

**البحث السابع**

**إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة  
التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين  
إعداد**

**دكتور**

**امجد محمود محمد درادكة**      **فدوى عبد الحليم أحمد البريزات**

**قسم الإدارة التربوية**

**كلية العلوم التربوية**

**جامعة عجلون الوطنية**

**ملخص :**

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

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

وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (308) موظف إداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية على كامل الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية بلغت (2.80) وبمستوى متوسط. وأن درجة ممارسة الميزة التنافسية على كامل الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية بلغت (2.50) وبمستوى متوسط. وأشارت الدراسة كذلك إلى أن مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية السائدة في الجامعة متوسطاً، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداري، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح (خمس سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

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

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

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

By

**Dr. Amjad. M. M .Daradkah**

**Fadwa Abd elhaleem Al Braizat**

### **Abstract:**

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

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

The study sample consisted of (308) administrative staff. The results of the study showed that the degree of the practice of human resources management on the whole tool at Al-Balqa Applied University was at an average level of (2.80). Whereas, the degree of practice of competitive advantage on the whole tool at Al-Balqa Applied University reached an average level of (2.50). The study showed that the level of correlation between the human resources management and the competitive advantage existing at the university is average. It also indicated that there were statistically significant differences in the degree of human resources management practice from the viewpoint of the administrative staff attributed to the gender variables in favor of females as shown in their higher mean of arithmetic, the variable of the job title for the benefit of the administrator, and the variable years of experience in favor of (five years to less than 10 years).

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

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

### خلفية الدراسة:

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

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

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

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

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

وقدم هول (Hall, 1993) إطاراً لربط الموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية، وقسمها محورياً إلى أربع مجموعات، هي: قانونية، وخاصة بمركز المؤسسة ووضعتها، ووظيفية، وخاصة بثقافة المنظمة، وكل قدرة يؤثر فيها مجموعة من الموارد غير الملموسة. واستخدم هذا الإطار لتحديد الإسهام النسبي الذي تقوم به الموارد غير الملموسة في تحديد الميزة التنافسية، والتي تم التعبير عنها في صورة وصف لخصائص المنتج.

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

#### مشكلة الدراسة:

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

بالعلاقات مع الموظفين (المرووسين) فضلاً عن تعزيز دور الموظف وإشراكه في العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

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

وكما أوصت دراسة خليفات والمطارنة (2006) بإجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار، من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، والتركيز على المديرين ذوي الخبرات القليلة بحيث لا تؤثر هذه الضغوط على مستوى أدائهم لعملهم. كما أوصى الشراري (2012) إجراء دورات تدريبية للعاملين الإداريين باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة الضغوط ومصادرها ومعالجتها والتغلب عليها، مع التركيز على العاملين ذوي الخبرة القليلة.

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

ومن هنا فإن المشكلة تكمن في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية وما علاقتها بمستوى الميزة التنافسية؟

#### **أهداف الدراسة وأسئلتها:**

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

1- ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية من قبل الموظفين أنفسهم؟

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

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

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

إن لهذه الدراسة أهمية نظرية تتلخص في:

- 1- توفر مخزون نظري ومساهمة وإضافة علمية جديدة على الأدبيات، وإفادة المكتبة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.
- 2- يمكن للباحثين الآخرين أن يستفيدوا من طريقة بناء أو تطوير أو استخدام أدوات البحث.
- 3- ستفيد الباحثين الآخرين في إجراء دراسات لاحقة.
- 4- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى موظفي جامعة البلقاء التطبيقية.

**أما من الناحية التطبيقية:**

ستفيد هذه الدراسة العاملين الإداريين، ويؤمل أن يستفيد منها الموظفون أيضاً بشكل عام، وتساعد في اتساع مدى المعرفة في إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية بأهمية الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية والتطور الناتج عن هذا الاستخدام والهدف هو النظرة إلى تحسين فئة العاملين الإداريين، وتم قياس درجة هذه العلاقة بالأسلوب العلمي لوصف هذه العلاقة وتحليلها من خلال توزيع استبانة على العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الفصل الثاني للعام الدراسي 2018/2017.

• **حدود الدراسة:**

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

• **محددات الدراسة :**

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

• **مصطلحات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

• **الموارد البشرية:**

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

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

• **الميزة التنافسية:**

الميزة التنافسية هي الكيفية التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها بتحقيق التميز والتفوق عليهم عن طريق محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في النمط ودرجة التأثير (طالب، 2012).

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد الدراسة (الموظفون الإداريون) من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة (الأداة المعدة) لمعرفة درجة ممارسة الميزة التنافسية من خلال تقسيم القدرات التنافسية الى أربع مجموعات هي قدرات قانونية وقدرات خاصة بمركز المؤسسة ووضعيته، وقدرات وظيفية، وقدرات خاصة بثقافة المنظمة.

**الدراسات السابقة :**

يشتمل هذا الفصل على الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من خلال الرسائل الجامعية وشبكة الإنترنت والبحث، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

**الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الموارد البشرية:**

دراسة كارلس وجين (Charles and Jean, 1995) هدفت إلى توضيح الأعمال المتعلقة بظاهرة المعرفة والتوترات الناجمة عنها والتي يفترض أن تعالجها إدارة الموارد البشرية وضمان نجاحها في عصر المعرفة. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة اختبرت فيها خصائص العاملين وآليات المعرفة والمعلومات في بعض المنظمات المعاصرة والمشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال الاختصاص والهيكلة التنظيمي، خاصة أنظمة المكافأة والتعويض في منظمة ذات كثافة معرفية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً لخصائص العاملين وكذلك أنظمة المكافأة والتعويض في دعم آليات المعرفة والمعلومات ونجاحها.

أما (Salleh and Wee, 2002) فقد قاما بدراسة هدفت إلى اختبار الروابط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وعلى الأخص كشف العلاقة بين أربعة مجالات من إدارة الموارد البشرية (التدريب، واتخاذ القرار، وتقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت) مع خمسة مجالات من إدارة المعرفة. (امتلاك المعرفة، وتوثيق المعرفة، ونقل المعرفة، وتوليد المعرفة، وممارسة المعرفة) عن طريق استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية في عدة منظمات. وأظهرت النتائج أن منظمة المعرفة تتطلب مدخلاً إدارياً مختلفاً أكثر من منظمة غير المعرفة لأن دور الموارد البشرية هو دور مهم يجب إعطاؤه الاهتمام اللازم. إذ يجب التركيز على اتخاذ الجودة والإبداع، والقيادة، ومهارة حل المشكلة في تطوير العاملين. كما يجب تصميم نظام التعويضات والمكافآت

على أساس دعم أداء الجماعة، وتشارك المعرفة والتفكير الإبداعي، ويجب أن يكون تقييم الأداء بناءً على تقييم ممارسات إدارة معرفة الموظف ومدخلًا لتوجيه جهود إدارة المعرفة.

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

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

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

هدفت دراسة الغامدي (2009) إلى تعرف مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في

الوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت أبرز النتائج إلى حيازة فعالية التدريب في مجالات الدراسة كافة على المستوى المتوسط ، منها تطوير المسار الوظيفي، والحوافز والترقيات، وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب في متغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق لأثر التدريب في متغير المسمى الوظيفي لصالح المدير .

وهدفنا دراسة القاضي (2012) إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (14) جامعة خاصة، أما عينة الدراسة تكونت من الإداريين، طبقت على العينة (88) ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن

#### **الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية:**

دراسة بيساريا (Bisaria, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق ميزة تنافسية بينها، وتعريف الأنواع المختلفة للميزة التنافسية التي من الممكن تحقيقها في مجالات التعليم، وبينت الدراسة أهمية أن يكون هناك تنافس في مجال التعليم، وأظهرت مدى أهمية تحقيق ميزة تنافسية في الكليات والجامعات وتأثيرها في مستوى الجامعة أو الكلية والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع ككل، حيث قدمت الدراسة دراسة وصفية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في الجامعات والكليات وكيفية الاستفادة من الإدارات الموجودة فيها لدعم خصائصها التنافسية والمتمثلة في كافة المحاور التي مثلت الطلبة والهيئة التدريسية والبيئة التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (50) فرداً موزعين على مديري الجامعات وعمداء الكليات في محافظة برديش في الهند، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب ان يكون قانونياً وأخلاقياً تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الأكاديمية والإدارية.

وهدفت دراسة سويغوتو (Soegoto, 2007) إلى التعرف على أثر البيئة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة لمعرفة أسباب انخفاض إقبال الطلبة على هذه الجامعات، وقد طبقت الدراسة على الجامعات الخاصة في منطقة جاوا بانتين في اندونيسيا واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات واختيرت عينة عشوائية مكونة من (2150) طالباً (2150) عضواً من هيئة تدريس، وتم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات، والثقافة السائدة في الجامعة وسياسة الجامعة وتوفير الموارد المالية والبشرية المؤهلة لخدمة المستفيدين بالمستوى المطلوب وسمعة الجامعة وصورتها في أذهان المستفيدين، كل هذه العوامل تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الثقة التنظيمية والولاء الوظيفي واستقطاب عدد أكبر من الطلبة للجامعة.

وهدفت دراسة الفيومي (2010) إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد تم تطوير استبانة لتكون أداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (310) مجموعة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة، وقد توصلت من خلال مجموعة من النتائج إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة على معايير الجودة الشاملة، ووجود أثر للأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، إضافة إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة التي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة) في ظل تبني معايير الجودة الشاملة.

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

كما قام الفقهاء (2012) بدراسة هدفت الى البحث في دور تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة، واستندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية كونها صاحبة تجربة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

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

وأجرى المقادمة (2013) دراسة هدفت إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وكذلك التعرف إلى مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العليا وصولاً إلى رؤساء الأقسام بالجامعة والبالغ عددهم (172) فرداً، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وأن نسبة

تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوفر وعالي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين توفر مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية.

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

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

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

### **ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

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

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

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

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

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

لذلك فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها تناولها للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية، وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات وبذلك تكون الأولى من نوعها التي تناقش مثل هذا الموضوع عربياً وكذلك في الجامعات وكلياتها وخاصة على المستوى التربوي الأكاديمي وكذلك جانب الموظفين الإداريين في هذه الكليات الذين يعتبرون المصدر الأساسي لجذب المستفيدين من الطلاب وغيرهم، للحصول على الخدمة المطلوبة ويوجهون الطلبة إلى اختيار الخدمة والفائدة وكيفية الحصول عليها خاصة من خلال مواكبة التطورات الجديدة على الساحة خلال السنوات الماضية، وخاصة متطلبات العصر

المعرفي، إذ لم تناقش أي دراسة سابقاً موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية في الجامعات الأردنية أو كلياتها.

**منهج الدراسة :**

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

**مجتمع الدراسة :**

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

الجدول (1) مجتمع الدراسة الكلي

العدد	الجنس	الكلية
16	ذكور	السلط للعلوم الإنسانية
28	إناث	
44	الكلي	
62	ذكور	الأميرة رحمة الجامعية
61	إناث	
123	الكلي	
48	ذكور	الزرقاء الجامعية
48	إناث	
96	الكلي	
52	ذكور	الشوبك الجامعية
27	إناث	
79	الكلي	
27	ذكور	العقبة الجامعية
23	إناث	
50	الكلي	
176	ذكور	الهنسة التكنولوجية
66	إناث	
242	الكلي	
74	ذكور	معان
36	إناث	
110	الكلي	
10	ذكور	الأمير عبد الله بن غازي لتكنولوجيا المعلومات
19	إناث	
29	الكلي	
24	ذكور	الأميرة عالية الجامعية
68	إناث	
92	الكلي	
17	ذكور	عمان الجامعية
13	إناث	
30	الكلي	
11	ذكور	عجلون الجامعية
35	إناث	
46	الكلي	
18	ذكور	اربد الجامعية
24	إناث	
42	الكلي	
27	ذكور	الحصن الجامعية
12	إناث	
39	الكلي	
24	ذكور	الكرك الجامعية
35	إناث	
59	الكلي	
1081		المجموع الكلي

عينة الدراسة:

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

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

الجدول (2) العينة العنقودية العشوائية

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

الجدول (3) العينة الطبقية العشوائية

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

- ويلاحظ من نتائج الجدول (3) أن عدد الذكور (121) بنسبة 39.3%، وكان عدد الإناث (187) بنسبة (60.7%).

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

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

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

\* أاداتا الدراسة:

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

الجدول (5): مجالات أسئلة الاستبانة وتشكيلتها

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

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

#### الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

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

#### ثبات أداتي الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداتي الدراسة بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظف، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، بهدف استخراج معامل الثبات للأداة جرى تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) على جميع المجالات والأداة ككل، إذ يقاس مدى التماسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (6) يبين ثبات الأداة للاستبانتين.

#### جدول (6) معامل ثبات الأداة بطريقة (كرونباخ ألفا)

معامل ألفا كرونباخ	مجالات الاستبانة	الأداة
0.83	المجال الأول (التخطيط)	إدارة الموارد البشرية
0.75	المجال الثاني (التنظيم)	
0.85	المجال الثالث (تنمية الكفايات)	
0.91	المجال الرابع (القيادة)	
0.88	المجال الخامس (الرقابة)	
0.88	المجال الأول (مقدرات تنظيمية)	الميزة التنافسية
0.91	المجال الثاني (مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة)	
0.90	المجال الثالث (مقدرات وظيفية)	
0.93	المجال الرابع (مقدرات خاصة بثقافة الجامعة)	

يتضح من الجدول (6) أن معامل ثبات أداتي الدراسة (إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين إذ تراوحت بين 0.75 - 0.91 لاستبانة إدارة الموارد البشرية، بينما تراوحت 0.88 - 0.93 لاستبانة الميزة

التنافسية، وهذه القيم تعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وهي قيمة عالية في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

#### متغيرات الدراسة:

#### 1- المتغيرات المستقلة:

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

#### 2. المتغيرات التابعة:

- إدارة الموارد البشرية.
- الميزة التنافسية.

#### المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً :
1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
  2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (pearson)، والجداول الإحصائية لمعرفة قيمة دلالة الارتباط.
  3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيري الجنس والكلية والمسمى الوظيفي وتحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
  4. تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) لايجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لايجاد معامل ثبات الأختبار - إعادة الاختبار.
  5. تحديد مستوى الممارسة بتطبيق المعادلة الآتية:

القيمة البديلة - القيمة الدنيا للبدل

عدد المستويات

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

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33) ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)، والمستوى المرتفع من (3.68 - 5).

وتم استخدام نفس المعادلة للحكم على مستوى الميزة التنافسية.  
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

### 1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

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

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. والجدول (7) يوضح ذلك:

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية مرتبة تنازلياً.**

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

يظهر الجدول (7) مجالات ممارسة إدارة الموارد البشرية، وحصل مجال التخطيط التربوي على أعلى درجة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.89) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الثانية الرقابة إذا بلغ متوسطها الانحرافي (2.88) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء التنظيم بمتوسط انحرافي (2.79) وانحراف معياري (0.81) ومستوى متوسط، وجاء في المرتبة الرابعة تنمية الكفايات بمتوسط

انحرافي (2.77) وانحراف معياري (0.77) ومستوى متوسط، وفي المرتبة الخامسة القيادة (2.65) وانحراف معياري (0.79) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي على كامل أداة الدراسة لممارسة إدارة الموارد البشرية (2.88) وانحراف معياري (0.66) ومستوى متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة البلقاء من الجامعات الأردنية التي يتفرع منها كليات جامعية في مناطق مختلفة من المملكة الأردنية، وفي كل كلية جامعية هناك إدارة موارد بشرية، وهم وظيفي، وتتفاوت الإدارة البشرية في كل كلية تبعاً لعميد الكلية، وبوجود الاتصالات مع الجامعة الرئيسة يعرف الموظفون الإداريون عن هذه الأمور، مما يولد حالة من المقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل كلية من قبل الموظفين الإداريين، الأمر الذي يجعلهم يُعجبون ببعض الإدارات، أو ينتقدون بعضها الآخر.

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

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

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

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

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

## 2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

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

وتمت الإجابة عن هذا السؤال باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة. والجدول (8) يوضح ذلك:

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الميزة التنافسية على مجالات الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين مرتبة تنازلياً.**

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

يظهر الجدول (8) مجالات ممارسة الميزة التنافسية وحصل مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة على أعلى درجة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.77) ومستوى متوسط. وجاء في المرتبة الثانية مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الثالثة جاءت المقدرات الوظيفية بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.80) بمستوى متوسط، أما المرتبة الرابعة فكانت مقدرات تنظيمية بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي على كامل أداة الدراسة لممارسة الميزة التنافسية (2.67) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط.

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

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

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

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

### 3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة الميزة التنافسية لدى الموظفين الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين ممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) معامل ارتباط بيرسون لممارسة إدارة الموارد البشرية وممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين.

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

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

ويلاحظ من نتائج الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بين محور ممارسة إدارة الموارد البشرية ومحور الميزة التنافسية قد بلغت (0.871) بمستوى دلالة (0.05) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات الميزة التنافسية قوية وذات دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين جميع مجالات محور ممارسة الموارد البشرية وجميع مجالات محور ممارسة الميزة التنافسية.

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

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

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

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

. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

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

4-1- متغير الجنس:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس.

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

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (التخطيط) يعزى للجنس حيث بلغت قيمة (t) (0.607) بمستوى دلالة (0.545) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) وكذلك في كل مجالات الاستبانة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية بشكل بسيط. وتعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية ذكوراً وإناثاً يعملون في الجامعة نفسها، ويؤدون مهاماً إدارية تربوية، ويتعرضون للتدريب نفسه، ويتعاملون مع وحدة إدارة الموارد البشرية نفسها.

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

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

#### 4-2- متغير المسمى الوظيفي:

للإجابة على السؤال الرابع لمتغير المسمى الوظيفي استخدم تحليل التباين الأحادي والمعروف باسم (One way anova). ويظهر الجدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور الأول تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

----- المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS -----

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمتغير المسمى الوظيفي

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

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

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

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

تبين نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال (التنظيم) تعزي لمتغير المسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة (ف) (3.737) بمستوى دلالة (0.025)، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مجال تنمية الكفايات حيث بلغت قيمة (ف) (4.405) بمستوى دلالة (0.013). وبينت نتائج التحليل عدم وجود فروق في

المجالات الأخرى. وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مجال التنظيم، استخدم اختبار (LSD). ويبين الجدول (13) نتائج المقارنات.

**جدول (13) نتائج اختبار (LSD) الفروق الدالة إحصائياً في مجال لمتغير المسمى الوظيفي**

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	إداري	كاتب
تنمية الكفايات	رئيس قسم	3.07	-	*	
	إداري	2.74		-	
	كاتب	2.75			-
التنظيم	رئيس قسم	2.84	-	*	
	إداري	2.71		-	*
	كاتب	3.20			-

ويظهر من نتائج التحليل وجود فروق في مجال تنمية الكفايات بين رئيس القسم والإداري لصالح رئيس القسم أي أن مجال التنظيم لديه أعلى مقارنة بالإداري.

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق بين الإداري والكاتب في مجال التنظيم لصالح الكاتب حيث كان المتوسط الحسابي أعلى.

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

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

4-3- متغير المؤهل العلمي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

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

ويلاحظ من نتائج التحليل في الجدول (14) وجود فروق في مجال (التخطيط) تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، حيث كان المتوسط الحسابي لهم (2.97) وهو الأعلى مقارنة بالمؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس (2.71) وكذلك وجود فروق في مجال (التنظيم) تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون حيث كان المتوسط الحسابي لهم (2.90) وهو الأعلى مقارنة بالمؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى حيث كان متوسطه الحسابي

(2.56). وكذلك توجد فروق في مجال تنمية الكفايات لصالح بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط لهم (2.84) مقارنة بالمؤهل أعلى من بكالوريوس حيث كان متوسطه الحسابي (2.59).

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

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

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

4- متغير الخبرة:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.28	3.14	7	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.67	3.12	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.75	2.78	211	أكثر من 10 سنوات	
0.73	2.89	308	المجموع	
0.39	2.94	7	أقل من 5 سنوات	التنظيم
0.78	2.90	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.83	2.74	211	أكثر من 10 سنوات	
0.81	2.79	308	المجموع	
0.41	3.21	7	أقل من 5 سنوات	تنمية الكفايات
0.72	2.99	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.77	2.65	211	أكثر من 10 سنوات	
0.77	2.76	308	المجموع	
0.32	2.45	7	أقل من 5 سنوات	القيادة
0.71	2.77	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.83	2.59	211	أكثر من 10 سنوات	
0.79	2.64	308	المجموع	
0.29	2.95	7	أقل من 5 سنوات	الرقابة
0.59	3.04	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.81	2.80	211	أكثر من 10 سنوات	
0.75	2.87	308	المجموع	
0.20	2.94	7	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.60	2.97	90	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
0.68	2.71	211	أكثر من 10 سنوات	
0.66	2.79	308	المجموع	

يظهر الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.97) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) في الرتبة الثانية وحصل على متوسط حسابي (2.94)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (2.71).

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمتغير عدد سنوات الخبرة والجدول (16) يوضح نتائج ذلك الاختبار.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	بين المجموعات	7.640	2	3.820	7.278	0.001*
		داخل المجموعات	160.097	305	0.525		
		المجموع	167.719	307			
2	التنظيم	بين المجموعات	1.930	2	0.965	1.466	0.233
		داخل المجموعات	200.861	305	0.659		
		المجموع	202.792	307			
3	تنمية الكفايات	بين المجموعات	8.487	2	4.243	7.407	0.001*
		داخل المجموعات	174.732	305	0.573		
		المجموع	183.219	307			
4	القيادة	بين المجموعات	2.126	2	1.063	1.694	0.186
		داخل المجموعات	191.376	305	0.627		
		المجموع	193.502	307			
5	الرقابة	بين المجموعات	3.702	2	1.851	3.330	0.037*
		داخل المجموعات	169.527	305	0.556		
		المجموع	173.229	307			
	الأداة ككل	بين المجموعات	4.297	2	2.148	5.071	0.007*
		داخل المجموعات	129.213	305	0.424		
		المجموع	133.510	307			

يلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مجال التخطيط تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (ف) (7.278) بمستوى دلالة (0.001)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مجال تنمية الكفايات حيث بلغت قيمة (ف) (7.407) بمستوى دلالة (0.001)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في مجال الرقابة حيث بلغت قيمة (ف) (3.330) بمستوى دلالة (0.037)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بالأداة ككل حيث بلغت قيمة (ف) (5.071) بمستوى دلالة (0.007)، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المجالات الأخرى،

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مجال التخطيط، تم استخدام اختبار (LSD) وبيين الجدول (17) نتائج المقارنات:

جدول (17) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال التخطيط

عدد سنوات الخبرة	متوسط حسابي	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.14	-		
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.12		-	*
أكثر من 10 سنوات	2.78			-

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

وللكشف عن مواقع الفروق في مجال تنمية الكفايات أجري الاختبار (LSD) وبيين الجدول (18) نتائج هذه المقارنات.

جدول (18) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال تنمية الكفايات

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

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

وللكشف عن مواقع الفروق في مجال الرقابة تم استخدام اختبار (LSD) وبيين الجدول (19) نتائج هذه المقارنات.

جدول (19) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال الرقابة

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

تبين من نتائج المقارنة في الجدول (33) أن هناك فروقاً لصالح من كان عدد سنوات خبرته (5 - أقل من 10 سنوات) مقارنة مع من هم أكثر من 10 سنوات.

وللكشف عن مواقع الفروق في الأداء الكلية في مجال ممارسة إدارة الموارد البشرية تم استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (20) نتائج هذه المقارنات.

جدول (20) نتائج مقارنات اختبار (LSD) في مجال تنمية إدارة المواد البشرية

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

تبين من نتائج المقارنة أن هناك فروقاً في الأداء الكلية لمجال إدارة الموارد البشرية لصالح من كان عدد سنوات خبرتهم (من 5 - أقل من 10 سنوات) مقارنة مع من هم أكثر من 10 سنوات.

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

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

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

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

5. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

5-1- متغير الجنس:

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختبار (T-test) تبعاً لمتغير الجنس.

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

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.545) في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء من وجهة نظر الموظفين

الإداريين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.208) وبمستوى دلالة (0.835) وكذلك في كل مجالات الاستبانة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية - ذكوراً وإناثاً - يعملون في

الجامعة نفسها، ويطلعون على أداء الجامعات الأخرى المنافسة في المملكة الأردنية الهاشمية، ويؤدون مهاماً إدارية ويرون نتائجها في تحقيق الميزة التنافسية.

كما تعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية ذكوراً وإناثاً هم من حملة

البكالوريوس في الإدارة، ويعون كيفية تحقيق الميزة التنافسية، فنظرتهم لمستواها نظرة مبنية على معرفة علمية متشابهة.

إضافة إلى ذلك فإن موظفي جامعة البلقاء التطبيقية ذكوراً وإناثاً لديهم تصورات متشابهة

عن تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات، فهم ذكوراً وإناثاً يعملون في مجال تقديم الخدمات التعليمية للطلبة الجامعيين.

5-2- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

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

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة الموظفين الإداريين لمتغير الوظيفي، ويوضح الجدول (23) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وتحليل التباين الأحادي (One way anova) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

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

ويظهر الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (1.950) عند مستوى دلالة (0.144) وهي غير دالة إحصائياً.

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

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

3-5- متغير المؤهل العلمي:

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين واختيار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

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

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

يتبين من نتائج التحليل في جدول (24) ونتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات تنظيمية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون حيث كان المتوسط لحسابي لهم (2.58) وهو الأعلى مقارنة بالمؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس (2.32) وتوجد فروق في مجال مقدرات وظيفية تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (2.58) مقارنة بالمؤهل أعلى من بكالوريوس حيث بلغ (2.36) وتوجد فروق في الأداة ككل لصالح بكالوريوس فما دون حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73) مقارنة بالمؤهل أعلى من بكالوريوس حيث بلغ متوسطهم الحسابي (2.55).

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

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

#### **5-4- متغير عدد سنوات الخبرة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (25) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.44	2.65	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات تنظيمية
0.71	2.70	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.82	2.41	211	أكثر من 10 سنوات	
0.80	2.50	308	المجموع	
0.35	2.93	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة
0.63	2.92	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.78	2.71	211	أكثر من 10 سنوات	
0.73	2.78	308	المجموع	
0.20	2.59	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات وظيفية
0.66	2.61	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.86	2.46	211	أكثر من 10 سنوات	
0.80	2.51	308	المجموع	
0.51	3.23	7	أقل من 5 سنوات	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة
0.73	3.05	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.79	2.79	211	أكثر من 10 سنوات	
0.78	2.88	308	المجموع	
0.30	2.89	7	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.62	2.83	90	5- أقل من 10 سنوات	
0.74	2.60	211	أكثر من 10 سنوات	
0.71	2.67	308	المجموع	

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (26) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، واختبار تحليل التباين الإحادي (One way anova) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	مقدرات تنظيمية	بين المجموعات	5.510	2	2.755	4.406	0.013*
		داخل المجموعات	190.705	305	0.625		
		المجموع	196.215	307			
2	مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة	بين المجموعات	3.151	2	1.575	2.920	0.06
		داخل المجموعات	164.533	305	0.539		
		المجموع	167.684	307			
3	مقدرات وظيفية	بين المجموعات	1.387	2	0.693	1.098	0.335
		داخل المجموعات	192.684	305	0.632		
		المجموع	194.071	307			
4	مقدرات خاصة بثقافة الجامعة	بين المجموعات	5.442	2	2.721	4.645	0.010*
		داخل المجموعات	178.662	305	0.586		
		المجموع	184.104	307			
5	الأداة ككل	بين المجموعات	3.606	2	1.803	3.612	0.028*
		داخل المجموعات	152.279	305	0.499		
		المجموع	155.885	307			

يبين الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال مقدرات تنظيمية، حيث بلغت قيمة (ف) (2.755) بمستوى دلالة (0.013). وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) (2.721) بمستوى دلالة (0.010)، وفروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المجال ككل، حيث بلغت قيمة (ف) (1.803) بمستوى دلالة (0.028)، وقد أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروق في المجالات الأخرى.

وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً في مجال مقدرات تنظيمية، تم استخدام اختبار (LSD) وبيّن الجدول (27) نتائج المقارنات.

**جدول (27) نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال مقدرات تنظيمية**

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

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات تنظيمية بين (أقل من 5 سنوات و 5 سنوات فأكثر) و (أقل من 10 سنوات) لصالح (5 - أقل من 10 سنوات).  
وللكشف عن مواقع الفروق في الدالة الإحصائية في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة تم استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (28) نتائج هذه المقارنات.

**جدول (28) نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة**

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

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة بين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح (5 سنوات - أقل من 10 سنوات).  
وللكشف عن مواقع الفروق في الدالة الإحصائية في مجال ممارسة الميزة التنافسية ككل تم استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (29) نتائج هذه المقارنات.

**جدول (29) نتائج تحليل اختبار (LSD) في مجال الأداء الكلي**

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

ويلاحظ من نتائج التحليل وجود فروق في مجال مقدرات خاصة بثقافة الجامعة بين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح (5 سنوات - أقل من 10 سنوات).  
وللكشف عن مواقع الفروق في الدالة الإحصائية في مجال ممارسة الميزة التنافسية ككل تم استخدام اختبار (LSD) ويبين الجدول (30) نتائج هذه المقارنات.

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

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

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

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

#### **التوصيات :**

في ضوء النتائج توصي الدراسة بالآتي:

- أشارت النتائج أن درجة ممارسة الموارد البشرية متوسطاً، ولذا توصي بضرورة اهتمام إدارة جامعة البلقاء التطبيقية بالموارد البشرية بشكل متكامل وشامل لجميع المجالات.
- كما أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الميزة التنافسية متوسطاً، ولذا توصي بضرورة اهتمام إدارة جامعة البلقاء التطبيقية بالميزة التنافسية بشكل متكامل وشامل لجميع مجالاتها ونشر مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها للعاملين كافة، وقيام جامعة البلقاء التطبيقية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للذين تتوافر لديهم مبادرات وأعمال متميزة وتقديم التسهيلات اللازمة لهم بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية.

- أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور ممارسة إدارة الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، ووجود فروق في مجال (التخطيط) تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فما دون، وكذلك وجود فروق في تنمية الكفايات لصالح بكالوريوس فما دون، لذلك توصي بإشراك الموظفين من فئة دون البكالوريوس في الدورات التدريبية والتخطيط والتنظيم لإشعارهم بأن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تهتم بهم كثيراً وتحفيز العاملين من خلال إيجاد نظام فعال للحوافز وتفعيل اللامركزية وتقويض الصلاحيات والتوصية بتغيير اسم دائرة شؤون العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية إلى إدارة الموارد البشرية (HR).
- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال مقدرات تنظيمية ومقدرات خاصة بثقافة الجامعة لصالح فئة (5-أقل من 10 سنوات)، لذلك توصي بضرورة التخطيط الاستراتيجي لتحليل احتياجات العاملين وتلبيتها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بالعاملين لبناء الجودة ومعاييرها في الجامعة ولتحقيق الميزة التنافسية فيها، والعمل من خلال تنمية الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.
- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة للدراسة الحالية تتضمن متغيرات غير التي تناولتها هذه الدراسة للارتقاء أكثر بالمؤسسات التعليمية للوصول بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في إدارة الموارد البشرية وخاصة في الجامعات.

**المراجع العربية:**

القرآن الكريم.

أبو بكر، مصطفى (2007). **الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

أبو أمونة، يوسف محمد (2009). **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية**، قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

برنوطي، سعاد (2007). **إدارة الموارد البشرية**، ط3، دار وائل للنشر، عمان .

بن سديرة، نور الدين (2016)، **دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

توفيق، عبد الرحمن (1994). **التدريب الأصول والمبادئ العلمية**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية الإدارية، القاهرة، مصر.

حمود، خضير كاظم (2007). **إدارة الجودة وخدمة العملاء**. (ط2) . الأردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

حيدر، معالي فهمي (2002). **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010). "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن". **مجلة جامعة دمشق**، 26(1+2)، 599-642.

خير الله، جمال (2009). **الإبداع الإداري**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري (2008). **إدارة القوى البشرية**. عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.

سليم، أحمد عبد السلام (2010). **الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

سليم، أحمد وفلمبان، غدير زين الدين وشريف، وفاء عبد العزيز (2011). "دراسة تحليلية لأثر التحول الى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". **مجلة دراسة المعلومات** (12): 51-108.

- الشراري، مساعد سلامة (2012). **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف**. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الشمري، عيد عائد خليف (2014). **درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شلتوت، أماني، خضر (2009). **تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري** (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- طالب، علاء فرحان (2012). **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طعيمة، رشدي احمد (2006) . **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات**، ط1، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العمري، أكرم محمود والعمري، محمد عبد القادر (2006). **توجهات معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية اربد الأولى نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات التعليم الالكتروني، مجلة العلوم الاجتماعية والنفسية، المجلد (7)، العدد (2).**
- عباس، سهيلة وعلي، علي حسين (2003). **إدارة الموارد البشرية**، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الحلیم، نادية راضي (2009). **"منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي"**. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- عبد المتعال، محمد (2003). **إدارة الموارد البشرية**. الرياض: دار المريخ للنشر.
- عساف، محمود عبد المجيد (2013). **إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي**. (بحث غير منشور)، وزارة التعليم العالي.
- عقيلي، عمر وصفي (1991). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: مؤسسة زهران.
- الغامدي، عائض بن سعيد بن مثنى (2009). **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين**. (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد. الأردن.

الفيومي، أحمد (2010). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الفهاء، سالم عبد القادر (2012). "تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية". المؤتمر العربي الأول، "إستراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، وأتحاد الجمعيات العربية في الفترة 24-26 إبريل (نيسان) 2012، في الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

قريش، محمد (2016) إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية الصيانة، سوناطراك، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.  
القطب، محي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

القاضي، زياد (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان: الأردن.  
المملكة الأردنية الهاشمية: نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة (2007) المادة رقم 15، ص 11-15.

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

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

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

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

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

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

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

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

المراجع الأجنبية:

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

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

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

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

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

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

- Hill, C. and Jones, G. (2008). **Strategic Management: An Integrated approach**", 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company, New York.
- Higgings, E. T. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. **European Journal of Social Psychology**, 31(1), 3-23.
- Patton, W., David., Wit, L. Lovrich, P., Nicholas and Frederickson, T., Patrica (2002). **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, New York.
- Porter, M. (1993). **Competitive advantage: What is strategy?**, New York: The Free Press.
- Porter, M. (2006). **Strategy and the internet**. **Harvard Business Review**, 79(3), 12-23.
- Randall S. Schuler, **Personal and Human Resource Management**. International Edition (St. Paul: West Publishing company, 1981) P.5.
- Yahya, Salleh and Wee-Keat Goh. (2002). Management Human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, 6. (5), 2-25.
- Soegoto, E. (2007). Marketing environment and source of competitive advantage in terms of formulating marketing strategy and its influence on image and marketing performance, (survey on private universities), **Journal of Applied Sciences Research**, 5(8), 1-20.
- William F. Glueck, (1982) **Personnel : A Diagnostic, Approach Third Edition** (Plano, Texas : Business Publications, Inc.