الصحة والسلامة المهنية.	3.15	1.072	متوسطة
3	47	تعمل الإدارة على وضع الأدوات والأجهزة الخاصة بالصحة والسلامة العامة في المكان المناسب للجميع.	3.12	1.058	متوسطة
4	41	تضع الإدارة معايير رقابية للصحة والسلامة المهنية موقفة ومطبقة بشكل تام.	3.11	1.084	متوسطة
5	44	تحرص الإدارة على مراقبة معايير الصحة والسلامة بشكل دوري.	3.10	1.052	متوسطة
6	43	تحرص الإدارة على توفير الأدوات والمستلزمات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.	3.09	1.062	متوسطة
7	48	تقوم الإدارة بعمل ورش تدريبية على استخدام وسائل وأدوات الصحة والسلامة المهنية.	3.07	1.025	متوسطة
8	49	تحذر الإدارة من مخاطر عدم الالتزام بقواعد وإرشادات الصحة والسلامة المهنية.	3.06	1.083	متوسطة
9	42	تدعم الإدارة الشراكات مع المؤسسات المتخصصة بالصحة والسلامة.	3.03	1.119	متوسطة
10	50	تحرص الإدارة تهيئة بنية تحتية ملائمة لتحقيق الصحة والسلامة المهنية.	3.02	1.098	متوسطة
		الصحة والسلامة المهنية	3.10	0.906	متوسطة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.02 - 3.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (45) والتي تنص "تضع الإدارة سياسة واضحة للصحة والسلامة المهنية ومعروفة

لدى جميع العاملين " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.20) وبانحراف معياري بلغ (1.033) وبدرجة متوسطة، يشير هذا إلى أن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً لوضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. يُعكس هذا التقييم التزام الإدارة بتوفير إطار تنظيمي واضح وشامل يُعرف به جميع العاملين، مما يعزز من مستوى الوعي والامتثال لدى الموظفين، ووجود سياسة واضحة يعزز من فعالية تطبيق إجراءات السلامة ويقلل من المخاطر الصحية والمهني، بينما جاءت الفقرة رقم (50) والتي تنص "تحرص الإدارة تهيئة بنية تحتية ملائمة لتحقيق الصحة والسلامة المهنية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسطة حسابي بلغ (3.02) وبانحراف معياري قدرة (1.098) وبدرجة متوسطة، يُشير هذا التقييم إلى وجود تحديات في توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل فعال، قد تعكس هذه النتيجة نقصاً في الموارد أو القيود المتعلقة بالبنية التحتية التي تحول دون تحقيق مستويات مثلى من الصحة والسلامة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الصحة والسلامة المهنية ككل (3.10) وبانحراف معياري بلغ (0.906)، وبدرجة متوسطة.

يعكس هذا الأداء التباين في فعالية السياسات والإجراءات المتبعة، حيث تُظهر الإدارة نجاحاً في وضوح السياسات ولكن تواجه صعوبات في تهيئة البنية التحتية المناسبة، وتشير النتائج إلى أن إدارة الجامعات تقوم بجهود ملحوظة في توضيح سياسات الصحة والسلامة المهنية، لكن هناك حاجة ملحة لتحسين البنية التحتية لضمان تحقيق هذه السياسات بفعالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، ملكية الجامعة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن حسب متغيرات (الجنس، نوع الجامعة، الكلية، المسمى الوظيفي)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن حسب متغيرات (الجنس، ملكية الجامعة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي)

المتغيرات	الفئات	البُعد	1	2	3	4	5	الكلية
الجنس	ذكر	س	3.22	3.10	3.19	3.20	3.08	3.16
		ع	.977	1.079	.963	.991	.983	.949
	أنثى	س	3.23	3.06	3.07	3.02	3.11	3.10
		ع	.676	.811	.690	.762	.791	.642
ملكية الجامعة	حكومية	س	3.13	2.95	3.02	3.02	3.03	3.03
		ع	.842	.944	.842	.892	.882	.799
	خاصة	س	3.31	3.20	3.25	3.22	3.16	3.23
		ع	.871	.988	.862	.909	.924	.853
المسمى الوظيفي	أكاديمي	س	3.29	3.20	3.24	3.26	3.18	3.23
		ع	.864	.977	.853	.889	.893	.835
	إداري	س	3.14	2.94	3.01	2.97	3.00	3.01
		ع	.854	.953	.852	.902	.914	.816

3.12	3.09	3.07	3.12	3.09	3.23	س	كليات علمية	نوع الكلية
.853	.927	.933	.902	.997	.892	ع		
3.14	3.10	3.16	3.15	3.08	3.22	س	كليات إنسانية	
.821	.893	.887	.832	.961	.843	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مدى ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن حسب متغيرات (الجنس، ملكية الجامعة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد جدول (11).

جدول (11) تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات (الجنس، ملكية الجامعة، نوع الكلية، المسمى الوظيفي) حول مدى ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.726	.123	.091	1	.091	الاستقطاب والتعيين	الجنس
.872	.026	.024	1	.024	الترقية والتحفيز	
.191	1.716	1.242	1	1.242	تقييم الأداء	
.051	3.831	3.048	1	3.048	التدريب والتطوير	
.668	.184	.151	1	.151	الصحة والسلامة المهنية	
.574	.317	.217	1	.217	ممارسة القادة الإداريين	
.104	2.661	1.967	1	1.967	الاستقطاب والتعيين	ملكية الجامعة
.147	2.114	1.977	1	1.977	الترقية والتحفيز	
.099	2.728	1.975	1	1.975	تقييم الأداء	
.480	.500	.398	1	.398	التدريب والتطوير	
.549	.359	.294	1	.294	الصحة والسلامة المهنية	
.193	1.697	1.161	1	1.161	ممارسة القادة الإداريين	
.392	.736	.544	1	.544	الاستقطاب والتعيين	المسمى الوظيفي
.067	3.370	3.152	1	3.152	الترقية والتحفيز	
.097	2.767	2.003	1	2.003	تقييم الأداء	
.009	6.957	5.535	1	5.535	التدريب والتطوير	
.118	2.454	2.009	1	2.009	الصحة والسلامة المهنية	
.063	3.466	2.370	1	2.370	ممارسة القادة الإداريين	
.959	.003	.002	1	.002	الاستقطاب والتعيين	نوع الكلية
.974	.001	.001	1	.001	الترقية والتحفيز	
.624	.241	.174	1	.174	تقييم الأداء	
.244	1.362	1.084	1	1.084	التدريب والتطوير	
.782	.076	.062	1	.062	الصحة والسلامة المهنية	
.682	.168	.115	1	.115	ممارسة القادة الإداريين	
		.739	445	328.975	الاستقطاب والتعيين	الخطأ
		.935	445	416.271	الترقية والتحفيز	
		.724	445	322.188	تقييم الأداء	
		.796	445	354.033	التدريب والتطوير	
		.819	445	364.295	الصحة والسلامة المهنية	
		.684	445	304.371	ممارسة القادة الإداريين	

			449	333.546	الاستقطاب والتعيين	الكلية
			449	426.138	الترقية والتحفيز	
			449	331.572	تقييم الأداء	
			449	368.051	التدريب والتطوير	
			449	368.329	الصحة والسلامة المهنية	
			449	311.453	ممارسة القادة الإداريين	

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) حول درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية في جامعات شمال الأردن في جميع المجالات والدرجة الكلية، تعزى لأثر متغيرات (الجنس، ملكية الجامعة المسمى الوظيفي، نوع الكلية). وتعزى نتائج الدراسة التي تُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لمديري الجامعات في شمال الأردن، سواء في المجالات الفرعية أو في الدرجة الكلية، تعزى إلى تأثير عدة متغيرات محتملة. على سبيل المثال، الجنس، والذي قد يؤثر على الأولويات والنهج في إدارة الموارد البشرية بناءً على احتياجات الجنسين المختلفة. كذلك، تأثير ملكية الجامعة، حيث قد تتباين الممارسات وفقاً للهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية لكل جامعة، سواء كانت حكومية أو خاصة. بالإضافة إلى ذلك، نوع الكلية قد يلعب دوراً حاسماً، إذ قد تتطلب كليات العلوم والآداب والفنون ممارسات مختلفة في إدارة الموارد البشرية نظراً لاختلاف تخصصاتها واحتياجاتها الأكاديمية المتباينة، كما ويعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم أو ملكية الجامعة سواء خاصة أو حكومية أو مسماهم الوظيفي ونوع الكلية يعيشون في مناخ تنظيمي موحد، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون لنفس التعليمات والأوامر، الأمر الذي يجعلهم متساوين في الاستجابات، وذلك يعني أنهم يرون بشكل متشابه درجة ممارسة مديري الموارد البشرية لمهامهم الإدارية لديهم بدرجة واحدة وذلك نظراً لتعرضهم لنفس الظروف العملية بشكل متقارب، كما أنه قد يكون ذلك قد أثر على استجاباتهم تأثيراً موحدًا، مما يقلل من التباين بين المجموعات.

وهذا يتوافق مع دراسة افليف (2020) والتي أظهرت نتائجها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المسؤولين الإداريين نحو واقع تنمية الموارد البشرية في جامعات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة.

التوصيات

- في ضوء النتائج يوصي الباحثان بالآتي:
- يتعين على الجامعات التركيز على تعزيز سياسات الترقية والتحفيز لضمان شفافيته وعدالتها، مع الاستمرار في تطوير عمليات الاستقطاب والتعيين للحفاظ على جاذبيتها وفعاليتها. كما يُوصى بإجراء تحليلات دورية لأداء مديري الموارد البشرية وتقديم التدريب المستمر لهم، مما يساهم في تحسين ممارساتهم وإبقائهم على اطلاع بأحدث الاتجاهات في هذا المجال.
 - التركيز على تطوير سياسات تدوير العمل وتعزيز فعالية ممارسات التوظيف لضمان تحسين الأداء العام.
 - تطوير نظام تقييم أداء شامل يأخذ في الاعتبار جميع جوانب الأداء الوظيفي، بما في ذلك الإنجازات اليومية، لضمان تقديم تقييمات عادلة ودقيقة.
 - تقديم برامج تدريبية لمديري الموارد البشرية لتعزيز مهاراتهم في متابعة وتقييم أداء العاملين بفعالية.
 - دعم التوعية والتدريب المستمر للعاملين في الجامعات حول سياسات وإجراءات السلامة المهنية لتعزيز الالتزام والتطبيق الفعال لهذه السياسات.
 - ينبغي على الإدارات الاستثمار في تحسين البنية التحتية اللازمة لتحقيق معايير الصحة والسلامة المهنية، بما في ذلك تحديث المعدات وتوفير البيئات الآمنة للعمل.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو سنيته، محمد. (2017). واقع إدارة الموارء البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- افيلف، ريم. (2020). تنمية الموارء البشرية وإسهامها في تحسين الأداء الإداري في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المسؤولين الإداريين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح فلسطين.
- بشارف، لينا. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارء البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا في محافظة إربد، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 5 (14)، 148-200.
- بشارف، لينا، صالح، علي. (2017). درجة أداء إدارة الموارء البشرية لمهامها ودورها في تحقيق رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها: مقترحات للتطوير، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك.
- الثبتي، خالد. (2013). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1 (33)، 17 - 95.
- خريسات، ايمن محمد والسيبي، أريج. (2020). إدارة الموارء البشرية في المؤسسات التربوية المعاصرة، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (2020). إدارة الموارء البشرية، ط1، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- المحمدي، سعد. (2022). الموارء البشرية، الإصدار الثالث، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مشتهى، مروان. (2014). واقع استراتيجيات الموارء البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
- المهيدات، نسيبة، الإبراهيم، عدنان. (2017). أداء إدارة الموارء البشرية في الجامعات الأردنية ودور بعض المتغيرات في تحسينها من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك.

المراجع الأجنبية:

- Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5, 1-18.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2017). The integration of human resource management and corporate strategy. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & E. Farndale (Eds.) *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (pp. 22-39). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784711139>
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Friedman, B. A. (2009). Human Resource Management Role Implication for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(12), 229-244.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Mohammed, P. & Hafez, E. (2019). The Impact of Human Resources Management Practices on Achieving Organizational Commitment: An Applied Study in Private Universities in Egypt, *Scientific Journal of Economics and Trade*, 1(1), 477 – 496.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 928- 939.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Qawasmeh, E. F., Alnafisi, S. Y., Almajali, R., Alromaih, B. S., Helali, M. M., & Ismail al-lawama, H. (2024). The impact of human resources management practices on employee performance: a comparative study between Jordanian and Saudi Arabian Universities. *Migration Letters*, 21(2), 243-257.
- Riani, D. (2024). Reimagining Human Resource: Redefine Human Resource Management Practices for the Future. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 149-157.
- Sarip A., Royo M. (2015). Strategic HR in higher educational institutions in Malaysia and Denmark. *Education, Business, Economics International journal trade, economics and finance*, DOI: [10.7763/IJTEF.2014.V5.341](https://doi.org/10.7763/IJTEF.2014.V5.341).

Yiliang. Y; Chelliah. Sh; Teoh. A. (2021). strategic human resource management and internal marketing on enterprise performance ،academy of strategic management journal،20(3),1-9.

Yin، X، Liu، H، & Kong، C. (2024). Research on the Path of Digital Construction of Human Resource Management in Colleges and Universities in the Context of Digital Transformation. Frontiers in Business، Economics and Management، 15(1), 369-372.