

Diversity Management Practices of Human Resources and their Impact on Entrepreneurship in Universities: A Field Study in Public Jordanian Universities
ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

د. عودة عطية الليمون/جامعة الحسين طلال Alleimoun. audeh@yahoo.com
د. فاطمة علي الربابعة/ جامعة مؤتة

d.fatimaali@gmail .com

24
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received: 3/3/2019

Accepted : 15/4/2019

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من جميع الرتب الأكاديمية الآتية: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر، ومدرس في الجامعات الرسمية الأردنية البالغ عددهم (7433). ووزعت الاستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية تناسبية، بلغت (400) مفردة، ومثلت ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة، بلغ عدد الإستبانات التي أستعملت للتحليل (350) بنسبة بلغت (87.50%) من مجموع الإستبانات الموزعة، واستعمل في تحليل بيانات الدراسة الإحصاء الوصفي، والإحصاء الإستدلالي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن تصورات المبحوثين لفقرات ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، وتصورات المبحوثين نحو تحقيق الريادة بأبعادها قد جاءت بدرجة متوسطة كذلك؛ وكما دلّت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في الجامعات الرسمية الأردنية. وتوصي الدراسة ضرورة تفعيل دور الجامعة للإستفادة من مزايا تنوع الموارد البشرية الإيجابية بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية المهام، من خلال الإهتمام بالبرامج التدريبية التي تنمي المهارات الريادية، والعمل على مؤسسة هذه البرامج، لما فيها من دور في تعزيز القدرات لدى أعضاء هيئة التدريس.

المصطلحات الرئيسية للبحث: تنوع الموارد البشرية، ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، الريادة، الجامعات الرسمية الأردنية.



Journal of Economics and
Administrative Sciences
2019; Vol. 25, No.113
Pages: 221- 251

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

تبحث العديد من المنظمات عن استراتيجيات تبقيها في البيئة التنافسية للأعمال، وتعد الريادة إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات على تعزيز موقعها التنافسي، وذلك من خلال تحسين قدرتها على استثمار الفرص والتعامل بشكل أفضل مع المشكلات، وقد ساهم التطور التكنولوجي والعلمي في عصرنا الحالي في ظهور الكثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال، وأصبحت عمليات الريادة جزءاً من الإدارة الاستراتيجية لأعمال المنظمات، ومن ضمنها الجامعات، والتي ليست بمنأى عن التغيرات الجذرية في المجتمع بشكل عام.

واستجابة لتلك التغيرات، وزيادة لقدرة الجامعات على التأقلم مع تقلبات السوق، ومواجهة التحديات التي تقف عائقاً في طريقها، واتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الأداء المطلوب للنمو، والمحافظة على مكانتها، ورفع كفاءتها وفعاليتها، وتحقيق أعلى مستوى من الابتكار والإبداع وروح المبادرة والعمل بشكل ريادي إزداد توجه الجامعات التركيز على العنصر البشري، الذي هو أساس التميز مع الإهتمام بشكل خاص بإستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن إختلاف صفاتهم الشخصية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تنوع الهيئة التدريسية، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى الإهتمام بإدارة التنوع.

إن نجاح إدارة التنوع في الجامعات يتطلب تفعيل سياسات إدارة تنوع الموارد البشرية من خلال إعلان الأهداف والغايات والسياسات، وممارسات التدريب وتقبل الآخر، وبناء فرق عمل متنوعة، وثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والتزام الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية بين أعضاء الهيئة التدريسية.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

إزداد الإهتمام بموضوع ريادة الجامعات في السنوات الأخيرة، وأصبحت الريادة تتطلب أساساً تسعى إليه الجامعات لتحقيق ريادتها، وبسبب إزداد دور الأفكار الريادية تطلب إشتراك أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الريادة في أديانها، من أجل زيادة قدرتها التنافسية، وزيادة قدرتها في التعامل مع المتغيرات، ومن ثم قدرتها على استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وذلك من خلال ربط البرامج الدراسية باحتياجات سوق العمل، والتركيز على البحث العلمي وصولاً بممارسات تحقق للجامعات التميز والإبداع والابتكار، والمحافظة على إستمراريتها، والوصول بها إلى الريادة.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس: ما أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى توافر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

2- ما مستوى تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

3- ما أثر ممارسات إدارة التنوع في الريادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية؟

ثانياً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .
وينبثق عنها الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف إلى مستوى توافر سياسات إدارة التنوع في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

2- التعرف إلى مستوى تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوعي تنوع الموارد البشرية، وتحقيق الريادة وكيفية إدارتها في الجامعات، من خلال ممارسات واضحة لإدارة مواردها البشرية بحيث تساعد الجامعات الرسمية الأردنية في تحقيق الريادة والذي يعزز مكانتها ويجعلها منافسة في مخرجاتها، وتستمد الدراسة أهميتها من :

1- الأهمية التي وصل إليها موضوع إدارة تنوع الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات بمختلف أشكالها في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وإنشاء هذه المنظمات العديد من الدوائر والمراكز التي تعنى بالتعامل مع التنوع والفروقات الفردية لدى العاملين فيها .

2- تعتبر إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الريادة، ظاهرة إدارية، تحتاج إلى المزيد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض الذي يحيط بها، فضلاً عن حاجة الجامعات الرسمية الأردنية إلى تطبيق نظام فعال لإدارة التنوع في الموارد البشرية في ظل التغيرات المحلية والعالمية.

3- التعرف على أهمية هذه الدراسة في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال دورها الرئيسي والحيوي في تطوير المجتمع، من خلال التعرف على واقع إدارة التنوع، وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية، وذلك لوضع توصيات من شأنها أن تعمل على تعزيز العناصر الداعمة لإدارة التنوع.

رابعاً: فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار الفرضيات الرئيسية الآتية :
H01 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لممارسات إدارته تنوع الموارد البشرية بأبعادها (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وممارسة بناء فرق العمل المتنوعة، وممارسة بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، وممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، وممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، وممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في تحقيق الريادة بأبعادها (الإبداع، والابتكار، والتفرد، والمبادرة، والمخاطرة) في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

H02 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لتصورات الباحثين نحو ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة).

خامساً: حدود الدراسة

أ. الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الجامعات الرسمية الأردنية، والتي تتمثل في عشر جامعات في المملكة الأردنية الهاشمية.

ب. الحدود البشرية : طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية من جميع الرتب الأكاديمية (محاضر، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).

ج. الحدود الزمنية : استغرقت الفترة الزمنية لهذه الدراسة ما بين العامين 2017 إلى 2018.

سادساً: محددات الدراسة

1- التباؤ الجغرافي للجامعات الرسمية الأردنية محل البحث، وعدم رغبة العديد من أعضاء هيئة التدريس بتعبئة الاستبيان لكثرة أعداد الاستبانات التي تمرّ عليهم بشكل مستمر من الباحثين.

2- ندرة المراجع والمصادر العلمية المتاحة للباحث بما في ذلك الكتب والدوريات والدراسات السابقة باللغة العربية نظراً لحدثة موضوع الدراسة.

سابعاً: التعريفات الإجرائية

1 - ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية:

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة على الأجل الطويل مع العنصر البشري في العمل. فيما يخص إدارة التنوع موارد البشرية وتتماشى هذه الممارسات مع ممارسات المنظمة العامة وذلك على غرار التكامل الاستراتيجي، وفي إطار استراتيجيات المنظمة فإن المنظمة تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها التي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع من خلال سياساتها وممارساتها (عقيلي، 2009، احمد، 2014، ص ص 57-82).

ويعرفها الباحث بأنها: هي مجموعة من السياسات التي تمارسها الجامعات الرسمية الأردنية من أجل مراعاة اختلاف وتنوع خصائص أعضاء الهيئة التدريسية لديها، من حيث العمر، والدين، والثقافة، واللغة، وذلك لتحقيق العدالة بينهم وعدم التحيز وتشمل هذه الممارسات: ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، وممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس المتغير المستقل، ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية ويقاس من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس المتغير المستقل، ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (1-32). (عقيلي، 2009، احمد، 2014، ص ص 57-82) كالآتي:

أ - التدريب على التنوع وتقبل الآخر :

إن الهدف من التدريب هو ضمان أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب أن لا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية، إن برامج التدريب تؤثر على العمل من خلال تحسين مهارات الفرد الضرورية لنجاحه بعمله وتحسين قدرته على القيام بأداء أفضل وهي البرامج التي تستهدف تنمية المهارات وتحسين فاعلية الأفراد، وكذلك تستهدف تنمية الوعي وتجعلهم واعين للافتراضات التي يحملونها وجعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى، وإكسابهم مهارة الانفتاح على مختلف الثقافات والفئات، وهذا ما تحرص عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الناجحة حين تقوم بتصميم برامج تدريبية لمساعدة العاملين على الفهم الكامل لثقافات الشعوب المختلفة (السالم، 2009).

ويعرفها الباحث بأنها: الدورات التدريبية التي تعدها الجامعات الرسمية الأردنية لأعضاء الهيئة التدريسية من أجل تفهم فوائد التنوع وذلك من خلال المراكز المتوفرة في الجامعة ومنها مركز تطوير أعضاء هيئة التدريس، ومن خلال التدريب الذي يسمح للأفراد بالتعرف على أوجه التشابه والاختلاف الموجود بينهم، والعمل مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى استعمال لغة مشتركة بينهم، وكذلك تنمية الوعي لدى العاملين والانفتاح على مختلف الثقافات وتفهمها (السالم، 2009، Gupta R.2013,pp36-41,1994).
وتعرف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بُعد التدريب على التنوع وتقبل الآخر من (1-6).

ب - بناء فرق العمل المتنوعة

عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد، وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة الشخصية (العروطي، 2015، 23).

ويعرفها الباحث بأنها الطريقة التي تقوم الجامعة بتشكيل فرق العمل بغض النظر عن اختلاف الخصائص الديمغرافية بينهم، وإن المحافظة على تماسك فرق العمل المتنوعة من خلال مهام واضحة من حيث الأداء، وتسلسل المهام من أجل تنفيذ المهمة من خلال تأسيس فرق عمل تتطلب الخبرة الفنية والمقدرة الشخصية .
وتعرف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بُعد بناء فرق العمل المتنوعة (7-11).

ج- بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع:

ان التنوع الثقافي يعد مردوداً ذا قيمة عالية للمنظمة، إذ يمكنها دخول اسواق من الصعب عليها دخولها بدون وجود عاملين من ثقافات متنوعة، وكانت المنظمات في السابق يسودها الثقافات الأحادية والتي كانوا يسعون من خلالها تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال فرض ثقافة واحدة داخلها، ونتيجة العولمة وتوجه المنظمات حدودها، أصبح من الضروري أن تتبنى نموذجاً ثقافياً مرناً تتقبل فيه المنظمات وتقدر تنوع الموارد البشرية (Edewor,2007).

ويعرفها الباحث أن تقوم الجامعات الرسمية الأردنية بتكوين ثقافات على أساس احترام وتقبل أعضاء الهيئة التدريسية فيها بحيث يكون التنوع جزء اساسي من ثقافة الجامعة وتحويلها إلى فوائد، فالأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات وإتجاهات مختلفة يتصرفون بشكل مختلف، وأصبح من الضروري أن تتبنى نموذجاً مرناً تتقبل فيه الجامعات وتقدر تنوع الموارد البشرية، وإن التنوع الثقافي يعد مورداً ذا قيمة عالية في الجامعات. وتعرف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بعد بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع (18-22).

د - تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية: وهي أن تقوم الجامعة بممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والاختيار، والتعيين على أسس العدالة وتكافؤ الفرص، دون تمييز، وأن تقدم الجامعات أنظمة حوافز عادلة، وربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمونه، وإن الجامعة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل الفرد يشعر بالعدالة والمساواة لضمان تحفيزه باستمرار عن طريق العمل بالقرارات التي تتخذها لتحقيق ذلك (معقل، 2015، ص ص 291-239، ديسلير، 2007). وتعرف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بعد تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية (17-12).

ذ - الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية: هي الوفاء بكل متطلبات العمل والإلتزامات العائلية من قبل الموظف بما يضمن تحقيق الإستقرار النفسي والوظيفي للموظف ويعمل على تحقيق مصلحة صاحب العمل ويعتبر الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية أحد أهم عناصر وعوامل جودة الحياة الوظيفية، وإن عناصر جودة حياة العمل تضم كل من التمسك بقوانين العمل والتوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل (البليبيسي، 2012). ويعرفها الباحث بأنها قيام الجامعات الرسمية الأردنية بمراعاة الظروف العائلية لبعض أعضاء الهيئة التدريسية من خلال العمل عن بعد أو من خارج مكان العمل. وتعرف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بعد الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية: (23-27).

ر - دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية: وتتضمن قيام الجامعة بالإهتمام بتنوع مواردها البشرية وإدارتها من خلال وضع الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع، ودمجها في جميع العمليات التنظيمية، والقيم الأساسية للجامعات من خلال رسالة ورؤية وأهداف الجامعة (Reichenberg,2001,pp1-5).

وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس بعد دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية (28-32).
ثامناً: الريادة

هي مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية، والتي تُقاس من خلال أبعاد محددة، كالإبداع، والابتكار، والتفرد، والمبادأة، وأخذ المخاطرة.

الإبداع: هو العملية التي يترتب عليها ظهور أو إتيان بفكرة أو ممارسة جديدة يمكن تبنيها من العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها ((السكارنه، 2008، ص ص 33-79، p5،
(Hisrich,2002).

ويعرفها الباحث : أن يقوم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بتقديم مجموعة من الإجراءات التي يتم استخدامها بما يتوفر لديهم من قدرات عقلية وفكرية للتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث تحقق النفع للمجتمع أو للمنظمة، وبطريقة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح الجامعة على المدى الطويل.

الابتكار: هو أن تقوم الجامعات بوضع تصاميم جديدة للسياسات وإجراءات عمل موحدة جديدة لمعالجة المشاكل، وإن الجامعة الابتكارية هي تلك الجامعة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الاجتماعي للجامعة (الزعيبي والجريري، 2007 ص ص 25-40).

الابتكار وفقاً لهذه الدراسة هو أن تقوم الجامعة بإدخال تغييرات جذرية على التعليم، وتقوم باستحداث (برامج، وتخصصات) جديدة، وتقديم خدمات جديدة مختلفة عن الجامعات المنافسة الأخرى، وأن تدعم الجامعة أنشطة البحث باستمرار، وأن تشجع الأفكار الجديدة التي يقدمها المنسوبون إليها

التفرد: وعرف التفرد في المنظمات بأنه: أن تكون المنظمة في وضع فريد من نوعه، ووحيد في شكله، وتتعلق هذه الاستراتيجية بإمكانية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تقديم خدمات جديدة تشعر المستفيد بأنها فريدة ومميزة، ويمكن تحقيق هذا التميز في المجالات التالية: التكنولوجيا المستعملة، التميز في شكل الخدمة أو سماتها، وجودة أداء المنظمة لها، وكذلك لمواردها البشرية المتميزة بمهارات وقدرات وكفاءات ثقافية تمكنها من أداء أعمالها بشكل كفاء والاستجابة لاحتياجات العملاء (الربابعة، 2006، السكارنه، 2010).

ويعرفها الباحث: أن تقوم الجامعات بتقديم خدمات تعليمية متميزة ومتفردة عن بقية الجامعات المنافسة، كما تقوم بجلب المواهب من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين للعمل فيها، وتحقق الجامعات التفرد من خلال عرض تخصصات دراسية فريدة على الطلبة الراغبين لا يمكن تكرارها بسهولة، وتندرج بشكل وثيق في إطار موارد فريدة، يمكن للجامعات أن تتميز وتبدع بطرق مختلفة

المبادأة: وهي أن تتضمن قيام الجامعة بإجراءات متعددة من خلال عناصر مختلفة للقيام بأعمال تنافسية، وضمن الإستراتيجية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها، وتقديم الخدمات المختلفة للمجتمع المحلي (النفيعي، 2015 ص ص 665-718).

المخاطرة: يظهر في هذا العالم السريع التغيير في بيئات الإبتكار المخاطر على شكل تهديدات، ولكن أيضا على شكل فرص يجب أن تسعى المنظمة للإستفادة منها بقصد زيادة قدرتها التنافسية. تمثل المخاطرة استعداد الإدارة لتوظيف مواردها بحجم كبير وبمستوى مخاطر عالي بقصد استثمار الفرص في ظروف عدم التأكد، والمخاطرة هي محاولة المنظمة طرح منتجات جديدة تكون درجة عدم التأكد من نجاحها في السوق مرتفعة أو الدخول في أسواق جديدة تتسم بنسبة مرتفعة من المخاطر وترتبط المخاطرة ارتباطاً وثيقاً مع مبادرة المديرين في السعي لإقتناص فرص جديدة في بيئة الاعمال تنطوي على المخاطرة والميل للإبداع الريادي فيها (المخلافي، 2014، ص ص 40-73).

ويعرفها الباحث : أن تقوم الجامعة بطرح مساقات في برامجها التعليمية لتشجيع الطلاب على تقديم الأفكار الجديدة، وتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتتبنى الجامعة طرح وتقديم خدمات جديدة في إطار سياساتها لإتباع الأعمال التي تعتمد على المجازفة والجرأة .

المحور الثاني- الاطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم تنوع الموارد البشرية : استعمل مفهوم التنوع منذ عام 1970 للإشارة إلى الأقليات والنساء في الموارد البشرية، ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين إن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين والتمثيل الوطني في قوة العمل في الولايات المتحدة الاميركية، وبناء على التعديلات الدستورية الجديدة عام 1974 طلبت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية المؤسسات بشدة توظيف مزيد من النساء والأقليات ومنحهم المزيد من الفرص في التنقل في التسلسلات الهرمية للمنظمة (السنباتي، 2012، ص ص 45-80).

وقد عرف بعض الباحثين (جاد الرب 2009، lumad i,2010، cramer, 2011، Kirby, David, 2006) التنوع بأنه " الصفات التي يختلف فيها الأفراد مثل العرق والنوع الاجتماعي، والعمر، والثقافة، ومستوى التعليم، والوضع الاقتصادي والاجتماعي، والقدرة الجسدية والمعتقدات الدينية والسياسية وغيرها، وقد يتشارك الأفراد في كل الخصائص أو بعضها، والاختلاف في الابعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية. والمقصود بالتنوع في الدراسة الحالية: هو مقدار الاختلافات السائدة في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية على مستوى الموارد البشرية، وتشمل خصائص الأفراد، وتصوراتهم، ووجهات نظرهم، وطبيعة عملهم، وتوقعاتهم المستقبلية، وأن الموارد البشرية في الجامعات تتنوع من ناحية العمر والنوع والقدرات الجسدية ومحل الإقامة والدرجة العلمية والخبرة العملية والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي والإداري.

ثانياً: مميزات تنوع الموارد البشرية في المنظمات:

- حددت الدراسة الحالية بأنها استجابة للتغيرات الحاصلة في تركيبة السكان في البلد الواحد، وتعطي إدارة التنوع ميزة اقتصادية وتنافسية للمنظمات ونتائج ذهنية تتمثل في قدرة أفراد المنظمة على زيادة الإبداع والابتكار، كما يعطي تنوع الموارد البشرية مرونة للنظام، الأمر الذي يساعد المنظمة على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات البيئية (المصاروة، 2011 ص ص 63-90).
- ويرى بعض الباحثين أن هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لمدخل إدارة التنوع كما أشار إليها (Chawawa, Morgen, 2014, pp, 31-46) ومنها:
 - إن الأخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلاته.
 - تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة.
 - تخفيض شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي
- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار، وذلك لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة عمل متنوعة للقدرات والخصائص.
- زيادة المرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف وجعل المنظمات والمؤسسات أسرع في الإستجابة للتغيرات البيئية في الأعمال من المنظمات المتجانسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ثالثاً: سلبيات التنوع في الموارد البشرية

تبيّن أنّ هناك مقابل الميزات للتنوع قد تبرز بعض السلبيات خاصة إن لم يتم التعامل مع هذا التنوع بشكل سليم، كازدياد كلفة، ووقت حل المشكلات، واتخاذ القرارات داخل المنظمة، والصراعات وظهور مشاكل في الاتصال، وسلبيات تتمثل في إتجاهات الأفراد في منظمات متنوعة الموارد البشرية، مثل مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، و بروز ظاهرة التحيز، أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم، وكذلك من السلبيات الأخرى للتنوع زيادة التغيب عن العمل، أو دوران العمل، وزيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد، وحدوث مشاكل ثقافية بين الأفراد، و المجموعات، وزيادة كلف التدريب، والتطوير داخل المنظمة، وعدم إعطاء كافة الأفراد فرصاً متساوية لتحسين الأداء (المصاروه، 2011 ص ص 113-125، 2010، Daft).

رابعاً: إدارة تنوع الموارد البشرية: المفهوم والنشأة

يُعد التنوع حقيقة واقعة في كافة المنظمات في الوقت الحالي، حيث أنه يُعد مسألة مؤثرة بشكل فعلي على كافة العاملين في مجال التنمية البشرية من خلال مستقبلهم المهني، ومفهوم إدارة التنوع اكتسب زخماً في الولايات المتحدة الأمريكية في أواسط الثمانينات من القرن العشرين (احمد، 2014، ص 57-82).

كما يرى (Pringle, Prasad, Konrad, 2006) أن إدارة التنوع تتمثل في " السياسات والممارسات التي تتبناها مختلف المنظمات والتي تسعى إلى خلق نوع من التباين والانسجام والاختلاف بين قوى العمل".

كما أنها " عملية إيجاد مناخ داخل المنظمة تتم الإفادة من خلالها من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة، وتقليل السلبيات المحتملة له" (Daft, 2010: p, 348). وعُرفت إدارة التنوع بأنها " إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية، لتحقيق الاستعمال الأمثل لهذه الموارد في المؤسسات المختلفة (Ivancevich & Gilbert, 2000, p. 88). كما عُرفت إدارة التنوع بأنها " استراتيجية تستعمل لتعزيز التنوع والإدراك والتنفيذ المتعلق بتنوع المنظمات (Etkowiz, Henry, 2003, pp 109-121).

وكما عُرفت إدارة التنوع بأنها " كل ما يسهم في دمج الأفكار وممارسة التنوع يوماً بعد يوم في كل العمليات الإدارية والأنشطة التعليمية بالجامعات وبينتها، وذلك في جو من الثقة والتقبل والتقدير ومناقشة القرارات التي ينبغي إتخاذها" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2005).

أما إنموذج Cox لأدارة التنوع فقد أشار إلى أن الانتقال في إدارة التنوع إلى مستوى أعلى يكون من خلال الانتباه للمهام التالية (Cox, 2002, p 19):

1- مهمة قيادة التنوع: يجب على قيادة المنظمات فهم انعكاسات التنوع على المنظمة وأدائها، ويجب أن تكون إدارة التنوع مرتبطة بغيرها من الجوانب في المنظمة كان تكون منطلقة من رسالة وفلسفة المنظمة، كما يجب أن تلتزم الإدارة بكافة مستوياتها بالتنوع من خلال الدعم المالي والبشري والمادي والتقني (Cox & Blake, 1991).

2- مهمة البحث والقياس: يجب اعتماد أساليب البحث من أجل تقصي الجوانب المتعلقة بالتنوع كتشخيص الجو العام في ظل التنوع، وتحديد احتياجات الأفراد باختلاف خلفياتهم وثقافتهم من أجل تقديم التدريب المناسب لهم، (Cox & Blake, 1991).

خامساً: مبررات تطبيق إدارة التنوع في الجامعات

تتضمن فلسفة ما وراء تطبيق إدارة التنوع في الجامعات العديد من المبررات، بعضها له علاقة بالناحية النفسية، وبعضها ذو علاقة بالنواحي الاجتماعية، والبعض الآخر يتصل بالمنظور الاقتصادي، وكذلك السياسي وأخيراً توجد مبررات ذات طبيعة دستورية، وقانونية وتوضيح ذلك على النحو التالي:

1- المبررات النفسية: تسهم إدارة التنوع في إشباع بعض الحاجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، وهذا ما أشارت له إحدى الدراسات العلمية في تناولها لقياس الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي ومدى تأثيرها بتنوع الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذي يحملون مؤهلات عليا أكثر رضا وظيفيا من المؤهلات الأخرى الأقل وبما يشير إلى تأثير المستوى التعليمي للعاملين على الرضا الوظيفي (السنباني، 2012، Sattenik, bekyan, 2010).

2- المبررات الاجتماعية: وهي المبررات المتصلة بتطوير المجتمع وواقعه، والمتصلة باحتياجات المجتمع على إختلاف وتنوع أفراد وطبقاته ومؤسساته، وهي في مجملها مبررات قوية لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات، على أساس التفاعلات المستمرة بين تلك المؤسسات والخلفية الاجتماعية للأفراد الملتحقين بها والمستفيدين منها، والتنوع الاجتماعي بكل عناوينه لا يدار بالقهر والعنف والقسوة بل يدار بالتفاهم والحوار المفتوح على كل الحلول بعيداً عن النزاعات، وهذا ما تحتاجه المنظمات المعاصرة في الوقت الحالي (نوفل، 2010 ص 128-152).

3- المبررات السياسية: يقصد بالمبررات السياسية تلك المبررات ذات الطبيعة والخلفية الفكرية والحزبية، وبسبب الدور الذي تلعبه العوامل السياسية في تشكيل ملامح أي مجتمع، بحيث يبدو مجتمعاً ديمقراطياً، يراعي التنوع والاختلافات الداخلية، على أساس مبدأ المواطنة وإن "لم تكن لتظهر تلك الاختلافات بشكل كبير خلال مراحل تاريخية قديمة، وذلك لعدم تبلور الوعي، حيث لم يكن متاحاً لأي مجموعة بشرية التفكير في اختلافها أو الشعور بتميزها" (محمد، 2014).

4- المبررات القانونية: مارست بعض المجتمعات في فترات زمنية ألواناً من التميز والانتقاء لصالح بعض الأفراد على حساب مواطنين آخرين، وربما كانت هذه الممارسات مقتنه وممنهجة، وعلى النقيض يتطلب مكافحة سياسات التميز والانتقاء مراجعة القوانين المرتبطة بها وإدخال التعديلات المناسبة عليها وفق الظروف والمستجدات، ولأن نشأة إدارة التنوع ارتبطت بمكافحة التميز، فلا يمكن النظر إليها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المناخ الأخلاقي والقانوني؛ لذلك يجب أن تعكس تقاليد المؤسسة وحقوق الإنسان (احمد، 2014، ص 52، 82-الطبال، 2011، ص 58-65).

سادساً: تحقيق الريادة

الريادة: هنالك تعريفات كثيرة من قبل العديد من الباحثين للريادة (النجم والعلوي، 2010، القاسم، 2013، المناصرة، 2008، خضيرات، 2011) (2002, Quince, 2003, Kuratko, 2001, weaver. k, 2008). هي مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية، والتي تُقاس من خلال أبعاد محددة، كالإبداع، والابتكار، والتفرد، والمبادرة، وأخذ المخاطرة (Coutler, 2001). ويقاس من خلال أسئلة الاستبانة التي تقيس المتغير التابع، تحقيق الريادة من خلال الفقرات من (33-55).

سابعاً: استراتيجيات الريادة

هي تلك الإستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادرة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية (Hitt, 2002, p33-99). تتكون استراتيجية ريادة الأعمال من السياسات الآتية: (الإبداع، والابتكار، والتفرد، والمبادرة، والمخاطرة) وهي الأبعاد نفسها التي تبنتها الدراسة:

1- الإبداع: هو العملية التي يترتب عليها ظهور أو الاتيان بفكرة أو ممارسة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها (الزعبي والجريري، 2007، الفضلي، 2003).

وتعرّف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بُعد الإبداع (33-37).

2- الابتكار: هو عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العقلية البشرية، وتطوير الهيكل التنظيمي، بحيث يؤثر ذلك في التصرفات التي ترتبط النواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري في مجال التفكير الإبداعي، وتبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار حلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والإسلوب التقليدي (الزعبي والجريري، 2007، الفضلي، 2003) (Tanveer, 2013, pp, 449-458).

وتعرّف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بُعد الابتكار (38-42).

3- التفرد: هو إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية، أو طرق جديدة في تقديم الخدمة، أو في إدارة التنظيم وهيكلته وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين، وإن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء بطبيعة الخدمات، أو بطبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الإستمرارية، ولا يمكن تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة أو المتميزة (Johnson, schools, 2006) (الرابعة، 2006 ص 70-120، السكارنه، 2005).

وتعرّف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بُعد التفرد (43-47).

4- المبادأة: هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم خدمات وتكنولوجيا وتقنيات إدارية، وأيضا هي أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
2 - المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.

3- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل إحتوائهم (السكارنه، 2007 ص 33-79).
وتعرّف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بُعد التفرد (48-50).

5- المخاطرة: هي ان يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالسوق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد، ولكن أيضا على شكل فرص يجب أن تسعى المنظمة للإستفادة منها بقصد زيادة قدرتها التنافسية (السكارنه، 2008).

تمثل المخاطرة إستعداد الإدارة لتوظيف مواردها بحجم كبير وبمستوى عالٍ للمخاطر بقصد إستثمار الفرص في ظروف عدم التأكد، والمخاطرة هي محاولة المنظمة طرح منتجات جديدة تكون درجة عدم التأكد من نجاحها في السوق مرتفعة، أو الدخول في أسواق جديدة تتسم بنسبة مرتفعة من المخاطر حيث ترتبط المخاطرة إرتباطا وثيقا مع مبادرة المديرين في السعي لإقتناص فرص جديدة في بيئة الأعمال تنطوي على المخاطرة والميل للإبداع الريادي فيها (السكارنه، 2007).

وتعرّف إجرائياً: بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة التي تقيس فقرات بُعد المخاطرة (51-55).

في حين ترى اليونسكو المخاطرة بأنها تعبير عن احتمالية لحدث ما وعدم التأكد من حدوثه، وفي حالة حدوثه فقد يكون ذا تأثير إيجابي من خلال الفرص التي يقدمها للمنظمة، أو ذا تأثير سلبي من خلال التهديدات التي ستواجه تحقيق أهداف المنظمة (اليونسكو، 2011، ميسون، 2013، ص ص 21-30).

وفي الدراسة الحالية نجد أن الخصائص الريادية لأعضاء هيئة التدريس هي ذات أهمية كبيرة وطابع مختلف في الجامعات الأردنية عنها في المنظمات الأخرى، وذلك لإرتباطها بمحاور أكاديمية وتعليمية وإدارية مختلفة هامة للجامعة، والمجتمع ككل، حيث إنّ الإهتمام بالخصائص الريادية وتعزيزها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ستؤدي حتماً لتحقيق التوجهات المستقبلية بالبقاء والنمو للجامعات .

دراسات سابقة

لقد تم مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وأشارت نتائج المراجعة إلى قلة الدراسات على المستوى المحلي والتي تبحث في أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية بشكل مباشر، فقد حاولت هذه الدراسة الإستفادة مما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها.

دراسة (الرماضنه، 2015) بعنوان: "إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في التميز المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددها (18) جامعة من كافة الرتب الأكاديمية، وتم توزيع (343) إستبانة من مجتمع الدراسة، وأعتمد للتحليل (305) إستبانة أي ما نسبته (93%). واستخدم في تحليل الدراسة المنهج الوصفي، والاحصاء الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج لأثر إستراتيجية تنوع الموارد البشرية بأبعادها في التميز المنظمي مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجود أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها (سياسة بناء ثقافة منظمة تتقبل الآخر، سياسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، سياسة بناء فرق العمل المتنوعة، سياسة توظيف الاتصالات لإدارة التنوع) على التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . وأوصت الدراسة أن تضع الجامعات الخاصة الأردنية إستراتيجية واضحة لإدارة تنوع الموارد البشرية بإعتبار المورد البشري هو الركيزة الأساسية لنجاحها.

وقام (العروطي وحسن، 2015) بدراسة بعنوان " تقييم جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التريس المنتمين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع للجامعة بمدينة العين كعينة مبحوثة والبالغ عددهم (44) مفردة، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج من خلال وجود علاقة بين متغيري إستخدام إستراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية) وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: بأن تواصل الجامعة في تطوير وتطبيق إستراتيجياتها وسياسياتها، والتي يراها الباحثان رشيده تجاه العدل والمساواة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار.

وقام (أبو قرن ، 2015) دراسة بعنوان: "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية و مركز التعليم المستمر بجامعة الأزهر". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية و مركز التعليم المستمر بجامعة الأزهر لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث في جمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسة والإستبانة قاعدة رئيسية في جمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من طلبة التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر والبالغ عددهم 160 طالب وطالبة حيث تم توزيع 30 إستبانة عينة إستطلاعية تم توزيع 200 إستبانة وتم استرداد 130 إستبانة وقد بلغت النسبة الإجمالية 8% . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور متوسط في الإبداع والابتكار المخاطرة المحسوبة والإستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية. في حين تبين وجود دور قليل في المجالات المذكورة أعلاه على التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر، وأوصى الباحث من يقوم على ادارة التعليم والسماح في جامعة الأزهر في العمل على تطوير مركز التعليم المستمر والإرتقاء بمستوى ريادة الأعمال وضرورة مساهمة التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية بشكل أفضل وأكبر في دعم مشاريع البحث والتطوير في دعم الابتكار والإبداع.

دراسة (Chawawa,2014) بعنوان "Diversity management" practices in education

"Evidence from private higher education institutions in Botswana" ممارسات ادارة التنوع في التعليم العالي: ادلة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا" هدفت الدراسة إلى التعرف على التنوع وادارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وتضمنت الدراسة بعض أبعاد التنوع منها الجنسية، واللغة، واعتبرت الإعاقة والجنس هما الأكثر قابلية للتطبيق في مجال التعليم الخاص في بوتسوانا، واستخدم الباحث لجمع البيانات إستبانة وأعتد على مقياس ليكرت 5 نقاط، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية بمعنى التنوع وادارة التنوع ومع ذلك تفشل سياسات ادارة التنوع في هذه المؤسسات من التصدي لمشكلة عدم التكافؤ كالنساء لا تزال متخلفة في المناصب القيادية ، وتوصلت الدراسة إلى توصيات منها تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى التدريب الدوري للموظفين على نطاق المؤسسة في مجال التنوع لضمان فهم وتقدير لدور وفوائد التنوع في المؤسسات، وأيضاً تحتاج مؤسسات التعليم العالي لأنظمة واضحة لإدارة تنوع فعالة، وكذلك إن ادارة التنوع لا يمكن أن تنجح إلا في وجود الموارد الكافية، ووضع وتنفيذ إستراتيجيات لضمان توافر الموارد البشرية والموارد المالية للإدارة الفعالة للتنوع.

دراسة (Olesn & Kumar, 2012) بعنوان "Understanding organizational diversity management programs: thoretical framework and directions for future research" فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية: إطار نظري وتوجهات للبحث المستقبلي". هدفت هذه الدراسة على التعرف على درجة فهم برامج إدارة التنوع التنظيمي، وكذلك تقديم منظور نظري اجتماعي لتعزيز إدارة التنوع في البرامج التنظيمية، ومن ثم قامت الدراسة بإستعراض أبرز تطبيقات إدارة التنوع في مختلف البرامج، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها: استخدام



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

التفاعل بين النظريات الاجتماعية والثقافية لإدارة التنوع في تطوير برامج إدارة التنوع في مختلف البرامج، وتوفير إطار لرؤية الباحثين والممارسين لكيفية تحسين الممارسات والبرامج في إدارة التنوع، وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها تشجيع العمل النظري التجريبي في المستقبل لإستكشاف كيف يمكن تغيير منهج إدارة التنوع في المنظمة مع مرور الوقت أو وفقاً للمتطلبات البيئية.

دراسة (Prick & Kumar, 2012) بعنوان: "Managing Workplace" Diversity Issues and Challenges " إدارة التنوع في مكان العمل : القضايا والتحديات". هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات المحتملة للتنوع في مكان العمل، واقتراح إستراتيجيات لتعزيز التنوع في مكان العمل، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف تكنولوجيا المعلومات من بين أكبر (15) شركة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، إن المنظمات التي لديها قوة عمل متنوعة أكثر ملائمة لخدمة العملاء الخارجيين خاصة في الأسواق العالمية، وهذه المنظمات لديها فهم أفضل للمتطلبات القانونية والسياسية والاجتماعية والبيئات الثقافية، وإن إدارة التنوع بنجاح يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى الموظفين وكذلك رضا المنظمة عن أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى توصيات كان أهمها تشجيع الموظفين على قبول المهام الخارجية، وكذلك تدريب الموظفين على اللغة الأجنبية وأيضاً تدريب الموظفين لتقليل من حساسية الاختلافات بين الثقافات وتقبل الآخر.

المنهجية والتصميم

- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية السابقة، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، تم استخدامه لتغطية الجوانب التطبيقي في هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله إختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الإعتداد على استبانة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في جميع الرتب الأكاديمية الآتية: محاضر، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ، وعددهم (7433) في (10) جامعات موزعين كالتالي كما هو في الجدول رقم (1):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجدول رقم (1)

اسم الجامعة	عدد أفراد المجتمع	عدد العينة المختارة	نسبتها من العدد الكلي
الأردنية	1624	87	5.4%
الألمانية الأردنية	230	12	5.2%
الهاشمية	627	34	5.4%
الحسين بن طلال	316	17	5.3%
اليرموك	960	52	5.4%
موتة	561	30	5.3%
البلقاء التطبيقية	1330	72	5.4%
آل البيت	407	22	5.4%
الطفيلة	459	25	5.4%
العلوم والتكنولوجيا	919	49	5.3%
المجموع	7433	400	5.4%

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على إحصائية مديريةية المؤسسات التعليمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام 2017/2016.



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

والجدول رقم (2) يوضح عدد الاستبيانات المستردة من كل جامعة ونسبتها من الاستبيانات الموزعة"

جدول رقم (2)

عدد الاستبيانات المستردة ونسبتها من الإستبيانات الموزعة

اسم الجامعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	النسبة المئوية
الأردنية	87	81	%93
الألمانية الأردنية	12	10	%83
الهاشمية	34	28	%82
الحسين بن طلال	17	14	%82
اليرموك	52	45	%87
مؤتة	30	24	%80
البلقاء التطبيقية	72	65	%90
آل البيت	22	20	%91
الطفيلة	25	22	%88
التكنولوجيا	49	41	%84
العدد الكلي	400	357	87.50

3.4 عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية، وعددها (10) جامعات، وبلغ عددهم حسب إحصائية التعليم العالي للعام 2016/ 2017 (7433) عضواً، وتم توزيع (400) إستبانة على مجتمع الدراسة بإستعمال العينة العشوائية الطبقية النسبية، أسترجع منها (357) إستبانة بنسبة إسترجاع بلغت (%89.25) من الإستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وتم إستبعاد (7) إستبيانات؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (350) إستبانة، أي ما نسبته (87.50) من الإستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي والجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

جدول رقم (3)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	277	79%
	إناث	73	21%
العمر بالسنوات	أقل من 30	18	5%
	30- أقل من 40	126	36%
	40- أقل من 50	133	38%
	50 فأكثر	73	21%
	الكلي	350	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	66	19%
	دكتوراه	284	81%
الرتبة الأكاديمية	الكلي	350	100%
	محاضر	45	13%
	مدرس	40	11%
	استاذ مساعد	118	34%
	استاذ مشارك	100	29%
	استاذ	47	13%
	الكلي	350	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	73	21%
	5- أقل من 10	104	30%
	من 10- أقل من 15	77	22%
	15 فأكثر	96	27%
	الكلي	350	100%

**تعد هذه النسبة مناسبة، بناءً على ما ورد في القاعدة الأولى من القواعد الثلاث التي وضعها الباحث (Roscoe,1975) بأن حجم العينة الواقع بين 30-500 مفردة يعد مناسباً لمعظم الدراسات (Sekaran, 2004: P295).

5.3 أداة الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات:

- أداة الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات :

تتمثل أداة الدراسة في استبانة (الملحق رقم أ) وتم تطويرها اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وتم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) على النحو الآتي: (موافق تماماً 5 درجات)، (أوافق وتمثل 4 درجات)، (محايد وتمثل 3 درجات)، (غير موافق وتمثل 2 درجتان)، (غير موافق تماماً وتمثل 1 درجة واحدة) وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول : ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن موضوع البحث، وتضم مجموعة من الفقرات التي تتعلق بأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية) وهي: (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) والتي تقيسه الفقرات من (1-32). وضم هذا الجزء (32) فقرة (الرماضنه، 2015، الطبال، 2011).



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات التي تتعلق بأبعاد المتغير التابع (تحقيق الريادة) وهي: (الإبداع، والابتكار، والتفرد، والمبادأة، والمخاطرة) والتي تقيسه الفقرات من (33-55) وضم هذا الجزء (23) كما هو موضح في الجدول رقم (4) (السكرانه، 2005).

جدول رقم (4)

فقرات الاستبانة وتوزيعها على متغيرات الدراسة المستقل والتابع

- صدق الأداة :			
المتغير	الأبعاد	أسئلة الدراسة	عدد أسئلة الدراسة
ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية	التدريب على التنوع وتقبل الآخر	(6-1)	6
	بناء فرق العمل المتنوعة	(11-7)	5
	تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية	(17-12)	6
تحقيق الريادة	بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع	(22-18)	5
	الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية	(27-23)	5
	دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية	(32-28)	5
	المجموع	(32-1)	32
	الإبداع	(37-33)	5
	الابتكار	(42-38)	5
	التفرد	(47-43)	5
	المبادأة	(50-48)	3
	المخاطرة	(55-51)	5
	المجموع	(55-33)	23

لإختبار صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (17) محكماً، من ذوي الخبرة والإختصاص في الجامعات الأردنية، وجامعات عربية، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ومعرفة مدى ملائمة ووضوح وصلاحيّة الفقرات المستخدمة لقياس أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، ومدى إنتماء فقرات الاستبانة للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تمّ الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المقترحة على الفقرات، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية، لخدمة أغراض الدراسة موضحة كما هي في ملحق (ب).

- ثبات الأداة :

تمّ إستخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5) كالآتي:

جدول (5)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة والأداة ككل.

كرونباخ ألفا	البعد
0.88	التدريب على التنوع وتقبل الآخر
0.87	بناء فرق العمل المتنوعة
0.86	تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية
0.86	بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع
0.89	الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية
0.86	دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية
0.89	ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية ككل
0.89	الإبداع
0.87	الابتكار
0.86	التفرد
0.87	المبادأة
0.87	أخذ المخاطرة
0.89	تحقيق الريادة ككل

- المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.17) الآتية.

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسبة المنوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لإختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

- عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بُعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية، فتدرج المقياس المستخدم في الدراسة على النحو الآتي:



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

غير موافق تماماً 1 غير موافق 2 محايد 3 موافق 4 موافق تماماً 5
وقد تم تحديد مستوى (توافر الممارسة / تحقيق الريادة)، والجدول (5) يوضح هذا التدرج.

جدول رقم (6)

تدرج مستوى (توافر الممارسة / تحقيق الريادة) تبعاً للمتوسط الحسابي	مستوى الممارسة
1.00 – 2.32	منخفض
2.33 – 3.65	متوسط
3.66 – 5.00	مرتفع

عرض النتائج:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بُعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، ممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في تحقيق الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، المخاطرة) مجتمعاً في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجدول (7) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل ممارسة إدارة التنوع في تحقيق الريادة	أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التدريب على التنوع وتقبل الآخر	0.109	0.042	0.126	*2.558	0.011	
بناء فرق العمل المتنوعة	0.106	0.047	0.117	*2.286	0.023	
تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية	0.024	0.043	0.028	0.556	0.579	
بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع	0.343	0.042	0.406	*8.089	0.000	
الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية	0.014	0.041	0.015	0.345	0.731	
دعم الإدارة العليا بتنوع الموارد البشرية	0.227	0.046	0.252	*4.947	0.000	

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

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالتدريب على التنوع وتقبل الآخر، بناء فرق العمل المتنوعة، بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) جميعها جاءت ذات تأثير في تحقيق الريادة بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات، وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة $(a \geq 0.05)$ ، كما أظهرت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي (تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية) في المتغير التابع (تحقيق الريادة).

مما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ لممارسات إداره تنوع الموارد البشرية بأبعادها (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في تحقيق الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادرة، المخاطرة) مجتمعاً في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ لممارسات إداره تنوع الموارد البشرية بأبعادها (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، ممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في تحقيق الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادرة، المخاطرة) مجتمعاً في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعاده (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، ممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في تحقيق الريادة، تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، والجدول رقم (8) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ Stepwise Multiple Regression في تحقيق الريادة من خلال أبعاد ممارسات إدارة التنوع كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة التنبؤ	معامل التحديد R^2	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التدريب على التنوع وتقبل الآخر	0.591	*2.540	0.012
بناء فرق العمل المتنوعة	0.623	*2.274	0.024
دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية	0.677	*5.499	0.000
بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع	0.746	*8.221	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$

يتضح من الجدول رقم (8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار، أن بُعد بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع جاء في المرتبة الأولى، حيث فسر ما نسبته (74.6%) من التباين في المتغير التابع، وجاء في الترتيب الثاني بعد دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية، وفسر ما نسبته (67.7%) من التباين في المتغير التابع، وتلاه بعد التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وفسر (59.1%) من التباين في

المتغير التابع، ثم جاء بعد بناء فرق العمل المتنوعة، وفسر (62.3%)، وجاء في الترتيب الأخير بعد تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث فسر ما نسبته (62.4%) من التباين في المتغير التابع.

(H02) الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الباحثين نحو ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة). للإجابة على فرضية الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات الباحثين نحو ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة)، والجدول (9) يبين نتائج الإحصائيات الوصفية للإستجابات الباحثين.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة) على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية

المتغير	مستوى المتغير	ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية
الجنس	ذكور	3.28
	إناث	3.26
العمر بالسنوات	أقل من 30	3.68
	30- أقل من 40	3.20
	40- أقل من 50	3.23
	50 فأكثر	3.39
المؤهل العلمي	ماجستير	3.44
	دكتوراه	3.24
	محاضر	3.46
	مدرس	3.33
	استاذ مساعد	3.16
الرتبة الأكاديمية	استاذ مشارك	3.28
	استاذ	3.34
	أقل من 5	3.47
عدد سنوات الخبرة	5- أقل من 10	3.13
	10- أقل من 15	3.19
	15 فأكثر	3.37
الانحراف المعياري		
		0.74
		0.67
		1.06
		0.71
		0.70
		0.67
		0.88
		0.68
		0.91
		0.82
		0.63
		0.72
		0.66
		0.80
		0.77
		0.58
		0.69

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (9) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات أفراد العينة باختلاف مستويات متغير الجنس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإستجابات أفراد العينة باختلاف متغير الجنس كما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.28)، حيث جاءت الذكور بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري (0.74)، وجاءت الإناث بالمتوسط الحسابي الأقل بلغ (3.26)، وانحراف معياري (0.67).

كما يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (35) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات أفراد العينة باختلاف مستويات متغير العمر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإستجابات أفراد عينة باختلاف مستويات متغير العمر كما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.20-3.68)، وجاء مستوى العمر (أقل من 30 سنة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68)، وإنحراف معياري (1.06)، وجاء مستوى العمر (30- أقل من 40 سنة) بأدنى متوسط بلغ (3.20)، وإنحراف معياري (0.71).

كما يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (9) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة باختلاف مستويات متغير المؤهل العلمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة باختلاف مستويات المؤهل العلمي كما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24-3.44)، وجاء مستوى الماجستير بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، وإنحراف معياري (0.88)، وجاءت الدكتوراه بأدنى متوسط بلغ (3.24)، وإنحراف معياري (0.68).

كما يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (9) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة باختلاف مستويات متغير الرتبة الأكاديمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإستجابات أفراد عينة باختلاف مستويات متغير الرتبة الأكاديمية كما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.46)، وجاءت رتبة المحاضر بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.46)، وإنحراف معياري (0.91)، وجاءت رتبة الاستاذ المساعد بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.16)، وإنحراف معياري (0.63).

كما يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول (10) أن هناك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة باختلاف مستويات متغير الخبرة، و تراوحت المتوسطات الحسابية للإستجابات أفراد عينة باختلاف مستويات الخبرة كما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13-3.47)، وجاء مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.47)، وإنحراف معياري (0.80)، وجاء مستوى الخبرة (5- أقل من 10 سنوات) بأدنى متوسط بلغ (3.13)، وإنحراف معياري (0.77).

وللتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة باختلاف متغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، تم إجراء اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية باختلاف متغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، والجدول (10) يبين نتائج الاختبار.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	227	3.28	0.74	0.223	348	0.824
	إناث	73	3.26	0.67			
المؤهل العلمي	ماجستير	66	3.44	0.88	2.023	348	0.054
	دكتوراه	284	3.24	0.68			

توضح النتائج في الجدول (10) أن قيمة (ت) لإستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً لمتغير الجنس بلغت (0.223)، وبمستوى دلالة (0.824)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (a≤0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

كما توضح النتائج في الجدول (10) أن قيمة (ت) لإستجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بلغت (2.023)، وبمستوى دلالة (0.054)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (a≤0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

وللتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات (العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة)، تم إجراء تحليل التباين ثلاثي (ONE WAY ANOVA) لاختبار أثر اختلاف متغيرات (العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية، والجدول (11) يبين نتائج التحليل.

جدول رقم (11)

تحليل التباين الاحادي لأثر اختلاف متغيرات (العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	1.534	3	0.511	1.004	0.391
الرتبة الأكاديمية	1.837	4	0.459	0.901	0.463
الخبرة	4.752	3	1.584	3.108	0.027
الخطأ	172.731	339	0.510		
المجموع	183.600	349			

تظهر النتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغيري الدراسة (العمر، والرتبة الأكاديمية) على استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة (F) لهذين المتغيرين على التوالي (1.004، 0.901)، وبمستوى دلالة (0.391، 0.463).

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير الخبرة على استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة (F) (3.108)، بمستوى دلالة (0.027)، مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة ككل تبعاً لاختلاف متغير الخبرة.

ولبيان اتجاهات الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة على استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير الخبرة

مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	سنوات الخبرة
0.024*	0.3380	5- أقل من 10 سنوات
0.124	0.2812	10- أقل من 15 سنة
0.867	0.0940	15 سنة فأكثر

* القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يلاحظ من النتائج الجدول (12) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المقارنة المرتبطة بكل من مستويي الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.024)، وجاءت الفروق لصالح مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات). مناقشة النتائج

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1- أظهرت النتائج أن هنال أثر لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية للتباين في المتغير التابع الكلي (تحقيق الريادة)

2- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(التدريب على التنوع وتقبل الآخر، بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) جاءت ذات تأثير في بُعد الإبداع، كما دلت النتائج عدم وجود أثر دالٍ إحصائياً لبعدي (بناء فرق العمل المتنوعة، تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية) في بُعد المتغير التابع (الإبداع).

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Armstrong Flood and Mkamwa,2008)، التي أظهرت أن تبني إدارة التنوع والمساواة يزيد من إنتاجية وإبداع الموظفين، ويقلل من رغبتهم بترك العمل بشكل أكبر. 3- أظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(بناء فرق العمل المتنوعة، بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) جاءت ذات تأثير في بُعد الابتكار، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دالٍ إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية) في بُعد المتغير التابع (الابتكار).

وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة الذي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، ممارسة الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في الابتكار كأحد أبعاد تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

4- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(التدريب على التنوع وتقبل الآخر، بناء فرق العمل المتنوعة، بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) جاءت ذات تأثير في بُعد التفرد، كما دلت النتائج عدم وجود أثر دالٍ إحصائياً لبُعد (تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية) في بُعد المتغير التابع (التفرد). وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة الذي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، ممارسة الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) على التفرد كأحد أبعاد المتغير التابع تحقيق الريادة.

وتعزى هذه النتيجة إلى إجماع غالبية أعضاء هيئة التدريس أن هذه الجامعات تسعى لتحقيق التفرد، وذلك من خلال: سعي الجامعة لتقديم خدمات تعليمية متميزة عن بقية الجامعات الأخرى، تبني الجامعة سياسة جذب طلاب متميزين للدراسة لديها، استقطاب الجامعة أعضاء هيئة تدريس متميزين في مجال اختصاصهم للعمل بها، تميز الجامعة في الاستمرارية في تقديم خدماتها بصورة أفضل، سعي الجامعة إلى ربط قوة أعضاء هيئة التدريس بقوة الجامعة لتحقيق ميزة لديها. ويبين الباحث عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية نتيجة عدم اتباع سياسات واضحة في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس حسب الكفاءة، وعدم وجود أسس موضوعية في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الأكاديمية.

5- أظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(التدريب على التنوع وتقبل الآخر، بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع) جاءت ذات تأثير في بُعد المبادأة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دالٍ إحصائياً لأبعاد (بناء فرق العمل المتنوعة، تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في المبادأة كأحد أبعاد المتغير التابع تحقيق الريادة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة الجامعة لإدارة التنوع في الموارد البشرية يتيح لها تعدد وزيادة قدرات أعضاء هيئة التدريس لضمان الاستمرارية وتقديم العديد من الخدمات إلى المجتمع المحلي، والمشاركة في حل مشاكل المستقبل، وسد الحاجات ومواكبة التغيرات، وتقديم الخدمات التكنولوجية والتقنيات الإدارية.

6- أظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(بناء ثقافة تنظيمية وتقبل التنوع) جاء ذات تأثير في بُعد المخاطرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر دالٍ إحصائياً لأبعاد (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، بناء فرق العمل المتنوعة، تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) في المخاطرة كأحد أبعاد المتغير التابع تحقيق الريادة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة تقوم بطرح مسابقات في برامجها التعليمية لتشجيع الطلاب على تقديم الأفكار الجديدة، وتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتتبنى الجامعة طرح وتقديم خدمات جديدة في إطار سياساتها لاتباع الاعمال التي تعتمد على المجازفة والجرأة، وهذا ما قد يقلق الكثير من أعضاء هيئة التدريس وبذلك يخشون المخاطرة، ما أكدته نتائج هذه الفرضية عدم وجود أثر جوهري لممارسة إدارة التنوع على أخذ المخاطرة. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Armstrong Flood and Mkamwa,2008)، التي أظهرت أن تبني إدارة التنوع والمساواة يزيد من إنتاجية وإبداع الموظفين، ويقلل من رغبتهم بترك العمل بشكل أكبر، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Lumadi, 2008) حيث أشارت نتائجها إلى أهمية ممارسة إدارة التنوع في الموارد البشرية في مؤسسات التعليم المرتفع.

7- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية) على استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويمكن تفسير ذلك إلى إجماع غالبية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية أفراد هذه الدراسة على اختلاف جنسهم، وعمرهم، ومؤهلاتهم العلمية، ورتبتهم الأكاديمية، على استجاباتهم نحو ممارسة إدارة تنوع الموارد البشرية في هذه الجامعات، وإدراكهم للفوائد التي تحققها هذه الممارسة على الجامعة أولاً، وعليهم ثانياً على اختلاف المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية). اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العرموطي وحسن، 2015) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية)، واتفقت مع نتائج دراسة (الزبون والصريصري، 2015) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق جوهريّة تبعاً لمتغيري الجنس، والمركز الوظيفي.

واختلفت في نتائجها مع دراسة (Soldan and Dickie,2008)، التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

8- في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير الخبرة على استجابات أفراد العينة على ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مما يشير إلى وجود فروق جوهريّة بين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة ككل تبعاً لاختلاف متغير الخبرة.

كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المقارنة المرتبطة بكل من مستويي الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح مستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إطلاع أعضاء هيئة التدريس الجدد على وسائل التكنولوجيا الحديثة، وارتباطهم بثورة تكنولوجيا المعلومات بصورة أكبر وأوسع من أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة، كما أن أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة ليس لديهم الثقة بالتغيير السريع الذي يشهده عصرنا الحالي، وما يحمله من مفاهيم جديدة كإدارة التنوع في الموارد البشرية، واللامركزية، وغير ذلك.

9- إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها (ممارسة التدريب على التنوع وتقبل الآخر، ممارسة بناء فرق عمل متنوعة، ممارسة بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، ممارسة تحقيق العدالة والمساواة في سياسات إدارة الموارد البشرية، ممارسة الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ممارسة دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، كما أن تصورات المبحوثين نحو تحقيق الريادة بأبعادها: (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، المخاطرة) جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

4.4 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي :

- 1- ضرورة مراعاة الجامعة خصوصية عضو هيئة التدريس من كلا الجنسين من خلال إتاحة الجامعة لهم الفرصة لتأدية بعض الأعمال عن بُعد وفقاً لطبيعة أعمالهم.
- 2- ضرورة التأكيد على أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في مجال تقديم أفكار إبداعية جديدة تنمي أساليب العمل داخل الجامعة، ليتجاوز دورهم من مرحلة التدريس فقط إلى مرحلة المساهمة في تطوير الأداء الجامعي ككل.
- 3- ضرورة عمل إدارة الجامعة على تشجيع تقديم الحوافز والمكافآت لأداء أعضاء فرق العمل المتميزين
- 4- ضرورة تعزيز وتحفيز أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وحثهم على إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل التي تواجه العملية التعليمية في الجامعات، من خلال تبني أفكارهم الريادية، وأخذها بمحمل الجد، والعمل على دراستها وتقييمها، حتى وإن إنطوت هذه الأفكار بدرجة ما من المخاطرة.
- 5- ضرورة اهتمام الجامعة بتعزيز ثقافة فرق العمل، والعمل الجماعي المشترك بين أعضاء هيئة التدريس، بشكل يؤدي إلى تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية، من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تقبل التنوع بين أعضائها، وتشجيع المنافسة بينهم، وداعمة للإبداع لما فيه مصلحة الجامعة.



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

ب- الكتب

- 1 - جاد الرب، سيد محمد (2010). إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات-الإستراتيجيات الدولية- التطبيقات. ط 2. القاهرة.
- 2 - جاد الرب، سيد محمد (2009). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، القاهرة: منشورات مكتبة المدينة.
- 3 - جرين برج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات. ترجمة: محمد الرفاعي، واسماعيل بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 4 - داركر، بيتر (1985). التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ (ترجمة حسين عبد الفتاح) عمان: مركز الكتب الأردني، الدوري، زكريا السعيد.
- 5 - ديسلر، جاري (2007). ادارة الموارد البشرية ترجمة (عبد المتعال، محمد سيد احمد). الرياض، دار المريخ للنشر.
- 6 - السالم، مؤيد (2009) إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7 - السكارنه، بلال (2010) الريادة وادارة المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن.
- 8 - الشميمري، احمد بن عبد الرحمن، والمبيريك، وفاء بنت ناصر (2011). ريادة الأعمال، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 9 - الصيرفي، محمد (2007). بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- 10 - عقيلي، عمر وصفي (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بُعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 11 - النجار، فايز جمعة، العلي، عبد الستار محمد (2010). الريادة وادارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12 - النجار، فريد (2007). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

المجلات والدوريات

- 1 - احمد، كمال عبد الوهاب (2014). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في ادارة مؤسسات التعليم العالي العربية، مجلة التربية، 17(50) 57-82.
- 2 - البشوتي، رحاب محمد لطفي. (2013). دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4(1)، 1-2.
- 3 - الزبون، محمد سليم، والصريصري، محمد بن سالم بن حمد (2015). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة الدراسات الجزائرية، (34)، 12-18.
- 4 - خضيرات، عمر (2011) الريادة الاقتصادية والمشروعات الصغيرة في الأردن. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية 9(30).
- 5 - السكارنه، بلال (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر.
- 6 - السكارنه، بلال خلف (2007) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ص 79-33.



ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية

- 7 - الطبال، عبد الله (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع (دراسة نظرية). مجلة المدير الناجح، العدد (1) 58-65.
- 8 - الطحيح، سالم مرزوق (2003) السلوك التنظيمي، أساس الكفاءات والمهارات الإدارية والفردية، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- 9 - معيقل، نوره (2015). إدارة التنوع تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا. موقع مجلة المعرفة الموقع.
- 10 - العرموطي، أيمن وحسن، مدثر (2015). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية بجامعة بابل، - 2051. 23 (16)
- 11 - النفعي. مزنة (2015). واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، 55 (4) 665-718.
- 12 - نوفل، احمد سعيد (2010). متحدون في التنوع: الاتحاد الاوروبي بين القدرات والتحديات. المجلة العربية للعلوم السياسية (29)، 152-128 .
- 13 - علي حسين، ميسون (2013). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث نظري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 21، ال عدد2.
- 14 - الفضلي، فضل صباح (2003) العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية.
- 15 - الأسعد، عمر (1988) الجامعات العربية حتى عام 2000 الواقع والتصورات المستقبلية، المؤتمر السادس لاتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات 18-16 فبراير 1988.
- 16 - باكير، عبد الباقي، عبد الغني (2004). " الجودة في التعليم العالي " سلسلة إصدارات الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، العدد الثاني الخرطوم.
- 17 - برنامج الامم المتحدة الإنمائي (2005). تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (2005) نحو المرأة في الوطن العربي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (د. ط). عمان: المكتب الإقليمي للدول العربية، المطبعة الوطنية.
- 18 - برنامج الامم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد المكتوم. (2014) تقرير المعرفة العربي، ط1، دبي: دار الغرير للطباعة والنشر.
- 19 - البسيوني، احمد، إبراهيم، بشير، الياس (2003). دليل التقديم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، عمان، ص7.
- الزعبى، علي فلاح، الجريري، ماجد عبد العزيز (2007). دور وأهمية المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا.
- 20 - القحطاني، سالم (2012) الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون الخليج العربية، تحديات التغيير والتطوير واستشراق المستقبل، الرياض.

الرسائل والاطروحات

- 1 - البليسي، أسامه (2012) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - 2 - حسن، عبد المحسن احمد (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
 - 3 - الربابعة، فاطمة علي (2006). دور سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، مصر، القاهرة.
 - 4 - السكارنه بلال خلف (2005) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
 - 5 - الصريصري، محمد بن سالم بن حمد (2015). برنامج تدريبي اداري مقترح لتطبيق ادارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
 - 6 - السنباتي، امين علي صالح (2012). استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة قناة السويس، القاهرة.
 - 7 - القاسم، مي (2013) أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
 - 8 - المخلافي، ناصر (2014)، " واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
 - 9 - المصاروة، علي محمد احمد (2011). " أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض"، رسالة دكتوراه في الادارة، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
 - 10 - المناصرة، اكسمري (2008). ابعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
 - 11 - الرماضنه، بشار (2015) استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية.
 - 12 - أبو قرن (2015) واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية ومركز التعليم المستمر بجامعة الأزهر.
- الانترنت
- 1 - صحيفة مكة. (2016). التنوع الثقافي في بيئة العمل، almarahbin & MakHahup.com.
 - 2 - العامري، صالح. (2006). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى. الجريدة الاقتصادية
 - 3 - رينية ماجد (2012) التوازن بين العمل والحياة الخاصة. ما لسيا كودكيند، دار المعرفة للتنمية البشرية.
 - 4 - محفوظ، محمد. (2012). إدارة التنوع الإنساني. جريدة الرياض 3 يوليو، ع (1608).
 - 5 - محمد عبد المنعم شعيب. (2014). الإدارة المعاصرة منظور تطبيقي. الجزء التاسع، المنهل.
 - 6 - إعلان اليونسكو العالمي بشأن التنوع الثقافي منظمة اليونسكو. (2002).



Books:

- 1- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
 - 2 -Bratton ,John & Gold ,Jeffrey (2003) . Human Resource Management:Theory and Practice ,3rd ed .Bath Press ,London
 - 3 - Bratton, J., & Gold, J. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice. Macmillan International Higher Education.
 - 4 - Coutler, Mary (2001). Entrepreneurship in action. Prentice-hall, London.
 - 5 - Dessler, Gary (2012). Human resource management ,12th Ed. London: Saffron House.
 - 6 -Hisrich, R, D & Peters, M, P. (2002), Entrepreneurship, 5e. Sydney: McGraw Hill\ Irwin.
 - 7 -Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F. (2001). Entrepreneurship: A contemporary approach. South-Western/Thomson Learning, p.29.
 - 8 -Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. (Eds.). (2005). Handbook of workplace diversity. Sage.
- Personnel Management- Hand Books ,Cambridge University Press, Academy of management proceeding, Available: [http: EBSCO host](http://EBSCO host).

Journals:

- 1 - Bastiaens, J. (2011). Evaluation of tools for measuring and monitoring diversity management higher education institutions in Flanders. In CHE Consult. Alternative Forms of Measuring Diversity in Higher Education., Date: 2011/11/28-2011/11/29, Location: Berlin, Germany.
- 2 - Chawawa, Morgen (2014). Diversity management practices in education: Evidence from private higher education institutions in Botswan. Journal of education and practice, 5(18), 31-46.
- 3 - Clark, B. R. (2004). Delineating the character of the entrepreneurial university. Higher education policy. Vol.17 No, 4pp.355-370.
- 4 - Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrepreneurship theory and practice, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship theory and practice, 16(1), 7-26.
- 5 - Cox, T. (2002). Taking diversity to the next level. Executive Excellence. Vol.19, No.4, p.19 (1 page).



- 6 - Cramer, Y. (2011). Diversity is a Source of Creativity and Resilience. Innovation excellence magazine, retrieved.
- 7 - Daft, R. Noe (2002). Organizational Behavior, Dryden press Sandiego, Department: Center of intercultural communication, Lessius University College Harcourt College publishers.U.S. A.
- 8 - Dess, G, Lumpkin. G.T (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. Academy of management executive, vol.19.
- 9 - Edwards, K. (2009). Building the case for cultural competency in healthcare practice and higher education. Journal of Cultural Diversity, 16, (4): 90-139.
- 10 - Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. Research policy, 32(1), 109-121.
- 11 - Fischer, M. (2007). Diversity management and the business case. Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets, 95.
- 12 - Gupta, R. (2013). Workforce diversity and organizational performance. International Journal of Business and Management Invention, 2(6), 36-41.
- 13 - Hitt . M (2002), Corporate entrepreneurship and cross functional centralization theory and practice. Journal of management, Vol. 23, p: 3399.
- 14 - Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 1-16.
- 15 - Ivancevich, J.M., & Gilbert, J.A. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. Public Personnel Management, 29(1), 75-93.
- 16 - Jarvaharrani. (2011). Work Life Balace: The Key clriver of Employee Engagement. Asian Journal of Management Research, 2 (1), 474-483.
- 17 - Kirby, David A. (2006). Greeting Entrepreneurial, University in the UK: Applying Entrepreneurship. Theory to practice. Jjournal of technology Trans, vol, 31, 5, pp.599-603.
- 18 - Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. Entrepreneurship theory and practice, 33(1), 1-17..
- 19 - Lumadi, M. (2008). Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task. Journal of Diversity Management, 3(4): 1-10.
- 20 - Lumpkin (2010). the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.



- 21- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- 22 - Neck, C. P., Smith, W. J., & Godwin, J. L. (1997). Thought self-leadership: A self-regulatory approach to diversity management. *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 190-203.
- Tanveer, M. A., Akbar, A., Gill, H., and Ahmed, I. (2013). Role of personal in entrepreneurial firm, s success. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), 449-458.
- 23 - Olesn, J. & Martins, L. (2012) Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research, *journal of organizational behavior*, 33(8)1168-1187.
- 25 - Patrick, H.A. & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Journal*, 2(2), 1-15.
- 26 - Quince, T., & Whittaker, H. (2003). Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives. University of Cambridge, ESRC Centre for Business Research.
- 27 - Reichenberg, N. E. (2001). Best practices in diversity management. GLADNET collection, 309.
- 28 - Susi, S., & Jawaharrani, K. (2011). Work-Life Balance: The key driver of employee engagement. *Asian journal of management research*, 2(1), 474-483.
- 29 - Weaver. K. Merck. (2002). Assessing the Environment – EO Dimensions of Entrepreneurial Orientation. www.Ebscoht.com.HTML.cited .15/08/2004
- Dissertations:
- 30 - Dessler, Gary (2001). Human capital concepts of diversity in corporations and university settings. Doctroal Dissertation, university of Oregon, USA.
- 30 - Fox, Juliem. (2005). Organization Entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension. Doctroal Dissertation: Ohio State University.



Diversity of Management Practices of Human Resources and their Impact on Entrepreneurship in Universities: A Field Study in Public Jordanian Universities

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of human resource diversity management practices on achieving entrepreneurship in Jordanian public universities. To achieve the aims of the study, a well-designed questionnaire was used for collecting data. The population of the study was (7433) faculty members (including different ranks such as professors, associate professors, assistant professors and lecturers) in Jordanian public universities. The study sample was selected through the use of a random sample, the questionnaire is distributed to a sample (of 400 with the percentage of 5%) selected by using a random sampling (350) copies of the questionnaire were collected, reaching about (87.5%) out of the sum total of the distributed copies. Descriptive and inferential statistics were used in data analysis.

The study uncovers some significant results. First, the participants' perceptions of the practices of managing the diversity of human resources in different dimensions were medium and the perceptions of the participants towards achieving entrepreneurship in different dimensions were similarly medium. Second, there is a statistically significant difference in the practices of human resource diversity along with all dimensions in achieving entrepreneurship along with all dimensions in public universities.

The study recommends the paramount importance of activating the role of university in effectively benefiting from the diversity of positive human resources as a management method in executing tasks. The study emphasis on offering and institutionalizing training courses which enhance entrepreneurship skills and the capacities of faculty members.

Keywords: Diversity of human resources, Diversity Management Practices of Human Resource, Entrepreneurship, Public Jordanian Universities.