

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والإعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات

الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط

**Impact of Strategic Human Resource on Intention to Leave at
Jordanian Public Universities: Perceived Organizational Support as a
Mediate Variable**

إعداد

وليد خالد إبراهيم نصير

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني 2015/2016

تفويض

أنا **وليد خالد إبراهيم نصير**، أفض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2016/3/9م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1420502001

أنا الطالب: وليد خالد إبراهيم نصير

الكلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة أعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية

الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:..... التاريخ 2016/3/9

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات

الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط

**Impact of Strategic Human Resource on Intention to Leave at
Jordanian Public Universities: Perceived Organizational Support as a
Mediate Variable**

وأجيزت بتاريخ: 2016/03/

إعداد

وليد خالد إبراهيم نصير

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري مشرفاً ورئيساً

الدكتور وليد مجلي العواودة عضواً

الدكتور هائل طلاق عبابنة عضواً

الأستاذ الدكتور شفيق إبراهيم حداد عضواً خارجياً

الإهداء

إلى عائلتي.....

إلى أصدقائي.....

إلى كل من وقف بجاني.....

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من إعداد هذه الدراسة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى
أستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور سليمان الحوري

الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، حيث قدم لي كل النصح والإرشاد طيلة فترة
الدراسة، فله مني كل الشكر والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من عطوفة الأستاذ الدكتور سالم العون
والدكتور وليد العواودة والدكتور بهجت الجوازنة والأستاذ الدكتور إبراهيم البطاينة على ما
قدموه لي من علوم وخبرات في مجال دراستي، وكذلك الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة أعضاء
هيئة التدريس في كلية إدارة المال والأعمال.

الباحث

وليد نصير

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض.....	ب
إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها.....	ج
قرار لجنة المناقشة.....	د
الإهداء.....	هـ
الشكر والتقدير.....	و
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الجداول.....	ي
قائمة الأشكال.....	ي
الملخص بالعربية.....	ك
الملخص بالإنجليزية.....	ل

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد.....	1
2-1 مشكلة الدراسة.....	3
3-1 أهداف الدراسة.....	3
4-1 فرضيات الدراسة.....	4
5-1 أهمية الدراسة.....	5
6-1 مخطط الدراسة.....	6
7-1 مصطلحات الدراسة.....	6

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 استراتيجيات الموارد البشرية.....	9
1-1-2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية.....	10
2-1-2 مقاييس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....	10
2-2 نية ترك العمل.....	24
1-2-2 أسباب نية ترك العمل.....	25
2-2-2 مقاييس نية ترك العمل.....	25

- 26.....3-2 الدعم التنظيمي المدرك
- 26.....1-3-2 قياس الدعم التنظيمي المدرك
- 27.....4-2 العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونية ترك العمل
- 29.....5-2 العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك
- 30.....6-2 العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل
- 31.....7-2 الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

- 37.....1-3 مقدمة
- 37.....2-3 منهج الدراسة المستخدم
- 37.....3-3 مجتمع الدراسة
- 37.....4-3 عينة الدراسة
- 38.....5-3 المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
- 40.....6-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- 40.....7-3 أداة الدراسة
- 41.....8-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
- 42.....9-3 ثبات أداة الدراسة
- 43.....10-3 التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

الفصل الرابع: المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

- 44.....1-4 إجابة تساؤلات الدراسة
- 52.....2-4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
- 53.....3-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

- 62.....1-5 مناقشة نتائج السؤال الأول

65	2-5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....
65	3-5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.....
66	4-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
69	5-5 التوصيات.....
70	6-5 محددات الدراسة واتجاهات بحثية مستقبلية.....
71	قائمة المراجع.....
78	الملحق (استبانة الدراسة).....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	استراتيجيات الموارد البشرية في الأدب النظري	1-1
38	توزع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال	1-3
38	المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	2-3
42	معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	3-3
43	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة اختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)	4-3
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لاستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين	1-4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين	2-4
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية الاختيار والتعيين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين	3-4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين	4-4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية الحوافز والمكافآت في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين	5-4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية تقييم الأداء في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين	6-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات المتغير	7-4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات المتغير	8-4
52	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	9-4
53	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال	10-4
55	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال	11-4
57	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال	12-4
61	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال	13-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	مخطط الدراسة	1-1
54	أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك	1-4
56	أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل	2-4
58	أثر الدعم التنظيمي المدرك في نية ترك العمل	3-4
60	أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل بوجود الدعم التنظيمي المدرك	4-4

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط

إعداد

وليد خالد إبراهيم نصير

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك وانعكاساتها على نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعد على تحسين كفاءة العمل، ومعرفة السلبيات التي تحد من كفاءة هذا النوع من الإدارة. بالإضافة إلى التعرف على الأثر للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الرسمية العاملة في إقليم الشمال والبالغ عددهم (4908) موظفاً حيث بلغت العينة العشوائية للدراسة 350 موظفاً وبنسبة (7%) من العاملين.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك.

وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها العمل على إيجاد آليات للاختيار وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وإيجاد نظم حوافز ومكافآت للعاملين وعدم التقيد بما تمليه السياسات المقيدة للمديرين نحو العاملين. كلمات دالة: استراتيجيات الموارد البشرية، نية ترك العمل، الدعم التنظيمي، الجامعات الرسمية، الأردن.

Impact of Strategic Human Resource on Intention to Leave at Jordanian Public Universities: Perceived Organizational Support as a Mediate Variable

**Prepared by:
Waleed Khalid Nusair**

**Supervised by:
Prof. Dr. Sulieman I. S. Al-Hawary**

ABSTRACT

The study aimed to identify the effect of Strategic Human Resource on perceived organizational support and its reflections on intention to leave at public Jordanian Universities such that factors that may assist in improving or worsening work performance can be identified, moreover, the study is aimed to identifying the effect of perceived organizational support on the relationship between Strategic Human Resource and intention to leave at public Jordanian universities.

The population of the study was all the university administrative staff in northern public Jordan universities with 4908 staff members. The random sample of the study was 350 staff members (7%) of the study population.

The study included a number of results, Among which the existence of a statically significant effect of the strategic management of human resources (human resource planning recruitment and selection, training and career development, incentives' and rewards and staff evolution on perceived organizational support

Moreover, the study also has identified astatically significant effect of the strategic human resources on intention to leave at public Jordan Universities staff in addition to astatically significant effect of perceived organizational support.

Finally, the study listed a number of recommendation, among there is adopting head hunting polices, recruiting qualified human resources staff, facilitating staff incentive and reward regulations and operating policies that are considered on handling for mangers when dealing with staff.

Keywords: Strategic Human Resource, Intention to Leave, Perceived Organizational Support, Public Universities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد

تُعد إدارة الموارد البشرية منهجية فكرية متطورة، توجه أعمالها وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتطلب تطبيق هذه المنهجية القيام بتخطيط وتحليل احتياجات الشركة من الموارد البشرية، ثم العمل على استقطاب واختيار الأنسب لشغل الوظائف المطلوبة، كما تتطلب وجود بناء متكامل يضم نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتعيينها وتدريبها وتطويرها وتعويضها وقيادتها ورقابتها وتوجيه العلاقات الوظيفية في الشركة، بشكل يتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستواها الفكري.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة، كالعولمة وشدة المنافسة وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة وغيرها من التحديات، والتي فرضت على إدارة الموارد البشرية التركيز على أهمية الإدراك السليم لهذه التحديات، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، كما إن التطورات السريعة أدت إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تتمثل في وجود فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المنظمات وأساليبها في مواجهة هذه المتغيرات، والمتمثلة في كيفية تكوين وتنمية عنصر بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وبنفس الوقت تتحمل الشركة تكلفة الاحتفاظ بهذا العنصر البشري المتميز.

شهدت إدارة الموارد البشرية ونتيجة لازدياد حدة المنافسة تطورات مهمة، وقد أدركت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة هذه المنافسة، إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف التي تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الأعمال، بما تنتج من فرص وما تفرضه من قيود وتهديدات، دفعت الشركات إلى اعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في تحسين ميزتها التنافسية، ولعل من أهم هذه الإستراتيجيات تلك المتعلقة بتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث تؤدي دوراً رئيساً في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية للشركة، وتطوير الحلول المناسبة لها، إذ يصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية، دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة في إدارة عناصرها البشرية.

تُعد الموارد البشرية مورداً هاماً من موارد الشركات وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، والتي لا يمكن تحقيق أهداف الشركة بدون توافر هذه الموارد، حيث أن إدارة الموارد

البشرية هي من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فالشركة بدون العناصر البشرية ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة، والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا بوجود العنصر البشري الذي يقود بقية عناصر الشركة، ويعمل على إحداث التغييرات التنظيمية والتغييرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء.

نالت إدارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد من جانب المديرين، نظراً لأهميتها في استمرار الشركة وتحقيق المزايا التنافسية، لذلك ازدادت مكانة مديري الموارد البشرية، وأصبحت مساوية لمكانة مديري الوظائف الرئيسية الأخرى في الشركات، كما أسهم التطور الكبير في إدراك مدى أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الموارد البشرية في نجاح الشركات المعاصرة، وتغير النظرة إليهم من كونهم مسؤولين فقط عن عمليات الاستقطاب واختيار الأفراد الجدد الذين تحتاج إليهم الشركة، إلى أنهم أصبحوا مطالبين بممارسة أدوار فعالة في الإدارة الإستراتيجية واتخاذ القرارات، وكننتيجة لهذا تطورت طبيعة المهام التي تقوم بها تلك الإدارة داخل الشركة، امتد هذا الدور إلى ما وراء الطابع الإداري، ليشمل القيام بدراسة الاتجاهات والميول والروح المعنوية وغيرها من العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية الأداء في الشركات.

إن الدعم التنظيمي المدرك هو في الواقع أمر يتوقعه الموظف من المنظمة تبعاً لاعتقاده بأن المنظمة تكثرث لأهدافه وقيمه وهذا هو سبب دعمها له (Islam et al. 2015). وقد عرفته صبر وآخرون (2013) بأنه إدراك الموظف وشعوره تجاه المعاملة التي يتلقاها من قبل المنظمة التي يعمل فيها ممثلة بالإجراءات والممارسات المطبقة في المنظمة والموجهة للموظفين.

وقد أظهرت دراسات سابقة بأن نية ترك العمل يتأثر ليس فقط بممارسات إدارة الموارد البشرية، بل أيضاً بتصوير وإدراك الموظفين لتلك الممارسات (Chang, 2005). لذا فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تكون لها علاقة مباشرة بالدعم التنظيمي المدرك، حيث أثبتت دراسة حديثة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تنمية الخبرات، والترقيات) وبين الدعم التنظيمي المدرك (Wayne et al., 1997) وقد كانت تلك الدراسة مبنية على نوعين من ممارسات HR. النوع الأول هو الممارسات الاختيارية (التقديرية) التي تعني باستثمار المنظمة في العاملين (مثل تخصيص وقت للتعليم)؛ واعتبر Wayne (1997) et al. أن التطوير والتدريب هما نوع من الاستثمار التنظيمي التقديري (أي استثمار غير مادي) وسماه تطوير الخبرات. والنوع الثاني كان الاعتراف (التقدير) التنظيمي (مثل زيادات الرواتب)؛ فوفقاً لـ Wayne et al (1997)، فإن الموظفين قد يعتبرون الترقية إلى وظيفة أعلى

مرتبط مع الزيادة في الراتب، كأفضل طريقة لاعتراض (وتقدير) المنظمة لإنجازاتهم. ومن هنا فإن الدراسات قدمت تأييداً كبيراً للعلاقة الإيجابية بين ممارسات HRM و POS (Chang, 2005).

1-2 مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من النقص الحاصل في الأدب النظري في تناوله لمثل هذه الدراسة و التي تناولت ثلاث متغيرات معاً وهي استراتيجيات الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك (في حدود علم الباحث) على المستوى المحلي والعالمي، وبناءً على ما تقدم وجد الباحث أنّ هناك حاجة ماسة إلى إجراء هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا النوع من الدراسات. و لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية؟
2. ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية؟
3. ما التوجه نحو ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية؟
4. ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟
5. ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟
6. ما أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟
7. ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك؟

1-3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

1. مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية.

2. مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية.
3. التوجه نحو ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية.
4. أثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
5. أثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
6. أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
7. أثر استراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك.

1-4 فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلات الدراسة تم بناء الفرضيات الرئيسية التالية والتي تدرج تحتها فرضيات فرعية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك.

5-1 أهمية الدراسة

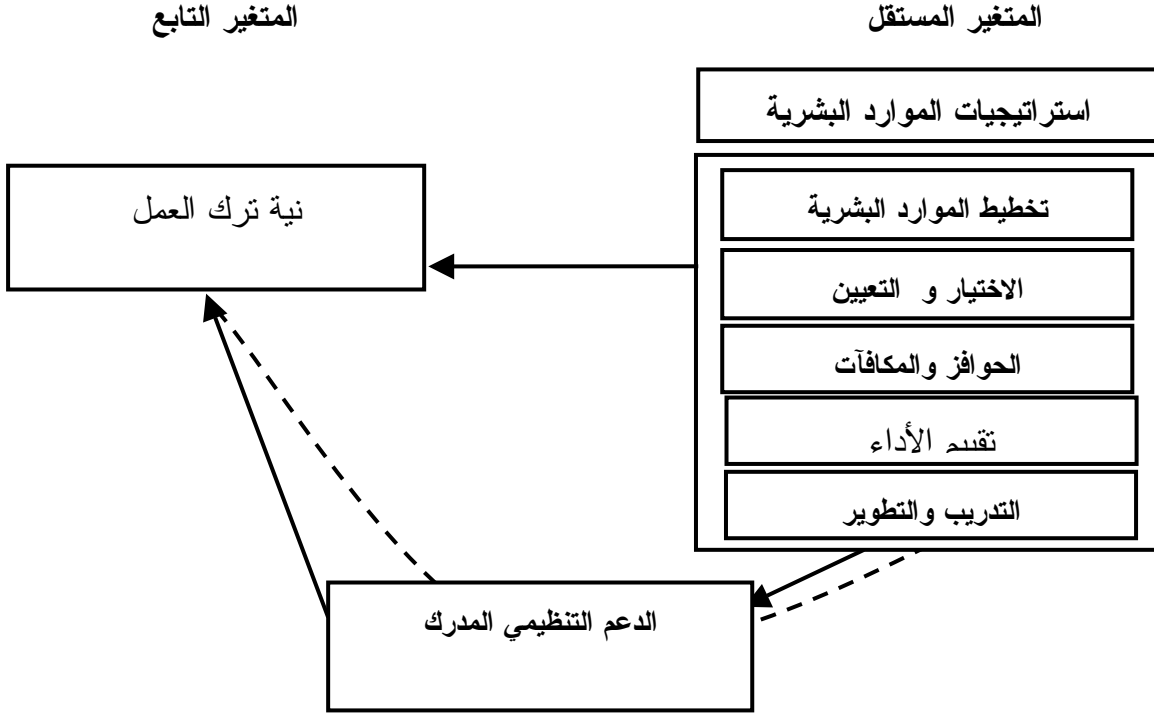
لقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بقيمة الإنسان كهدف ووسيلة للتنمية الشاملة، وبناء على ذلك كثرت الدراسات والبحوث لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة، وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان الذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصلاح، وبذلك ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان.

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم على استقراء وتشخيص واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية، وتحليل وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات البيئة المحيطة، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها للأغراض المختلفة، والمتمثلة بشكل أساسي في كفاءة وفاعلية المنظمات، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أنها تمثل إضافة علمية متخصصة وتوفر قاعدة معلومات وبيانات في مجال دراسة اثر استراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك.

كما تتبع أهمية الدراسة كونها تتناول قطاع خدمي هام يتمثل بالقطاع التعليمي والذي يعتبر من القطاعات الهامة في كل المجتمعات كونه يلعب دوراً هاماً في رفد المجتمع بالموارد البشري المؤهل والقادر على قيادة وتنمية المجتمعات.

6-1 مخطط الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة في ظل وجود متغير وسيط، قام الباحث بتصميم وتطوير مخطط خاص بهذه الدراسة. والشكل رقم (1-1) التالي يوضح علاقات هذه المتغيرات



الشكل رقم (1-1) مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة.

7-1 مصطلحات الدراسة

استراتيجيات الموارد البشرية: هي استراتيجيات جذب وتطوير والحفاظ على قوى العمل الماهرة (Schermerhorn, 2004:145).

تخطيط الموارد البشرية: هي العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ومقارنة هذه الحاجة (الطائي، 2006: 157).

الاختيار والتعيين: هي عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية واللازمة لشغل وظائف في المنظمة (الطائي، 2006: 203).

الحوافز والمكافآت: الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعالمين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على ما هو متوفر في

المنظمة، وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (القطب، 2013).

التدريب و التطوير: السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

تقييم الأداء: قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً (درة وآخرون، 2008).

الدعم التنظيمي المدرك: مدى استعداد المنظمة لتقديم فرص تدريبية للعاملين في المجالات التي تقع ضمن محيط اهتمامهم، أو تشجيعهم على التطوير الوظيفي والترقيات الوظيفية، أو إتاحة الفرصة للعاملين لجل المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المنظمة ولها تأثير على سياسات العمل فيها (Moorman et al., 1998 ; Armeli et al., 1998).

نية ترك العمل: النية عند موظف أو عامل ما في وضع حد نهائي طوعياً لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

حظي موضوع إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من الأكاديميين والباحثين والمنظمات على تبعاً للآثار الإيجابية التي تؤديها الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في ظل تزايد المنافسة بين المنظمات على الصعيدين المحلي والعالمي، بحيث وصفت الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في أي منظمة بأنها واحدة من العوامل الضرورية لنجاح المنظمة (Fening and Amaria, 2011).

وقد أكد بهذا الصدد Holt (1993) على أهمية أن تمتلك المنظمات موارد بشرية تتمتع بالدافعية والمهارات التي تجعل منها منظمة قادرة على المنافسة سواء على الصعيد المحلي أم العالمي، خاصة في ظل توفر الدليل التطبيقي الذي يؤكد الآثار الإيجابية لأنشطة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة وقدرتها على المنافسة وبالتالي استمراريتها. وتبعاً لذلك تجد المنظمات نفسها في مواجهة تطبيق العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية من منطلق أن الموارد البشرية في المنظمة هي في الواقع من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، وهو الأمر الذي جعل من الإدارة الفاعلة لهذه الممارسات أولوية كبيرة بالنسبة للمنظمات (Fening and Amaria, 2011).

وقد تجسد اهتمام الأكاديميين والباحثين بإجراء العديد من الدراسات التي تناولت اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيرات أخرى مثل نية ترك العمل والدعم التنظيمي المدرك، وهي ذات المتغيرات التي تهتم الدراسة الحالية بتناولها. وتبعاً لذلك يهدف الفصل الثاني بداية إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وبيان علاقتها ببعضها البعض، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

تتألف متغيرات الدراسة من المتغيرات المستقلة ممثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع وهو نية ترك العمل، والدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات والعلاقات فيما بينها.

2-1 استراتيجيات الموارد البشرية

جاء اهتمام المنظمات بممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق الظروف والمتغيرات التي تملئها البيئات التنظيمية الخارجية والداخلية ومنها الحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي، وكذلك الحاجة الداخلية إلى إحداث تغييرات معينة داخل المنظمة مثل تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير القدرات الإبداعية للمنظمة. وبطبيعة الحال فإن الطريق إلى ذلك تكون من خلال إدارة الموارد البشرية وتبني الممارسات التي تمكن المنظمة من التكيف والتعامل مع تلك المتطلبات الخارجية والداخلية.

وقد صنف بعض الباحثين (Akhtar et al., 2008) ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات استراتيجية وممارسات غير استراتيجية، معتبرين أن الممارسات الاستراتيجية هي تلك التي ترتبط بالأداء التنظيمي الكلي، ومن أمثلتها الفرص الوظيفية الداخلية، ونظم التدريب الرسمي، والأمن الوظيفي، وتقييم الأداء المعتمد على النتائج، ومشاركة الموظفين، والوصف الوظيفي، والمشاركة في الربح. وقد أطلقت تسمية أخرى على هذه الممارسات هي أفضل الممارسات. أما (Vlachos, 2009) فقد صنف ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لأثرها في الأداء التنظيمي وحددها بالممارسات التالية: الأمن الوظيفي، والتعيين والاختيار، وفرق العمل المدارة ذاتياً واللامركزية في اتخاذ القرارات، وسياسة التعويضات، والتدريب، وتشارك المعلومات. وفي المقابل، اهتمت الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل باستخدام ممارسات عدة ومن أمثلتها نظم الحوافز المكافآت وتقييم الأداء والتعيين والاختيار وتقييم الأداء والعلاقات مع الموظفين والتدريب والتطوير الوظيفي (Long et al., 2012).

وقد ذكر (Macky and Boxall, 2007) ان الوصول إلى أفضل المخرجات التنظيمية عند دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية يتطلب التركيز على الدور الوسيط لبعض لمتغيرات المستوحاة من نظرية التبادل الاجتماعي مثل الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك. ومن جهة أخرى، أكد بعض الباحثين (Hui et al, 2007) على أن نية ترك العمل تمثل واحدة من أهم مخرجات ممارسات إدارة الموارد البشرية. علاوة على ذلك، أكدت العديد من الدراسات السابقة على ضرورة دراسة نية ترك العمل تبعاً لأثرها الكبير في رضا الزبائن والإنتاجية ونمو المبيعات والأداء التنظيمي (Baron et al., 2001; Kacmar et al., 2008). وعليه فإن دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل تعد على درجة كبيرة من الأهمية، حيث يمكن التنبؤ بنية ترك العمل من خلال تلك الممارسات (Luna-Arocas and Camps, 2008).

وفي ضوء ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل في ظل الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك.

2-1-1 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعرف الممارسة عموماً بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة في سبيل تطوير الموارد المتاحة لديها بالطريقة التي تمكنها من تحقيق قيمة إضافية يمكن بواسطتها تنفيذ المهام التنظيمية بما يحقق لها الكفاءة وتحسين الإنتاجية (Ullah & Yasmin, 2013). وبهذا فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعبر عن الأنشطة المتبعة من قبل المنظمات بهدف الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية المحتملة أو المتاحة لديها واستغلال ما تمتلكه هذه الموارد من قدرات ومهارات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد أورد (Tan and Nasurdin (2011) تعريفات لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية يستنتج منه أن هذه الممارسات تمثل نظاماً يهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة والمحافظة عليها في سبيل ضمان كفاءة وفاعلية المنظمة وبالتالي استمراريتها. وتشكل هذه الممارسات أيضاً مجموعة من السياسات الداخلية المتناسقة المصممة بطريقة تمكن الموارد البشرية من تقديم قيمة للمنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. أما (Schermmerhorn (2001 فقد وصفها بصورة مشابهة وعرفها بأنها عملية جذب وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها من أجل دعم رسالة المنظمة ومساعدتها في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية.

ويرى الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عبارة عن أنشطة تقوم بها المنظمة بهدف تحديد ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية، وجذب هذه الموارد للعمل في المنظمة، والعمل على تدريبهم وتطويرهم من أجل اكتسابهم المهارات المطلوبة، وتحفيزهم من خلال تقديم الحوافز والمكافآت العادلة، وتقييم أدائهم بهدف تحسين الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة نظم الحوافز وفقاً للأداء، وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

2-1-2 مقاييس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لقد تنوعت ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدراسات التي تناولت هذه الممارسات تبعاً لطبيعة الأهداف التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها وتبعاً لطبيعة وحجم المنظمات المبحوثة. وعلى أية حال، فقد أظهرت المراجعة المكثفة لأدبيات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات التي تقوم المنظمات بتبنيها وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف معينة في ظل ظروف مختلفة.

يمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة هذه الممارسات إلى ممارسات اختصاصية وإدارة واستشارية. وفي حين تشير الممارسات الاختصاصية إلى الممارسات الأساسية التي لا بد من القيام بها من أجل تنفيذ عملية التوظيف مثل تخطيط الموارد البشرية وإجراء عملية التوظيف، فإن الممارسات الإدارية تصف الممارسات الواجب اتباعها في سبيل تنفيذ الممارسات الاختصاصية. أما الممارسات الاستشارية فتتعلق بتقديم المشورة للعاملين في النواحي الفنية والقانونية (العزاوي وجواد، 2010).

وقد ميّز Kotey and Slade (2005) بين نوعين من ممارسات الموارد البشرية وهي الموارد البشرية الرسمية وغير الرسمية. وعدّ الباحثان بعض الممارسات رسمية انطلاقاً من تكرار الإشارة إليها واستخدامها في الدراسات السابقة، وانطلاقاً من مدى ملائمة مثل هذه الممارسات للمنظمات. وأجرى الباحثان دراستهما بهدف التعرف على مدى تطبيق ثلاث من الممارسات في عينة من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في استراليا. وتمثلت تلك الممارسات بالتعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى سياسات وسجلات الموارد البشرية. وانسجماً مع ما ذهب إليه الباحثان، فإن الدراسة الحالية تهتم بتناول الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية التي وصفت بأنها الممارسات الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

أشار Wagar (1998) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على أهم ممارسات الموارد البشرية في الشركات الصغيرة في كندا إلى مجموعة من الممارسات تمثلت بنظام تقييم الأداء، وبرنامج التوجيه المخصص للموظفين الجدد، وخطة تعويض الموظفين، وبرنامج مساعدة الموظفين، وبرنامج التشارك الوظيفي، وتشارك معلومات العمل، وبرنامج إدارة الجودة الشاملة، واستطلاع اتجاهات الموظفين. أما دراسة الزعتري (2013) التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية فقد استخدمت ثلاث من الممارسات هي الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية. وفي دراسة أجراها Fening and Amaria (2011) بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في فترات الكساد الاقتصادي في عينة من الشركات الصغيرة العاملة في قطاعات مختلفة مثل التصنيع والخدمات والتعليم والبناء والنقل وغيرها في ولاية فلوريدا الأمريكية، استخدم الباحثون مجموعة الممارسات التالية: التعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات، التعويضات (الأجور والمكافآت)، وخدمات رفاهية الموظفين. وبالنسبة لدراسة القاضي (2010) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

وأداء الجامعات الخاصة فقد استخدمت الممارسات التالية: التدريب والتطوير، ونظم التعويضات، ومشاركة الموظفين.

وفي سياق ممارسات إدارة سلاسل التوريد وإمكانية تحسينها من خلال إدارة الموارد البشرية، أجرى (Gowen and Tallon (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ممارسات إدارة سلسلة التوريد وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الشركات الصناعية والخدماتية الكبرى في الولايات المتحدة. وركزت الدراسة بصورة رئيسية على ممارسة التدريب في المجالات التالية: مهارات حل المشاكل، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق، والمهارات الوظيفية.

ومن أجل التعرف على ممارسات الموارد البشرية في الشركات العائلية وغير العائلية التي تندرج ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة في أيرلندا، أجرى (Reid and Adams (2001) دراسة استخدمت فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية: سياسات الموارد البشرية، وممارسات التوظيف، وتطوير الموظفين، والممارسات الخاصة بأفراد العائلة مالكي الشركة مثل التدريب وتقييم الأداء والتعويضات.

وفي مجال التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية للمصارف التجارية، استخدم (Ullah and Yasmin (2013) الممارسات التالية: تعيين الموظفين، وتدريب وتطوير الموظفين، وتقييم الأداء، ونظم التعويض والمنافع، ومشاركة الموظفين، وبيئة العمل. وفي دراسة أخرى أجريت في القطاع المصرفي للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، استخدم (Palmer (2006) الممارسات التالية: توجيه الموظفين أثناء وبعد عملية التوظيف، والأدلة الإرشادية التنظيمية التي يقصد بها توجيهات المديرين للحصول على تغذية راجعة بشأن العمل الذي تم إنجازه من قبل الموظفين، بالإضافة إلى ممارسة التخطيط والتطوير الوظيفي. وفي سياق العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الهندية، استخدم (Naik and Ramesh (2013) الممارسات التالية: التوظيف، والإدارة التشاركية، والتطوير الوظيفي، والتعويضات.

وفي معرض اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للشركات الصناعية من مختلف القطاعات، استخدم (Osman et al. (2011) الممارسات التالية: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وتصميم العمل أو الوظيفة، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية. كما استخدم (Jago and Deery (2002) في دراستهما ثلاث ممارسات هي التعيين، والتدريب، والتعويضات بهدف التعرف على الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف في المنظمات العاملة في القطاع السياحي.

وبما يخص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع في شركات هندسة البرمجيات في ظل الالتزام التنظيمي العاطفي، استخدم Kim and Choi (2014) مجموعة من الممارسات أطلقا عليها ممارسات الالتزام العالي وهي: التقييم التطوري الذي يقيس مدى استخدام تقييم الأداء في تطوير الموظفين، ونظم المكافآت الخارجية العادلة والتي تقيس مدى تطابق الأجور في الشركة مع الأجور في نظم التعويضات المطبقة في الشركات الأخرى، بالإضافة إلى نظم المكافآت الداخلية العادلة التي تقيس مدى عدالة هيكل الرواتب المعد للموظفين في الشركة، وممارسة التوظيف الاختياري التي تقيس شمولية عملية الاختيار في الشركة عند إجراء عملية التوظيف. وأخيراً، ممارسة التدريب الشامل التي تقيس مدى شمولية البرامج التدريبية المقدمة من قبل الشركة لموظفيها من أجل العمل على تطويرهم. وقد أورد عيطاني و ابو سلمى (2014) مجموعة الممارسات التالية: التعيين والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء.

وفي المقابل، تناول Lim and Ling (2012) بعض الممارسات بهدف التعرف على أثرها في الرضا الوظيفي، وتمثلت هذه الممارسات بما يلي: طرق التعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت. وفي ذات السياق، استخدم Njuguna et al. (2015) ممارستين هما: التدريب والتطوير، ونظم التعويضات. وتمثلت الممارسات المستخدمة في إطار اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الكبرى في باكستان في دراسة Nadeem et al. (2015) بما يلي: التقييم القائم على النتائج، والوصف الوظيفي، وظروف العمل، والتطور الوظيفي الداخلي.

كما استخدم ابو سنينة (2013) ممارسات تمثلت بتوفير التدريب وتحفيز العاملين وتشكيل فرق العمل والاتصالات الداخلية. وفي دراسة Myloni et al. (2004) التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، استخدم الباحثون الممارسات التالية: التعيين والاختيار، ونظم التعويضات، وتقييم الأداء. واعتمدت الدراسة في قياس متغير التعيين والاختيار على الطرق المتبعة في ذلك ممثلة باستخدام المقابلات الشخصية، والرجوع إلى البيانات الواردة في السير الذاتية، والتوصيات. أما نظم التعويضات فتم قياسها من خلال المستوى الوطني للأجور ومستوى التدريب الذي يمتلكه الفرد والخبرة الوظيفية. ومن حيث تقييم الأداء فقد تم الاعتماد على تقارير تقييم الأداء، وتقييم الموظف لنفسه، وتقييم الموظف من قبل زملاء العمل.

وقد وصف Dimba (2010) بعض الممارسات بأنها استراتيجية وهي: التعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين، وتقييم العاملين، ونظم التعويضات، بالإضافة

إلى مرونة ترتيبات العمل. وقد استخدم Okpara and Wynn (2008) بعض هذه الممارسات (التعيين، والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير) بهدف التعرف على مدى تطبيقها. وعلى صعيد التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية، استخدم Gautam and Davis (2007) الممارسات التالية: الأجور والمنافع، والتعيين والاختيار، والتدريب والتطوير، وعلاقات العمل، وإجراءات زيادة أو تقليل أعداد العاملين.

أما دراسة غانم (2015) التي هدفت إلى التعرف على ممارسات المؤسسات في المحافظة على إدارة الموارد البشرية، أثار تلك الممارسات في الأداء الوظيفي للعاملين فقد تناولت الممارسات التالية: عدالة الحوافز المادية والمعنوية، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والتمكين الوظيفي. وقد أضافت دراسة (Chenevert et al. 2016) في سبيل التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والانطباع الذاتي لدى الممرضين في معدل دوران أو ترك العمل، سواء ضمن الوظيفة أو المنظمة، ممارسات أخرى هي: المكافآت، وتطوير القدرات، والسلطة اللامركزية، وتبادل المعلومات.

أما دراسة Ueno (2014) فقد أشارت إلى الممارسات التالية: التعيين والاختيار، والتدريب، وفريق العمل، والتمكين، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصالات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة. وفي مجال العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط لأداء العاملين استخدم القاضي (2012) الممارسات التالية: الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير.

وفي المقابل استخدمت دراسة فوطة والقطب (2013) التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، بالإضافة إلى إدارة وتقييم الأداء والتمكين وإدارة علاقات العملاء كممارسات لإدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل التعرف على أثرها في تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

وذكر صيام (2007) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية أنه يمكن النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية وهي تتمثل بالتوظيف (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار)، والتنمية والتطوير (التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء)، والتعويضات (الراتب، الفوائد، الحوافز)، والأمن والسلامة المهنية، بالإضافة إلى العلاقات العمالية (علاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة العاملين بالنقابات العمالية). وفيما يلي يبين الجدول (1-1) مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تضمنتها الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه الممارسات ومتغيرات أخرى.

الجدول (1-1): استراتيجيات الموارد البشرية في الأدب النظري

الباحث (الباحثون) / السنة	الهدف من الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
Wagar (1998)	التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من الشركات الصغيرة في كندا.	نظام تقييم الأداء، برنامج التوجيه المخصص للموظفين الجدد، خطة تعويض الموظفين، برنامج مساعدة الموظفين، برنامج التشارك الوظيفي، تشارك معلومات العمل، برنامج إدارة الجودة الشاملة، واستطلاع اتجاهات الموظفين.
Reid and Adams (2001)	التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية وغير العائلية في عينة من الشركات في أيرلندا.	سياسات الموارد البشرية، وممارسات التوظيف، وتطوير الموظفين، والممارسات الخاصة بأفراد العائلة مالكي الشركة مثل التدريب وتقييم الأداء والتعويضات.
Jago and Deery (2002)	تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف للمنظمات السياحية.	التوظيف، التدريب، والتعويضات.
Gowen and Tallon (2003)	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية وممارسات إدارة سلسلة التوريد.	التدريب في المجالات التالية: مهارات حل المشاكل، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق، والمهارات الوظيفية.
Myloni et al. (2004)	دراسة مدى تأثير العوامل الثقافية والمؤسسية في نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات متعددة الجنسيات.	التعيين والاختيار، نظم التعويضات، وتقييم الأداء.
Kotey & Slade (2005)	التعرف على مدى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا.	التعيين والاختيار، التدريب وتقييم الأداء، سياسات وسجلات الموارد البشرية.
Palmer (2006)	التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.	توجيه الموظفين، الأدلة الإرشادية التنظيمية، والتطوير الوظيفي.
Gautam and Davis (2007)	دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية.	الأجور والمناقص، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، علاقات العمل، وإجراءات زيادة أو تقليل أعداد العاملين.
Okpara and Wynn (2008)	التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.	التعيين، الاختيار، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير
Dimba (2010)	التحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء التنظيمي.	التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم العاملين، نظم التعويضات، ومرونة ترتيبات العمل.
Fening and Amaria (2011)	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي	التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، مشاركة

الباحث (الباحثون) / السنة	الهدف من الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	في فترة الكساد الاقتصادي.	الموظفين واتخاذ القرارات، التعويضات، وخدمات رفاهية الموظفين.
Osman et al. (2011)	دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للشركات الصناعية.	تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تصميم العمل أو الوظيفة، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية.
القاضي (2012)	اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط لأداء العاملين.	الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير.
Lim and Ling (2012)	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي.	طرق التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظم المكافآت.
Ullah and Yasmin (2013)	استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا الموظفين والفعالية التنظيمية.	تعيين الموظفين، تدريب وتطوير الموظفين، تقييم الأداء، نظم التعويض، مشاركة الموظفين، وبيئة العمل.
Naik and Ramesh (2013)	تحليل أثر الثقافة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.	التوظيف، الإدارة التشاركية، التطوير الوظيفي، والتعويضات.
الزعتري (2013)	التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية.	الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية.
فوطه والقطب (2013)	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية.	التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، إدارة وتقييم الأداء، التمكين، وإدارة علاقات العاملين.
Kim and Choi (2014)	اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع.	التقييم، نظم المكافآت الخارجية العادلة، نظم المكافآت الداخلية العادلة، التوظيف الاختياري، التدريب والتطوير الشامل.
Njuguna et al. (2015)	التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.	التدريب والتطوير، ونظم التعويضات.
Nadeem et al. (2015)	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للموظفات في الشركات الكبرى.	التقييم القائم على النتائج، والوصف الوظيفي، وظروف العمل، والتطور الوظيفي الداخلي.
Chenevert et al. (2016)	التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في معدل دوران العمل.	المكافآت، تطوير قدرات الموظفين، منح الموظفين سلطة لامركزية، وتبادل المعلومات.

وتستخدم الدراسة الحالية في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي سبقت الإشارة إليها ممارسات في تخطيط الموارد البشرية، والتعيين والاختيار.

(1) تخطيط الموارد البشرية

تعرف ممارسة تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية سواء على المدى القريب أم البعيد. وتقوم هذه الممارسة على فكرة أن الموارد البشرية في المنظمة هي أكثر الموارد التنظيمية الاستراتيجية أهمية؛ وبالتالي فهي تشكل جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. وتلعب دوراً هاماً من حيث فعالية تحقيق استراتيجية المنظمة من خلال لفت الأنظار إلى الطرق المتبعة في توظيف وتطوير الأفراد بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Prashanthi, 2013). ويرى الهيتي (2005) أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة ركائز تتعلق بتوظيف الموارد البشرية، والعمل على استغلال هذه الموارد بالطريقة المثلى، والعمل على تطويرها.

وقد عرفها ابو دية (2009) كذلك بأنها الأسلوب العلمي الخاص بدراسة وتحليل الطلب والعرض للموارد البشرية في فترة زمنية مستقبلية، وذلك من خلال تحليل الأهداف قصيرة وطويلة الأجل وتقدير التغيرات البيئية المحتملة. كما تعرف هذه الممارسة بالعملية المستخدمة من قبل المنظمة لضمان توفر العدد الكافي من الموظفين الذين يتمتعون بالمواصفات المطلوبة والتي يمكن بواسطتها تقديم المنتجات سواء كانت سلع أم خدمات والتي تعزز المنظمة تقديمها لربائنها (Guchait, 2007). وذكر القاضي (2012) أن عملية التخطيط للموارد البشرية تتضمن تحديد العدد المطلوب من الموظفين والمهارات والخبرات التي يجب أن يمتلكوها بالإضافة إلى وقت بدء عملية التعيين والمواقع التي تتم بها هذه العملية. ويرى Quinn (1983) المشار إليه في (2013) Prashanthi أن ممارسة تخطيط الموارد البشرية تمثل عملية لاتخاذ القرار التي تدمج ما بين ثلاثة أنشطة هي: تعيين واستقطاب العدد الكافي من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة، وتحفيزهم لتحقيق أداء مرتفع، بالإضافة إلى إيجاد روابط تفاعلية بين الأهداف التنظيمية وأنشطة تخطيط الموارد البشرية.

وبين (2013) Prashanthi أن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية: استقطاب العدد المطلوب من الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة وبالمهارات والخبرات والقدرات المطلوبة، والتعامل مع كافة المشاكل المتعلقة بزيادة الكادر الوظيفي أو نقصه، وتطوير موارد بشرية مدربة وتتمتع بالمرونة من أجل تحسين قدرة المنظمة في التكيف مع التغيرات البيئية، وتقليل الاعتماد على التوظيف من خارج المنظمة من خلال اتباع السبل الكفيلة

بالاحتفاظ بالموظف وتفعيل استراتيجيات تطوير الموظفين. وأخيراً، تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال توفير أنظمة عمل أكثر مرونة. وتعتمد الدراسة الحالية بهدف قياس ممارسة تخطيط الموارد البشرية من خلال تركيز الشركة على تحديد العدد المطلوب من الموظفين، والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن تتوفر في المتقدمين للوظيفة، بالإضافة إلى التخطيط الجيد لنظم التعويضات التي تسهم في تشجيع الأفراد على التقدم للوظيفة.

(2) التعيين والاختيار

تتألف عملية التوظيف من تعيين المتقدمين للوظائف بداية ثم التقييم الذي يتم في ضوءه اختيار العدد المطلوب من المتقدمين للوظائف المتاحة. وعرف (Guchait 2007) عملية التعيين بأنها العملية المستخدمة من قبل المنظمة في سبيل تشكيل أو تجميع مجموعة من المرشحين للتقدم لوظيفة معينة. كما عرف عملية الاختيار بأنها القرار المتعلق بالمفاضلة بين توظيف أو عدم توظيف المتقدم للوظيفة. وأضاف (Boohene and Asuinura 2011) ان عملية الاختيار ببساطة هي العملية التي تتمكن الشركة بواسطتها من الحصول على أفضل المتقدمين للوظيفة، حيث أنها تسمح للشركة بتوجيه احتياجاتها من الوظائف إلى جمهور كبير من الموظفين المحتملين. وأضاف الباحثان ان دمج عملية التعيين بعملية اختيار فاعلة وموثوقة سيؤدي إلى الحصول على موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية. وأورد الباحثون مجموعة من العوامل التي يجب الأخذ بها في حال أراد المديرون أن تكون هذه الممارسة فاعلة، ومن أهمها توخي المتطلبات القانونية وتكافؤ الفرص في عملية التعيين، وضمان العدالة في معاملة المتقدمين للوظائف، فضلاً عن فهم أهداف وسياسات وإجراءات عملية الاختيار، وامتلاك المعلومات الكافية التي يتم على أساسها إنجاز عملية الاختيار، مع مراعاة الدقة بتنفيذ إجراءات عملية الاختيار بحيث يتوفر التوافق بين الموظف المختار والوظيفة.

وحيث أن عملية التعيين تعني بتحديد الفئة المستهدفة من المتقدمين للوظائف وإعلامهم بحاجة المنظمة من الموارد البشرية، وأن عملية الاختيار تقوم على المفاضلة بين المتقدمين للوظائف على أساس المؤهلات والخبرات والمهارات التي يمتلكونها مع متطلبات الوظيفة (السالم وصالح، 2002)، فإن هنالك مجموعة من الطرق المتبعة في إجراء ممارسة التعيين والاختيار ومن أهمها تعيين الموظفين من خلال الإعلانات في الصحف أو من خلال وكالات التوظيف أو الكليات الجامعية، وتعد الطريقة الأكثر شيوعاً بين هذه الطريقة هي الإعلانات في الصحف (Reid and Adams, 2001). أما أهم الطرق المعتمدة في عملية الاختيار فتقوم على

المقابلات الشخصية ومراجعة السير الذاتية والتوصيات التي يحملها المتقدم للوظيفة من جهات متخصصة تشهد له بالمعرفة والخبرة (Santhanam et al., 2015).

وفي مقارنة أجراها Li et al. (2015) بين الشركات من حيث الطرق المتبعة في عملية التعيين والاختيار، أشار الباحثون إلى أهمية الفروقات الثقافية بين الدول، حيث تبين أن الشركات التشيكية تعتمد بصورة أكبر على التعيين الداخلي للموظفين مقارنة مع الشركات الصينية التي تركز على التعيين الخارجي، وذلك بسبب اختلاف القيم الثقافية بين البلدين واعتبارات أخرى مثل سوق العمل ورغبة الموظفين بالانتقال من عمل لآخر. كما بينت نتائج الدراسة أن طرق الاختيار الأكثر شيوعاً في البلدين هي المقابلات الشخصية، ونماذج طلبات الترشيح للوظائف والتوصيات.

وأضاف الزعتري (2013) أن عملية الاختيار تتضمن خطوات تتمثل بالمقابلة الأولية، وهي مقابلة قصيرة الوقت تهدف إلى التعرف على الجوانب الشخصية للمتقدم للوظيفة مثل المظهر العام والقدرة على الحوار بالإضافة إلى التعرف على الخبرات، ويترتب على هذه المقابلة إعطاء المتقدم طلب أو استمارة التوظيف الذي يتضمن البيانات الشخصية مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرات السابقة، وأخيراً يتم اتخاذ القرار بشأن اختيار المتقدم أو رفضه تبعاً لمدى تطابق شروط التوظيف مع مؤهلات المتقدم للوظيفة.

وبما يخص المحاور المستخدمة في قياس ممارسة التعيين والاختيار الواردة في الدراسات السابقة، فقد ركزت دراسة Santhanam et al. (2015) على أن عملية الاختيار تتوقف على مدى قناعة المتقدم للوظيفة بعدالة عملية الاختيار ومدى واقعية المقابلة التي أجريت مع المتقدم للوظيفة من حيث المطابقة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدم لها. وفيما يتعلق بمقاييس ممارسة التعيين والاختيار في الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على حيادية عمليات التعيين والاختيار، وبعدها عن المحسوبية، وإتمام عملية الاختيار على أساس الجدارة، ومدى اهتمام الشركة بتنفيذ هذه الممارسة، والمساواة بين الجنسين في عملية التوظيف.

(3) التدريب والتطوير

يعرف التدريب بأنه الجهد المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين المهارات والمعارف القدرات الخاصة بالأعمال التي يقومون بها حالياً. أما التطوير فهو توسيع المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها الفرد بحيث تكون ملائمة للأعمال المستقبلية للفرد. وتتوقف الاستفادة من عمليتي التدريب والتطوير على قدرة الموظف على تحويل ما اكتسبه أثناء التدريب والتطوير إلى واقع عملي ملموس في محيط العمل (فوطه والقطب، 2013).

عرّف (2014) Adewale and Anthonia التدريب بأنه الجهد المخطط الذي تقوم به المنظمة لتسهيل عملية تعلم الموظفين للكفايات والمهارات المطلوبة لتنفيذ مهامهم الوظيفية. واعتبر الباحثون أن الفائدة من ممارسة التدريب والتطوير تكمن في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة وتطوير الموظفين من أجل مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ومساعدة أنفسهم في تحقيق أهدافهم الشخصية. علاوة على ذلك فإن هذه الممارسة تسهم في تحسين الثقافة التنظيمية وتحسين صورة المنظمة وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وحل المشاكل بفاعلية، الأمر الذي يحسن من تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التنظيمية.

وقد ذكر الزعتري (2013) أن عملية التدريب والتطوير تقوم على تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية، وذلك بهدف رفع معنويات الأفراد وتحسين مستوى إنتاجيتهم وتقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر وزيادة درجة المعرفة المتخصصة لدى الأفراد فضلاً عن التقليل من حوادث العمل وتحسين المرونة. ومن هذا المنطلق فإن التدريب يمثل عملية تستهدف سلوك الموظفين من خلال إجراء تعديل إيجابي من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف التي يستخدمونها في تنفيذ مهام الوظيفية (درة، 2003).

ومن وجهة نظر (2015) Li et al. فإن ممارسة التدريب والتطوير تمثل أكثر وظائف أقسام الموارد البشرية في الشركات أهمية، خاصة في ظل الاقتصاديات القائمة على المعرفة. كما أكدت دراسات أخرى (2001) Reid and Adams على أهمية ممارسة التدريب والتطوير بالنسبة للشركات، حيث توصلت إلى أن الشركات سواء كانت عائلية أم غير عائلية فإنها تعتبر هذه الممارسة بمثابة تحدي مستمر يجب العمل على مواكبته بصورة مستمرة بهدف تغطية الاحتياجات التدريبية للموظفين.

وتعتبر هذه الممارسة عن طبيعة خطط وبرامج التدريب والتطوير في المنظمة من حيث مدى توفرها وإمكانية تطبيقها في الوقت الحالي وفي المستقبل بالإضافة إلى مدى توفر الفرص التدريبية لكل موظف. ويتمثل الهدف من هذه الممارسة بتحسين مهارات الموظفين في مجالات معينة بالإضافة إلى تحسين مستوى أدائهم (Coetzee et al., 2014). وأشار الباحثون إلى أن أغلب طرق التدريب شيوياً هي الطرق الموجهة للتدريب في مجال المهارات الوظيفية، وهي المهارات التي تتحدد من خلال ممارسة أخرى من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي تقييم الأداء Li et al. (2015).

وتشير أدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من المحاور المتبعة في تقييم ممارسة التدريب والتطوير. وقد استخدمت دراسة (2014) Coetzee et al. في ذلك التعرف على مدى توفر فرص التدريب والتطوير لكافة الموظفين في المنظمة. أما دراسة Andreassi et

al. (2014) فقد استخدمت مستوى التدريب الذي يتلقاه الموظف، ومن أمثلة الفقرات المستخدمة في هذه الدراسة "تلقيت التدريب الذي احتاجه للقيام بمهامي الوظيفي على أكمل وجه".

وتم في الدراسة الحالية استخدام مجموعة من الفقرات لقياس ممارسة التدريب والتطوير من أهمها التركيز على تشجيع الشركة الموظف لتحسين قدراته، وتوفير الفرص التدريبية للموظف، انطلاقاً من التزام الشركة بتدريب الموظفين، وذلك بعد مناقشة احتياجاته التدريبية مع الإدارة، كما إن الشركة تتحمل تكاليف التدريب الذي يتلقاه الموظف، وتوفر لهم فرص الترقية وفرص المشاركة، وطلب مشورة الموظفين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية.

(4) الحوافز والمكافآت

أطلق (Adeyale and Anthonia 2014) مسمى آخر على ممارسة الحوافز والمكافآت هو إدارة التعويضات، كما يرد ذكرها في الكثير من الدراسات تحت مسمى نظم التعويضات، ويقصد بها تلك الممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على عمليات التخطيط والتنسيق والرقابة الخاصة بالمدفوعات المباشرة وغير المباشرة التي يتلقاها الموظفون لقاء المهام أو الأعمال التي يؤديونها.

وتعتبر ممارسة الحوافز والمكافآت عن مدى ملائمة التعويضات التي يتلقاها الموظفون مع تلك الموجودة في السوق ومدى ملاءمتها كذلك مع أدوارهم الوظيفية والمسؤوليات الملقاة عليهم. كما تبين هذه الممارسة مخطط المدفوعات المباشرة وغير المباشرة ممثلة بالمنافع والعلاوات والحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة (Coetzee et al., 2014). وأضاف Guchait (2007) أن المنافع التي يحصل عليها الموظف من وظيفته تدرج تحت هذه الممارسة، ومن بين هذه المنافع معاش التقاعد والتأمين الصحي وتأمين عدم التوظيف وبرامج الصحة ورعاية الأطفال. وتعد المنافع واحدة من العوامل المؤثرة في استقطاب المرشحين للوظائف. ومن أهم مزايا الحوافز والمكافآت أنها تمكن المنظمة من جذب الموظفين للعمل في المنظمة، ومن المحافظة على الموارد البشرية الموجودة فيها (فوطه والقطب، 2013). وعادة ما تقسم خطط تعويضات الموظفين في ثلاثة أقسام؛ فإما أن تكون قائمة على المدخلات حيث تكون ثابتة وفقاً للوحدات الزمنية المستغرقة في الإنتاج، أو تدرج تحت المكافأة وقد تكون مكافآت ثابتة أو متغيرة، أو تدرج تحت خطط الامتياز التي يترتب عليها إعطاء دخل إضافي للموظف (القاضي، 2012).

وبين (Adeyale and Anthonia 2014) أن هيكل التعويضات في المنظمة يتحدد تبعاً لعدة عوامل مترابطة مثل متطلبات العمل حيث أن بعض الوظائف تتطلب مهارات وخبرات أعلى من

غيرها وبالتالي فإن هيكل مدفوعاتها يختلف أيضاً عن غيرها من الوظائف التي تتطلب مهارات أو خبرات أقل. ويتمثل العامل الثاني في مدى قبول الموظف للمدفوعات التي يتلقاها ومدى قناعته بعدالة هذه المدفوعات مقارنة بزملائه في العمل. أما العامل الثالث فتعلق بالعوامل الداخلية في المنظمة ومنها سلم الرواتب المطبق وطبيعة الأعمال وإذا كانت المنظمة تقدم حوافز من أجل تحسن الأداء أم لا.

وقد ميّز (Li et al. (2015 بين نوعين من الحوافز والمكافآت والتي يطلق عليها في الكثير من الدراسات نظم التعويضات أو نظم الأجور وهما الراتب الأساسي والعلاوات الإضافية التي تأتي تبعاً لمتغيرات أخرى، حيث يتحدد الراتب الأساسي ضمن ثلاثة مستويات تشمل المستوى الوطني أو مستوى القطاع للأجور، ومستوى الشركة، والمستوى الفردي. أما العلاوات الإضافية فتتحدد بسبب الأداء الفردي للموظف والخبرات الوظيفية التي يمتلكها، بالإضافة إلى الدورات التدريبية.

ويمكن النظر من وجهة نظر أبو سنيّة (2013)، إلى الحوافز والمكافآت من خلال منظورين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، حيث تشير النظرة الإيجابية إلى الحوافز والمكافآت التي يتلقاها العاملون على سبيل الثواب، سواء كانت مادية أم معنوية، أما النظرة السلبية تعبر عن حرمان الموظف من جزء من تلك الحوافز والمكافآت على سبيل العقاب.

أما بشأن عملية قياس ممارسة والحوافز والمكافآت في الأدب النظري فقد استخدمت بعض الدراسات (Coetzee et al., 2014) الحزمة الكلية لتعويضات الموظف بما فيها الراتب الأساسي والعلاوات والحوافز ومدى ملاءمتها لحزم تعويضات الموظفين في السوق في المنظمات المشابهة. وتم قياس هذه الممارسة في دراسة (Andreassi et al. (2014 من خلال التعرف على انطباعات الموظفين بشأن عدالة الفرص والتعويضات بين العاملين، ومن أمثلة الفقرات المستخدمة في قياس هذه الممارسة في ذات الدراسة "يلقى كافة الموظفين في المنظمة فرص عادلة في التعويضات والترقية بغض النظر عن الجنس أو الجنسية أو أية فروق أخرى". وتم تقييم ممارسة الحوافز والمكافآت من خلال النظر إلى عدالة الأجور المقدمة للموظفين، وتقديم حوافز نقدية للموظفين حسب الأرباح التي تحققها، وحماية المنافع التي يحصلون عليها، وفي حال عدم استفادة الموظفين من أية منافع تقدمها الشركة فإنها تعوض الموظف مادياً عن تلك المنافع غير المستخدمة، بالإضافة إلى توفر السياسات البديلة في التعويض عن المنافع.

(5) تقييم الأداء

تشير عملية تقييم الأداء إلى الحكم الدوري على سلوكيات وأداء أفراد المنظمة. وذلك بشرط أن يكون الموظف على علم بما هو متوقع منه سلفاً قبل إجراء عملية التقييم، كما يفترض به أن يكون على علم بالطريقة المتبعة في قياس مستوى أدائه (Boohene and Asuinura, 2011). وأضاف الباحثان أن عملية تقييم الأداء تنطوي على عدة أهداف من أهمها التقييم المنتظم لأداء الموظفين، والتعرف على الاحتياجات التدريبية ومتطلبات تطوير الموظفين، والعمل على تحسين الأداء المستقبلي للموظفين، وهي تعد بمثابة الأساس الذي يتم الرجوع إليه عند تحديد ومراجعة الحوافز والمكافآت المالية للموظفين، وصياغة خطط التعاقب الوظيفي. وترتبط عملية تقييم الأداء بفرص الترقية المتاحة للعاملين ووضوح المسار الوظيفي لكل منهم، علاوة على أن هذه العملية تشكل حافزاً للموظفين لتعلم المزيد والسعي نحو مواكبة المتطلبات الوظيفية الأكثر صعوبة وتعقيداً (فوطه والقطب، 2013).

وقد أورد علي (2013) تعريفين لتقييم الأداء يستخلص منها أن هذه العملية تتكون من مجموعة من إجراءات التعامل مع المعلومات الخاصة بالموظفين من حيث المراجعة والتشارك والاستخدام بهدف تحسين أداء العاملين. كما أنها تتحدد بفترة زمنية واضحة ويشترط فيها أن تتم بموضوعية ودون تحيز.

ويمكن أن تتم عملية تقييم الأداء من خلال واحدة أو أكثر من الطرق التالية: المقابلات التي يجريها المشرفون مع الموظفين، والحصول على تغذية راجعة غير رسمية حول أداء الموظف، أو من خلال التقارير المكتوبة. ويتم الحصول على معلومات أداء الموظف من الموظف نفسه أو من المشرفين، أو من زملاء العمل. وإذا كان التقييم يخص المشرف نفسه فإنه يمكن على المعلومات من المشرف نفسه أو مديره أو من موظفيه (Li et al., 2015).

وقد اقترح Bohlander et al (2001) المشار إليه في (Boohene and Asuinura (2011) مجموعة من الخطوات التي يمكن اتباعها في تنفيذ عملية تقييم الأداء وهي تتمثل بما يلي: الجدولة، والإعداد للمراجعة، وإجراء المراجعة. وتشير عملية جدولة المراجعة إلى تنبيه الموظفين قبل فترة زمنية (أسبوعين مثلاً) يتوقع من الموظف خلالها أن يستعد لإجراء مراجعة تتعلق بأدائه، وبمراجعة الأهداف الوظيفية وأهداف التطور الوظيفي. أما عملية الإعداد للمراجعة فتتضمن المراجعة الأولية لوثائق ومستندات الأداء التي تم جمعها خلال السنة، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء المطلوبة من الموظفين، وذلك من أجل إقناع الموظف في حال مستوى أدائه منخفضاً عن المستوى المتوقع، وتحديد الإجراءات أو التغييرات التصحيحية التي يجب أن تتم

واطلاع الموظفين عليها. وإذا كان مستوى الأداء مرضياً ويقع ضمن المعايير المحددة مسبقاً فإنه يتم تدوين نتيجة التقييم ومناقشة السبل التي يمكن توظيفها لتعزيز هذا المستوى من الأداء. وأخيراً، تترك نتيجة التقييم لعدة أيام على أن تتم العودة إليها وإجراء عملية التقييم مرة أخرى. واشترط بهذا الصدد ضرورة أن تتم عملية تقييم الأداء وفقاً لمعايير محددة ومتفق عليها وتتميز بواقعيته وإمكانية تطبيقها وقدرتها على قياس الشيء المخصصة لقياسه (Santhanam et al., 2015).

وبالنسبة لقياس ممارسة تقييم الأداء في الدراسة الحالية فقد تم التركيز على مدى ارتباط تقييم الأداء بتحقيق الأهداف التنظيمية، وقابلية النتائج للقياس، مع مراعاة توفير المعلومات الكافية للموظفين بشأن عملية تقييم الأداء، والسماح للموظفين بالاتصال الرسمي مع المشرفين بشأن نتائج التقييم.

2-2 نية ترك العمل

تعتبر نية ترك العمل واحدة من أهم القرارات التي يتخذها الموظف في حياته المهنية، وذلك لأن مثل هذا القرار لا يؤثر فقط في التطور الوظيفي للفرد أو مقدار الفرص المتاحة في سوق العمل، ولكنه يتعدى ذلك إلى التأثير في الوضع المالي للفرد والمسؤوليات العائلية والوقت الذي يستغرقه في التنقل أو حتى مكان إقامته (Van Dam, 2008). ومن الجدير بالذكر في هذا المقام أن نية ترك العمل لا تعني أن الموظف قد اتخذ القرار بترك العمل ولكن تشير النية إلى حدث لم يحدث بعد ومن المحتمل أن يحدث مستقبلاً، وبالتالي فإنه ليس بالضرورة أن يقوم الموظف بترك العمل حتى وان توفرت لديه النية لذلك (Labatmediene et al., 2007).

ذكر (Hasin and Omar (2007) نوعين من ترك الموظف للعمل هما ترك العمل الإجمالي حيث تجبر المنظمة الموظف على ترك العمل كما في حالات فصل الموظف من العمل. أما النوع الثاني فهو ترك العمل الاختياري والذي يتم بمحض إرادة وقرار الموظف. وعند تناول نية ترك العمل في الدراسة الحالية أن ذلك يعني الحدث المسبق لحدوث ترك العمل بطريقة اختيارية. ويرى الباحث بهذا الصدد أن نية ترك العمل تشير إلى عزم الموظف على الانتقال إلى منظمة أخرى تبعاً لظروف أو ضغوط وعوامل داخلية، وبالتالي فصل الموظف من العمل لا يندرج تحت هذا المفهوم.

2-2-1 أسباب نية ترك العمل

وأورد Ryan et al. (2011) مجموعة من الأسباب التي تزيد من نية ترك العمل أو معدل ترك الموظفين للعمل ومن أهمها: هيمنة النمط الروتيني على أعمال الموظف، وانخفاض مستوى المدفوعات، وسوء ظروف العمل، وضعف آلية الإشراف، وانخفاض مستوى التدريب أو عدم توفره في الكثير من الأحيان، والتعرض للمخاطر أثناء تنفيذ المهام الوظيفية. وهناك أسباب أخرى وردت في دراسة Hasin and Omar (2007) هي عدم الرضا الوظيفي، ووجود فجوة من وجهة نظر الموظف بين عمله الحالي وبين ما توقعه من العمل، أو وجود مشاكل من حيث مستوى الأداء لدى الموظف أو زملاء العمل، وارتفاع ضغط العمل، وانعدام فرص التطور الوظيفي أو الترقيات. وذكر الملحم (2007) جملة من الأسباب التي قد تكون وراء ترك الموظف للعمل ومن أهمها تلك المتعلقة بالحوافز والمكافآت، وتصميم الوظائف، والمركزية، وطبيعة العلاقات والاتصالات في المنظمة، وفرص التطوير والتقدم الوظيفي، وبالشعور بالأمن الوظيفي، والقيادة الإدارية، والرضا الوظيفي.

2-2-2 مقاييس نية ترك العمل

وبما يتعلق بقياس متغير نية ترك العمل في الدراسات السابقة، فقد اعتمدت الدراسات في ذلك عدة مقاييس، ومنها تلك المستخدمة في دراسة Labatmediene et al. (2007) التي تمثلت بالمقاييس التالية: عدد مرات تفكير الموظف بترك العمل في المنظمة، ومدى اهتمام الموظف بالبحث عن وظيفة في الشركات الأخرى، واحتمال أن يترك الموظف الشركة بشكل فعلي في غضون السنة القادمة.

وأضافت دراسة Ryan et al. (2011) مقاييس تجسدت بمدى وضوح الوصف الوظيفي ومدى رضا الموظف عن عمله الحالي من حيث الأمن الوظيفي ورضا الموظف عن مكان العمل وعن مستوى الأجر والمنافع ومدى سعادة الموظف بعمله. أما دراسة Cho and Huang (2012) فقد استخدمت مقياسين هما سعي الموظف للبحث عن فرصة وظيفية في شركات أخرى، وعزم الموظف على ترك العمل في الشركة خلال السنتين القادمتين.

واستخدمت دراسة Paille et al. (2011) مقاييس مشابهة تمثلت بالتفكير الجاد للموظف بترك العمل في المنظمة، واحتمال سعيه للبحث عن عمل جديد في السنة القادمة. وبالنسبة للدراسة الحالية، فقد تم استخدام ثلاثة فقرات لقياس نية ترك العمل وهي تتعلق بالتفكير الجدي للموظف خلال الأشهر القليلة الماضية بالبحث عن وظيفة أخرى في نفس القطاع، وبالتفكير

الجدي للموظف خلال الأشهر القليلة الماضية بالبحث عن وظيفة أخرى في قطاع آخر، بالإضافة إلى احتمالية أن يبذل الموظف جهداً جاداً لإيجاد وظيفة جديدة في العام المقبل.

2-3 الدعم التنظيمي المدرك

تشير ممارسة الدعم التنظيمي المدرك إلى ما يتوقعه الموظف من اهتمام من قبل المنظمة تبعاً للإسهامات التي يؤديها. وقد ظهرت هذه الممارسة من نظرية التفاعل الاجتماعي التي ترى أن هنالك علاقة طردية بين أداء الموظف ومستوى الدعم التنظيمي الذي يتلقاه (Hur et al., 2015). وتضيف دراسة (Islam et al. (2015 أن الدعم التنظيمي المدرك هو في الواقع أمر يتوقعه الموظف من المنظمة تبعاً لاعتقاده بأن المنظمة تكثرث لأهدافه وقيمه وهذا هو سبب دعمها له. وقد عرفته صبر وآخرون (2013) بأنه إدراك الموظف وشعوره تجاه المعاملة التي يتلقاها من قبل المنظمة التي يعمل فيها ممثلة بالإجراءات والممارسات المطبقة في المنظمة والموجهة للموظفين.

أما دراسة (Varma and Russell (2016 فقد أرجعت هذه الممارسة إلى نظرية الدعم التنظيمي التي تفترض أن الموظف يبني معتقدات خاصة حول مدى اهتمام المنظمة به وتقديرها له وقدرتها على دعمه إذا قام بمساعدتها في تحقيق المهام المطلوبة بنجاح، كما أن الموظف يفترض تلقي الدعم من المنظمة في المواقف الصعبة التي يتعرض لها. وتبعاً لهذه النظرية فإن مقدار الدعم التنظيمي المتوقع يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي والأثر الوظيفي والاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي والرغبة بعدم ترك المنظمة.

2-3-1 قياس الدعم التنظيمي المدرك

من أجل قياس مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين في الدراسات السابقة فقد اعتمدت دراسة نوح (2013) متغيرات العدالة التنظيمية وسلوكيات القادة في مساندة المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات كأبعاد للدعم التنظيمي. واستخدمت الدراسة مجموعة من الفقرات لقياس كل بعد من هذه الأبعاد، ومن أمثلتها مناسبة ساعات العمل والأجر لقياس العدالة التنظيمية، وتفويض الموظفين لاستخدام قدراتهم الشخصية لجل المشال لقياس سلوكيات مساندة المرؤوسين، والسماح للموظفين في تنفيذ مهام العمل والأخذ باقتراحات الموظفين لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي المقابل استخدمت دراسة (Hur et al. (2015) الفقرات التالية لقياس الدعم التنظيمي المدرك: "لا تتردد الإدارة في مساعدتي في حال كانت لدي مطالب خاصة"، "تثمن منظمتي أهدافي وقيمي الخاصة"، "تكثرث منظمتي كثيراً لسلامتي"، "تفتخر منظمتي بإنجازاتي". ومن أمثلة الفقرات المستخدمة في دراسة (Islam et al. (2015) لقياس هذا المتغير "تقدر منظمتي مساهماتي عالياً". واستخدمت دراسة (Perryer et al. (2010) العبارات التالية في قياس هذا المتغير: "تشعر منظمتي أن توظيفي كان خطأ فادح"، "إذا توفر شخص آخر للقيام بمهام عملي براتب أقل فإن منظمتي لا تمنع"، "لا أتقاضى من منظمتي الراتب الذي استحقه". أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد استخدمت الدراسة الفقرات التالية في قياس متغير الدعم التنظيمي المدرك: مدى اهتمام الشركة بمصلحة الموظف، وتقديرها لدور الموظف في تحقيق أهدافها، والأخذ بآراء الموظفين، وتثمين ما يمتلكه الموظف من أهداف وقيم، واهتمام الشركة بمستوى رضا الموظفين، واستعدادها لمساعدة الموظف في كافة الحالات.

2-4 العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونية ترك العمل

أظهرت الدراسات السابقة وجود العديد من العلاقات ذات الدلالة الإحصائية التي تجمع ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيرات أخرى. ومن أمثلة تلك العلاقات: العلاقة بين ممارسة التعيين والاختيار وتحسين قدرة المنظمة على التعلم (Lopez-Cabrales et al., 2011)، والعلاقة بين هذه الممارسة والثقافة التنظيمية (Adewale and Anthonia, 2014)، وعلاقتها بأداء الموظفين ومعدلات الغياب عن العمل والسلوكيات الوظيفية للموظفين (Santhanam et al., 2015). ومن حيث طبيعة العلاقة بين ممارسة التدريب والتطوير ومتغيرات أخرى، فقد بينت دراسة Ihionkhan and Aigbomian (2014) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين هذه الممارسة والالتزام التنظيمي.

كما أظهرت دراسة (Andreassi et al. (2014) وجود علاقة إيجابية بين هذه الممارسة والرضا الوظيفي خاصة في الدول التي تتسم ثقافتها بالتركيز على انخفاض مستوى عدم التأكد، وذلك لأن زيادة مستوى التدريب الذي يتلقاه الموظف يؤدي إلى زيادة الأمن الوظيفي من وجهة نظر الموظف، وبالتالي فإن الموظفين في مثل هذه البلدان يعتبرون التدريب والتطوير من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية. وتعد ممارسة الحوافز والمكافآت واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بعلاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي (Ihionkhan and Aigbomian, 2014)، وبمعدلات الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم (Coetzee et al., 2014).

وهناك في المقابل دراسات أظهرت عدم وجود علاقة بين عملية التدريب والتطوير ومتغيرات أخرى، ومنها دراسة Lopez-Cabrales et al. (2011) التي بينت عدم وجود علاقة بين التدريب والتطوير وقدرة المنظمة على التعلم. وأكدت الدراسة في نفس الوقت على وجود أثر لعملية التطوير في قيمة المعرفة التي يمتلكها الموظفون.

أما على صعيد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل، فقد أشارت دراسة Santhanam et al. (2015) إلى وجود ارتباط سلبي بين ممارسة التعيين والاختيار ونية ترك العمل حيث أن عدم فاعلية هذه الممارسة يزيد من نية ترك العمل مستقبلاً لدى الموظف. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة مشابهة بين ممارسة الحوافز والمكافآت ونية ترك الموظف للعمل. ويعد اهتمام المنظمة بتطوير موظفيها من أهم العوامل التي تسهم بالتخلص من أو على الأقل التقليل من نية ترك الموظف للعمل (Adewale and Anthonia, 2014).

وفي دراسة أجراها Jyoti et al. (2015) بهدف التعرف على أثر مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في نية ترك العمل في عينة من المدرسين العاملين في الكليات التعليمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في نية ترك العمل. وتألفت الممارسات التي تناولتها الدراسة من التقييم القائم على الأداء، والتدريب، والتمكين، والتقدير، والتطوير الوظيفي. كما توصلت دراسة Boselie and Wiele (2002) إلى نتيجة مشابهة من حيث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعيين والاختيار، وتخطيط الموارد البشرية، والحوافز والمكافآت، ومشاركة الموظفين أو الاستشارة، واللامركزية، والتدريب، وفرص الترقية الداخلية، وارتفاع مستوى الاستقلالية) في نية ترك العمل.

كما أجرى Chew and Chan (2008) دراسة بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل في عينة تكونت من مديري أقسام الموارد البشرية وموظفي الشركات في استراليا، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة بالحوافز والمكافآت، والتقدير، والتدريب والتطوير ونية الموظف لترك العمل.

ومن بين الدراسات العربية التي توصل إليها الباحث بهذا الصدد دراسة علي (2013) التي هدفت إلى التعرف على أثر واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي تقييم الأداء في نية ترك العمل في ظل الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي أجريت في قطاع المصارف التجارية السودانية. تكونت عينة الدراسة من (257) مبحوثاً من العاملين في

المصارف التجارية. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية غير مباشرة بين تقييم الأداء ونية ترك العمل.

2-5 العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك

أشارت دراسة (Cheung 2013) إلى أن اهتمام المنظمات بممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي في المحصلة إلى تشكيل الانطباعات المفضلة لدى الموظفين بشأن الدعم التنظيمي المدرك. وذلك لأن المنظمة تقوم بإرسال رسالة ضمنية لموظفيها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تطبقها تعبر من خلالها عن مدى اهتمامها بموظفيها ورعايتهم وتقديم الدعم لهم انطلاقاً من مسؤولياتها تجاه موظفيها. كما أكدت (Allen et al. 2003) على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطور الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين، مفسرين ذلك بأن الدعم التنظيمي المدرك يتطور بمرور الوقت وبعد أن يرى الموظف طبيعة الممارسات التي تقوم بها المنظمة على أرض الواقع، حيث أن فاعلية تنفيذ هذه الممارسات تؤدي إلى تشكل انطباع لدى الموظف بأن المنظمة تهتم بموظفيها وهي على استعداد لتقديم الدعم المناسب إليهم في حال الحاجة إليه.

ومن جهة أخرى، أظهرت دراسة (Meyer and Smith 2000) وجود ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير الدعم التنظيمي المدرك، كما بينت أن الدعم التنظيمي يتوسط بدرجة كبيرة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ببعديه الالتزام العاطفي والمعياري. وفي دراسة أجراها (Giauque et al. 2010) بهدف تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعرفة في عينة من الشركات السويسرية الصغيرة، تبين وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدعم التنظيمي، والتي تؤثر بها في الالتزام التنظيمي للموظفين.

أما دراسة (Nadeem et al. 2015) فقد ربطت بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التطوير الوظيفي من خلال التأكيد على أن الموظف الذي يلمس الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة سيحاول بذل المزيد من الجهد للحصول على دعم المنظمة في مجال تطوير نفسه وظيفياً. وذلك انطلاقاً من أن نظرية الدعم التنظيمي تقوم على التعاون المشترك بين المنظمة والموظف، حيث يقوم الموظف بتقديم أفضل ما لديه من جهد والمنظمة في المقابل تقدم له الدعم.

ويرى رشيد (2004) أن الحكم على مستوى الدعم التنظيمي لدى الموظفين يتم من خلال الممارسات المقابلة التي تقوم بها المنظمة، حيث أن شعور الموظفين باستعداد المنظمة على تقديم المساعدة لهم أو توفير المعدات الخاصة التي تساعد في تنفيذ العامل، أو استعدادها لمنحهم الفرص العادلة في تلقي التدريب والتطوير الذي يحين من مستوى أدائهم وتقدير إنجازاتهم وتهيئة الفرص المناسبة التي تمكنهم من الحصول على المكافآت، أو إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات. وبطبيعة الحال فإن هذه الممارسات تؤدي إلى تحسين مستوى الدعم التنظيمي المدرك وهو دعم إيجابي من قبل المنظمة تجاه موظفيها يقابله الموظف ببذل المزيد من الجهد وبالتالي تحسين إنتاجية الموظف.

وفي سياق الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل، أشارت دراسة (Jyoti et al. (2015 إلى أن اهتمام المنظمة بفعالية تلك الممارسات وما تتضمنه من تقديم حوافز ومكافآت للموظفين وتقدير جهودهم إنما يزيد من معنويات الموظفين ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم ومستوى ثقتهم بالإدارة ويزيد من مستوى الدعم التنظيمي الذي من الممكن أن تقدمه المنظمة لهم، وهو الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي في نية ترك العمل. وهذا بطبيعة الحال يعني أن الدعم التنظيمي المدرك يتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة ويؤثر في نية ترك العمل بطريقة مباشرة أيضاً.

2-6 العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل

أظهرت دراسة (Allen (2003 أن متغير الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. أما بشأن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية البقاء في أو ترك العمل فقد أظهرت نتائج دراسة وجود علاقة بين ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي ونية الموظف البقاء في المنظمة، على خلاف انخفاض مستوى الدعم التنظيمي الذي يؤدي إلى تعزيز نية ترك الموظف للعمل في المنظمة.

وفي دراسة أجريت من قبل (Islam et al. (2015 بهدف اختبار العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي ونية ترك العمل في عينة من الشركات الماليزية العاملة في قطاع الخدمات، أظهرت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي المدرك وثقافة التعلم التنظيمي ترتبط إيجابياً بالالتزام العاطفي، وترتبط سلبياً بنية ترك العمل. ويستنتج من هذه الدراسة أن زيادة الدعم التنظيمي المدرك تؤدي إلى مستوى رغبة أو نية الموظف بترك العمل.

وفي مجال التنبؤ بنية ترك العمل قام (Perryer et al. (2010 بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل في عينة من المنظمات الأسترالية العامة، وتبين أن التفاعل بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي ذو قدرة تفسيرية معنوية من التنبؤ بنية ترك العمل. أما دراسة (Newman et al. (2012 فقد توصلت إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بصورة سلبية بنية ترك العمل. وأكدت دراسة (Jawahar and Hemmasi (2006 إذ أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك ونية الموظف بترك العمل.

وفي دراسة تحليلية قام بها (Ahmed et al. (2015 تناولت مجموعة من أحدث الدراسات (112 دراسة) التي أجريت بصدد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومتغيرات أخرى مثل الاستغراق الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، ونية ترك العمل. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للدعم التنظيمي في كافة المتغيرات محل الدراسة، باستثناء متغير واحد هو نية ترك العمل، حيث بينت الدراسة أن الارتباط بين هذين المتغيرين متوسط وليس قوي.

7-2 الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية:

دراسة الكساسبة وآخرون (2010) دراسة بعنوان: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، تعرف المستوى الذي وصلت إليه مجموعة شركات طلال أبو غزالة في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، أما عينة الدراسة فتكونت من عينة عشوائية بسيطة، واستخدم الباحثون عددا من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة تمثلت في: التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد والانحدار التدريجي واختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به، ومعامل الالتواء. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك أثر إيجابي لوظيفة الاستقطاب والاختيار كأحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة. هناك أثر إيجابي لوظيفة التدريب والتطوير كأحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة. هناك أثر إيجابي لوظيفة المحافظة على الموارد البشرية كأحد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة.

دراسة حاجي (2010) بعنوان: ممارسة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بالاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي وكانت علاقة إيجابية.

دراسة خليفات والملاحمة (2009) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، كما هدفت إلى بيان مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة، بيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارى)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. تكون عينة الدراسة من (559) عضواً، استخدم الدراسة مقياس آلين وماير للولاء التنظيمي، وطورت أداة لقياس الرضا الوظيفي توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة Obeidat et al. (2013) بعنوان:

The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (طرق الاستقطاب، والتنمية والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة، واختبار

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الفعال، والالتزام الارتباطي، والالتزام المعياري) والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (امتلاك المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتفسير المعرفة، والذاكرة التنظيمية) في المنظمات وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الاستشارات العاملة في الأردن، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة منها: كرونباخ الفا، واختبار التمييز، واختبار المعادلة الهيكلية، وسبيرمان لتجديد العلاقة بين متغيرات الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية ووظائف إدارة المعرفة وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في منظمات الاستشارات العاملة في الأردن. هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي ووظائف إدارة المعرفة التنظيمية في منظمات الاستشارات العاملة في الأردن.

دراسة Lazim and Azizan (2013) بعنوان:

The influence of human resources management practices, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وكذلك العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين (المخرجات)، واختبار العلاقة بين إنتاجية العاملين والأداء التنظيمية، وأخيراً اختبار العلاقة بين الدعم الحكومي والأداء في المنظمات المبحوثة. وتشكل مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الصغيرة الماليزية، أما عينة الدراسة فقد تم الحصول عليها من خلال عينة عشوائية لـ(265) منظمة صناعية صغيرة في ماليزيا. واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية والمعادلات الهيكلية، والنموذج الخطي الهيكلي باستخدام برنامج Amos، والتحليل الطبقى باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتحليل العوامل ومقياس الثبات كرونباخ الفا ومقياس التوزيع الطبيعي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات العاملين (الإنتاجية) في المنظمات الصناعية الصغيرة في ماليزيا. هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مخرجات العاملين (الإنتاجية) والأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية الصغيرة في ماليزيا. هناك علاقة إيجابية بين الدور الحكومي من خلال ما يقدمه من دعم وبين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية الصغيرة في ماليزيا.

دراسة Olu (2011) بعنوان:

Impact of Strategic Human Resource Practice on Corporate Performance in Selected Nigerian Banks

تهدف هذه الدراسة التي كانت بعنوان "تأثير ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في البنوك النيجيرية" إلى الكشف عن وجود علاقة بين ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية وأداء المؤسسات في البنوك الصناعية النيجيرية، وقد ركزت الدراسة على الأهداف التالية: تحديد ما إذا كان لممارسات إستراتيجية الموارد البشرية أثر على تحسين أداء المؤسسات، وتقصي ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية والأداء المالي، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً ممن يعملون في البنوك النيجيرية الخاصة بتمويل المشاريع الصناعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استبانة، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية وأداء المؤسسات.

دراسة Nihat et al. (2010) بعنوان:

An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي والنشاطات التالية للموارد البشرية (سلوك الاختيار، التعيين وفرق العمل، التدريب والسياسات المكتوبة، الحوافز، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية في بياناتها الأولية من خلال مقابلة (346) من (19) بنكاً تركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر موجب دال إحصائياً لكل من المناخ التنظيمي ونشاطات الموارد البشرية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وقد أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي ونشاط إدارة الموارد البشرية؛ لتحسين وتطوير الرضا الوظيفي في المصارف التركية.

دراسة Edralin (2010) بعنوان:

Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines

تهدف هذه الدراسة التي كانت بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تقود لريادة شركات الأعمال في الشركات الكبيرة في الفلبين" إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في 11 شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة تطبق العديد

من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين والتدريب والتطوير والاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوٍ في تحقيق الريادة لعمل الشركات.

دراسة Minbaeva (2009) بعنوان:

Negative Impact of HRM Complementarity on Knowledge Transfer in Multi-National Corporations

تهدف هذه الدراسة التي كانت بعنوان "الأثر السلبي لإدارة الموارد البشرية على نقل المعرفة في الشركات المتعددة الجنسيات" إلى الكشف عن مسببات الاستكمالات السلبية ضمن ممارسة إدارة الموارد البشرية، حيث بنيت الدراسة على افتراض أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها آثار محددة على الدافعية الداخلية والخارجية لمستقبلي المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من مدراء (92) مؤسسة فرعية من المؤسسات الدنماركية متعددة الجنسيات والمنتشرة في إحدى عشرة دولة، وتم بناء استبانة لجمع بيانات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ونشر المعرفة من خلال بناء أربعة نماذج للعلاقة بينها، وكشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها ارتباط كبير وذو دلالة إحصائية على الدافعية الداخلية والخارجية لمستقبلي المعرفة، وأن الارتباط الإيجابي بينهما يدل على أنه كلما تطورت وتحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية تحسنت الدافعية الداخلية والخارجية لمستقبلي المعرفة، والعكس صحيح، كما كشفت النتائج عن الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نقل ونشر المعرفة.

دراسة Akhtar, Ding & Gloria (2008) بعنوان

Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises

هدفت الدراسة إلى بيان صحة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاختيار والتعيين، والتدريب والتقييم وتصميم العمل وجودة العمل والمكافآت والحوافز وأثرها على أداء المنظمات في الصين، حيث تم توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من خلال استخدام نموذج (Doty's & Delery) المتعلق بعمليات الموارد البشرية كان من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، ووجود أثر لكل متغير على حدة مع أداء المنظمات.

دراسة Chen (2005) بعنوان:

The Study of Differential relationships between Human Resource Practices and Organizational Commitment: Private Banking Industry in Taiwan

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تصورات الموظفين لممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وذلك لدى موظفي البنوك التايوانيين، فقد تم اختيار عينة قصدية من (28) شركة بنكية خاصة لتطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على موظفيها؛ وقد تم فحص ثبات الأداة من خلال ألفا كرونباخ، وحددت معاملات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد العلاقة بين متغيري الدراسة (ممارسات الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي)؛ وفحصت الدراسة العلاقة بين المتغيرين ضمن ست خصائص ديموغرافية هي: (العمر، الجنس، التعليم، الخبرة، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين متغيري الدراسة (ممارسات الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي).

دراسة Stup (2006) بعنوان:

Human Resource Management, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support: In dairy farm businesses

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في مشاريع مزارع إنتاج الألبان، والتي يمكن أن يكون لها أثر على الالتزام التنظيمي للموظفين والدعم التنظيمي المدرك عندهم، وقد تم تحديد الأثر من وجهة نظر المديرين (مالك)، ومن وجهة نظر الموظفين، حيث تكونت عينة الدراسة من (131) مدير أو مالك، و(201) موظف، وقد سئل المديرين (المالك) عن تصوراتهم الخاصة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في العمل، بينما سئل الموظفين عن مواقفهم تجاه العمل وتصوراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز فقط كانت لها أهمية إحصائية كمؤشر للالتزام التنظيمي المدرك لدى الموظفين، وأن رضا الموظفين عن التغذية الراجعة ورضاهم عن مراجعات الأداء ومشاركة الموظفين كان لها أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام العاطفي، واعتبرت كمؤشرات للالتزام عنه وعن والدعم التنظيمي المدرك؛ وبالعموم كانت تصورات الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة وذات دلالة إحصائية، أكثر من تصورات المديرين (المالك) التي لم يظهر لها أي دلالة إحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً للإجراءات المتبعة من قبل الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم وصف لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك على النحو الآتي:

2-3 منهج الدراسة المستخدم

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، واعتمدت استبانة؛ لجمع البيانات اشتملت أربعة أبعاد تعلق بالمتغيرات الوظيفية والشخصية، واستراتيجيات الموارد البشرية، ونية ترك العمل، والدعم التنظيمي المدرك.

3-3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الرسمية العاملة في إقليم الشمال والبالغ عددهم (4908) موظفاً وفقاً لآخر إحصائية صادرة عن دوائر الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال لعام 2014/2013 التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي في الأردن 2013/2014 (<http://www.mohe.gov.jo/ar/pages/Statistics.aspx#sthash.PzpFDVFi.dpuf>).

4-3 عينة الدراسة

اختيرت عينة طبقية عشوائية بنسبة (7%) من العاملين في الجامعات الحكومية الرسمية في إقليم الشمال وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده (Krejcie and Morgan, 1970) وبلغ عدد أفرادها (350) موظفاً موزعين على الجامعات الرسمية الثلاث في إقليم الشمال، والجدول (1-3) يبين ذلك.

جدول (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال

الجامعة	عدد العاملين	الجنس	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة المسترد من عينة الدراسة %
جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	2261	ذكور	1587	111	27.7
		إناث	674	52	12.6
جامعة اليرموك	1673	ذكور	1020	71	13.4
		إناث	653	48	8.0
جامعة آل البيت	974	ذكور	662	46	10.6
		إناث	312	22	3.4
		المجموع	4908	350	265

تم توزيع (350) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (265) بنسبة (75.70%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وجدت جميع الاستبانات المستردة صالحة للتحليل ولم يتم استبعاد أي من الاستبانات المستردة، وذلك بسبب استكمالها لشروط التحليل.

3-5 المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3-2) المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكور	181	68.3
	إناث	84	31.7
	المجموع	265	100
العمر	أقل من 30 سنة	52	19.6
	من 30- أقل من 40 سنة	76	28.7
	من 40- أقل من 50 سنة	84	31.7
	50 سنة فأكثر	53	20.0
	المجموع	265	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	65	24.50
	بكالوريوس	163	61.50
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	37	14.00
	المجموع	265	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	17.0
	من 5 - أقل من 10 سنوات	32	12.1
	من 10 - أقل من 15 سنوات	76	28.7
	أكثر من 15 سنوات	112	42.2
	المجموع	265	100
المركز الوظيفي	مدير	56	21.1
	رئيس قسم	43	16.2
	موظف	166	62.7
	المجموع	265	100

يوضح الجدول (2-3) المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين في عينة الدراسة (النوع الاجتماعي؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمركز الوظيفي). إذ يوضح الجدول (2-3) أن 68.3% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 31.7% هم من الإناث. مما يشير إلى غلبة نسبة الذكور على الإناث، وكما هو متعارف عليه فإن المجتمع الأردني مجتمع ذكوري، حيث تكون فيه نسبة الذكور على الإناث أعلى وإن دور الإناث تحكمه العادات والتقاليد السارية في المجتمع الأردني.

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (2-3) أن 19.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 27.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 31.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تزيد تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 20.0%. يشير التحليل إلى أن أعلى من 50% من أفراد العينة وقع في الفئة 40 سنة فأعلى، وهذا مؤشر على أن فئة الموظفين المتوسطي العمر يسيطر بشكل كبير على العاملين في الجامعات الرسمية المبحوثة، علاوة على أهمية هذه الفئة ودورها في القيام بواجباتها في وان هذه الفئة تشكل فترة العطاء والخبرة من العمر.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (2-3) فقد تبين أن 24.5% من حملة شهادة الدبلوم المتوسط فما دون، وأن 61.5% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) في اختصاصاتهم هي 14.0%. مما يبين أن نسبة تزيد عن 75% هم من حملة المؤهلات الجامعية مما يدل على ارتفاع نسبة التعليم بين أفراد العاملين الإداريين في الجامعات الرسمية المبحوثة في إقليم الشمال في الأردن.

وفيما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج في الجدول (2-3) أن ما نسبته 12.1% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 - أقل من 10 سنوات؛ وأن 17.0% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأن ما نسبته 28.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 - أقل من 15 سنوات، وأخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فأكثر بلغت 42.2%. وتشير النسب أعلاه أن الجامعات الرسمية تستديم وتحفظ على العاملين المنتمين لها، مع تزويدهم بالخبرات والمعارف التي يحتاجون إليها لممارسة مهام عملهم بشكل يليق بالدوائر والأقسام التي ينتمون إليها.

3-6 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة..

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من الفقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام الباحثون بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج تحليل المعادلة الهيكلية Amos

3-7 أداة الدراسة

تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين في عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ وسنوات الخبرة؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

الجزء الثاني: تضمنت استراتيجيات الموارد البشرية بخمسة استراتيجيات هي (تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء). وتضمنت (32) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

تقييم الأداء	الحوافز والمكافآت	التطوير والتدريب	الاختيار والتعيين	تخطيط الموارد البشرية	استراتيجيات الموارد البشرية
6	6	6	9	5	عدد الفقرات
32 - 27	26 - 21	20 - 15	14 - 6	5 - 1	ترتيب الفقرات

واعتمدت المصادر التالية في صياغة فقرات الأبعاد:

(Edgar & Geare, 2005; Chang, 2005; Lucero & Allen, 1994; Balkin & Gomez-Mejia, 1990; Chang & Chen, 2002)

الجزء الثالث: تضمن مقياس نية ترك العمل (3) فقرات، واعتمدت دراسة (Wayne et al., 1997; Lum et al., 1998; Greenhaus, 1992; Lee & Mowday, 1987) لصياغة الفقرات، وتمثلت في الفقرات (33-42).

الجزء الرابع: تضمن مقياس الدعم التنظيمي المدرك، (6) فقرات واعتمدت دراسة (Eisenberger et al., 1986)، وكانت الفقرات من (43-56). وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالتالي: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) موافق بدرجة متوسطة، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة. وبهذا تكونت أداة الدراسة بشكلها النهائي من (56) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

3-8 المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS) – بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المعادلة الهيكلية Amos . وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً ووظيفياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة نشنت إجابات المبحوثين في عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك يكون القرار لمستوى الأهمية على النحو التالي: المنخفضة (من 1 - أقل من 2.34) ، والمتوسطة (من 2.34 - أقل من 3.68)، و المرتفعة (من 3.68 فأكثر). معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج تحليل المعادلة الهيكلية لبيان الأثر المباشر وغير المباشر والكلّي للأنموذج المقترح في الدراسة.

3-9 ثبات أداة الدراسة

أ) ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات الباحثين على كل الأسئلة الموجودة في أداة الدراسة، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويتراوح ما بين (0 - 1) وأن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 - 3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3-3) معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	استراتيجيات الموارد البشرية		
1 - 1	تخطيط الموارد البشرية		0.84
2 - 1	الاختيار والتعيين		0.85
3 - 1	التدريب و التطوير		0.78
4 - 1	الحوافز والمكافآت		0.69
5 - 1	تقييم الأداء		0.74
2	نية ترك العمل		0.86
3	الدعم التنظيمي المدرك		0.91

إذ يوضح الجدول (3 - 3) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.86) لنية ترك العمل كحد أدنى، و(0.91) للدعم التنظيمي المدرك كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006). ويلاحظ ارتفاع معامل الثبات للاستبانة ككل وهذا يمكن تفسيره بسبب أن الاستبانة استندت إلى عدد من الاستبانات المحكمة لعدد من المرات نتيجة الدراسات التي استخدمت فيها من قبل الباحثين الآخرين.

3-10 التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov - Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (3 - 4)، وبالنظر إلى الجدول (3 - 4) وبما أن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3-4) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة اختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	استراتيجيات الموارد البشرية	2.111	0.090	يتبع التوزيع الطبيعي
1 – 1	تخطيط الموارد البشرية	1.332	0.074	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 1	الاختيار والتعيين	1.917	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
3 – 1	التدريب و التطوير	1.541	0.059	يتبع التوزيع الطبيعي
4.1	الحوافز والمكافآت	1.667	0.122	يتبع التوزيع الطبيعي
5.1	تقييم الأداء	2.105	0.197	يتبع التوزيع الطبيعي
2	نية ترك العمل	1.997	0.184	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الدعم التنظيمي المدرك	1.220	0.069	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الرابع

المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

1-4 إجابة تساؤلات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: "ما مستوى تصورات المبحوثين حول استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ومستوى الأهمية لاستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (1-4) ذلك.

الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لاستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تخطيط الموارد البشرية	3.90	1	مرتفعة
2	الاختيار والتعيين	3.65	2	متوسطة
3	التدريب و التطوير	3.07	5	متوسطة
4	الحوافز والمكافآت	3.58	4	متوسطة
5	تقييم الأداء	3.62	3	متوسطة
الدرجة الكلية		3.56	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (1-4) أن مستوى الأهمية لاستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وجاءت أربعة أبعاد في الدرجة المتوسطة أما بعد تخطيط الموارد البشرية فقد كان بأهمية نسبية مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90-3.07) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.90) وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "الاختيار والتعيين" بمتوسط حسابي (3.65)، وجاء في الرتبة الثالثة بعد "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (3.62) وفي المرتبة الرابعة الحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي (3.58) وأخيراً بُعد "التدريب" بمتوسط حسابي (3.07).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ومستوى أهمية عبارات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد تخطيط الموارد البشرية، ويظهر الجدول (4-2) ذلك.

الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تقوم إدارة الجامعة بالتعيين بناء على تحليل الوظائف	4.04	1.06	1	مرتفعة
2	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة..	3.91	0.89	2	مرتفعة
3	تشكل أهداف الجامعة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة الجامعة من القوى البشرية ونوعيتها.	3.89	0.87	3	مرتفعة
4	تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق الإحلال الوظيفي الداخلي في الجامعة	3.89	1.14	4	مرتفعة
5	تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.	3.78	1.06	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.90		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (4-2) أن مستوى أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، وجاءت الفقرات في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78-4.04)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بالتعيين بناء على تحليل الوظائف" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة.

2. إستراتيجية الاختيار والتعيين:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ومستوى أهمية عبارات الاختيار والتعيين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الاختيار والتعيين، ويظهر الجدول (3-4) ذلك.

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية الاختيار والتعيين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
6.	تتسم عمليات التوظيف في الجامعة بأنها محايدة.	3.78	0.98	3	مرتفعة
7.	تتخذ قرارات التعيين في الجامعة بعيداً عن المحسوبية.	3.88	0.85	2	مرتفعة
8.	تعتمد الجامعة لجان المقابلة أثناء عملية التوظيف.	3.91	1.15	1	مرتفعة
9.	تتم كافة التعيينات في الجامعة على أساس الجدارة.	3.72	1.12	4	مرتفعة
10.	تختار الجامعة الموارد البشرية المتميزة.	3.65	1.16	5	متوسطة
11.	تهتم الجامعة بتقييم المتقدمين للعمل فيها قبل اختيارهم للعمل	3.56	1.13	6	متوسطة
12.	تدرك الجامعة قدرات كل فرد فيها مما يساعدها في تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند لهم.	3.51	1.04	7	متوسطة
13.	تحرص الجامعة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة	3.46	1.01	8	متوسطة
14.	تراعي الجامعة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من والكبار الشباب.	3.39	0.92	9	متوسطة
الدرجة الكلية		3.65	متوسطة		

يلاحظ من الجدول (3-4) أن مستوى أهمية إستراتيجية الاختيار والتعيين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، وجاءت الفقرات في مستوى الأهمية المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.39-3.91)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "تعتمد الجامعة لجان المقابلة أثناء عملية التوظيف" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على "تتخذ قرارات التعيين في الجامعة بعيداً عن المحسوبية" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "تحرص الجامعة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "تراعي الجامعة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من والكبار الشباب" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة.

3. إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى أهمية عبارات تدريب الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (4-4) ذلك.

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
15.	تهتم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق	3.77	1.10	1	مرتفعة
16.	تشجع الجامعة العاملين الجدد على الإفادة من خبرة زملائهم القدامى والدعم منهم.	3.48	0.86	2	متوسطة
17.	وفرت لى الجامعة الفرص التدريبية مكنتني من تحسين مهاراتي وقدراتي.	3.46	1.01	3	متوسطة
18.	تفسح الجامعة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم مرتفع إلى زملائهم والإفادة منها.	3.32	1.18	4	متوسطة
19.	توفد الجامعة العاملين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل	3.16	0.90	5	متوسطة
20.	أتيح لي الفرصة لمناقشة احتياجاتي التدريبية مع الإدارة.	2.87	0.87	6	متوسطة
21	تدفع الجامعة مقابل التدريب المتعلق بالعمل الذي ألتقاه.	2.31	0.45	7	ضعيفة
22.	تلتزم الجامعة بتدريب موظفيها.	2.22	0.55	8	ضعيفة
الدرجة الكلية		3.07		متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4-4) أن مستوى الأهمية لإستراتيجية الاستقطاب والتعيين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.07)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والضعيفة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.22-3.77) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "تهتم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) التي تنص على "تشجع الجامعة العاملين الجدد على الإفادة من خبرة زملائهم القدامى والدعم منهم" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "تدفع الجامعة مقابل التدريب المتعلق بالعمل الذي ألتقاه" بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة ضعيفة، وجاءت في الرتبة الأخيرة

الفقرة (22) التي تنص على "تلتزم الجامعة بتدريب موظفيها" بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة متوسطة.

4. إستراتيجية الحوافز والمكافآت

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى أهمية أبعاد الحوافز والمكافآت في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (4-5) ذلك.

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية الحوافز والمكافآت في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
23.	تقدم الجامعة لموظفيها أجوراً عادلة وفقاً لمستوى أدائهم.	3.89	0.80	1	مرتفعة
24.	توفر الجامعة لموظفيها فرص الترقية.	3.80	0.87	2	مرتفعة
25.	تقدم الجامعة لموظفيها مكافآت نقدية حسب أرباحها.	3.64	0.98	3	متوسطة
26.	تركز الجامعة على حماية المنافع الأساسية لموظفيها.	3.62	0.78	4	متوسطة
27.	تبدي الجامعة اهتمامها بحماية صحة وسلامة موظفيها.	3.53	0.99	5	متوسطة
28.	تعوض الجامعة موظفيها مادياً عن المنافع غير المستخدمة.	3.31	0.85	6	متوسطة
29.	لدى الجامعة سياسات بديلة للتعويض عن المنافع مثل العمل في أثناء الإجازة.	3.29	0.94	7	متوسطة
الدرجة الكلية		3.58	متوسطة		

يلاحظ من الجدول (4-5) أن مستوى الأهمية لإستراتيجية الحوافز والمكافآت في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29-3.89) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على "تقدم الجامعة لموظفيها أجوراً عادلة وفقاً لمستوى أدائهم" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على "توفر الجامعة لموظفيها فرص الترقية" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على "تعوض الجامعة موظفيها مادياً عن المنافع غير المستخدمة" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "لدى الجامعة سياسات بديلة

للتعويض عن المنافع مثل العمل في أثناء الإجازة " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة.

5. إستراتيجية تقييم الأداء

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى أهمية عبارات الحوافز والمكافآت في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (4-6) ذلك.

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأهمية لإستراتيجية تقييم الأداء في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
30.	تبذل الجامعة جهودها في المحافظة على موظفيها حتى في الظروف الصعبة.	3.84	0.77	1	مرتفعة
31.	يعتمد تقييم الأداء في الجامعة على مدى تحقيق الأهداف.	3.73	1.07	2	مرتفعة
32.	يستند تقييم الأداء إلى نتائج قابلة للقياس.	3.56	0.89	3	متوسطة
33.	توفر الجامعة معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء.	3.53	1.12	4	متوسطة
34.	يسمح للموظفين بالاتصال الرسمي مع المشرفين بشأن نتائج التقييم.	3.44	0.95	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.62	متوسطة		

يلاحظ من الجدول (4-6) أن مستوى الأهمية لإستراتيجية تقييم الأداء في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44-3.84) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على " تبذل الجامعة جهودها في المحافظة على موظفيها حتى في الظروف الصعبة" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (31) التي تنص على "توفر الجامعة معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "توفر الجامعة معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على "يسمح للموظفين بالاتصال الرسمي مع المشرفين بشأن نتائج التقييم" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "ما مستوى تصورات المبحوثين حول الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ومستوى الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4-7) ذلك.

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات المتغير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
35.	تهتم الجامعة بمصلحتي.	4.38	0.71	1	مرتفعة
36.	تقدّر الجامعة دوري في تحقيق مصالحها.	4.34	0.73	2	مرتفعة
37.	تأخذ الجامعة رأيي بعين الاعتبار.	4.29	0.73	3	مرتفعة
38.	تثمن الجامعة ما لدي من أهداف وقيم.	4.24	0.72	4	مرتفعة
39.	تهتم الجامعة بمستوى الرضا العام لدي في العمل.	4.22	0.74	5	مرتفعة
40.	الجامعة على استعداد لمساعدتي ان كانت لدي مصلحة خاصة.	4.17	0.74	6	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.27		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (4-7) أن درجة ممارسة الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.17)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53-4.38)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على "تهتم الجامعة بمصلحتي" بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (36) التي تنص على "تقدّر الجامعة دوري في تحقيق مصالحها" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على "ي تهتم الجامعة بمستوى الرضا العام لدي في العمل" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (40) التي تنص على " الجامعة على استعداد لمساعدتي إن كانت لدي مصلحة خاصة" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "ما مستوى تصورات المبحوثين حول نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ومستوى نية ترك العمل من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4-8) ذلك.

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات المتغير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
41.	أفكر جدياً في الأشهر القليلة القادمة بالبحث عن وظيفة أخرى في نفس القطاع.	2.11	0.45	1	ضعيفة
42.	أفكر جدياً في الأشهر القليلة القادمة بالبحث عن وظيفة أخرى في قطاع آخر.	1.91	0.56	2	ضعيفة
43.	كثيراً ما أفكر في ترك وظيفتي	1.74	0.67	3	ضعيفة
44.	من المحتمل أن ابذل جهداً جاداً للبحث عن وظيفة جديدة في العام المقبل.	2.24	0.48	4	ضعيفة
الدرجة الكلية		2.00		ضعيفة	

يلاحظ من الجدول (4-8) أن مستوى نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.00)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المنخفضة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.74-2.24)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (44) التي تنص على "من المحتمل أن ابذل جهداً جاداً للبحث عن وظيفة جديدة في العام المقبل" بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة منخفضة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (41) التي تنص على "أفكر جدياً في الأشهر القليلة القادمة بالبحث عن وظيفة أخرى في نفس القطاع" بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (42) التي تنص على "أفكر جدياً في الأشهر القليلة القادمة بالبحث عن وظيفة أخرى في قطاع آخر" بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (43) التي تنص على "كثيراً ما أفكر في ترك وظيفتي" بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة منخفضة.

2-4 تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول (4-9) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (4-9) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
تخطيط الموارد البشرية	2.39	0.419	0.370
الاختيار والتعيين	2.90	0.345	0.210
التدريب و التطوير	3.36	0.298	0.266
الحوافز والمكافآت	3.46	0.289	0.337
تقييم الأداء	2.28	0.341	0.261

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد تقل عن 10 حيث أنها تتراوح بين (2.28-3.46)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.289 - 0.419)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (4-9) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H_{O1} : لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات للموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات بأبعادها(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

الجدول (4 - 10) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال

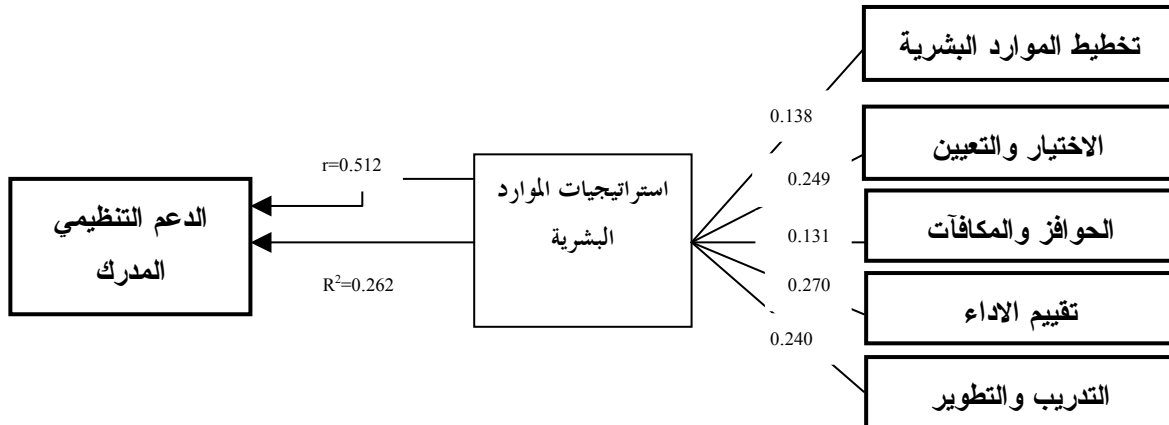
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.009	2.54	0.138	0.001	5	18.29	0.262	0.512	الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال
0.050	4.42	0.249		بين المجاميع				
0.042	2.66	0.240		البواقي				
0.005	2.32	0.131		المجموع				
0.002	4.53	0.270						

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 10) أثر استراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.512) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.262)، أي أن ما قيمته (0.262) من التغيرات في الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ناتج عن

التغير في استراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.138) لتخطيط الموارد البشرية، (0.249) الاختيار والتعيين و(0.240) للتدريب والتطوير، (0.131) للحوافز والمكافآت، و(0.270) لتقييم الأداء. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) يؤدي إلى زيادة في تحسين الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، بقيمة (0.138) لتخطيط الموارد البشرية، (0.249) الاختيار والتعيين و(0.240) للتدريب والتطوير، (0.131) للحوافز والمكافآت، و(0.270) لتقييم الأداء. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.29) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) في الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



شكل رقم (1-4) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك

الفرضية الثانية H_{O2} : لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال

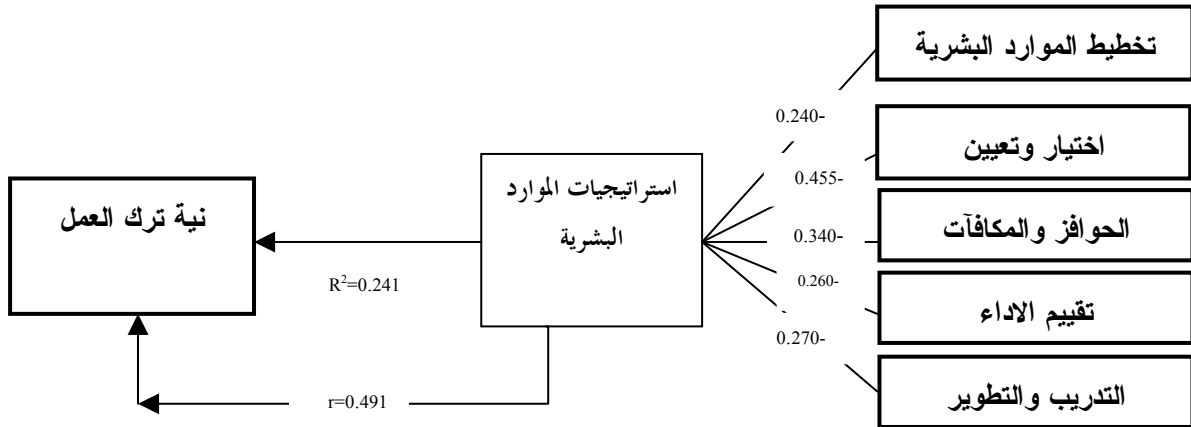
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	2.320	-0.240	0.000	5	16.330	0.241	0.491	نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال
0.036	8.491	-0.455		بين المجاميع				
0.049	4.412	-0.270		البواقي				
0.000	4.760	-0.340		المجموع				
0.000	2.409	-0.260						

*تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 11) أثر استراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.491)$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.241)، أي أن ما قيمته (0.241) من التغيرات على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ناتج عن التغير في استراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء)، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (-0.240)$ لتخطيط

الموارد البشرية، و(-0.455) الاختيار والتعيين (-0.270) للتدريب والتطوير، (-0.340) للحوافز والمكافآت، (-0.260) لتقييم الأداء. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) يؤدي إلى خفض على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بقيمة (-0.240) لتخطيط الموارد البشرية، و(-0.455) الاختيار والتعيين (-0.270) للتدريب والتطوير، (-0.340) للحوافز والمكافآت، (-0.260) لتقييم الأداء. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.330) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



شكل رقم (4-2) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل

الفرضية الثالثة H_{O3} : لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

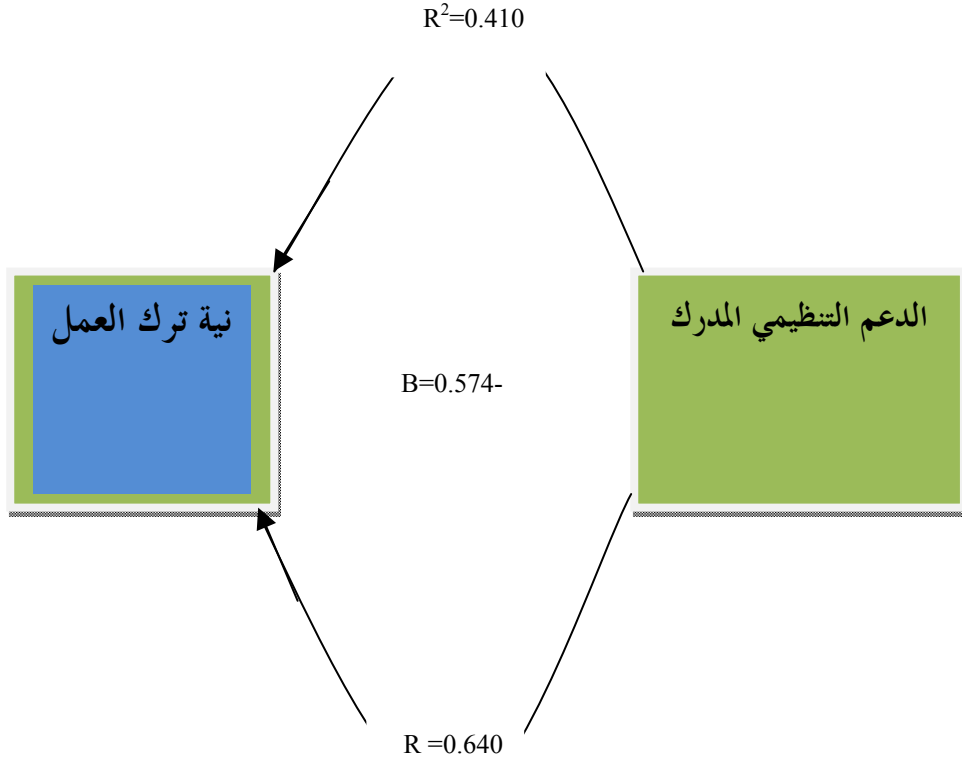
جدول (4-12) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
نية ترك العمل	0.640	0.410	23.097	بين الجامع	0.000	-0.574	15.003	.000
				البواقي				
				المجموع				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-13) تأثير الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.640) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.410)، أي أن ما قيمته (0.410) من التغيرات في نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال ناتج عن التغيير في الدعم التنظيمي المدرك، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.574)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك، يؤدي إلى خفض في نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال (-0.574). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.097) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك، في نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



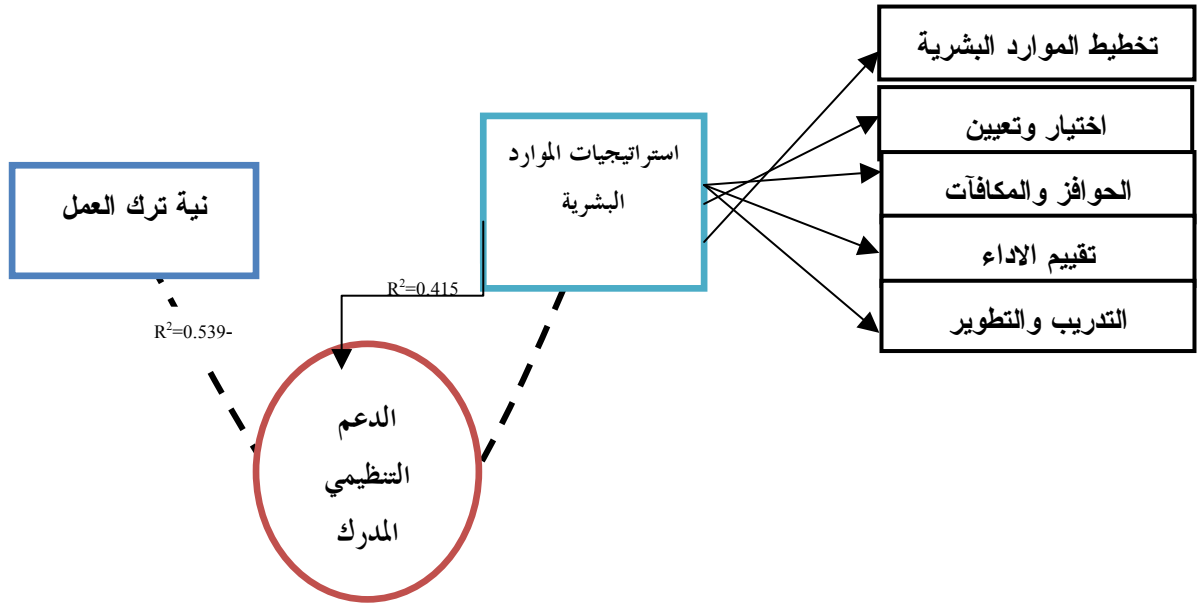
شكل (3-4) أثر الدعم التنظيمي المدرك في نية ترك العمل

الفرضية الرابعة HO₄: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 22* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS*. وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك، وكما هو موضح بالجدول (4-13). إذ يوضح الجدول (4-13) نتائج تحليل المسار لتأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك، وإذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (7.782)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة *Goodness of Fit Index* (GFI) (0.925) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ

مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.949) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح.. وقد بلغ التأثير المباشر لاستراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك (0.415)، وهو ما يشير إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال تؤثر في الدعم التنظيمي المدرك، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من شأنه توليد تأثير في الدعم التنظيمي المدرك. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للدعم التنظيمي في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال (-0.539)، وهو ما يشير إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك من شأنه توليد تأثير في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال. وقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط (-0.223)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال ولكن بتأثير عكسي. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ← الدعم التنظيمي المدرك) (27.814) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (الدعم التنظيمي المدرك ← نية ترك العمل) (3.533) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية من قبل الجامعات الرسمية في إقليم الشمال في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك من شأنه توليد تأثير في نية ترك العمل في هذه الجامعات، وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك.



شكل (4-4) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل بوجود الدعم التنظيمي المدرك

جدول (4 - 13) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لإستراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	3.533	POS ← HRSP	-0.223	0.415 استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك	0.005	0.949	0.925	7.782	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في نية ترك العمل من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط
0.000	6.558	IL ← POS		-0.539 الدعم التنظيمي المدرك في نية ترك العمل					

19

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one
HRSP : Human resources strategies Practices
POS : Perceived Organizational Support
IL : Intention to Leave

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
استراتيجيات الموارد البشرية
الدعم التنظيمي المدرك
نية ترك العمل

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها والتوصيات التي انبثقت عن النتائج، وكما يأتي:

5-1 مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى تصورات المبحوثين حول استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟"

بيّنت النتائج المتعلقة بتصورات العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال حول استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال، حيث أشارت النتائج أن تخطيط الموارد البشرية قد حاز على أعلى متوسط حسابي، ثم الاختيار والتعيين، ثم تقييم الأداء، ثم الحوافز، وأخيراً التدريب والتطوير.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منسجمة مع عمل الجامعات الرسمية كونها تأخذ وقتها اللازم لعمليات التوظيف وبما ينسجم مع الوظائف التي تقوم بها هذه الجامعات. وبعد أن تم تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بإجابة المبحوثين خلصت الدراسة إلى نتائج يمكن تناولها حسب أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية على النحو التالي:

1. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

- يرى المبحوثون وجود تخطيط للموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال بدرجة مرتفعة.
- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة مرتفعة هي: انخفاض معدل دوران العمل وتساوي الفرص بين العاملين واللجوء إلى استخدام الإحلال الداخلي، والعمل على استدامة العاملين في وظائفهم وضمن اختصاصهم. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عبيدات، 2012) حيث كانت نتائج التحليل لبعدها تخطيط الموارد البشرية بدرجة كبيرة في حين أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى إن تخطيط الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة.

2. إستراتيجية الاختيار والتعيين:

- يرى المبحوثون وجود اختيار وتعيين للموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال بدرجة متوسطة. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (القاضي، 2012) حيث كانت نتائج التحليل لبعد الاختيار بدرجة كبيرة في حين أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الاختيار والتعيين كان بدرجة متوسطة.
- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن اختيار وتعيين الموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة مرتفعة هي: الإجراءات المتعلقة بحيادية الجامعة في عمليات الاختيار والتعيين، والابتعاد عن المحسوبية في إجراءات التعيين، وعقد الجامعة مقابلات لعمليات التعيين، واتباع الجامعات أساس الجدارة للتعيين في الوظائف.
- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن اختيار وتعيين الموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة متوسطة هي: الإجراءات التي تتعلق باختيار الموارد البشرية المتميزة، وإجراءات التقييم المسبق قبل عملية اختيارهم، وإدراك الجامعات لقدرة المعينين قبل عمليات التعيين والاختيار، وقدرة الجامعة على اختيار الأفراد المتنوعين في خبراتهم وأخيراً التنوع في الفئات العمرية بين المعينين.

3. إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

- يرى المبحوثون وجود تدريب وتطوير للموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال بدرجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القاضي، 2012؛ والكساسبة، 2010) حيث كانت نتائج المتوسطات متوسطة.
- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن تدريب وتطوير الموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة مرتفعة هي: الإجراءات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية.
- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن تدريب وتطوير الموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة متوسطة هي: إجراءات الجامعات للاستفادة من خبرات العاملين القدامى للاستفادة من خبراتهم في تعليم العاملين الجدد، وتوفير الجامعات للفرص التدريبية لتعزيز

المهارات، وكذلك إيفاد الجامعات العديد من العاملين إلى الخارج لتعزيز مهارات ومعارفهم لتأدية العمل والاطلاع على تجارب الآخرين.

- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن تدريب وتطوير الموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة ضعيفة هي: إجراءات الجامعات بالحوافز المادية مقابل انساب العاملين في البرامج التدريبية، والالتزام المتواصل للجامعات بتدريب العاملين فيها.

4. إستراتيجية الحوافز والمكافآت:

- يرى المبحوثون وجود حوافز ومكافآت للموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال بدرجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القاضي، 2012؛ والكساسبة، 2010) حيث كانت نتائج المتوسطات متوسطة.

- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن وجود حوافز ومكافآت للموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة مرتفعة هي: الإجراءات المتعلقة بتقديم أجور عادلة وفقاً لمستوى الأداء المنجز، وفرص الترقية التي تعتمد عليها الجامعات الرسمية الأردنية.

- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن وجود حوافز ومكافآت للموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة متوسطة هي: إجراءات الجامعات المتعلقة بحماية الجامعة ودفاعها عن المنافع الأساسية لموظفيها، واهتمامها بحماية وصحة العاملين والتعويض المادي عن المنافع غير المستخدمة.

5. إستراتيجية تقييم الأداء:

- يرى المبحوثون وجود تقييم أداء للموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال بدرجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكساسبة، 2010) حيث كانت نتائج المتوسطات متوسطة.

- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن وجود تقييم أداء للموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة مرتفعة هي: الإجراءات المتعلقة بالمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات الكفوة، واعتماد الجامعات في تقييم أداء العاملين فيها على تحقيق أهداف هذه الجامعات الرسمية الأردنية.

- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن وجود تقييم أداء للموارد البشرية في الجامعات الرسمية بدرجة متوسطة هي: إجراءات الجامعات المتعلقة باعتماد نظام التقييم على النتائج القابلة على القياس، وقدرة الجامعات على توفير معلومات كافية عن الموظفين لإجراء عمليات تقييم الأداء، ونظام الاتصال القائم الذي يسمح بإجراء الاتصال بين العاملين والمشرفين على إجراء عمليات تقييم الأداء.

2-5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "ما مستوى تصورات المبحوثين حول الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟"

- يرى المبحوثون وجود دعم تنظيمي مدرك في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال بدرجة مرتفعة.

- يرى المبحوثون أن الإجراءات التي تعبر عن وجود دعم تنظيمي مدرك في الجامعات الرسمية بدرجة مرتفعة هي: الإجراءات المتعلقة بالاهتمام بمصالح العاملين، وتقدير دور العاملين في تحقيق أهدافهم والأخذ بأرائهم، وتحقيق مستوى مرضي من الرضا العام عند العاملين، وتقديم المساعدة للعاملين إذا احتاجوا لها حتى وإن كانت تحقق أهداف خاصة للعاملين.

- ويرى الباحث أن هذه النتيجة مهمة كونها تعمل على تعزيز الارتباط الوظيفي بين الموظفين والجامعات، وبطبيعة الحال كلما تعززت قوة الارتباط انعكس ذلك في العمل على استدامة الموظف واستمراره في العمل، مما ينعكس في تحسين الخدمات والإنتاجية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظف.

3-5 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "ما مستوى تصورات المبحوثين حول نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال؟"

- يرى المبحوثون وجود نية ترك العمل في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال بدرجة منخفضة.

- يرى المبحوثون أن الآراء التي تعبر عن نية ترك العمل في الجامعات الرسمية بدرجة منخفضة، وتتمثل في: انخفاض رغبة العاملين في البحث عن وظيفة أخرى حتى في نفس القطاع، وأيضاً انخفاض الرغبة عن وظيفة أخرى في قطاع آخر غير قطاع التعليم في الجامعات، وأيضاً انخفاض إجراء التفكير في تغيير الوظيفة، وأخيراً ضعف الرغبة الجادة في البحث عن وظيفة جديدة في المستقبل أي انخفاض عملية التخطيط المستقبلي في البحث عن وظيفة جديدة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن الوضع الاقتصادي العام في الدولة تشوبه حالة من الركود بشكل يجعل فرص الوظائف قليلة، علاوة على أن الجامعات الرسمية في الأردن تقرر نوع من الاستقرار الوظيفي للموظفين، وهذه واحدة من الجوانب التي ركز عليها ماسلو عندما تناول تحديد الحاجات للموظف، كما أن الجوانب الإنسانية والاجتماعية تشكل مطلباً من حيث الانتماء للجامعات والتوظف فيها كمركز اجتماعي في المجتمع وهذا يمثل المركز الثالث في الحاجات التي تم تناولها من قبل ماسلو أيضاً.

5-4 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H_{O1} : لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

أشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى أن جميع إستراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير في تحسين الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال، وكان أعلى الأبعاد من حيث التأثير تقييم الأداء ثم تلاه الاختيار والتعيين، ثم التدريب ثم تخطيط الموارد البشرية، وأخيراً الحوافز والمكافآت، وبالنظر إلى هذه النتيجة نجد أن هناك اهتمام من قبل إدارات هذه الجامعات في تحديد من الموظف الكفوء والعمل على استدامة هذه الموظف بما يعزز أداء الجامعات الشمولي.

أما ما يتعلق بالاختيار والتعيين فهو مرتبط بتقييم الأداء من حيث عمليات الإحلال الوظيفي لتاركي العمل والمستقلين والمتقاعدين وغيرهم، كما هو مرتبط بإحلال الكفاءات في المركز التي لا يتوفر فيها الموظف ذو الاختصاص المطلوب ويرتبط التدريب بالموظفين الموجودين في الجامعات

والموظفين الجدد للتدريب على مهام العمل وإنجازها من خلال تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات المطلوبة وهذا يمكن تحديد بعد عمليات الاختيار والتعيين وكذلك بعد عمليات تقييم الأداء، أما فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية فهذا النشاط يأتي محصلة للأبعاد المتعلقة بالتقييم والاختيار والتعيين والتدريب من أجل تحديد العرض والطلب من الموارد البشرية المطلوبة أو الموارد البشرية التي يمكن الاستغناء عنها لأسباب مختلفة، فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت فنظر لوجود نظام يطبق على جميع الموظفين في الجامعات فإن الحوافز تكون محدود وليس بيد الرئيس أو المشرف على العمل إمكانية تقديم حوافز مادية لأنها محكومة في أنظمة عمل الجامعات ولكن هناك حوافز معنوية يمكن للمشرف العمل من خلالها على تعزيز دعم الموظفين تنظيمياً.

وقد اختلفت نتيجة دراسة (Obeidat et al.,2013) التي أشارت إلى عدم وجود قوة للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ووظائف إدارة المعرفة، في حين أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود هذه القوة في العلاقة بممارسات الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك.

الفرضية الثانية HO₂: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، التقييم) على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

يلاحظ من النتائج التي أظهرها التحليل المتعلق بالفرضية الثانية أن هناك أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال ولكن هذا التأثير عكسي بمعنى انه كلما كان هناك اهتمام بإستراتيجيات الموارد البشرية من تخطيط للموارد البشرية و اختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وحوافز ومكافآت كلما عزز ذلك من خفض النية لترك العمل لدى الموظفين في الجامعات الرسمية. وبتتبع النتائج يلاحظ أن الاختيار والتعيين بعد من أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية كان له أقل تأثير، ثم تلاه الحوافز والمكافآت، ثم التدريب، ثم تقييم الأداء، وأخيراً تخطيط الموارد البشرية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إستراتيجيات الموارد البشرية تولد مناخاً تنظيمياً مريحاً ومحققاً للعدالة النسبية بين الموظفين وهذا ينعكس بطبيعة الحال على البعد النفسي للموظفين مما يعزز التمسك بالعمل والاستمرارية في الجامعات التي يعملون فيها. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Lazim and Azizan, 2013) على أن هناك اثر لإستراتيجيات الموارد البشرية في

مخرجات العاملين (الإنتاجية)، أما الدراسة الحالية فقد أشارت إلى وجود هذا الأثر ولكن بطريقة عكسية.

الفرضية الثالثة HO₃: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

بينت النتائج المتعلقة بتحليل للفرضية المتعلقة بالدعم التنظيمي المدرك للموظفين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال وأثره في توليد نية ترك العمل لدى هؤلاء الموظفين أن التأثير كان عكسياً، بمعنى كلما عززت الجامعات الرسمية من الدعم التنظيمي لديها من قبل المشرفين والمديرين فيها كلما ساهم ذلك في خفض نية ترك العمل وهذا ما جاءت به نتائج اختبار الفرضية محل الدراسة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقياً فكلما كان الموظف مدعوماً تنظيمياً كلما مكنه من تعزيز أدائه ورفع من إنتاجيته وزاد من ارتباطه وولائه للجامعات التي يعمل فيها، بحيث لا يعود يفكر في ترك العمل أو الانتقال إلى وظيفة أخرى في قطاع آخر أو حتى الانتقال إلى وظيفة مماثلة في نفس القطاع التعليمي في الجامعات الرسمية أو حتى الخاصة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Lazim and Azizan,2013) على أن هناك اثر للدعم الحكومي في الأداء، أما الدراسة الحالية فقد أشارت إلى وجود هذا الأثر للدعم التنظيمي المدرك ولكن بطريقة عكسية تؤدي إلى خفض نية ترك العمل عند العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

الفرضية الرابعة HO₄: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك.

عكست النتائج المتعلقة بتحليل اثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك أن هناك أثراً مباشراً يتعزز كلما كانت إستراتيجيات الموارد البشرية ذات ممارسة جيدة، واثبت التحليل أن هناك أثراً لاستراتيجيات الموارد البشرية في خفض نية ترك العمل عند العاملين في الجامعات الرسمية، وقد تعزز هذا الأثر بوجود الدعم التنظيمي المدرك بحث في النهائية تمثلت محصلة الاتجاه لكلا البعدين في أنهما يؤثران على نية ترك العمل عند العاملين في الجامعات الرسمية في إقليم الشمال ولكن بطريقة عكسية بحيث إن أي زيادة في الاهتمام بكل من ممارسات

الموارد البشرية والدعم التنظيمي يعززان الخفض لدى العاملين في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.

5-5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

1. تعزيز ممارسات تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية بما يخدم توطيد العلاقة بين الجامعات والموظفين.
2. العمل على إيجاد الآلية المناسبة في تخطيط الموارد البشرية بما يكشف عن مناطق الخطر كدوران العمل ومعرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً من خلال تحليل مخزون الموارد البشرية، وعمل استطلاعات حول المشكلات والضغوط وظروف العمل التي قد تسبب مستوى منخفض من الرضا الوظيفي.
3. العمل على تنويع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر وأقسام الجامعة والمهام المطلوبة لأداء العمل، وضرورة العمل على تطوير في برامج التدريب وتحديد برامج تدريبية حديثة تتلاءم مع الحاجات التدريبية للعاملين، مع الحاجة إلى توفير خبراء لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ولتحديد الدورات المناسبة لتغطية تلك الاحتياجات.
4. العمل على إيجاد آليات للاختيار وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال.
5. اتباع نظم تقييم أداء متقدمة تحقق من خلالها الجامعات الرسمية العاملة في إقليم الشمال في الأردنية إمكانية فرز للمهارات والمعارف لدى الموظفين بما يخدم عمليات الإحلال الوظيفي لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
6. تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحاً للموظفين وأكثر شفافية وعدالة.
7. تعزيز آليات الدعم التنظيمي المدرك عند العاملين من خلال توطيد العلاقة وتمكين الموظفين من تأدية مهامهم بطريقة تشمل الاستقلالية والحرية دون التأثير على تحقيق أهداف الجامعات.

5-6 محددات الدراسة واتجاهات بحثية مستقبلية

- 1- تناولت الدراسة الجامعات الرسمية في إقليم الشمال، لذا نوصي بدراسات أخرى تتناول جميع الجامعات الرسمية في الأردن، أو إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، كما يمكن تناول الدراسة في دول أخرى عربية أو أجنبية.
- 2- اقتصرت الدراسة على عينة 7% من مجتمع الدراسة، يمكن لدراسات أخرى أن تأخذ عينة أكبر من ذلك.
- 3- اقتصرت الدراسة على خمسة استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، التقييم)، يمكن إجراء دراسة أخرى تتناول استراتيجيات إضافية كإشراك العاملين و التمكين.
- 4- تناولت الدراسة متغير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، يمكن إجراء دراسة أخرى تتناول الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

ابو دية، عامر عاشور (2009). تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية، المفهوم والأهمية. المؤتمر العربي السنوي العاشر بعنوان الإدارة العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 397-432.

ابو سنينة، محمد حسين عبدالمحسن (2013). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً: دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حاجي حسن، عبد المحسن (2010). ممارسة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

خليفة، عبد الفتاح صالح والملاحمة، منى خلف (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25، (4+3).

الطائي، يوسف حجم والفضل، مؤيد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، (ط1)، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

صبر، رنا ناصر، جاسم، باسم عبدالحسن، وعناد، نادية داخل (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد، بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 36(97)، 209-223.

صيام، محمد رشدي عايش (2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

درة، عبد الباري وآخرون (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

رشيد، مازن فارس (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي . المجلة العربية للعلوم الإدارية، 11(1)، 9-36.

الزعتري، عبدالعزيز هاني شمس (2013). ممارسات استراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، اربد، الأردن: عالم الكتاب الحديث.

العزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين (2010). تطور إدارة الموارد البشرية ، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

علي، الخليفة محمد أحمد (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل ودور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط : دراسة ميدانية على البنوك التجارية السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 14(2)، 1-14.

عيطاني، مراد سليم وأبو سلمى، عبدالله جميل (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن . مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 41(2)، 388-401.

غانم، فتح الله أحمد (2015). ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، 19(1)، 325-359.

فوطه، سحر محمد والقطب، محيي الدين (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، 15(1)، 163-178.

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

الكساسبة وآخرون (2010). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الأردن.

الملحم، وليد عبدالمحسن (2007). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية

الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
السعودية.

نوح، علياء حسني علاء الدين (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة
التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب. رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
الهيبي، خالد عبدالرحيم (2005). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Adewale, O. and Anthonia, A. (2014). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. **Journal of Competitiveness**, 5(4), 115-133.
- Ahmed, I., Nawaz, M., Ali, G. and Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes. **Management Research Review**, 38(6), 627-639.
- Akhtar, S., Ding, D. and Gloria, L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. **Human Resource Management**, 47(1), 15-32.
- Allen, D., Shore, L. and Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management**, 29, 99-118.
- Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M. and Rutigliano, P. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. **Cross Cultural Management**, 21(1), 55-77.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. **Journal of Applied Psychology**, 83, 288- 297.
- Baron, J., Hannan, M. and Burton, M. (2001). Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in your high-tech firms. **American Journal of Sociology**, 106, 960-1012
- Boohene, R. and Asuinura, E. (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance: A study of graphic communications group Ltd. **International Business Research**, 4(1), 266-272.
- Boselie, P. and der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. **Managing Service Quality: An International Journal**, 12(3), 165-172.
- Chang, E. (2005). Employee' s overall perception of HRM effectiveness. **Human Relations**, 58(4), 523-544.
- Chen, Heng- Yi (2005). **The Study of Differential relationships between Human Resource Practices and Organisational Commitment: Private Banking Industry in Taiwan**. Ph.D. Thesis, school of Graduate Studies, University of the Incarnate Word.

- Chenevert, D., Jourdain, G. and Vandenberghe, C. (2016). The role of high-involvement work practices and professional self-image in nursing recruits' turnover: A three-year prospective study. **International Journal of Nursing Studies**, 53,73-84.
- Cheung, M. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. **Leadership & Organization Development Journal**, 34(6), 551-572.
- Chew, J. and Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International Journal of Manpower**, 29(6), 503-522.
- Cho, V. and Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement. **Information Technology & People**, 25(1), 31-54.
- Coetzee, M., Mitonga-Monga, J. and Swart1, B. (2014). Human resource practices as predictors of engineering staff' s organizational commitment. **SA Journal of Human Resource Management**, 12(1), 1-9.
- Dimba, B. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. **African Journal of Economic and Management Studies**, 1(2), 128-137.
- Edralin, Divina M. (2010). Human Resource Management Practices Drivers for stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. **DLSU Business & Economics Review**, 19(2), 25-41.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71, 500-507.
- Fening, F. and Amaria, P. (2011). Impact of human resource management practices on small firm performance in a country in recession. **American Journal of Business Research**, 4(1), 23-54.
- Gautam, D. and Davis, A. (2007). Integration and devolvement of human resource practices in Nepal. **Employee Relations**, 29(6), 711-726.
- Giauque, D., Resenterra F. and Siggen M. (2010). The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers: Facts obtained from Swiss SMEs. **Human Resource Development International**, 13(2), 185-205.
- Gowen, C. and Tallon, W. (2003). Enhancing supply chain practices through human resource management. **The Journal of Management Development**, 22(1), 32-44.
- Guchait, P. (2007). **Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: The mediation role of perceived organizational support and psychological contracts**. Unpublished thesis, the University of Missouri-Columbia.
- Hasin, H. and Omar, N. (2007). An empirical study on job satisfaction, job-related stress and intention to leave among audit staff in public accounting firms in Melaka. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 5(1), 21-39.
- Holt, D. (1993). **Management Principles and Practices**, Third edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hui, C., Wong, A. and Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 735-751.

- Hur, W-M., Han, S-J., Yoo, J-J. and Moon, T. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. **Management Decision**, 53(3), 605-624.
- Ihionkhan, P. and Aigbomian, E. (2014). The link between human resource management practices and organizational commitment. **Indian Journal of Management Science**, IV (1), 10-18.
- Islam, T., Ahmed, I. and Ahmad, U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. **Nankai Business Review International**, 6(4), 417-431.
- Jago, L. and Deery, M. (2002). The role of human resource management practices in achieving quality enhancement and cost reduction: An investigation of volunteer use in tourism organizations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 14(5), 229-236.
- Jawahar, I. and Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions. **Women in Management Review**, 21(8), 643-661.
- Jyoti, J., Rani, R. and Gandotra, R. (2015). The impact of bundled high performance human resource practices on intention to leave. **International Journal of Educational Management**, 29(4), 431-460.
- Kacmar, K., Andrews, M., Van Rooy, D., Steilberg, R. and Cerrone, S. (2008). Sure everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. **Academy of Management Journal**, 49(1), 133-144.
- Kim, D. and Choi, Y. (2014). Social Exchange Model between Human Resource Management Practices and Innovation in Software Engineering. **Seoul Journal of Business**, 20(2), 49-69.
- Kotey, B. and Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. **Journal of Small Business Management**, 43(1), 16-40.
- Labatmediene, K., Endriulaitiene, A. and Gustainiene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. **Baltic Journal of Management**, 2(2), 196-212.
- Lazim, Y. and Azizan, N. (2013). The influence of human resources management practices, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia. **ASIAN Journal of Management Research**, 4(2), 266-287.
- Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. **Academy of Management Journal**, 30, 721-743.
- Li, J., Samolejov, A., Cech, M. and Lampa, M. (2015). Comparison of HRM practices between Chinese and Czech Companies, **Perspectives in Science** (2015), 1-6. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pisc.2015.11.002>.
- Lim, L. and Ling, F. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. Engineering. **Construction and Architectural Management**, 19(1), 101-118.
- Lopez-Cabrales, A. and Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital. **Personnel Review**, 40(3), 344-363.

- Luna-Arocas, R. and Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. **Personnel Review**, 37(1), 26-46
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. **International Journal of Human Resource Management**, 18(4), 537-567.
- Meyer, J. and Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 17(4), 319-331.
- Minbaeva, Dana B. (2009). Negative Impact of HRM Complementarity on Knowledge Transfer in Mncs. **Journal of Business Science and Applied Management**, 4(2), 18-37.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? **Academy of Management Journal**, 41, 351-357.
- Newman, A., Thanacoody, R. and Hui, Wendy. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions. **Personnel Review**, 41(1), 56-72.
- Nihat, K., Erdogan, K. and Demet, T. (2010). An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks. **International Journal of Human Resource Management**, 21(11), 2031-2051.
- Njuguna, B., Mokaya, S. and Mukhweso, G. (2015). The influence of selected human resource management practices on employee satisfaction in the technical university of Kenya. **Indian Journal of Commerce & Management Studies**, VI(2), 73-78.
- Obeidat, B., Masa' deh, R. and Abdallah, A. (2014). The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. **International Journal of Business and Management**, 9(3), 9-26.
- Okpara, J. and Wynn, P. (2008). Human resource management practices in a transition economy: Challenges and prospects. **Management Research News**, 31(1), 57-76.
- Olu, OJO (2011). Impact of Strategic Human Resource Practice on Corporate Performance in Selected Nigerian Banks. **EGE Academic**, 11(3), 339- 347.
- Osman, I., Ho, T. and Galang, M. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. **Business Strategy Series**, 12(1), 41- 48.
- Paillé, P., Fournier, P-S. and Lamontagne, S. (2011). Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among truckers. **International Journal of Organizational Analysis**, 19(2), 92-108.
- Palmer, L. (2006). **The impact of human resource management practices on employees' commitment in the banking sector in Kingston, Jamaica**. Unpublished dissertation, Nova Southern University.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. and Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions. **Management Research Review**, 33(9), 911-923.
- Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning - An analytical study. **International Journal of Business and Management Invention**, 2(1), 63-68.

- Reid, R. and Adams, J. (2001). Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms. **Journal of European Industrial Training**, 25(6), 310-320.
- Ryan, C., Ghazali, H. and Mohsin, A. (2011). Determinants of intention to leave a nonmanagerial job in the fast-food industry of West Malaysia. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23(30), 344-360.
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T., Dyaram, L. and Ziegler (2015). Examining the moderating effects of organizational identification between human resource practices and employee turnover intentions in Indian hospitality industry. **GSTF Journal on Business Review**, 14(1), 11-19.
- Schermerhorn, J. (2001). **Management update**, 6th ed., New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Stup (2006). **Human Resource Management, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support: In dairy farm businesses.**
- Tan, C. and Nasurdin, A. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 9 (2), 155-167.
- Ueno, A. (2014). Developing a conceptual model illustrating how HRM practices support each other in order to improve service quality. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 148, 24-31.
- Ullah, I. and Yasmin, R. (2013). The Influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness. **Journal of Internet Banking and Commerce**, 18(2), 1-28.
- Van Dam, K. (2008). Time frames for leaving. **Career Development International**, 13(6), 560-571.
- Varma, A. and Russell, L. (2016). Women and expatriate assignments: exploring the role of perceived organizational support. **Employee Relations: The International Journal**, 38(2), 1-41.
- Vlachos, I. (2009). The effects of human resource practices on firm growth. **International Journal of Business Science and Applied Management**, 4(2), 17-34.
- Wagar, T. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. **Journal of Small Business Management**, 36(2), 13-23.
- Wayne, S. J., Shore, L.M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, 40, 82-111.

الملحق

استبانة الدراسة

أخي الموظف

أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى تعرّف "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط" كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية المال والأعمال في جامعة آل البيت. ونظراً لكونكم من العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال وعلى اتصال وتفاعل مباشرين ومستمرين مع مديري دوائركم، يُرجى التفضل بملء الاستبانة المرفقة. وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعّن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلّق بالبيانات الشخصية والوظيفية، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلّق بالاستبانة، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرًا لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام ، ، ،

الباحث

وليد خالد نصير

أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

النوع الاجتماعي	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 – أقل من 40 سنة <input type="checkbox"/>
	من 40 – أقل من 50 سنة <input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون <input type="checkbox"/>	
	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) <input type="checkbox"/>	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	
	من 5 – أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	
	من 10 – أقل من 15 سنوات <input type="checkbox"/>	
	أكثر من 15 سنوات <input type="checkbox"/>	
المركز الوظيفي	مدير <input type="checkbox"/>	
	رئيس قسم <input type="checkbox"/>	
	موظف <input type="checkbox"/>	

ثانياً: استبانة استراتيجيات الموارد البشرية:

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
تخطيط الموارد البشرية:					
1.	تقوم إدارة الجامعة بالتعيين بناء على تحليل الوظائف				
2.	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة..				
3.	تشكل أهداف الجامعة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة الجامعة من القوى البشرية ونوعيتها.				
4.	تستخدم إدارة الموارد البشرية طرق الإحلال الوظيفي الداخلي في الجامعة				
5.	تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها.				
الاختيار والتعيين					
6.	تتسم عمليات التوظيف في الجامعة بأنها محايدة.				
7.	تتخذ قرارات التعيين في الجامعة بعيداً عن المحسوبية.				
8.	تعتمد الجامعة لجان المقابلة أثناء عملية التوظيف.				
9.	تتم كافة التعيينات في الجامعة على أساس الجدارة.				
10.	تختار الجامعة الموارد البشرية المتميزة.				
11.	تهتم الجامعة بتقييم المتقدمين للعمل فيها قبل اختيارهم للعمل				
12.	تدرك الجامعة قدرات كل فرد فيها مما يساعدها في تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند لهم.				
13.	تحرص الجامعة على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة				
14.	تراعي الجامعة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الكبار والشباب.				
التدريب والتطوير					
15.	تهتم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق				
16.	تشجع الجامعة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى والدعم منهم.				
17.	وفرت لي الجامعة الفرص التدريبية مكنتني من تحسين مهاراتي وقدراتي.				
18.	توسع الجامعة المجال للعاملين ذوي الخبرة فيها لنقل خبرتهم مرتفع إلى زملائهم والإفادة منها.				
19.	توفد الجامعة العاملين في دورات تدريبية خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل				
20.	أتيحت لي الفرصة لمناقشة احتياجاتي التدريبية مع الإدارة.				

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
21.	تدفع الجامعة مقابل التدريب المتعلق بالعمل الذي اتلقاه.				
22	تلتزم الجامعة بتدريب موظفيها.				
الحوافز والمكافآت					
23.	تقدم الجامعة لموظفيها أجوراً عادلة وفقاً لمستوى أدائهم.				
24.	توفر الجامعة لموظفيها فرص الترقية.				
25.	تقدم الجامعة لموظفيها مكافآت نقدية حسب أرباحها.				
26.	تركز الجامعة على حماية المنافع الأساسية لموظفيها.				
27.	تبدي الجامعة اهتمامها بحماية صحة وسلامة موظفيها.				
28.	تعوض الجامعة موظفيها مادياً عن المنافع غير المستخدمة.				
29.	لدى الجامعة سياسات بديلة للتعويض عن المنافع مثل العمل في المنزل.				
تقييم الأداء					
30.	تبذل الجامعة جهودها في المحافظة على موظفيها حتى في الظروف الصعبة.				
31.	يعتمد تقييم الأداء في الجامعة على مدى تحقيق الأهداف.				
32.	يستند تقييم الأداء إلى نتائج قابلة للقياس.				
33.	توفر الجامعة معلومات كافية بشأن نظام تقييم الأداء.				
34.	يسمح للموظفين بالاتصال الرسمي مع المشرفين بشأن نتائج التقييم.				

ثالثاً: الدعم التنظيمي المدرك

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
الدعم التنظيمي المدرك					
35.	تهتم الجامعة بمصلحتي.				
36.	تقدّر الجامعة دوري في تحقيق مصالحها.				
37.	تأخذ الجامعة رأيي بعين الاعتبار.				
38.	تتمن الجامعة ما لدي من أهداف وقيم.				
39.	تهتم الجامعة بمستوى الرضا العام لدي في العمل.				
40.	الجامعة على استعداد لمساعدتي ان كانت لدي مصلحة خاصة.				

رابعاً: استبانة نية ترك العمل:

الدرجة					الفقرات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
نية ترك العمل						
					أفكر جدياً في الأشهر القليلة القادمة بالبحث عن وظيفة أخرى في نفس القطاع.	41.
					أفكر جدياً في الأشهر القليلة القادمة بالبحث عن وظيفة أخرى في قطاع آخر.	42.
					كثيراً ما أفكر في ترك وظيفتي	43.
					من المحتمل أن ابذل جهداً جاداً للبحث عن وظيفة جديدة في العام المقبل.	44