

تاريخ الإرسال (2018-11-29)، تاريخ قبول النشر (2019-01-30)

د. ليينا محمد نصر بشارت

اسم الباحث:

المملكة الأردنية الهاشمية- اربد

1 اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

dr.Leena.bsharat@gmail.com

## تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وتقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور. تكونت عينة الدراسة من (600) فرداً من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية. ومن نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية قد تراوحت ما بين (2.64-2.75) بدرجة تقدير متوسطة، في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث جاء تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.75) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء تكوين الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) بدرجة تقدير متوسطة. وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء التصور المقترح وتقديم التوصيات.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، رؤية، رسالة، الجامعات الأردنية، تصور.

### **Proposed Suggestion to activate the Role of Strategic Human Resources Management in Promoting Jordanian Universities Mission and Vision**

#### **Abstract:**

The purpose of this study is to investigate the role of human resources strategic management in achieving the vision and mission of Jordanian universities as perceived by academic and administrative leaders. The sample of the study consisted of (600) academic and administrative leaders at Jordanian universities. The findings of the study showed that the means of the role ranged between (2.64- 2.75) within an average evaluation degree; as the domain of executing the strategy came in the first rank with the highest means totaling (2.75) within an average degree, while, forming the strategy domain came in the last rank with a mean of (2.64) in an average evaluation degree. . Based on the findings the researcher presented the suggested proposal as well as recommendations.

**Keywords:** Human resources strategic management. Vision. Mission. Jordanian Universities. Proposed Suggestion

**المقدمة:**

تمتاز الإدارة الفاعلة بدورها في نجاح أي عمل، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محددة بأقل وقت وكلفة، وأصبح ينظر إليها وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي تسهم بتقدم المجتمعات أو فشلها، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة؛ الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعتد به للحكم على تقدم الأمم ورفيها. وحتى تحقق المؤسسة أهدافها، فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود العاملين لديها من أجل تحقيق أهدافها.

وتعد الجامعة مؤسسة إدارية تعليمية مهمة تمثل معقل الفكر الإنساني ومصدر الاستثمار، وتنمية الثروة البشرية، فهي مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع تتحمل مسؤولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها ومجابهة التحديات التي تواجهها. وتعد الجامعات من أعلى المؤسسات في التعليم العالي، وهذا ما يميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم والتدريب الأخرى، من خلال نوعية مقرراتها وتعدد تخصصاتها، وطرحها للتخصصات الكثيرة والمتنوعة التي تمنح الطلبة فرصة للتخصص في حقول العلم المختلفة (سالم، 2006: 16).

وتعتبر الجامعة رأس الهرم في النظام التعليمي في كل أنحاء العالم كافة، وهي العمود الأساسي للتنمية المستدامة- خصوصاً في العصر الحاضر- وذلك نظراً لما تؤديه من مهام متعددة، ومما لا ريب فيه أن الجامعة كانت وما تزال تحتل داخل أي نظام تعليمي أهمية كبيرة، وبخاصة فيما يتصل بتكوين رأس المال البشري المتميز بالمهارات العلمية العليا والمؤهلة لتوظيف المعرفة خدمة للاحتياجات الاجتماعية الضرورية لإحداث التقدم العلمي والاقتصادي والاجتماعي؛ وكذا بوصفها أداة أساسية في تشكيل خطط التنمية المستدامة، والتي يمكن للجامعة تحقيقها، من خلال القيام بوظائف رئيسية ثلاث اتفق خبراء التعليم العالي حول العالم على إسنادها للجامعات الحديثة، وهي: التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته (إبراهيمي، 2015: 263). وتعد الإدارة الاستراتيجية محاولة لتحديد درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المؤسسة، وعليه فإنها تحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، حيث تهتم بشكل جوهري في تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الإدارة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء، كما تهتم باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي قرارات مهمة وحاسمة تحدد مستقبل المؤسسة، Chnace (2010: 46)

ويرى هتميك (Hatmick, 2002: 19) أن الإدارة الاستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة التربوية في أذهان الإداريين، نظراً لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسة التربوية، سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية.

وفي سياق عمل الجامعات تبدو الإدارة الاستراتيجية مهمة للغاية، إذا ما تم تطبيقها بشكل جيد، لأنها تؤدي إلى رفع أداء الجامعات في الحاضر والمستقبل، فالإدارة الاستراتيجية تعمل على تحسين الأداء الكلي للجامعات من خلال تطوير الأداء الفني والبشري فيها ضمن مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الفاعلة (Nicoline & Antje, 2006: 17).

ويشير يونس والهيبي (2011: 9) أن وجود القائد الإداري الكفؤ من متطلبات الإدارة الاستراتيجية، لأنه الفرد القادر على تحقيق أهداف ورؤية مؤسسته، ويسعى إلى تحقيق أهدافها؛ ويكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها. فيما يشير الزهيري (2007: 35) أن الرؤية الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الخصائص

وهي: تنشيط الأفراد وتزويدهم بالطاقة والدافعية، وأن يكون لها أثر أو مدلول في بيئة العمل وأن تعمل على تحديد مقياس أو معيار للتفوق والتميز، والنظرة إلى المستقبل.

ويرى برين (Brain, 2008: 36) أن الرؤية توجد عندما يشترك الأفراد في الجامعة في القيم والاعتقادات والمهام والأهداف التي يجب أن توجه سلوكهم، والرؤية بحد ذاتها برنامج تربوي يبين اتجاهات الجامعة حول الأهداف ذات الأولوية والطرق والوسائل المستخدمة والمناخ الجامعي وبذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد في المؤسسة الجامعية، وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً.

إن عملية امتلاك رؤية واضحة للعمل واستراتيجيات تنفيذها على أرض الواقع سمة مهمة لرئيس الجامعة وأعضائها الذين يتصفون بالعصرية والحداثة؛ إذ بدون الرؤية لا يمكن تحقيق النجاح باعتبارها الموجه العام لتحقيق أهداف الجامعة. وهنا لا بد من تفعيل الإدارة بالرؤية الاستراتيجية والقدرة على التخيل وبناء وتصميم وتنفيذ هذه الرؤية مع المشاركة الجماعية لأفراد التنظيم الإداري داخل الجامعة (الطائي والعبادي، 2008: 49).

وفي ضوء أهمية الجامعة ورسالتها والإدارة الجامعية ودورها وفعاليتها في تطوير الجامعة، وفي ضوء الدراسات السابقة (وهبة، 2008؛ المشاقبة، 2011، Nambi, 2015) والتي أظهرت دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الفعال في تحسين العمل الإداري وتطويره تتبع أهمية دراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفق رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها، وذلك من أجل دراسة الواقع وتقديم تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل متطلبات الحياة المختلفة والتغير الديناميكي في البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي أصبح التغيير ضرورة ملحة ومؤثرة، مما سهل عملية التأثير على كافة المؤسسات في ظل هذه الظروف المتغيرة في كافة المجالات بصورة عامة، والتعليم الجامعي بصورة خاصة. فأصبحت جميع المؤسسات بحاجة إلى رؤية استراتيجية مبتكرة ومبدعة، تتسم بالنمو وتضيف قيمة للمؤسسة التي تتبنى هذه الرؤية، بحيث تمكن متخذي القرار في الجامعة (القادة الأكاديميين والإداريين) من التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة، لذا لا بد من دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لمعرفة ماهية استراتيجية هذه الإدارات، وهل أن خططها نابعة من رؤية تلك الجامعات. حيث أشارت نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأنها لم تحقق الهدف المرجو منها، كما أشارت إليها دراسة كل من بردويل (2010)، والمشاقبة (2011)، ورحمينا وشارب (Rahimina & Sharp, 2009)، ومن هنا ارتأت الباحثة ضرورة تفعيل دور القيادات الجامعية للقيام ببناء رؤية استراتيجية ضمن تصور محدد لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1) ما دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة

الأكاديميين و الإداريين؟

2) ما التصور المقترح للإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المبني على رؤية الجامعات الأردنية الحكومية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين فيها. وبالرغم من تناول العديد من الباحثين موضوع الإدارة الاستراتيجية من جوانب عدة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل ما يستحقه من اهتمام في بيئة الجامعات الأردنية الحكومية. كما

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية رؤية الجامعات للإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى القادة الأكاديميين والإداريين كونهم المحرك الأساس لممارساتهم الإدارية وأدائهم ورؤيتهم الجامعية، وكذلك تأتي أهمية الدراسة الحالية من جملة اعتبارات نظرية، وعملية، وهي كالآتي:

- قلة الدراسات المتوافرة- حسب اطلاع الباحثة- للتعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين.

- تسهم في تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الحكومية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وهم من الفئات الإدارية الأكثر اتصالاً بالميدان.

- إثراء الجانب النظري، والمتعلق بدور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية، إذ تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

- من المتوقع أن تفتح الدراسة أبواباً جديدة أمام الباحثين في مجال رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية بالإدارة الاستراتيجية، بقصد إجراء بحوث ودراسات جديدة، تعزز أو تنفي ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

- تقدم تصوراً مقترحاً يمكن أن يسهم في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية من خلال الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الباحثون والمهتمون بالإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف على الآتي:

- التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية.

- التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية.

- تحاول هذه الدراسة تقديم تصور مقترح لتعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية بالإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تشتمل الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمشكلة الدراسة ومستوياتها، وتعريفها اصطلاحياً وإجرائياً بما

يأتي:

**الإدارة الاستراتيجية:** "تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (المغربي، 2006: 35). وتعرف الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات التي تحدد رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية وذلك ضمن عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقويم الاستراتيجية كما تعكسها أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

**رؤية ورسالة الجامعات:** "عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل والمرغوب لأي مؤسسة" (الطائي، والعبادي، 2008: 22). وتعرف إجرائياً: بدور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية في تفعيل الرؤية الاستراتيجية

للجامعات من خلال استثمار المهارات والمواهب والموارد التي تعمل على تحقيق أهدافها، عبر التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية، وتقييم الأداء كما تعكسها أداة الدراسة.

**القادة الأكاديميون:** نواب الرئيس وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية الآتية: (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال، والجامعة الأردنية الألمانية، وجامعة الطفيلة التقنية).

**القادة الإداريون:** مديرو الإدارات ومساعدهم ونوابهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية الآتية: (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال، والجامعة الأردنية الألمانية، وجامعة الطفيلة التقنية).

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تشتمل حدود الدراسة على ما يأتي:

**الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين بالجامعات الأردنية الحكومية.

**الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة جميع الجامعات الأردنية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي: (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال، والجامعة الأردنية الألمانية، وجامعة الطفيلة التقنية).

**الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي (2016م/2017م).

**الحدود الموضوعية:** تتحدد نتائج الدراسة باستجابة أفراد عينتها على الاستبانة المعدة خصيصاً لجمع المعلومات والبيانات التي تتطلبها الدراسة ومجالاتها.

#### الدراسات السابقة:

يتناول هذا المحور الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وقد تم عرض الدراسات من الأقدم إلى الأحدث يلي ذلك تعقيب الباحثة عليها

أجرت ديفيفو (Devivo, 2008) دراسة في الولايات المتحدة للكشف عن عمليات الإدارة الاستراتيجية في كليتين جامعتين صغيرتين، وذلك لفهم كيف تتم هذه العملية بشكل سليم ضمن عمليات الكليات الداخلية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والقادة الأكاديميين في الكليتين والبالغ عددهم (33) فرداً، ولجمع البيانات تم إجراء مقابلات نوعية مع أفراد العينة حيث طرحت عليهم أسئلة حول: المصادر المالية، والعلاقات، والاتصال الجيد، والشفافية، واتخاذ القرار، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن القرارات اليومية للرؤساء تؤثر على فاعلية وشرعية عمليات التخطيط، كما خلصت الدراسة إلى أن فهم جميع العاملين في الكلية لمعنى الإدارة الاستراتيجية سوف يحقق النجاح لعملية التخطيط القائمة أو التي ستنفذ لاحقاً.

وهدف دراسة بهرامي وراجيبور وحسين ونارسابادي (Bahrami, Rajaeepour, Hossein & Narsabadi, 2012) التي أجريت في إيران إلى تعرف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي الإيرانية. تكونت عينة الدراسة من (492) عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في عدد من الجامعات والكليات الحكومية الإيرانية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة تويرس للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Torres, 2009) وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي للوصول لنتائج الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب وبين

الحفاظ على رأس المال الفكري والقيام بعمليات التنمية والتدريب بشكل مستمر والاحتفاظ بكادر فني وتعليمي وإداري قادر على مواجهة تحديات العصر.

وقام ارسلان وأكديمير و كارسلي (Arslan, Akdemir & Karsli, 2013) بدراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول عمليات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي التركية. تكونت عينة الدراسة من (255) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جامعة أونسيكيس التركية، حيث استجابوا لمقياس مكون من (14) عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة في أغلبها، حيث احتل معيار الحفاظ على الكوادر المؤهلة في المرتبة الأولى تلاه التنمية والتدريب وجاء بعد التعيين في المرتبة الأخيرة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول عمليات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

وقام برنسي و إيرين (Birinci & Eren, 2013) بإجراء دراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الجامعات التركية. تكونت عينة الدراسة من (890) فرداً منهم (139) طالباً من مراحل مختلفة، والباقي من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين تتراوح خبراتهم بين (1) سنة و(12) سنة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (12) سؤالاً عاماً طُرحت على المستجيبين وجهاً لوجه أو عبر البريد الإلكتروني. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة الاستراتيجية في الجامعات التركية جاء دون المتوسط، رغم اتفاق أفراد العينة على أثرها الكبير في تحسين أداء الجامعات وتعزيز ميزتها التنافسية. وبينت آراء الطلاب أن عدم تطبيق أسلوب إداري استراتيجي يزيد من الروتين والإجراءات غير الضرورية والتي تعيق مسار دراسة الطالب.

أما دراسة ساسكا ونامسونجي وساكوا (Sasaka, Namusonge & Sakwa, 2014) فهذه هدفت إلى تقييم أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات شبه الحكومية الكينية ومنها الجامعات. تكونت عينة الدراسة من (115) مؤسسة شبه حكومية تربوية وغير تربوية، تم اختيار (10) إداريين (عميد، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، مدير وحدة شؤون الطلبة) عشوائياً من كل مؤسسة استجابوا لاستبانة الدراسة. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بينت النتائج أن إن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات شبه الحكومية الكينية هي قليلة من وجهة نظر الإداريين فيها، وأن ذلك انعكس سلباً على الأداء الإداري لهذه المؤسسات. وبينت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تعيد هذه المؤسسات في تحليل بيئتها الخارجية والداخلية والكشف عن نقاط الضعف وتعزيزها لزيادة جودة الأداء، إلا أن عدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار الإداريين والمركزية الإدارية في عملية صناعة القرار والروتين والتعقيد الإداري يعيق تنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية ويحد من ممارساتها لمسؤولياتها الاجتماعية.

وقامت ساريب ورويو (Sarip & Royo, 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أدوار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الدنمركية والماليزية، والكشف عن العوامل المؤثرة في أداء الإدارة الاستراتيجية 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، و 5 من الجامعات الدنمركية). وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف أداء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الماليزية وبخاصة في بُعدي تحفيز الموظفين وتدريبهم بسبب المركزية الشديدة، واستخدام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الدنمركية للمركزية للمركزية في عملها حيث يتضمن ذلك التنمية المهنية المستمرة والتمكين وتقويض الصلاحيات.

وقامت العوضي (2014) بدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة هدفت إلى الكشف عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء ثلاث أدوات لجمع

البيانات وهي أداتي مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية، ومع رئيس فرع الجامعة الأجنبية، واستبانة لتحديد مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية. تكونت عينة الدراسة من (48) فرع جامعة أجنبية معتمدة لدى وزارة البحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً على الأداة ككل وعلى المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير جنسية الجامعة لصالح الجامعات البريطانية والاسترالية، كما أظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه الموظفين كانت بمستوى متوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمسمى الوظيفي. وأن التحديات تمثلت في نمط الإدارة المركزي المنغلق، وارتفاع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل، والتحديات المالية والفنية.

وهدفت دراسة نامبي (Nambi, 2015) إلى تقييم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأوغندية. واتبعت الدراسة منهجية مختلطة حيث قام البحث في البداية بتحليل الخطة الاستراتيجية للجامعات الحكومية الأوغندية، ثم قام باستخدام نتائج التحليل لتطوير استبانة طبقها على (122) إدارياً وموظفاً في (5) جامعات حكومية رئيسية. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأوغندية جاءت متوسطة وتهدف إلى تحقيق الجودة في التعليم العالي وخاصة في مجال التنفيذ والنقويم، وأن للإدارة الاستراتيجية أثر في تسهيل العمل الإداري الذي ينعكس على الأداء الأكاديمي وعلى تحصيل الطلاب عموماً. وهدفت دراسة حقيقتان وإزاتي (Haguhigatian & Ezati, 2015) إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في إنتاجية الموارد البشرية في جامعة ازاد الإسلامية في إيران. تكونت عينة الدراسة من (150) عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في فروع الجامعة المختلفة استجابوا على استبانة مكونة من (21) عملاً فنياً وإدارياً تسهم في زيادة إنتاجية الموارد البشرية في الجامعة. وتم إتباع منهجية وصفية من خلال الإحصاء الوصفي التحليلي للوصول لنتائج الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العوامل إسهاماً في إنتاجية الموارد البشرية عمليات الإدارة والتدريب يلي ذلك المعارف والمهارات، كما بينت الدراسة أن أسلوب الإدارة المتضمن الحوافز والمكافآت والتخطيط والتقييم من أهم عوامل زيادة الإنتاجية في الجامعة ومن أهم أساليب الحفاظ على الموارد البشرية وإدارتها.

وهدفت دراسة موتاهي وبوسيني (Mutahi & Busienei, 2015) إلى التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء في الجامعات الحكومية الكينية. اتبعت الدراسة منهجية مسحية ارتباطية حيث تكونت عينة الدراسة من (200) إدارياً يعملون في (31) جامعة حكومية في مختلف أنحاء البلاد. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات الكينية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وبين تحسن الأداء في الجامعات الكينية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن وظائف المكافأة والنمو والتدريب تؤثر أكثر من وظائف الاستقطاب والتعيين في تحسين الأداء الإداري والفني داخل الجامعات الكينية.

من خلال ما سبق ذكره تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية. والتعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف من حيث النتائج التي تم التوصل إليها. وتم بناء أداة الدراسة الحالية بالاستفادة من بعض المؤشرات والمتغيرات والعبارات التي تناولتها الدراسات السابقة. وتحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما. وتحديد الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية. والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة. وتحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما سهل على الباحثة التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في دراستها. أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تناولها موضوع من جانب وضع تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية

## الطريقة والإجراءات:

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال، والجامعة الأردنية الألمانية، وجامعة الطفيلة التقنية) للعام الجامعي (2016/2017) والبالغ عددهم (3094) قائداً أكاديمياً وإدارياً بحسب إحصائيات وزارة التعليم العالي لعام 2016م. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجامعات

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجامعة	قائد أكاديمي	قائد إداري
الجامعة الأردنية	210	253
جامعة اليرموك	186	103
جامعة مؤتة	60	68
جامعة العلوم والتكنولوجيا	166	240
جامعة آل البيت	65	136
الجامعة الهاشمية	143	119
جامعة البلقاء التطبيقية	219	414
جامعة الحسين بن طلال	100	142
الجامعة الأردنية الألمانية	60	63
جامعة الطفيلة التقنية	77	70
<b>المجموع</b>	<b>1286</b>	<b>1608</b>
<b>المجموع الكلي</b>	<b>3894</b>	

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (600) فرداً، منهم (301) قائداً أكاديمياً بنسبة 50.2% من العينة، و299 قائداً إدارياً بنسبة 49.8% من العينة)، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على أداة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
72.7	436	ذكر	الجنس
27.3	164	أنثى	
100	600	المجموع	
50.2	301	قائد أكاديمي	المسمى الوظيفي

49.8	299	قائد إداري	
100	600	المجموع	
34.5	207	أقل من 10 سنوات	الخبرة
30.7	184	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	
34.8	209	من 15 سنة فأكثر	
100.0	600	المجموع	

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة استبانة بعد العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مثل دراسات وهبة، (2008)؛ والمشاقبة (2011)؛ والقاضي (2012)؛ وبرنسي و إيرين (2013)؛ Birinci & Eren، وارسلان وأكديمير و كارسلي (Arslan, Akdemir & Karsli, 2013)؛ وساريب ورويو Sarip & Royo، (2014)؛ ونامي (Nambi, 2015)؛ وتكونت الاستبانة من جزأين، شمل الجزء الأول المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمستجيبين، أما الجزء الثاني فخصص لقياس دور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تفعيل رؤية الجامعات الحكومية وتكون من (15) فقرة موزعة على المجالات الأربعة الآتية: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، واستخدم التدرج الخماسي (عالية جداً وأعطيت 5 درجات، وعالية وأعطيت 4 درجات، ومتوسطة وأعطيت 3 درجات، وقليلة وأعطيت درجتان، وقليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

وللخروج بتصور مقترح يمكن أن يسهم في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية من خلال الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية، قامت الباحثة بالعودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل (سالم، 206؛ بردويل، 2010، القاضي، 2012، العوضي، 2014)، والنتائج الحالية التي خرجت بها الدراسة لوضع هذا التصور المقترح الذي يمكن أن يسهم في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية.

## صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على (13) محكماً من المتخصصين في قسم الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم في جامعة اليرموك وجامعة البلقاء التطبيقية، وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم في مدى وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات. كما طلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتها إجراء مجموعة من التعديلات، وقد أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (15) فقرة موزعة على نفس المجالات. لتفسير استجابات عينة الدراسة اعتمدت الباحثة سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من -1 أقل من 1.8 قليلة جداً، من -1.80 أقل من 2.6 قليلة، من -2.60 أقل من 3.4 متوسطة، من -3.40 أقل من 4.2 عالية، من -4.20 إلى 5 عالية جداً.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل وكانت ما بين (0.82-0.99) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
تحليل البيئة الخارجية والداخلية	0.85	0.89
تكوين الاستراتيجية	0.84	0.87
تنفيذ الاستراتيجية	0.83	0.82
تقويم الاستراتيجية		0.90
دور الإدارة الاستراتيجية ككل	0.86	0.95

### نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على " ما دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين و الإداريين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تنفيذ الاستراتيجية	2.75	.880	متوسط
2	4	تقويم الاستراتيجية	2.74	.844	متوسط
3	1	تحليل البيئة الخارجية والداخلية	2.72	.811	متوسط
4	2	تكوين الاستراتيجية	2.64	.810	متوسط
		دور الإدارة الاستراتيجية ككل	2.71	.744	متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.64-2.75) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.75) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء تكوين الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لدور الإدارة الاستراتيجية ككل (2.71) بدرجة تقدير متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

## المجال الأول: تحليل البيئة الخارجية والداخلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تحليل البيئة الخارجية والداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل البيئة الخارجية والداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تراعي الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية عند وضع رؤية الجامعة.	2.93	1.002	متوسط
2	4	تقوم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للجامعة بمواكبة المستجدات في البيئة الخارجية المرتبطة بالتعليم الجامعي.	2.74	.968	متوسط
3	5	تحدد الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة البرامج الزمنية على المدى البعيد لتنفيذ الخطط الاستراتيجية المرتبطة برؤية الجامعة.	2.72	.971	متوسط
4	3	تأخذ الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة بعين الاعتبار معدلات الدخل في عملية صياغة الرؤية في المجتمع المحلي.	2.63	.950	متوسط
5	2	تراعي الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة معدلات البطالة.	2.60	.963	متوسط
		تحليل البيئة الخارجية والداخلية	2.72	.811	متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.60-2.93) بدرجة تقدير متوسطة ، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "تراعي الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية عند وضع رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.93) بدرجة تقدير متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها "تراعي الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة معدلات البطالة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحليل البيئة الخارجية والداخلية ككل (2.72) بدرجة تقدير متوسطة.

## المجال الثاني: تكوين الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تكوين الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تكوين الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	تختار الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة في رؤية الجامعة	2.73	.944	متوسط
2	9	تعقد إدارة الموارد البشرية في الجامعة ورشات عمل متخصصة في تحديد أدوار جميع القطاعات لتحقيق رؤية الجامعة	2.64	1.057	متوسط
3	8	تقوم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ببناء رؤية تبني على صورة ذهنية لدى الأطراف المعنيين.	2.62	.980	متوسط
4	7	تعتبر الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة عن توجهات التخطيط والمسارات المستقبلية لرؤية الجامعة بوضوح.	2.61	.962	متوسط
5	6	تشرك الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جميع المعنيين في تفعيل رؤية الجامعة.	2.60	1.002	متوسط
		<b>تكوين الاستراتيجية</b>	2.64	.810	متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.60-2.73) بدرجة تقدير متوسطة ، حيث جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "تختار الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة في رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.73) بدرجة تقدير متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "تشرك الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جميع المعنيين في تفعيل رؤية الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تكوين الاستراتيجية ككل (2.64) بدرجة تقدير متوسطة.

**المجال الثالث: تنفيذ الاستراتيجية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

## جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

## الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	تزود الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية العمادات والدوائر الإدارية بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم في رؤية الجامعة.	2.75	.955	متوسط
1	12	توظف الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية البرامج والإجراءات والأنشطة التي تتفق مع رؤية الجامعة.	2.75	.956	متوسط
تنفيذ الاستراتيجية			2.75	.880	متوسط

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي بلغ (2.75) بدرجة تقدير متوسطة ، للفقرة (11) ونصها "تزود الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية العمادات والدوائر الإدارية بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم في رؤية الجامعة" ، والفقرة (12) ونصها "توظف الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية البرامج والإجراءات والأنشطة التي تتفق مع رؤية الجامعة" . وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.75) بدرجة تقدير متوسطة.

## المجال الرابع: تقويم الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تقويم الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

## جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقويم الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

## الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	تعتمد الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على معايير إدارية واضحة في تنفيذ رؤية الجامعة.	2.80	.963	متوسط
2	14	تعتمد الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على معايير إدارية دقيقة في التقييم	2.76	.960	متوسط
3	17	تهتم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بتقديم تقارير دورية لصناع القرار .	2.73	1.036	متوسط
4	16	توظف الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية نتائج التقييم في تطوير رؤية الجامعة المستقبلية	2.71	1.043	متوسط
5	15	تهتم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بقياس نتائج تنفيذ الرؤية ضمن تقارير محددة.	2.70	.958	متوسط
تقويم الاستراتيجية			2.74	.844	متوسط

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.70-2.80) بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة (13) والتي تنص على "تعتمد الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على معايير إدارية واضحة في تنفيذ رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.80) بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "تهتم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بقياس نتائج تنفيذ الرؤية ضمن تقارير محددة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70) بدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تقويم الاستراتيجية ككل (2.74) بدرجة تقدير متوسطة.

#### مناقشة النتائج والتوصيات:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الذي ينص على: " ما دور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين و الإداريين؟"**

بينت النتائج أن دور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين و الإداريين جاء متوسطاً بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء تكوين الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات بالعمل والتخطيط لتنمية مواردها البشرية وتأهيلها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف الجامعات وتطلعاتها المستقبلية، فالإدارة الاستراتيجية تنفذ من خلال عملها تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات، أو ما يزيد قليلاً، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تصح الاستعانة بها وقت الأزمات أو في تغير ظروف التنفيذ، ويسير ذلك وفق عملية عقلانية تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام جميع الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة والمتوقعة، بما يحقق رؤى ورسائل الجامعات الأردنية الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة برنسي وإيرين (Birinci & Eren, 2013) التي بينت مستوى الإدارة الاستراتيجية في الجامعات التركية جاء دون المتوسط إلى متوسط، رغم اتفاق أفراد العينة على أثرها الكبير في تحسين أداء الجامعات وتعزيز ميزتها التنافسية.

وتالياً مناقشة كل مجال على حدة بحسب ترتيبها تنازلياً في الدراسة:

**(1) مجال تنفيذ الاستراتيجية:** جاء مجال تنفيذ الاستراتيجية بالمرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسطة، للفقرتين "تزود الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية العمادات والدوائر الإدارية بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم في رؤية الجامعة"، و"توظف الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية البرامج والإجراءات والأنشطة التي تتفق مع رؤية الجامعة". وتبدو هذه النتيجة مبررة فمن مهام الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تنفيذ استراتيجية الجامعة وتوفير قاعدة بيانات حديثة يمكن استخدامها في تنفيذ رؤية الجامعة الحالية والمستقبلية، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بتوظيف الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق ذلك.

**(2) مجال تقويم الاستراتيجية:** جاء مجال تقويم الاستراتيجية بالمرتبة الثانية بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تعتمد الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على معايير إدارية واضحة في تنفيذ رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "تهتم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بقياس نتائج تنفيذ الرؤية ضمن تقارير محددة" بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة. وتبدو النتيجة مبررة فتنفيذ الاستراتيجية يحتاج لمعايير للتقويم، يمكن من خلالها التحقق من مدى المساهمة في تطبيق الخطط والبرامج وتحقيق دورها في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية. أما فيما يتعلق بتنفيذ نتائج الرؤية فقد احتلت الفقرة (15) ونصها "تهتم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بقياس

نتائج تنفيذ الرؤية ضمن تقارير محددة" بالمرتبة الأخيرة وربما يعود ذلك أنه ليس من مهام الإدارة الاستراتيجية تقييم رؤية الجامعات، بل تنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيقها ثم تقوم دوائر أخرى في الجامعات الأردنية الحكومية بتقييم مدى تحقق الرؤية.

**(3) مجال تحليل البيئة الخارجية والداخلية:** جاء مجال تحليل البيئة الخارجية والداخلية بالمرتبة الثالثة بدرجة تقدير متوسطة ، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "تراعي الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية عند وضع رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها "تراعي الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة معدلات البطالة" بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة. وهذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحليل نقاط القوة ومكامن الضعف والتهديدات المحتملة والفرص لغايات وضع خطتها الاستراتيجية التي تعمل من خلالها على تحقيق رؤية الجامعة، وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تراعي في مجال عملها نسب البطالة واحتياجات السوق المحلي من التخصصات والكوادر البشرية المؤهلة.

**(4) مجال تكوين الاستراتيجية:** جاء مجال تكوين الاستراتيجية بالمرتبة الرابعة بدرجة تقدير متوسطة ، حيث جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "تختار الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة في رؤية الجامعة" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسطة ، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "تشرك الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جميع المعنيين في تفعيل رؤية الجامعة" بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة مبررة فمجلس الجامعة أو تشريعات التعليم العالي وقوانينه هي من تكون الاستراتيجية بينما يبقى دور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دوراً تنفيذياً، ومن ثم المتابعة والتقييم ضمن سياسات ومعايير معدة مسبقاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نامبي (Nambi, 2015) التي أظهرت أن درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأوغندية جاءت متوسطة وتهدف إلى تحقيق الجودة في التعليم العالي وخاصة في مجال التنفيذ والتقييم، وأن للإدارة الاستراتيجية أثر في تسهيل العمل الإداري الذي ينعكس على الأداء الأكاديمي وعلى تحصيل الطلاب عموماً.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بهرامي وراجيبور وحسين ونارسابادي (Bahrami, Rajaeepour, Hossein & Narsabadi, 2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة بين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها وبين الحفاظ على رأس المال الفكري والقيام بعمليات التنمية والتدريب بشكل مستمر والاحتفاظ بكادر فني وتعليمي وإداري قادر على مواجهة تحديات العصر.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الذي ينص على "ما التصور المقترح للإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المبني على رؤية ورسالة الجامعات الأردنية؟"**

اتفق أفراد عينة الدراسة على أن تطوير الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ممكن وضروري إذا ما أُريد لها أن تعمل على تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية، حيث تم اعتبارها قلب الجامعة النابض، وهي تختص بضخ المعلومات في جميع أقسام الجامعة. وتبدو هذه النتيجة مبررة فمديري الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هم الأقدر على فهم دور وتأثير هذه الإدارة في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية، وقدرتها على تنفيذ خطط الجامعة وأهدافها المستقبلية. علاوة على أن التطوير والتحديث ممكن من خلال الآليات المناسبة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديث نظم المعلومات والبيانات، وتفعيل خطط العمل وعدم تركها حبيسة الأدرج.

وفيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية فقد أكدت إجابات أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا الدور كونها الإدارة التي تعمل على تنفيذ خطط واستراتيجيات الجامعة، مع الإشارة هنا أن أفراد عينة

الدراسة لم يأتوا على ذكر عمليات التقييم والمتابعة، مع ذكرهم لضرورة المتابعة والتنسيق عند قيامها بعملها، وتدعو الباحثة هنا هذه الإدارات لضرورة وضع معايير حديثة للتقييم والمتابعة والاستفادة من خبرات الدول الناجحة في هذا المجال. كما تبرز هنا أهمية الأخذ بمقترحات عينة الدراسة لتطوير عمل الإدارات كونها مقترحات عملية نابعة من خبرة المديرين وفترة عملهم الطويلة في إدارة الموارد البشرية، ونظرتهم الكبيرة لأهميتها رغم وجود من رأى أن الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية لا تتفق في عملها مع رؤية الجامعات ولا يمكنها تنفيذها، وقد يكون هذا الرأي ناتجاً عن تجربة شخصية ووجود حاجة ماسة لتنظيم عمل هذه الإدارة ورفدها بالكوادر البشرية المؤهلة للقيام بعملها ومنحها الصلاحيات المطلوبة ضمن أنماط قيادة يمكن من خلاله لها أن تنفذ أعمالها بحرية وشفافية. وفي ضوء ما تقدم من نتائج، تقترح الدراسة التصور المقترح التالي لتمكين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية. وتالياً التصور المقترح:

### 1) الأسس العامة لبناء التصور المقترح:

تعتمد صياغة التصور المقترح بشكل عام على اختيار الأسلوب الذي يضمن الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة مع الأخذ في الاعتبار أنواع المعوقات والظروف السائدة في المجتمع، وبذلك يمكن تحديد الأسس العامة لصياغة التصور المقترح من خلال عدة جوانب تتمثل في:

- أ. وضوح الهدف.
  - ب. تحديد الموارد والإمكانيات التي يسيطر عليها الباحث عند وضع التصور المقترح.
  - ت. تحديد المتغيرات والمعوقات التي تعترض تحقيق الهدف والتي تخرج عن نطاق سيطرة واضع التصور المقترح.
  - ث. اتخاذ القرار أو القدرة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة
- ويقوم التصور المقترح في الدراسة الحالية على عدة أسس ترتبط بتطوير عمل الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية ضمن ممارسة مجموعة من الأنماط القيادية القادرة على تمكين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من القيام بعملها وهذه الأسس هي:
- الحاجة إلى توسيع مشاركة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية من خلال تفويض الصلاحيات، وإدارة الاجتماعات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والعمل بروح الفريق.
  - ضرورة توفر سلوكيات قيادية قائمة على القيادة التحولية والاستراتيجية والتشاركية تنتج بيئة عمل داعمة وثقافة تنظيمية تحفز القادة للتطوير والتغيير.
  - اتخاذ القرار بشكل جماعي، وتبادل الأدوار والمسؤوليات بحيث يعطي كل فرد في المؤسسة الفرصة لتنمية مهاراته القيادية.
  - مواجهة النزاع وحله، وخفض حدة مقاومة التغيير وتعزيز أنماط التواصل بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

### خطوات تصميم التصور المقترح

#### 1- الرؤية: تعتمد رؤية التصور المقترح و في هذه الدراسة على:

- امتلاك موارد بشرية قادرة على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات بما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة ويحقق التميز في الأداء، والتطور المؤسسي في ضوء أنماط قيادية متعددة تمكن الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد وتطبيق معايير التقييم الصحيحة، والتخطيط لها وتعزيز ثقافة التميز لديها بما يمكن من تحقيق رؤية الجامعة.

- نشر روح وقيم الولاء، والانتماء، والمواطنة الصالحة، والعدالة، والمساواة، والجودة، والفعالية، والكفاءة، والمواطنة، وتوفير فرص الحوار، وبناء شراكات فعالة داخل الجامعة.

## 2- غايات التصور المقترح (أهداف التصور المقترح)

يسعى التصور المقترح إلى الوصول بالإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لأعلى كفاءة ممكنة من خلال اعتبار أن نجاح أي خطة يمكن أن تضعها الإدارة يعتمد على الإدارة الاستراتيجية التشاركية والرغبة في استخدام الذكاء البشري، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن اختيار الأهداف، وتحديد آثار البيئتين الداخلية والخارجية والتوقعات المستقبلية وإمكانات القادة في الإدارات، مع معرفة التحديات المصاحبة لها وسبل التغلب عليها، ولن يتم ذلك إلا مع توفر المعلومات، والأفراد المؤهلين القادرين على تحليل المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل.

كما يسعى هذا التصور لوضع آلية عملية تقوم على توفير مناخ منفتح للحوار بين الإدارة العليا والقيادات (إدارة الموارد البشرية)، لأن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين الأفراد في المؤسسة وبالتالي تمنح إدارة الموارد البشرية فرصة متابعة تطور واقع الجامعات الأردنية الحكومية بشكل منتج وبالتالي تحقيق التطوير المؤسسي المنشود. وبشكل عام يهدف هذا التصور إلى:

- الوصول إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من جميع العاملين بالإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتؤدي دورها في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية.
- تقديم مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها أن تقوم الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بدورها في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية.
- الخروج بتصور مقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال استجابات أصحاب العلاقة من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية.

## 3- آليات تحقيق أهداف التصور المقترح

ترتبط آليات عمل التصور المقترح بعدة مراحل من خلال:

- أ- البناء النظري للتصور المقترح: حيث يتضمن هذا الجانب العوامل والمتغيرات المحلية والعالمية وهذه المتغيرات هي: التحديات والمتغيرات العالمية (تكنولوجيا المعلومات، والتنافسية) والنماذج الإدارية والتجارب العالمية المعاصرة، والاتجاهات الإدارية الحديثة كالقيادة التحولية والقيادة الاستراتيجية والقيادة التشاركية وغيرها.
- ب- البناء العملي للتصور المقترح: من خلال تحديد متطلبات تطوير الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية والعمل على تحديد المعوقات والصعوبات وسبل التغلب عليها وتشمل هذه الآليات على الآتي:

### أولاً- ممارسة أنماط قيادية متنوعة مثل

- القيادة التحولية: يعد القائد التحولي فرداً قادراً على موائمة الوسائل والغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، وتقود القيادة التحولية على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات. وإيجاد نموذج قيادي يتصف بالدقة والأمانة ومراعاة العلاقات الإنسانية وحل المشكلات وتحسين القدرات فالقائد هو قلب المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها.

- القيادة التشاركية: وتشير القيادة التشاركية لمشاركة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية ومحاولة الوصول لأفضل الحلول الممكنة للمشكلات لبناء جسور الثقة والتعاون. ويتم ممارسة القيادة التشاركية من خلال مجموعة من الآليات:
  - توفير التدريب الكافي لمديري الموارد البشرية على أساليب القيادة المختلفة، وعدم الركون إلى أسلوب قيادي واحد وذلك لعدم صلاحيته في جميع المواقف.
  - التنظيم والتنسيق والتوجيه لجهود أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمشاركة فعالة من قبل أعضائها.
  - المبادأة والعمل على تخفيف الصراع بين العاملين وتحديد العلاقات التي تحكم العمل واتخاذ القرارات المناسبة، والاتصال المستمر بين العاملين.
  - تنظيم وإقامة البناء المؤسسي والمحافظة على أداء النظام لوظيفته.
  - إتاحة فرصة واسعة للمؤوسين للمشاركة في صنع القرار من خلال خلق بيئة عمل جماعية وثقافة تنظيمية تقوم على الحوار.
  - القيادة الاستراتيجية: وتتضمن القيادة الاستراتيجية ثلاثة وظائف أساسية، هي: الريادة ؛ وتتمثل في ربط نظام قيم المؤسسة بالرؤية والمهمة والبيئة من خلال خطة استراتيجية، والتوافق ؛ وتتضمن التأكد من أن الهياكل التنظيمية والأنظمة والعمليات الإجرائية تساهم جميعاً في إنجاز المهمة والرؤية، والتمكين ؛ ويتمثل في استثارة الموهبة المستترة والبراعة والابتكارية في الناس لإنجاز المهمة. وتتم ممارسة القيادة الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال:
  - إنشاء نظم رقابية منطقية ومتوازنة.
  - تأكيد الممارسات الأخلاقية.
  - نشر الثقافة المنظمة.
  - تطوير رأس المال البشرى من خلال التدريب والتأهيل.
  - استكشاف الموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها.
  - تحديد التوجهات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للإدارة.
- ثانياً- تطبيق التخطيط الإستراتيجي المشترك** الكفيل بتحقيق أهداف الجامعات المستقبلية المتضمنة في رؤيتها: وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي المشترك في أنه الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات والوظائف، ويشكل التخطيط الإستراتيجي المشترك القاعدة والمنطلق الأساسي لتحقيق أهداف الجامعات المستقبلية كما أنه الوسيلة الواضحة لمعالج الطريق والمحددة لمسار العمل. ويعتبر الأداة التي تساعد على الربط بين الواقع والمتوقع، وبين الحاضر والمستقبل بأسلوب عملي. كما يحقق التخطيط عدم الوقوع في الأخطاء أو الانحراف عن الأهداف المرسومة، ويعمل على تخفيض التكاليف والجهود والنقل من نسبة الإهدار في الموارد والخدمات، كما أن التخطيط يعمل على بلورة الأهداف حسب أولوياتها وأهميتها من حيث الترتيب والأسبقية للتنفيذ. ويمكن تطوير الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من آليات التخطيط الإستراتيجي المشترك التي تتمثل في:
- وضع رؤية مشتركة للمستقبل، ووضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار، والتكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.
  - إنشاء إطار عمل لتحديد التوجه الذي يجب على الجامعة أن تتخذه لتحقيق مستقبلها المرغوب فيه.

- تكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها في بيئتها الداخلية، وبخاصة مناخ العمل والمواظبة على العمل.
  - تحديد العمل وتشكيل رؤية مشتركة لاحتياجات المؤسسة، ووضع رسالة المؤسسة، وتحويل رسالة المؤسسة إلى أهداف أداء محددة، ووضع إستراتيجية لانجاز الأداء المستهدف.
  - إنشاء أقسام مستقلة للتخطيط والتطوير والتدريب وقسم للتكنولوجيا وقسم للعلاقات العامة والاتصال وقسم للرقابة والجودة في كل إدارة من إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية.
- ثالثاً- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:** حيث يمكن للقائد من خلال مجموعة من الآليات إنتاج بيئة تنظيمية وثقافة يسودها الود والاحترام والثقة المتبادلة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين معه للمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤدي في النهاية للتطوير المؤسسي، ويمكن ذلك من خلال مجموعة من آليات مثل:
- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات.
  - إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
  - نشر الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في إدارات الجامعة المختلفة.
  - نشر مفاهيم الانتماء والولاء الوظيفي ومزاياها وخلق بيئة عمل داعمة للمواظبة والعمل بروح معنوية مرتفعة.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين عبر الحوافز المادية والمعنوية.
  - تسهيل قنوات الاتصال مع المرؤوسين وتبادليتها.
  - توضيح منهجية العمل المشترك واستخدام أساليب التوجيه والإرشاد للعمل بروح الفريق.
  - تقديم التغذية الراجعة حول العلاقات السائدة وكيفية تنميتها.
- رابعاً- نشر ثقافة الجودة:** والمقصود بالجودة هنا مجموعة من المعايير والإجراءات التي يمارسها القائد ويهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، وتشير إلى الموصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك الموصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحقيق نتائج مرضية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات تتمثل في:
- توفير نظام بيانات ومعلومات فعالة لفريق العمل لتجويد الأداء وحل المشكلات.
  - تدريب القادة في الجامعة على تحليل الخطط والبيانات.
  - إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، مع التأكيد على معايير الأداء المتميز لكل القادة في الجامعة، وتشكيل فريق الجودة الذي يشمل الفريق التعليمي، واعتبار كل فرد في الجامعة مسؤولاً عن الجودة، والعمل على خلق ثقافة الجودة التي هي مسؤولية كل فرد في الجامعة، ويقود هذه المسؤولية القادة في المؤسسة.
  - المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين للموارد البشرية.
  - إدارة الفريق الواحد.
  - تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- خامساً- الاتصال الإداري:** يهدف الاتصال إلى إحداث أثر في السلوك بين أطراف العملية الإدارية، وإلا أصبح عملية إخبار أو كلام قد لا يكون له أثر، لذلك يجب أن يحظى هذا الموضوع باهتمام الباحثين من أجل تفعيل علميات الاتصال وجعلها قادرة على ترك آثار إيجابية على المؤسسات، كما أنه عند دراسة الاتصال يجب التركيز على السلوك الإنساني داخل المؤسسة، إذ يجب أن

تكون القيادات الإدارية مصدر ثري للمعلومات الضرورية للأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار التكوين الداخلي للفرد والمواقف التي يوجد بها.

- ويمكن تفعيل الاتصال الإداري بهدف تطوير عمل الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال آليات تتمثل في:
  - تطبيق أنماط الاتصالات النازلة: يتمثل هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الكلاسيكية أو التنظيمات العسكرية إذ تكون صورته من الأعلى إلى الأسفل، أو من المدير إلى المرؤوس، أو قد تكون صورته دائرية، دون التفرد بالقرار ويتم ذلك من خلال:
    - تطبيق نمط الاتصال الصاعد: حيث يكون مكملاً لما سبقه من نمط الاتصال، ويكون هناك اتجاهين بين المدير وبين المرؤوسين، وبذلك تتوفر الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للمرؤوسين، وتؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق التحرك الفعلي الصاعد، ويستطيع العاملون من خلال هذا النوع من الاتصال توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للمديرين اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، كما أن معيار القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم عن قناعة أكبر.
    - نمط الاتصال الأفقي: وذلك بهدف السماح للمعلومات التشاركية بالتدفق والانسياب داخل المؤسسة، حيث يوفر هذا النوع من الاتصالات الوقت والجهد، ويزيد من كفاءة وفاعلية.
    - الاتصالات الشبكية الثنائية: وهو يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل المناقشة والتعبير عن رأيه والأخذ والعطاء بحيث تكون العملية تبادل في الأفكار.
    - الاجتماعات الدورية التي يعقدها المديرين مع مرؤوسيه، بالإضافة إلى النشرات والتقارير الدورية، حيث أنه يجب أن لا تقتصر الاتصالات على الأوامر والتوجيهات ونواحي النقد، بل تصل إلى بث روح الحماسة والنشاط، وتحفيز المرؤوسين للقيام بأعمال لأعمال هادفة.
    - تحسين وسائل الاتصال وتحقيق الأهداف، فعندها يشعر العاملون أنهم جزء من المؤسسة، مما يترتب على الاتصال من فوائد منها: نتائج أفضل، وخفض التكلفة، وسهولة وصول المعلومة، ومنع الأخطاء، والقدرة على التنبؤ بكفاءة وفاعلية المخرجات.
    - تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل سواء كانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوسين أو العكس، وتطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة، مع مراعاة ترشيد وإدارة وقت العمل وتنظيمه.
    - توفير قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية اتخاذ القرار.
- **سادساً- صناعة القرار المشترك:** تعد عملية اتخاذ القرارات المشتركة من العناصر الأساسية والمهمة، إذ أن عملية القرار تمارس في كافة الأنشطة ومجالات العمل المختلفة، سواء في التخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه، أو الرقابة. ويمكن تشجيع صناعة القرار المشترك من خلال مجموعة من الآليات تتمثل في:
  - الالتزام بإتباع الخطوات العلمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بدء من تحديد المشكلة، ثم تحليل المشكلة، واختيار البديل الأنسب وتنفيذه، ووضع البدائل المتاحة لحل المشكلة ومتابعة تنفيذ القرار الذي تم اختياره.
  - اعتماد الخبرة السابقة، والمشاهدة، والمحاولة والخطأ، والأسلوب العلمي الذي يتضمن خطوات علمية محددة. ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية:
    - تحديد المشكلة وتعيين العوامل الهامة والخطرة ومعرفة البدائل المختلفة وتحليل البدائل، ثم اختبار أفضل البدائل وتنفيذ الحل وأخيراً بناء نظام للتحكم والتقييم.

- الالتزام بالمنهج العلمي في إتباع التحليل العلمي للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنظيم عند اتخاذ القرار من خلال تحديد المشكلة وتعريفها ووضع المقترحات والبدائل الملائمة والوصول إلى الحل الأنسب.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لأن المشاركة تحفز الأفراد للمساهمة في المواقف المختلفة، وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادأة والابتكار.
- سابعاً- التغذية الراجعة والتقييم:** ينبغي على القائمين استخدام مجموعة من الآليات لتقييم الأداء المؤسسي بغية رفع سويته، وحل المشكلات التي قد تعترض فريق العمل، ومن هذه الآليات:
  - إشراك العاملين في الإدارة في عملية تقييم الأداء والتخطيط له.
  - استخدام أساليب تحليل البيانات الكمية والنوعية لمراجعة الأداء.
  - المراجعة المشتركة لسجلات وتقارير العمل.
  - اعتماد معايير علمية للأداء وعدم المحاباة بين العاملين، ووضع مواصفات ومخرجات محددة يتم تقييمها.
  - الاستفادة من الخبرات العربية والعالمية ونتائج الدراسات المحلية في وضع معايير التقييم.
  - أن يركز التقييم على تطوير الكفاية المهنية والإدارية، وأن لا يهدف لتصيد الأخطاء أو إيقاع العقوبات؛ بل تقديم التغذية الراجعة.

#### الصعوبات التي قد تواجه التصور المقترح

في ضوء التصور المقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من تأدية عملها في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية، ترى الباحثة أن هناك مجموعة من الصعوبات التي قد تعيق تطبيق التصور المقترح، وقد ارتأت تقسيمها لصعوبات ترتبط بالمؤسسة نفسها، وصعوبات ترتبط بالقادة، وصعوبات ترتبط بالموظفين تسهيلاً لوضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.

#### الصعوبات التي ترتبط بالأنظمة وسبل التغلب عليها:

- سيادة النظام التقليدي البيروقراطي الذي يحد من القدرة على تطبيق التصور المقترح، وهنا لابد من تغيير النظام البيروقراطي الحالي ومنح صلاحيات أوسع للقادة الأكاديميين والإداريين لكي لا تشكل هذه الصعوبة عائقاً أمام تطبيق التصور المقترح
- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية حالياً، ولا بد هنا من نشر ثقافة عمل تنظيمية تقوم على العمل بروح الفريق، والتحفيز، وإدارة بيئة العمل بشكل إيجابي بعيداً عن الخوف من العقوبات والتبعات.
- ندرة إدراك الجامعات الكامل لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها، وترى الباحثة هنا ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونشر النشرات ونتائج البحوث والمؤتمرات حول أهمية الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ونشرها في الجامعات الأردنية الحكومية.

#### الصعوبات التي ترتبط بالقادة وسبل التغلب عليها:

- ضعف الثقة بالعمل وإغفال أهمية تنمية روح المشاركة، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال نشر الثقافة التنظيمية القائمة على حب العمل والانتماء الوظيفي والولاء للجامعة بما ينعكس إيجاباً على المثابرة على تطبيق التصور المقترح
- قلة خبرات القادة بالإدارة الاستراتيجية، ويمكن التغلب على هذه الصعوبات من خلال التدريب القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

**الصعوبات التي ترتبط بالموظفين والعاملين وسبل التغلب عليها:**

- تدني قناعة الموظفين بأهمية المشاركة في الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال تدريب الموظفين والعاملين وتوضيح دور التصور المقترح في تمكين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أداء عملها بفعالية.
- خوف الموظفين من تبعات المشاركة الإدارية، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال التحفيز والدعم وتفويض الصلاحيات والسلطات.
- مقاومة التغيير، ويمكن التغلب على مقاومة التغيير لدى الموظفين والعاملين من خلال بث روح العمل الفريقي، وتبني القادة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى.

**التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة:

1. ضرورة تصميم برامج تدريبية للعاملين في الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتمكينهم من تحقيق أهدافها، وبخاصة في مجالات التدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية.
2. دعوة الجامعات الأردنية الحكومية لتبني التصور المقترح لما له من دور إيجابي في تمكين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية.
3. دعوة مديري الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الحكومية لوضع برامج تدريبية وتأهيلية لإدارة الموارد البشرية بما يحقق أهداف ورؤى الجامعات الحالية والمستقبلية.
4. إعادة هيكلة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية بما يحقق أهداف التخطيط الاستراتيجي والخطط الموضوعية على المدى القصير والطويل.
5. إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأردنية الحكومية.

**المصادر والمراجع**

- إبراهيمي، نادية. (2015). دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة لواقع الجامعة الجزائرية. *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*، 24(2)، 260-282.
- بردويل، ميسون. (2010). *فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها*. ( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الزهيري، إبراهيم. (2007). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي*. الندوة الإقليمية بعنوان "إدارة الموارد البشرية" ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من 13 - عمان سلطنة ، 15/3/2007.
- سالم، مؤيد. (2006). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف والعبادي، هاشم. (2008). *الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقة الزبون: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة*. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(4)، 20-52. 52.

- العوضي، عائشة. (2014). فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- القاضي، زياد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المؤسسات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المشاقبة، نور. (2011). فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. (أطروحة دكتوراه، غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد. (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- وهبة، هاني. (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- يونس، طارق والهيبي، خالد. (2011). الإدارة الاستراتيجية: مدخل بناء الميزة التنافسية. البحرين: جامعة العلوم التطبيقية.
- Arslan, H., Akdemir, A., & Karsli, M. (2013). How human resource operations work in higher education Institutions. *Social and Behavioral Sciences*, 99 (3), 742 – 751
- Bahrami, S., Rajaeepour, S., Hossein, M., & Narsabadi, B. (2012). Simple and multiple relations between strategic human resource management and intellectual capital in Iranian higher education. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3451–3460.
- Brain, T. (2008). 100 Definition of Strategic Process. *Principles of Marketing*, 6 (2), 20–90.
- Brinci, M., & Eren, E. (2013). The effects of strategic Management practices on the Performance of the universities in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 13(3), 17– 32.
- Chnace, S. (2010). Strategic by Design: Iterative Approaches to Educational Planning. *Planning for Higher Education*, 38(2), 40–54.
- Devivo, B. (2008). The Strategic Planning Process: an Analysis at two Small Colleges. PhD Thesis, University of Pennsylvania. *Dissertation Abstract International*, 3(12) 123–137–A.
- Haghighatian, M., & Ezati, Y. (2015). An investigation into Effective Factors on Human resources productivity (Case Study: Region 11, Islamic Azad University, Iran). *Social and Behavioral Sciences*, 205 (2), 601 – 607
- Hamtick, D. (2002). Putting Top Managers Back into the Picture. *Strategic Management Journal Special Issue*, 55(2), 24–10.
- Mutahi, N., & Busienei, R. (2015). Effect of human resource management practices on performance of public universities in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1(1), 696– 736.
- Nambi, K. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, 19 (2):42–56.

- Nicoline, F., & Antje, K. (2006). *Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output*. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions, Lugano 15th to 17th of November 2006.
- Rahimina, J., & Sharp, C. (2009). HER Strategic Planning In Iran. *Education business and Society*, 3 (2), 36 – 251.
- Sarip, Z., & Royo, M. (2014). Strategic HR in Higher Educational Institutions in Malaysia and Denmark. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5 (1), 60–64
- Saska, P., Namusonge, G., & Sakwa, M. (2014). Effects Of Strategic Management Practices on Corporate Social Responsibility Performance Of Parastatals in Kenya. *European Journal of Business and Innovation Research*, 12(1), 106–128.