

تاريخ الارسال (2019-05-28). تاريخ قبول النشر (2019-08-17)

* 1 د. خالد خلف اللافي اسم الباحث الأول:

2 د. أيسر محمد الخشمان اسم الباحث الثاني:

الإدارة- كلية المال والأعمال-جامعة العلوم
الإسلامية العالمية-الأردن

¹ اسم الجامعة والبلد (لأول)

الإدارة- كلية المال والأعمال-جامعة العلوم
الإسلامية العالمية-الأردن

² اسم الجامعة والبلد (لثاني)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Allafykhaled99@yahoo.com

تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك من خلال الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام الرزم الإحصائية (SPSS) لدراسة واختبار الفرضيات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، شاملاً بذلك (المديرين العامين، مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام)، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة منهم في خمس جامعات خاصة هي (جامعة جرش الأهلية - جامعة فلاديفيا - جامعة عمان الأهلية - جامعة اربد الأهلية - جامعة الزرقاء الأهلية) وبواقع (105) إدارياً، وزعت عليهم أداة الدراسة (الاستبانة). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك مستوى مرتفع من تطبيق نظم الأداء العالي ومستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على النجاح الاستراتيجي متمثلاً في (وجود استراتيجي واضحة - التفيد الفعال للاستراتيجية - القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية - التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية) في الجامعات الخاصة الأردنية.

كلمات مفتاحية: (نظم الأداء العالي - النجاح الاستراتيجي - الجامعات الخاصة الأردنية)

The application of high performance work systems and their impact on achieving strategic success A field study in Jordanian private universities

Abstract:

The study aimed to identify the effect of implementing high performance work systems in achieving strategic success in Jordanian private universities. It relied on the analytical descriptive approach through the field survey to collect data through the study tool which was developed, and analyzed statistically to answer the study questions and test hypotheses. Use of statistical packages (SPSS).

The study population is composed of all administrators working in Jordanian private universities, including general directors, department managers, and heads of departments. A simple random sample was taken from five private universities (Jarash University, Irbid National University - Zarqa Private University) and (105) administratively, distributed to them the study tool (questionnaire).

The study reached a number of results, the most important of which are: There is a high level of application of high performance systems and high level of strategic success in Jordanian private universities from the point of view of their employees. and There is a statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) for the application of high performance work systems in their dimensions: (efficient selection, comprehensive training, fair compensation, development of self-control, empowerment of staff, formation of task forces) Clear - effective implementation of the strategy - competitiveness in the regulatory environment - adaptation and response to environmental changes) in Jordanian private universities.

Keywords: (High Performance Systems - Strategic Success - Jordanian Private Universities)

المقدمة

يعد الأداء العالي من المفاهيم الإدارية المعاصرة حيث أخذت المنظمات المختلفة مهما كان حجمها ونوعية ملكيتها بالسعي إلى تحسين عملياتها الداخلية ليكون مستوى أدائها عال، فضلاً عن استقطابه لاهتمام الباحثين كحقل علمي مازال في مراحله المبكرة، حيث يمكن للمنظمات زيادة وتحسين أدائها وصولاً للأداء المتفوق من خلال توظيفها لنظم عمل الأداء العالي، والمتعلقة في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في اختيار كفاء للموارد البشرية مروراً في التدريب الشامل والمتكامل لبناء وتعزيز وتمكين العاملين وتطوير المراقبة الذاتية لديهم .

إن الوصول الى تحقيق نجاح مستمر ومتزايد ومدرّوس على المدى الطويل يرتبط بقدرة المنظمات على صياغة إستراتيجيات جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة ، بالإضافة الى تنفيذ جيد وفعال لتلك الإستراتيجيات، فمن خلال ايجاد وتنفيذ فعال لإستراتيجيات واضحة تصبح هذه المنظمات قادرة على المنافسة والبقاء، الأمر الذي يتطلب إجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، إذ تعتبر عملية التكيف هذه مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها المنظمات وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها من قبل هذه المنظمات، محققة بذلك نجاحاً في النمو والتطور المستمر الذي هو جوهر تحقيق النجاح الاستراتيجي المنشود لتلك المنظمات.

ويمثل البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي والمركز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمات للبحث عن وضع ملائم، مما يتطلب إجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، إذ تعتبر عملية التكيف هذه مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها المنظمات وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها من قبل هذه المنظمات (ابن حبتور، 2014).

ويمكن القول أن مفهوم النجاح الإستراتيجي للمنظمات قد احتل مكانة هامة بعد أن كان التركيز في الفكر التنظيمي على مفهومي الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح المنظمات، إذ أن نجاح منظمة ما يعتمد على مدى استثمارها للقدرة العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، كما أن نجاح المنظمات يرتبط بقدرتها على وجود إستراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة، فضلاً على تنفيذ جيد وفعال لتلك الإستراتيجية (العزاوي والحلّامة، 2009).

إن اختيار المنظمة لإستراتيجية محددة ونجاحها في تطبيقها يتطلب منها القيام بممارسات متعددة تضمن لها النجاح فيما خططت له وفكرت فيه وصولاً لأهدافها التي عن طريقها يمكن إن تحقق رسالتها (التميمي والخشالي، 2015). ومن الممارسات التي تلجأ إليها المنظمات تطبيق نظم عمل الأداء العالي، وهي عبارة عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد المنظمة في الحصول على مخرجات عمل فائقة، تعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي (العنزي والعبادي، 2009).

من جهة أخرى فإن الأداء العالي يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة حيث أخذت المنظمات المختلفة مهما كان حجمها ونوعية ملكيتها بالسعي الى تحسين عملياتها الداخلية ليكون مستوى أدائها عال، فضلاً عن استقطابه لاهتمام الباحثين كحقل علمي مازال في مراحله المبكرة ، حيث يمكن للمنظمات زيادة وتحسين أدائها وصولاً للأداء المتفوق من خلال توظيفها لنظم عمل الأداء العالي، والمتعلقة في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في اختيار كفاء للموارد البشرية مروراً في التدريب الشامل والمتكامل لبناء وتعزيز وتمكين العاملين وتطوير المراقبة الذاتية لديهم.

ويعمل تطبيق نظم الأداء العالي من خلال ممارسات إدارية تتضمن أنظمة متماسكة على تطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكفوة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة، كما يجلب التنفيذ الناجح لأنظمة الأداء العالي العديد من المنافع للمنظمات، من أهمها زيادة وتحسين مستوى أداء المنظمة، وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي (العنزي، وآخرون، 2011).

مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق نظم عمل الأداء العالي يعد استثماراً استراتيجياً مهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث أشارت دراسة (Hinrichs, 2011) إلى أن التنفيذ الناجح لأنظمة عمل الأداء العالي يجلب العديد من المنافع لمنظمات الأعمال، وفي مقدمة هذه المنافع تكيف هذه المنظمات مع البيئة الخارجية واستقرار بيئتها الداخلية وبالتالي القدرة على المنافسة للبقاء مما يعزز نجاحها الاستراتيجي، كما بينت دراسة (العلي، 2015) أن هناك علاقة ايجابية ما بين تطبيق أنظمة الأداء العالي وكفاءة إنتاجية المنظمات كأحد عوامل النجاح الاستراتيجي، وهذا ما أكدته دراسة (Sara & Aghashahib, 2016) من خلال نتائجها التي بينت أن تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية يكمن في تطبيق ممارسات إدارية تتضمن أنظمة عمل الأداء العالي.

وقد لاحظ الباحث عدم وضوح وإدراك العلاقة بين تطبيق نظم عمل الأداء العالي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال التالي: (ما مستوى تطبيق نظم عمل الأداء العالي في الجامعات الخاصة الأردنية وأثر ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟).

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الآتية :

- 1- ما مستوى تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في الجامعات الخاصة الأردنية؟
- 2- ما مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (وجود استراتيجية واضحة، التنفيذ الفعال للاستراتيجية، القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية، التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية) في الجامعات الخاصة الأردنية؟
- 3- ما أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة التعرف على أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- التعرف على مستوى تطبيق نظم عمل الأداء العالي في الجامعات الخاصة الأردنية.
- 2- التعرف على مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية.
- 3- التعرف على أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (وجود استراتيجية واضحة، التنفيذ الفعال للاستراتيجية، القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية، التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية) في الجامعات الخاصة الأردنية.

- 4- تقديم اقتراحات وتوصيات للمديرين ومتخذي القرار في الهيئات المستقلة فيما يتعلق بتطبيق نظم عمل الأداء العالي للوصول إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة مما يلي:

- 1- تناولها لموضوع نظم الأداء العالي وتأثيرها على النجاح الاستراتيجي، الذي لم يحظَ - في حدود علم الباحث - بالاهتمام الكافي في الدراسات المحلية والعربية.
- 2- تمثل محاولة في توضيح أهمية تطبيق نظم الأداء العالي في تحقيق الأهداف وتوفير مستلزمات النجاح الاستراتيجي لدى الجامعات الخاصة الأردنية.

- 3- المساهمة في إعداد إطار نظري لموضوعات الدراسة ومتغيراتها.
- 4- تقديم جهد بسيط وإضافة نوعية للجانب التطبيقي للفكر الإستراتيجي للجامعات الخاصة الأردنية، من خلال الكشف عن مدى أثر تطبيق هذه الهيئات لأبعاد نظم الأداء العالي في المساهمة بنجاحها الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى إختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى

H0₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفو، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في وجود استراتيجيات واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الثانية

H0₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفو، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الثالثة

H0₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفو، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

الفرضية الرابعة

H0₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفو، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية.

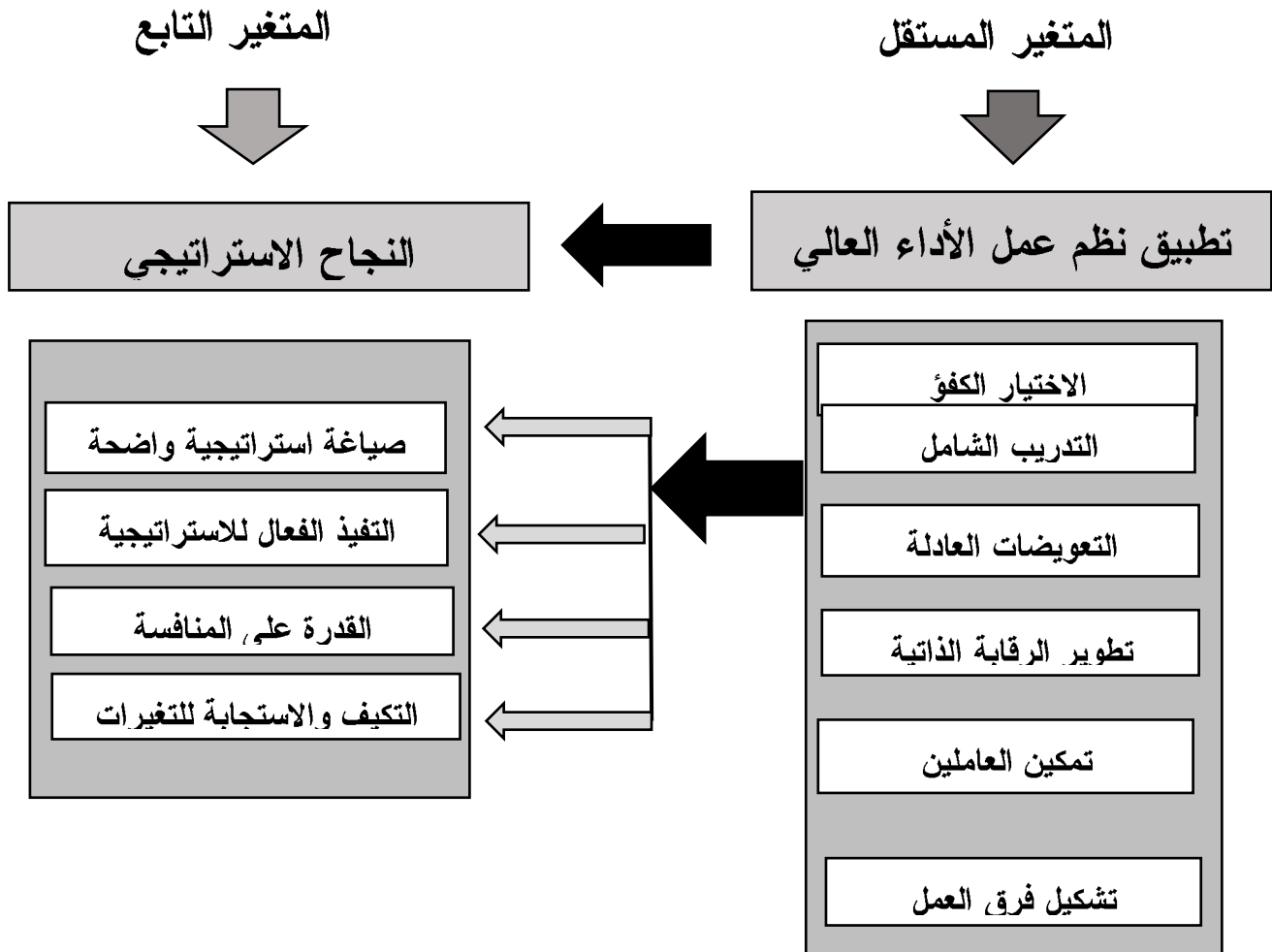
التعريفات الاجرائية

- **نظم الأداء العالي:** تعرف نظم الأداء العالي في هذه الدراسة على أنها مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل الأعمال، التي تتضمن ما يأتي:

- 1- **الاختيار الكفو:** وتعني عملية اختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة ووضعهم في الوظائف المناسبة لهم.
- 2- **التدريب الشامل:** وتعني عملية تدريب الموظفين في الجامعات الخاصة على الأعمال التي يمارسونها أو التي يتم التخطيط للقيام بها من قبل هؤلاء الموظفين، وما تحدده الإدارة لهم من مهارات وأدوار مختلفة لضمان فهم الموظفين لأدوارهم.

3- **التعويضات العادلة:** وهو نوع من الثمن المادي على شكل (رواتب، أجور، علاوات مالية، مكافآت مالية، حوافز مالية) والذي يقدم خلال زمن قصير (شهر، أسبوع، يوم) من قبل الجهات المختصة في الجامعات الخاصة لأي عامل فيها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف الجامعة، وتساعد التعويضات العادلة في تهيئة الموظفين في تطبيق تنفيذ عملية نظام عمل الأداء العالي الناجح، ولا بد أن تنقسم تلك التعويضات بالعدل حتى تحقق الهدف منها.

- 4- **تطوير الرقابة الذاتية:** وتشير الرقابة الذاتية إلى إحساس الموظف (أو العامل) بأنه مكلف بأداء العمل وموتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته أو مراقب يراقب تصرفاته وأفعاله، وتطوير الرقابة الذاتية يأتي من خلال ترسيخ فكرة المسؤولية الذاتية لدى العاملين من خلال إعطائهم نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم وانتاجيتهم في العمل.
- 5- **تمكين العاملين:** يهدف تمكين العاملين إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عالٍ، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها: تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 6- **تشكيل فرق العمل:** وهي مجموعة من العاملين (الموظفين) يتم تشكيلها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف معين ومحدد مسبقاً، يتطلب هذا الهدف التنسيق الكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويكون تحقيق هذا الهدف مسؤولية أعضاء الفريق.
- ويمكن قياس مدى تطبيق نظم الأداء العالي بمحاوره المختلفة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المصممة خصيصاً لهذه الغاية.
- **النجاح الاستراتيجي:** يعرف النجاح الاستراتيجي على أنه البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى الهيئات المستقلة إلى تحقيقها، وهي مجموعة من الأسباب التي تحقق التميز والريادة والكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتعرف كذلك على أنها: قدرة الجامعات الخاصة على صياغة استراتيجية جديدة ومرنة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة المدى والتي تتوافق مع رسالتها ورويتها. ويمثل البقاء والاستمرار بالعمل المرتكز الأساسي الذي يمكن الانطلاق منه للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة. وتعرف في هذه الدراسة على أنها مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية تتضمن ما يأتي:
- 1- **استراتيجية واضحة:** وتعني أن يتم وضع استراتيجية واضحة المعالم تتميز بقابليتها للتنفيذ والتطبيق، ولها نتائج إيجابية محددة وواضحة، وتشمل كافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعات الخاصة لتحقيق رسالتها وهي مسؤولية جميع المديرين وبمختلف مستوياتهم الإدارية.
- 2- **التنفيذ الفعال للاستراتيجية:** يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية المختارة وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي ما يعني ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 3- **القدرة على المنافسة للبقاء في الميدان:** وتشير إلى المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للجامعات الخاصة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.
- 4- **التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية:** ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.
- ويمكن قياس مدى النجاح الاستراتيجي للجامعات الخاصة الأردنية من خلال إجابات أفراد العينة على محاور النجاح الاستراتيجية التي تتضمنها أداة الدراسة المصممة خصيصاً لهذا الغرض.
- أنموذج الدراسة**
يوضح الشكل التالي أنموذج الدراسة وهو من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

تم صياغة أنموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

- فيما يتعلق بالمتغير المستقل: (العنزي وآخرون، 2011)، (Xiaomi & huanqing, 2013)، (Way, 2002).
- فيما يتعلق بالمتغير التابع: (التميمي والخشالي، 2015)، (Sara, 2016).

الإطار النظري والدراسات السابقة

توظف نظم الأداء العالي المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي اعتماداً على الموارد البشرية، وعليه فإن نظم الأداء العالي مجموعة معقدة ومتميز ومتداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشري ممارسات العمل المبدعة التي تتشكل بهيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن أنظمة متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكفوة للوصول للأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة (العنزي وآخرون، 2011).

وقد أشار ديفيد (David, 2009) إلى أن نجاح المنظمات يرتبط بقدرتها على صياغة إستراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رسالة المنظمة ورؤيتها، بالإضافة إلى تنفيذ جيد وفعال لتلك الاستراتيجية. ويمكن القول أن البقاء

والاستمرار بالعمل هو جوهر النجاح الإستراتيجي، والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة بها.

وبسبب ما تواجهه منظمات الأعمال من تحديات كبيرة في شدة المنافسة وسرعة التغير في البيئة التي تعمل بها، تسعى كافة هذه المنظمات إلى الوصول للنجاح الاستراتيجي بعملها من خلال بناء قدرات تنظيمية وجدارات وكفاءات أساسية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية تسهم في الوصول إلى نتائج أداء متميزة ومتفوقة عن الآخرين (التميمي والخشالي، 2015).

مفهوم نظم الأداء العالي

يعرف الأداء العالي على أنه: " قدرة المنظمة على استقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بميزة الندرة والقيمة العالية والعمل على خلق التكامل بينها وإدارتها بنجاح" (Daft , 2004). أما مفهوم نظم الأداء العالي فيمثل وجود نظم عمل من الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تؤدي في محصلتها إلى الأداء التنظيمي المتفوق، وتتضمن نظم الأداء العالي ثلاثة مفاهيم صريحة في هذا المفهوم هي: (الأداء، ممارسات العمل، والتأثيرات المنظمة) (Boxall & Macky, 2009). ومن خلال التعرّف السابق الذي يوضح عناصر مفهوم نظم الأداء العالي، فالتأثيرات المنظمة تشير إلى وجود مزيج من الممارسات في حزمة منظمة، بدلاً من الممارسات الفردية، والتي تشكل نمط التفاعلات بين المديرين والموظفين (Delery and Shaw, 2001).

وتعرف نظم الأداء العالي على أنها: "مجموعة معقدة من النظم الإدارية التي تتداخل مع سياسات إدارة الموارد البشرية وسياسات وممارسات العمل المبدعة المتشكلة على هيئة حزمة متطابقة من الممارسات تتضمن أنظمة متماسكة تهدف إلى اختيار وتطوير والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة، وهذه الحزمة من الممارسات الإدارية المبدعة تسعى إلى إدارة وضم وتمكين العاملين لتحقيق التداؤوب بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين تجاه المنظمات بحيث تستطيع أن تواجه تحقيق الاداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (العلي، 2015).

كما عرف نظام عمل الأداء العالي على أنه: "مجموعة من ممارسات الموارد البشرية، وهياكل الأعمال، والعمليات التي تُزيّد من معرفة الموظف ومهارته، والتزامه ومرونته" (Bohlander, et al., 2001). وهو تعبير يُطلق على مجموعة الممارسات التي تزاوّلها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالاحتواء الكبير والمسؤولية العظيمة (العنزي والعبادي، 2009).

أهمية نظم الأداء العالي

يمثل تطوير وتنفيذ نظم الأداء العالي استثماراً استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري، وتحول جذري عن كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية، وهذا الشكل الإبداعي لتنظيم العمل يعتمد على فكرة التطوير الشامل للالتزام العالي والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد الاجتماعية والبشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة (العنزي والعبادي، 2009).

ويعد المورد البشري في نظم الأداء العالي مركز الاهتمام والانتباه، وأن قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم ومعرفتهم وتحفيزهم التطوعي ومشاركتهم في اتخاذ القرار، تدرك على أنها موجودات حيوية ومعيارية وقيمة للتنافس والنجاح الاقتصادي والاستراتيجي للمنظمات (Leffakis, 2009).

وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية تطبيق نظم الأداء العالي، حيث أشارت دراسة دودي (Doody, 2007) ودراسة أيلبلوم وآخرون (Appelbaum et al., 2000) إلى أن تطبيق نظم الأداء العالي يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية للمنظمة

بشكل عام، وتمتد آثارها الايجابية إلى تحسين وزيادة مستوى أداء المنظمات، والمحافظة على العاملين ورفع جودة العمل وتقديم التضحيات الشخصية لمصلحة العامل العامة، بالإضافة إلى زيادة مستوى الأمان الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية وتخفيض التكاليف التنظيمية، وزيادة الالتزام التنظيمي والتقليل من حالة عدم الرضا لدى العاملين. ووجدت العديد من الدراسات كذلك، ومنها دراسة (Chen, 2008) أن تطبيق نظم الأداء العالي ترتبط بالانتاجية العالية والجودة الفائقة، وتساعد على تحقيق رضا الزبائن والمتعاملين مع منظمات الأعمال بشكل عام، بالإضافة إلى ارتباطها بتحسين مستوى الأداء المالي والتسويقي

أبعاد تطبيق نظم الأداء العالي

أشار (Way, 2002) إلى أن هناك مجموعة من الأبعاد تشكل في مجملها نظم الأداء العليا، وتتمثل في (التوظيف - التعويضات العادلة - المهام الوظيفية المرنة - فرق العمل - التدريب - الاتصالات)، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الأبعاد التالية:

1- الاختيار والاستقطاب الكفؤ: يعرف الاستقطاب على أنه عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، ضمن العدد المطلوب، وبالنوعية المنشودة، ضمن الوقت المناسب، حتى يمكن حصول عملية الاختيار من بين الأكثر ملائمة لإشغال الوظائف المتوفرة على ضوء متطلبات وشروط اشغالها بحيث تتمكن المنظمة من تعزيز مواردها البشرية بأفضل الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، وبما يتناسب مع احتياجاتها. (حجازي، 2005). أما الاختيار والتعيين فقد عرفه عيسى (2011) على أنه "العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء واختيار أفضل المرشحين للوظيفة، بحيث تتوفر فيه مقومات شغل الوظيفة ومتطلباتها أكثر من غيره، ويتم ذلك طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة".

2- التدريب الشامل: يحظى موضوع تدريب العاملين بأهمية بالغة لدى مديري منظمات الأعمال، وذلك لارتقاء بمستوى المهارات التي يملكها العاملون في تلك المنظمات، والتدريب الشامل عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) واتجاهات (الاتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوكي) للعاملين في منظمات الأعمال بهدف تحسين أدائهم واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في سلوكهم من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة من الأعمال (ربابعة، 2010).

3- التعويضات العادلة: إن للتعويضات العادلة دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام تعويضات قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (أبو العز، 2002). وتتفرد التعويضات العادلة بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية، أو المعنوية (أبو شرخ، 2010).

4- تطوير الرقابة الذاتية: تحتل الرقابة الذاتية الصدارة في العملية الإدارية إذ أنها تقوم بمهمة الضبط والتعديل لحلقات العملية الإدارية، لذا وجب تنظيم عملية الرقابة بشكل يجعل منها أداة فعالة في تطوير وتوجيه عمل كافة المنظمات والأفراد، فهي تساعد في معالجة وتوجيه أي انحراف يطرأ على الأداء وتعنى بمتابعة الأداء من خلال استمرارية ملاحظة سير الأعمال ومجريات الأمور في المنظمة، وتعد كذلك ميزان لقياس الأداء، وهي عملية تؤثر وتتأثر بكل جانب من جوانب العملية الإدارية في المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الأفراد (حسن علي، 2016). وللرقابة الذاتية دور مهم للعامل على تحسين الأداء

وزيادة الانجاز في منظمات الأعمال، فعندما يشعر الموظف أنه مسؤول عن أعماله ويراقب نفسه دون وجود ضغوطات خارجية عليه فإنه يشعر بدوره وأهميته بالمنظمة وأنه يشكل جزء لا يتجزأ من متخذي القرار الإداري في المنظمة، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته، كما ترتفع قدرة العامل على الالتزام بالصلاحيات المقدمة له من منظمته ضمن إطار تنظيمي (حسن علي، 2016).

5- تمكين العاملين: يمكن القول بأن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، إذ يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لبلوغ أهداف المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، وللتمكن صورة أخرى فيها تنقل السيطرة على أداء الموظف من مشرفه إلى الموظف نفسه، كما يتضمن التمكين أيضاً الترحيب بالابتكارات وحفز العاملين عليها (العبيدين، 2014). ويعرف التمكين بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (الشطني، 2014).

6- فرق العمل: يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول لأهداف محددة ضمن مجال محدد، وبالتالي فإن فريق العمل ضمن منظمات الأعمال يكون الغرض منه تحقيق أهداف تلك المنظمات وذلك بتقسيم العمل على مجموعة أفراد الفريق الواحد بحيث تكون محصلة المهام الموزعة تحقيق الأهداف المراد تحقيقها (هولب، 2012). ويعتبر مفهوم فرق العمل من أكثر المواضيع أهمية ضمن منظمات الأعمال، حيث تدرك تلك المنظمات مدى أهمية الفائدة المرجوة منه في زيادة الفعالية والإنتاجية باستمرار وعلى درجات عالية من التنسيق والتفاهم (هلال، 2015).

مفهوم النجاح الاستراتيجي

يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما: الفعالية المتمثلة بمدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل عام، وما يتعلق منها برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها على وجه الخصوص، والكفاءة المتمثلة في مدى استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل (داودي ومحبوب، 2007).

ويرتبط مفهوم النجاح الاستراتيجي لدى منظمات الأعمال بالتكيف البيئي والنمو، أي تحقيق البقاء، حيث أن الاستمرار والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة يتطلب مرونة عالية للاستجابة لتلك التغيرات وإيجاد حالة من التوازن، ولتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المنظمة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل حياتها (العزاوي وحلامه، 2009).

ويعرف النجاح الاستراتيجي بأنه: "درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين (الحكومة والعاملين والمنظمات) وتقييمها لرضاهم ومستويات اهتمامهم برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة والتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة، والنمو ثم التمييز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية لتطلعاتها بعيدة الأمد" (العزاوي، 2008).

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو والاستمرار، عبر اعتماد استراتيجية واضحة، وتنفيذ فعال، وثقافة تحفيزية، ومواهب العاملين وقيادة فاعلة وابتكارات مستمرة وصفقات متكررة" (العزاوي وحلامه، 2009).

ويرى توماس (Thomas, 2005) المذكور في الطعان (2013) بأن النجاح الاستراتيجي يتمثل في: "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال، وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل

النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلاله قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، الرؤية وإمكانية تطوير رأس مال فكري، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقييم والمراجعة". ويعرف كل من ميابودي وموناافرين (Meibodi and Monavvarian, 2010) النجاح الاستراتيجي على أنه: "كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتحقق من خلالها رسالتها ورؤيتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، وهي مسؤولية جميع المديرين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية".

ويرى الباحث أن النجاح الاستراتيجي هو ما تسعى له منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها، وذلك من خلال الإدارة الناجحة والاهتمام بالموارد البشرية بتحفيزهم وتطوير أدائهم، وتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.

أبعاد النجاح الاستراتيجي

في هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها تحقيق النجاح الاستراتيجي، وهي:

1- وجود استراتيجية واضحة: يبدأ النجاح الاستراتيجي بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذه لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه (الطائي آخرون، 2006). ويساعد وجود استراتيجية واضحة المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ، وكذلك يساعد على زيادة القدرة التنافسية لأن وجود استراتيجية واضحة يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة (حمامي والشيخ، 1995).

2- التنفيذ الفعال للاستراتيجية: بعد إقرار أو وجود استراتيجية واضحة وعلى ضوء اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة سيتم التهيئة للتنفيذ والمتابعة. فعلى الرغم من الفصل النظري بين مرحلتي الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية والتكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير، وبينهما علاقات بشكل دقيق وصحيح ومترابط. فهما أمران متلازمان وضروريان (الشيخ، 2013). إن أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظرياً يمكن أن تؤدي إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال، فقد يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب ضعف القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق، وبالتأكيد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لاستراتيجيات تم صياغتها بشكل غير دقيق وصحيح. وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات المطلوبة، وإعداد الهيكل المناسب، وتطوير خطط التشغيل اللازمة، وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها. فسوء التنفيذ كان العامل الرئيس للعديد من أنواع الفشل الاستراتيجي (Cowburn, 2005).

3- القدرة على المنافسة: حتى تبلغ المنظمة مستوى معين من النجاح، لا بد أن يكون لها القدرة على منافسة المنظمات الأخرى في مجال عملها، وهناك نوعين من المنافسة في بيئة منظمات الأعمال، المنافسة المباشرة وتتمثل في الصراع بين منظمات الأعمال التي تعمل في قطاع واحد وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات وغير مباشر وتتمثل في الصراع بين منظمات الأعمال القائمة في المجتمع للحصول على المواد المتاحة المختلفة (مواد مالية بشرية، طبيعية... الخ). وقد عرف السلمي (2001) قدرة المنظمة على المنافسة بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

4- التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية: لا تعمل منظمات الأعمال بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فمنها تحصل على مدخلاتها، وإليها تقدم مخرجاتها، إضافة إلى أن في البيئة ما يمكن أن يشكل تهديداً لمصالحها، أو يفرز مشكلات تعرقل سير أعمالها، أو يقدم فرصاً ذهبية إذا ما تمكنت من اقتناصها، فيمكنها أن تحقق أهدافها بصورة سريعة، وتتفوق على منافسيها، لذا

تعتبر دراسة وتحليل الوضع الحالي للمنظمة في البيئة المحيطة بها، والأمور التي من المتوقع أن تتصدى لها في المستقبل، من ضروريات عملية التخطيط الاستراتيجي ومن عناصر النجاح الاستراتيجي. لذا لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها، حتى تتمكن المؤسسات من تحديد موقفها الاستراتيجي، ومن ثم تطوير واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتلائم وتتكيف مع التغيرات المحيطة بها (ماهر، 2002). والهدف من التحليل هو تكوين رؤية واضحة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة، وعن العوامل الأساسية التي سوف تؤثر عليها في المدى القصير والمتوسط وعلى اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تسمح لها بالتكيف والتغير بشكل مرن، ويستوجب ذلك التحليل دقة في أسلوب جمع المعلومات للتأكد من صحتها وهذا يستدعي من القائمين على عملية التحليل أن تكون لديهم الخبرة، والدراية، وبعد النظر، لكي يكون تحليلهم دقيقاً وصادقاً (الحري، 2007).

الدراسات السابقة

استطاع الباحث العثور على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بموضوع دراسته، تم تلخيصها على النحو الآتي:

أولاً- الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (الحواجزه، 2018)، بعنوان: "الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعة الحكومية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (435) مبحوثاً لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

2- دراسة (النعمي، 2017)، بعنوان: "دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة من المديرين العاملين في الشركات الصناعية والمدرجة في بورصة عمان، وبواقع (297) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كذلك تبين وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كما أشارت النتائج بوجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، التغير التكنولوجي، جودة المنتجات) في قدرات رأس المال البشري، ووجود تأثير لقدرات رأس المال البشري المتمثلة ب(المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كذلك تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة في النجاح الاستراتيجي بوجود قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً.

3- دراسة (الذبحاوي، 2016)، بعنوان: " دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف".

هدفت الدراسة إلى بيان دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتأثير العلاقة بين أبعاد التحسين المستمر وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم أداة للدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من (89) مديراً في الوحدات الإدارية في المستشفيات الحكومية في النجف في العراق. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من عوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي، ووجود علاقة تأثير إجمالي بين أبعاد التحسين المستمر والنجاح الاستراتيجي، وأنه على الرغم من تدني التسهيلات الضرورية للتطوير النوعي في تقديم الخدمة إلا أنه المستشفيات عينة الدراسة تسعى جاهدة إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي.

4- دراسة (التميمي، والخشالي، 2015)، بعنوان: (أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن).

هدفت الدراسة اختبار أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم أداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (96) مديراً يعملون في البنوك التجارية الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستويات عالية لتوافر جميع عناصر النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، ولكن بدرجات مختلفة، يتقدم هذه العناصر في الارتفاع الابتكارات المستمرة، وكذلك وجود إستراتيجية محددة، بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

5- دراسة (العلي، 2015)، بعنوان: (دور ممارسة إدارة الأداء العالي على كفاءة وفعالية المنظمات الصناعية العراقية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وتطبيق إدارة الأداء العالي في المنظمات الصناعية في العراق، وتحديد أثر تطبيق إدارة الأداء العالي على كفاءة وفعالية تلك المنظمات، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم أداة للدراسة وهي عبارة عن استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من العاملين في المنظمات الصناعية العراقية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبواقع (72) فرداً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المنظمات الصناعية في العراق تطبق إدارة الأداء العالي بمستوى مرتفع، وأن أكثر أبعاد إدارة الأداء اهتماماً من قبل المنظمات الصناعية هو التدريب الشامل للموظفين يليه بعد الاختيار الكفو، وأن هناك علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الأداء العالي وكل من كفاء وفعالية المنظمات الصناعية.

6- دراسة (الطعان، 2013)، بعنوان: (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل العراقية، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من المديرين ومعاونهم ورؤساء الأقسام في وزارة النقل العراقية، وبواقع (42) فرداً، بالإضافة إلى عينة مكونة من (46) فرداً من عملاء النقل الجوي وسكك الحديد وذلك بهدف قياس رضا الزبون من خلالها. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام بعدد " إستراتيجية محددة" من أبعاد النجاح الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة، مما يشير إلى امتلاكها رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة، وعند قياس تطبيقها على أرض الواقع أظهرت النتائج ضعف مستوى "التنفيذ الفعال" في الوزارة، وهذا يدل على أن هناك فجوة ما بين صياغة إستراتيجية الوزارة وما بين تنفيذها. كما أظهرت نتائج الدراسة تبين إن جميع علاقات التأثير ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية.

7- دراسة (العنزي وآخرون، 2011)، بعنوان: (أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات).

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل يتناول المحاور الأساسية لمفاهيم نظم عمل الأداء العالي وإدارة الموهبة، بالإضافة إلى تقديم مخطط عمل مقترح يوضح كيفية استراتيجيات إدارة الموهبة في ظل تطبيق نظم عمل الأداء العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي، وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. توصلت الدراسة أن تطبيق نظم الأداء العالي في المنظمات يلعب دوراً مهماً في إدارة الموهبة، ولها دور أساسي وحاسم في ترجمة استراتيجية إدارة الموهبة وتحويلها ضمناً إلى ممارسات تشغيلية تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ونجاحها.

ثانياً- الدراسات باللغة الإنجليزية

1- دراسة أبو زيد (Abuzaid, 2018)، بعنوان: " تمكين العاملين ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية"

Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركات التأمين الأردنية، تضمن مجتمع الدراسة كافة شركات التأمين المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (20) شركة. أما وحدة المعاينة والتحليل فقد تضمنت (306) موظفين من العاملين في الشركات المستهدفة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة احصائية لتمكين العاملين على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

2- دراسة إمولي وأغشاهي (Amoli and Aghashahi, 2016)، بعنوان: البحث في عوامل النجاح الاستراتيجي في مجمع تعليمي

An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الاستراتيجي في إدارة المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي بحثت في موضوع النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

ومن خلال الدراسات السابقة والأدبيات التي تم عرضها في هذه الدراسة تم التوصل إلى أن الإدارة الاستراتيجية في المدارس تؤثر على التخطيط، والتنبؤ بالتغيرات، كما يمكنها الاستفادة من التهديدات القائمة، وتحويلها إلى فرص، واستخدام جميع الموارد المدرسية للاستفادة من الفرص، وكشفت النتائج أن التعلم الفعال يتطلب أهدافاً وقيم مشتركة تشجع الناس على العمل والتفاهم معاً. وتوفر الإدارة والتخطيط الاستراتيجيان الأساس المناسب لتحديد خارطة الطريق لأي مجمع تعليمي لتطوير النجاح في المدارس. وبوجه عام، فإن أهم عامل للنجاح الاستراتيجي في أي مجمع تعليمي هو موارد البشرية التي تجعل من الممكن تحقيق مدرسة ناجحة.

3- دراسة زامويا وهيوانج (Xiaomei & huanqing, 2013)، بعنوان: (أثر أنظمة الأداء العالي على أداء الموظفين: العقد النفسي كمتغير وسيط)

Effects of High Performance Work Systems on Employee Performance: Psychological Contract Breach as Mediator

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر مستوى تطبيق أنظمة الأداء العالي على أداء الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تصميم استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من

(630) موظفًا يعملون في المنظمات الصناعية في شنغهاي الصين. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق نظم الأداء العالي في المنظمات الصناعية، وأن تطبيق نظم الأداء العالي قد تؤدي دوراً هاماً في حفظ الموظفين وتمكينهم. كما أن تطبيق نظم الأداء العالي لها تأثير كبير على أداء الموظفين، إذ أن تطبيقها يؤدي إلى تحسن أداء الموظفين.

4- دراسة كريستين وآخرون (Cristini, et al. 2012)، بعنوان: (ممارسات إدارة الأداء العالي ونتائج الموظفين في الدنمارك)

High-Performance Management Practices and Employee Outcomes in Denmark

هدفت الدراسة التعرف على أثر ممارسة إدارة الأداء العالي على العمال من حيث الأجور وعدم المساواة في الأجور وتكوين القوى العاملة. وتحديد العلاقة بين تطبيق إدارة الأداء العالي وإنتاجية الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة استقصائية موجهة إلى الشركات الدانمركية المتطابقة مع بيانات أرباب العمل والموظفين. حيث تم تصميم استبانة وزعت على الشركات الدانمركية التي تحتوي على أكثر من 20 موظفًا، وبلغ عددها 200 شركة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الأداء العالي أثر على التسلسل الهرمي للوظائف في الشركات أكثر من هياكل أجور الشركات، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الأداء العالي وإنتاجية الموظفين في الشركات الدانمركية عينة الدراسة.

5- دراسة كومبس وآخرون (Combs, et al, 2006)، بعنوان: (كيف تفعل ممارسات الأداء العالي؟ تحليل ميتا لآثارها على الأداء التنظيمي).

How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة الأداء العالي في العمل ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الاستقرائي وذلك بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات التي تطرقت إلى موضوع الأداء العالي وتأثيره على الأداء التنظيمي.

أظهرت الدراسة أنه وبمراجعة الأدبيات السابقة التي أشارت نتائج معظمها إلى وجود علاقة إيجابية ما بين الأداء العالي والأداء التنظيمي، وأنه بتطبيق نظم الأداء العالي فإن الأداء التنظيمي سيتأثر إيجابياً.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

من الواضح أن تلقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي نظم عمل الأداء العالي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد ، إلا أن ما يميز هذه الدراسة هو الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة وايضاً تناولها لأبعاد المتغيرات ضمن إطار الدراسة وحدودها بشكل يختلف عن تلك الدراسات الأخرى .

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك للتعرف على مستوى تطبيق نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، من خلال الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام منهجية الرزمة الإحصائية (SPSS) لدراسة واختبار الفرضيات.

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين في جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وهي المعلومات المتوفرة في المكتبات، وقواعد البيانات الإلكترونية من الكتب، والدوريات العلمية العربية، والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالدراسة.

- المصادر الأولية: وتمثلت في أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغيرين التابع والمستقل، اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات كل من نظم عمل الأداء العالي والنجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات السابقة، حيث تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (نظم عمل الأداء العالي) والأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة والموضحة في نموذج الدراسة. **مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، شاملاً بذلك (المديرين العامين، مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (422) إدارياً، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة منهم في خمس جامعات خاصة هي (جامعة جرش الأهلية - جامعة فلاديفيا - جامعة عمان الأهلية - جامعة اربد الأهلية - جامعة الزرقاء الأهلية) وبواقع (105) إدارياً، أي ما نسبته (24.9%) تقريباً، وزعت عليهم أداة لدراسة (الاستبانة)، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	72	68.6%
	إناث	33	31.4%
	المجموع	105	100.0%
العمر	أقل من 35 سنة	25	23.8%
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	55	52.4%
	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	15	14.3%
	أكبر من 55 سنة	10	6.5%
	المجموع	105	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	7	6.7%
	بكالوريوس	78	74.3%
	ماجستير	15	14.3%
	دكتوراه	5	4.8%
	المجموع	105	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	25.7%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	53	50.5%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	22	21.0%
	أكثر من 15 سنة	3	2.9%
	المجموع	105	100.0%

يتضح من الجدول (1) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة جاءت ضمن فئة الذكور حيث يشكلون ما نسبته (68.6%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته (31.4%) ويعلل الباحث ذلك من أن الذكور يميلون أكثر للعمل في قطاع الإشراف والإدارة، حيث يميل المجتمع الأردني إلى المجتمع الذكوري.

كما يبين الجدول (1) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة جاءت ضمن الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) إذ بلغ عددهم (55) إدارياً، شكلوا ما نسبته (52.4%)، يليهم ذوي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ونسبة (23.8%)، يليهم ذوي الفئة العمرية (من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة) ونسبة (14.3%) يليهم في المرتبة الأخيرة ذوي الفئة العمرية (أكبر من 55 سنة) ونسبة (9.5%)، ويعلل الباحث هذه النتيجة من خلال أن عينة الدراسة تمثلت من رؤساء الأقسام والرتب الإشرافية العليا، فالموظف يبدأ عمله بعد تخرجه من الجامعة وبالتالي فإن العمر ما بين (35-40 سنة) هو العمر المناسب لتقلد المناصب الإشرافية العليا والوسطى والتي تشكل أكثر من نصف مجتمع الدراسة

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي لأفراد الدراسة، فتشير بيانات الجدول (1) إلى أن معظم أفراد العينة كانوا من حملة شهادات البكالوريوس، حيث بلغ عدد (78) عاملاً شكلوا ما نسبته (74.3%)، يليهم حملة شهادات الماجستير ونسبة (14.3%)، يليهم حملة شهادات الدبلوم فمادون ونسبة (6.7%)، يليهم في المرتبة الأخيرة حملة شهادات الدكتوراة ونسبة (4.8%)، ويلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة بسبب زيادة الاهتمام بالتعليم في الأردن، ويمكن تفسير ذلك من أن طبيعة العمل في القطاع الخاص الأردني بشكل عام وفي قطاع التعليم العالي بشكل خاص تتطلب من شاغليها الحصول على مؤهلات مناسبة ودرجة البكالوريوس كحد أدنى للتقدم بطلب الوظيفة، لذلك فإن الوظائف بشكل عام تعتمد على حملة درجة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا، وتعزى هذه النتيجة إلى أن معظم الذين يتخرجون في مرحلة البكالوريوس يتجهون للعمل دون إكمال الدراسة، بذلك نجد أن معظم العاملين من حملة شهادات البكالوريوس، وهي في معظم الوظائف الحد الأدنى من التعليم.

كما يتضح من الجدول (1) أن معظم أفراد العينة كانوا من ذوي الخبرات التي تتراوح ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، حيث شكلوا ما نسبته (50.5%)، يليهم ذوي فئة الخبرة (من أقل من 5 سنوات) ونسبة (52.7%)، يليهم ذوي الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) ونسبة (21.0%) وفي المرتبة الأخيرة ذوي الخبرة المرتفعة (أكثر من 15 سنة) ونسبة (2.9%)، وهذا مؤشر على أن خبرة أفراد عينة الدراسة جيدة وكافية للقيام بالأعمال الموكولة إليهم، إذ تمنحهم ميزة إيجابية إضافية تمكنهم من التعامل مع الأمور الخاصة بعملهم بطريقة مهنية كبيرة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين ذوي الاختصاص وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، تم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء المحكمين مما أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات أداة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي (100%)، دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (92.33%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول (2) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: نظم الأداء العالي		
البعد الأول: الاختيار الكفؤ	7	88.12%
البعد الثاني: التدريب الشامل	5	86.22%
البعد الثالث: التعويضات العادلة	4	87.13%
البعد الرابع: تطوير الرقابة الذاتية	4	89.22%
البعد الخامس: تمكين العاملين	5	90.14%
البعد السادس: تشكيل فرق العمل	7	87.99%
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	32	90.23%
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي		
البعد الأول: وجود استراتيجية واضحة	6	92.15%
البعد الثاني: التنفيذ الفعال للاستراتيجية	5	87.11%
البعد الثالث: القدرة على المنافسة	3	86.88%
البعد الرابع: التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية	5	91.22%
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	19	91.20%
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	51 فقرة	92.33%

مدى ملائمة نموذج الدراسة

قبل البدء بإجراء اختبار الفرضيات تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة من خلال اختبار تضخم التباين (Variance Inflationary Factor)، ويبين الجدول (3) أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.1)، وكانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ويعد مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Montgomery, Peck & Vining, 2012)، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات اختبارها. حيث أن قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05).

الجدول (3) نتائج اختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل نظم الأداء العالي

نظم الأداء العالي	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
الاختيار الكفؤ	0.412	3.126
التدريب الشامل	0.352	3.421
التعويضات العادلة	0.212	3.323
تطوير الرقابة الذاتية	0.312	3.445
تمكين العاملين	0.314	3.101
تشكيل فرق العمل	0.289	3.331

تصحيح أداة الدراسة

تم الاعتماد على المستوى الليكارتى الخماسي في تصحيح أداة الدراسة وحساب متوسطات إجابات أفراد العينة عليها، وكما هو موضح في الجدول (4)

الجدول (4) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.67).
 - درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 - 3.67).
 - درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.33).
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار ثبات أداة الدراسة وفرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. **الانحراف المعياري:** لقياس وبيان درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة، إذ أن قيمة الانحراف المعياري القليلة تعني أن تشتت البيانات قليل والعكس صحيح.
3. **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد:** وذلك من أجل اختبار تأثير أثر المتغيرات المستقلة على التابعة، حيث سيتم الاعتماد على قيمة (t) المحسوبة لرفض أو قبول الفرضيات مع اختبار (F) باستخدام جدول تحليل التباين (ANOVA).
4. **تحليل كرونباخ الفا:** لاختبار ثبات أداة الدراسة.
5. **تحليل اختبار تضخم التباين (Variance Inflationary Factor):** للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: مستوى تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في الجامعات الخاصة الأردنية "

تم تجميع إجابات أفراد العينة من العاملين في الجامعات الخاصة عينة الدراسة واحتساب متوسطات إجاباتهم وانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى تطبيق نظم عمل الأداء العالي في الجامعة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد "الاختيار الكفؤ"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تسعى الجامعة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة	3.87	1.24	مرتفع
2	تضع الجامعة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للعمل فيها .	3.69	1.12	مرتفع
3	يخضع المتقدم للعمل في الجامعة لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبه للعمل قبل اختياره للوظيفة .	3.99	1.25	مرتفع

4	تصمم الجامعة دليل بالمتطلبات البشرية الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة.	3.92	1.11	مرتفع
5	هناك تنسيق شامل وتكامل بين إدارات الجامعة حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة.	3.86	0.96	مرتفع
6	تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة .	3.50	0.89	متوسط
المتوسط العام				
		3.81	1.09	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن مستويات تطبيق بعد "الاختبار الكفو" تراوحت ضمن المستوى المرتفع في معظمها، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.50-3.99)، حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: (يخضع المتقدم للعمل في الجامعة لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبتها للعمل قبل اختياره للوظيفة) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (3.99) ومستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على: (تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبمستوى متوسط. ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.81) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق أحد أبعاد نظم الأداء العالي المتمثل بـ(الاختبار الكفو) في الجامعات الخاصة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.09)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. وتفسر هذه النتيجة باهتمام الجامعات الخاصة في عملية توظيف واستقطاب الموارد البشرية إلى الاختيار الكفو وتصميم وتحليل الوظائف والموارد البشرية التي يجب توافرها في الجامعة بالإضافة إلى التنسيق الشامل والتمكامل في سعيها لتطبيق نظم الأداء العالي.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد "التدريب الشامل"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تخصص الجامعة جزء من مصادرها لتدريب العاملين فيها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	3.69	0.99	مرتفع
2	تقوم الجامعة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة.	4.12	0.88	مرتفع
3	تضع الجامعة برامج تدريبية للعاملين فيها للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم.	3.98	0.98	مرتفع
4	تقدم الجامعة فرصاً كافية للتدريب والتتقيف للعاملين فيها بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال.	3.88	0.99	مرتفع
5	تضع الجامعة برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أدائهم لأعمالهم.	3.72	1.00	مرتفع
المتوسط العام				
		3.88	0.97	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن مستويات تطبيق بعد "التدريب الشامل" كأحد أبعاد نظم الأداء العالي تراوحت ضمن المستوى المرتفع، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.69-4.12)، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: (تقوم الجامعة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (4.12) ومستوى مرتفع، كما جاءت

الفقرة (1)، والتي تنص على: (تخصص الجامعة جزء من مصادرها لتدريب العاملين فيها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبمستوى مرتفع كذلك. ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.88) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد التدريب الشامل كأحد أبعاد تطبيق نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.97)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. وتفسر هذه النتيجة إلى أن الجامعات الخاصة تهتم بموضوع التدريب الشامل لموظفيها في سعيها لتطبيق الأداء العالي لدى العاملين فيها .

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "التعويضات العادلة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تستند الجامعة إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.	3.57	1.11	متوسط
2	تهدف التعويضات التي تقدمها الجامعة للعاملين إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.	3.65	1.12	متوسط
3	تمنح الجامعة للعاملين فيها فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي.	3.34	1.09	متوسط
4	تعمل الجامعة على إشباع حاجات العاملين.	3.63	1.20	متوسط
	المتوسط العام	3.55	1.13	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن مستويات تطبيق بعد "التعويضات العادلة" تراوحت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.34-3.65)، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: (تهدف التعويضات التي تقدمها الجامعة للعاملين فيها إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (3.65) ومستوى متوسط، كما جاءت الفقرة (3)، والتي تنص على: (تمنح الجامعة للعاملين فيها فرصاً متساوية للتقدم الوظيفي) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبمستوى متوسط.

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.55) يلاحظ أن هناك مستوى متوسط من تطبيق بعد التعويضات العادلة كأحد أبعاد تطبيق نظم الأداء العالي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.13)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "تطوير الرقابة الذاتية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يؤدي العاملون في الجامعة أعمالهم وفق برنامج مخطط له .	3.88	0.99	مرتفع
2	تمنح إدارة الجامعة العاملين فيها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم.	3.92	0.89	مرتفع
3	تمنح الجامعة للعاملين فيها نوعاً من المرونة في العلاقة مع رؤسائهم في العمل.	3.77	0.92	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	تمنح إدارة الجامعة العاملين فيها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل.	3.75	0.96	مرتفع
	المتوسط العام	3.83	0.94	مرتفع

يتضح من الجدول (8) أن مستويات تطبيق بعد "تطوير الرقابة الذاتية" تراوحت ضمن المستوى المرتفع، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.75-3.92)، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: (تمنح إدارة الجامعة العاملين فيها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (3.92) ومستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (4)، والتي تنص على: (تمنح إدارة الجامعة العاملين فيها الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبمستوى مرتفع. ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.83) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد تطوير الرقابة الذاتية كأحد أبعاد تطبيق نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.94)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد "تمكين العاملين"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توفر الجامعة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا.	3.88	0.88	مرتفع
2	تشجع إدارة الجامعة كافة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.	4.11	0.92	مرتفع
3	تسود حالة روح التعاون بين العاملين في الجامعة، وتعمل أقسامه كنظام عائلي.	3.98	0.98	مرتفع
4	يشارك العاملون في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	3.77	0.91	مرتفع
5	تفوض إدارة الجامعة بعض سلطاتها للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.	4.22	0.97	مرتفع
	المتوسط العام	3.99	0.93	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن مستويات تطبيق بعد "تمكين العاملين" كأحد أبعاد نظم الأداء العالي تراوحت ضمن المستوى المرتفع، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.77-4.22)، حيث جاءت الفقرة (5) والتي تنص على: (تفوض إدارة الجامعة بعض سلطاتها للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (4.22) ومستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (4)، والتي تنص على: (يشارك العاملون في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبمستوى مرتفع كذلك.

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.99) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد تمكين العاملين كأحد أبعاد تطبيق نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.93)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد "تشكيل فرق العمل"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تعمل إدارة الجامعة على تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال.	3.68	0.99	مرتفع
2	تهتم إدارة الجامعة بتشكيل فرق عمل يتبع الخطط التطويرية فيها.	3.88	1.01	مرتفع
3	تشجع إدارة الجامعة فرق العمل على الإبداع وتقديرهم على إنجازهم.	3.89	1.12	مرتفع
4	تشجع الجامعة العاملين على اتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات.	4.01	0.98	مرتفع
5	تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة بين الأقسام في الجامعة.	3.99	0.96	مرتفع
6	تهتم إدارة الجامعة بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق.	3.87	1.01	مرتفع
7	تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل.	3.68	1.11	مرتفع
	المتوسط العام	3.86	1.02	مرتفع

يتضح من الجدول (10) أن مستويات تطبيق بعد "تشكيل فرق العمل" تراوحت ضمن المستوى المرتفع، إذ بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.68-4.01)، حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على: (تشجع الجامعة العاملين على اتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (4.01) ومستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (7) والتي تنص على: (تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبمستوى مرتفع.

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.86) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق أحد أبعاد نظم الأداء العالي المتمثل بـ(تشكيل فرق العمل) في الجامعات الخاصة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.02)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة تعتمد تشكيل فرق العمل في تطبيق نظم الأداء العالي.

ترتيب أبعاد المتغير المستقل أبعاد تطبيق نظم الأداء العالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطبيق نظم الأداء العالي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نظم الأداء العالي
5	1.09	3.81	الاختيار الكفو
2	0.97	3.88	التدريب الشامل

6	1.13	3.55	التعويضات العادلة
4	0.94	3.83	تطوير الرقابة الذاتية
1	0.93	3.99	تمكين العاملين
3	1.02	3.86	تشكيل فرق العمل
	1.01	3.82	المتوسط العام

يوضح الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لجميع أبعاد تطبيق نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة كان (3.82) بمستوى مرتفع، وقد جاء في الترتيب الأول بعد (تمكين العاملين) بمتوسط حسابي (3.99)، ومن ثم جاء بعد (التدريب الشامل) بمتوسط حسابي (3.88)، ومن ثم جاء بعد (تشكيل فرق العمل) بمتوسط حسابي (3.86)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (التعويضات العادلة) بمتوسط (3.55).

ثانياً: النجاح الاستراتيجي:

تم تجميع إجابات أفراد العينة من العاملين في الجامعات الخاصة عينة الدراسة واحتساب متوسطات إجاباتهم وانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي في تلك الجامعات، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وجود استراتيجية واضحة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهتم الجامعة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة قابلة للتطبيق.	3.72	1.10	مرتفع
2	للجامعة القدرة على تغيير استراتيجيتها للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها.	3.13	1.18	متوسط
3	تسعى الجامعة إلى وضع استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها المحددة والمخطط لها.	3.30	1.16	متوسط
4	تحدد إدارة الجامعة معايير أداء واضحة مرتبطة بأهدافها ورؤيتها.	3.49	1.32	متوسط
5	لدى الجامعة القدرة الكاملة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ.	3.23	1.33	متوسط
6	وضوح استراتيجية الجامعة وتحديد رؤيتها ورسالتها يؤمن لها النجاح في تطبيقها بشكل فعال.	3.28	1.35	متوسط
	المتوسط العام	3.36	1.24	متوسط

يتضح من الجدول (12) أن مستويات تطبيق بعد " وجود استراتيجية واضحة" كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي تراوحت ضمن المستوى المتوسط في معظمها، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.13-3.72)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: (تهتم الجامعة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة قابلة للتطبيق) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.72) ومستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: (للجامعة القدرة على تغيير استراتيجيتها للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبمستوى متوسط.

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.36) يلاحظ أن هناك مستوى متوسط من وجود استراتيجية واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.24)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التنفيذ الفعال للاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ينجز العاملون في الجامعة أعمالهم الموكلة إليهم ضمن الجداول الزمنية المحددة لهم.	3.88	0.99	مرتفع
2	يتم إيصال المعلومات من قبل العاملين في الجامعة إلى مديريهم حسب ما هو مطلوب منهم	3.77	0.98	مرتفع
3	تولي الجامعة أهمية لتهئية كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة	3.69	0.92	مرتفع
4	تمتلك إدارة الجامعة القدرة والمهارة اللازمة لتحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة.	3.89	0.89	مرتفع
5	يمتلك العاملون في الجامعة مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالتحليل والتقييم المستمر.	3.97	0.96	مرتفع
	المتوسط العام	3.84	0.95	مرتفع

يتضح من الجدول (13) أن مستويات تطبيق بعد "التنفيذ الفعال للاستراتيجية" كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي تراوحت ضمن المستوى المرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.69-3.97)، حيث جاءت الفقرة (5) والتي تنص على: (يمتلك العاملون في الجامعة مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالتحليل والتقييم المستمر) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (3.97) ومستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: (تولي الجامعة أهمية لتهئية كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبمستوى مرتفع.

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.84) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.95)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القدرة على المنافسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تسعى الجامعة إلى تقديم خدماتها بجودة مرتفعة لتحقيق القدرة على المنافسة.	3.95	0.99	مرتفع
2	تضع الجامعة خطاً تنافسياً تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات العملاء.	3.82	0.98	مرتفع
3	تسعى الجامعة إلى تقديم خدماتها بالوقت والسرعة المناسبين.	3.75	0.92	مرتفع
	المتوسط العام	3.85	0.96	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن مستويات تطبيق بعد "القدرة على المنافسة" كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي تراوحت ضمن المستوى المرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.75-3.95)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: (تسعى الجامعة إلى تقديم خدماتها بجودة مرتفعة لتحقيق القدرة على المنافسة) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (3.95) ومستوى

مرتفع، كما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: (تسعى الجامعة إلى تقديم خدماتها بالوقت والسرعة المناسبين) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبمستوى مرتفع.

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.85) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من القدرة على المنافسة في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.96)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجهها.	3.77	0.96	مرتفع
2	تتكيف الجامعة مع متطلبات السوق باستمرار.	3.98	0.99	مرتفع
3	تتوجه الجامعة نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير خدماتها.	3.69	1.01	مرتفع
4	تمتلك الجامعة مرونة التغيير لمواجهة المتغيرات البيئية الخارجية .	3.78	1.02	مرتفع
5	تعمل الجامعة على تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة للحفاظ على وحدة العمل.	3.84	0.98	مرتفع
	المتوسط العام	3.81	0.99	مرتفع

يتضح من الجدول (15) أن مستويات تطبيق بعد "التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية" كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي تراوحت ضمن المستوى المرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.69-3.98)، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: (تتكيف الجامعة مع متطلبات السوق باستمرار) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (3.98) ومستوى مرتفع، كما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: (تتوجه الجامعة نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير خدماتها) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبمستوى مرتفع.

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.81) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.99)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات المبحوثين متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

ترتيب أبعاد المتغير المستقل أبعاد النجاح الاستراتيجي:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
وجود استراتيجية واضحة	3.36	1.24	4
التنفيذ الفعال للاستراتيجية	3.85	0.95	1
القدرة على المنافسة	3.84	0.96	2
التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية	3.81	0.99	3
المتوسط العام	3.71	1.01	

يوضح الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لجميع أبعاد النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة كان (3.71) بمستوى مرتفع، وقد جاء في الترتيب الأول بعد (التنفيذ الفعال للاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.85)، ومن ثم جاء بعد (القدرة على

المنافسة) بمتوسط حسابي (3.84)، ومن ثم جاء بعد (التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية) بمتوسط حسابي (3.81)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (وجود استراتيجية واضحة) بمتوسط (3.36).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

H0₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في وجود استراتيجية واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Simple Linear Regression) لمعرفة أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على وجود استراتيجية واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية، والجدول (17) يبين نتائج ذلك:

جدول (17) تحليل التباين (Anova) لتأثير تطبيق نظم الأداء العالي (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على وجود استراتيجية واضحة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط (r)	معامل التفسير R ²
بين المجاميع	8.988	1	1.798	6.212	0.000	0.445	0.295
البواقي	19.912	103	0.224				
المجموع	28.900	104					

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (17) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع عناصر تطبيق نظم الأداء العالي (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) على وجود استراتيجية واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.445). أما معامل التحديد R² ففسر ما نسبته (0.295) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (29.5%) من التغيرات في مستوى وجود استراتيجية واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية ناتجة عن التغير في عناصر تطبيق نظم الأداء العالي (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والبالغة (6.212) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في وجود استراتيجية واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية).

الفرضية الثانية:

H0₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة أثر تطبيق نظم الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، والجدول (18) يبين ذلك:

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التنفيذ الفعال للاستراتيجية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط (r)	معامل التفسير R ²
بين المجاميع	4.664	1	4.664	7.531	0.000	0.515	0.422
البواقي	24.236	103	0.261				
المجموع	28.900	104					

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.515). أما معامل التحديد R² فإنه يفسر ما نسبته (0.422) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (42.2%) من التغيرات في التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ناتجة عن التغير في تطبيق نظم الأداء العالي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (7.531) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية).

الفرضية الثالثة:

H0₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، والجدول (19) يبين نتائج ذلك:

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط (r)	معامل التفسير R ²
بين المجاميع	3.058	1	3.058	8.490	0.004	0.380	0.278

				0.278	103	25.842	البواقي
					104	28.900	المجموع

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، فقد بلغ معامل الارتباط R^2 (0.380). أما معامل التحديد R^2 فإنه يفسر ما نسبته (0.278) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (27.8%) من التغيرات في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية ناتجة عن التغير في مستوى تطبيق نظم الأداء العالي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (8.490) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.004). وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية).

الفرضية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة أثر تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية، والجدول (19) يبين نتائج ذلك:

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار البسيط " لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط (r)	معامل التفسير R^2
بين المجاميع	5.682	1	5.682	10.327	0.000	0.510	0.412
البواقي	23.218	103	0.250				
المجموع	28.900	104					

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية، فقد بلغ معامل الارتباط R^2 (0.510). أما معامل التحديد R^2 فإنه يفسر ما نسبته (0.412) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (41.2%) من التغيرات في مستوى التكيف والاستجابة

للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية ناتجة عن التغير في مستوى تطبيق نظم الأداء العالي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (10.327) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية).

النتائج

1- هناك مستوى مرتفع من تطبيق نظم الأداء العالي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد جاء في الترتيب الأول بعد (تمكين العاملين) بمتوسط حسابي (3.99)، وتفسر هذه النتيجة في أن الجامعات الخاصة تدرك أهمية الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي، إذ إنه من خلال التمكين تضمن حرية العاملين في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لبلوغ أهداف الجامعة والمشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى النجاح الاستراتيجي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العلي، 2015) والتي أظهرت نتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق نظم الأداء العالي في المنظمات الصناعية العراقية، كما اتفقت كذلك مع نتيجة دراسة زامويا وهيوانج (Xiaomei & huanqing, 2013) التي بينت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق نظم الأداء العالي في المنظمات الصناعية في الصين.

2- هناك مستوى مرتفع من النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد جاء في الترتيب الأول بعد (التنفيذ الفعال للاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.85)، وتفسر هذه النتيجة في أن الجامعات الخاصة وبعد وضع الاستراتيجية الملائمة لها ولأهدافها، فإنها تسعى إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومتابعتها، إذ إنه وحتى في وجود أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظرياً لا بد من دعمها بتنفيذ فعال وإلا قد تفشل فشلاً تاماً.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (التميمي والخشالي، 2015)، والتي بينت وجود مستويات عالية لتوافر جميع عناصر النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الطعان، 2013) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى منخفض من أبعاد النجاح الاستراتيجي، وضعف مستوى "التنفيذ الفعال" كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في وجود استراتيجية واضحة في الجامعات الخاصة الأردنية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي وآخرون، 2011)، التي بينت أن تطبيق نظم الأداء العالي في المنظمات يلعب دوراً مهماً في إدارة الموهبة، ولها دور أساسي وحاسم في ترجمة استراتيجية إدارة الموهبة وتحويلها ضمناً إلى ممارسات تشغيلية تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ونجاحها.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التنفيذ الفعال للاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في القدرة على المنافسة للبقاء في البيئة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها: (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، تطوير الرقابة الذاتية، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) في التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية في الجامعات الخاصة الأردنية.

التوصيات

- 1- إيلاء مفهوم الأداء العالي الأهتمام الذي يستحقه كونه الدالة التي تركز عليها نجاحات الجامعة ومستقبلها ومتابعة مفاهيمه المتطورة وذلك من خلال ادخال العاملين في دورات لتعميق مفهوم الأداء والأداء العالي كونه مفهوم معاصر.
- 2- الاهتمام بالكفاءات وأصحاب المهارات العالية ورعايتهم وتوفير المناخ الملائم لهم للأبداع والتطوير، والسعي لأستقطاب الكفاءات وأصحاب الخبرة والتي أصبحت تسمى الان الكفايات الجوهرية وتحديث وتطوير إمكانياتهم، وذلك سعياً لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 3- ضرورة اهتمام الجامعات بموضوع النجاح الاستراتيجي والسبل التي تؤدي إلى ذلك، ومنها تطبيق نظم الأداء العالي.
- 4- قيام الجامعات الخاصة بتشكيل لجنة ووحدة تهتم بمتابعة الأداء سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المنظمة عموماً وتطبيق مفهوم الأداء العالي ومحاولة الإيفاء بمتطلباته.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن حبتور، عبد العزيز صالح. (2014). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو العز، محمد. (2002). ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحباط التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء: تحليل نظري ودليل تجريبي، مجلة البحوث التجارية، (24)، 111-120.
- أبو شرخ، نادر حامد. (2010). تقوى أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- التميمي، إياد فاضل محمد والخشالي، شاكر جاراالله. (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (11)، 3، 641-667.
- حجازي، محمد. (2005). إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- الحريري، رافدة. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن علي، مرح طاهر شكري. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الحلايمة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض. (2009). رأس المال الفكري وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (11)، 19، 522-531.
- حمامي، يوسف، والشبيخ، فؤاد. (1995). "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مؤته للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، ص: 123 - 143.
- داودي، الطيب ومحبوب، مراد. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة جامعة محمد خيضر للعلوم الإنسانية، (10)، 12، 37-58.
- رابعة، علي محمد. (2010). إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- الشطني، سعيد محمد. (2014). تمكين العاملين كمدخل للفاعلية التنظيمية، دار ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت.
- الشيخلي، أسيل. (2013). "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن ودور التوجه الريادي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- الطائي، قاسم. (2007). الأسس العملية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف حبيب، والفضل مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطعان، حاتم فارس. (2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية، مجلة الدنانير للعلوم الاقتصادية والإدارية، (10)، 3، 195-246.

- العبيدين، بثينة زياد. (2014)، *العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة المؤاتي الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- العزاوي، بشرى هاشم محمد. (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- العلي، سعد أحمد. (2015). دور ممارسة إدارة الأداء العالي على كفاءة وفعالية المنظمات الصناعية العراقية، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 5(12)، 676-685.
- العنزي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي. (2009)، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 2(51)، 211-225.
- العنزي، سعد علي حمود والعطوي، عامر علي حسن والعبادي، علي رزاق. (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(89)، 91-102.
- العنزي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي. (2009). أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 2(51)، 91-103.
- عيسى، محمد. (2011). الاختيار والتعيين الفعال للموارد البشرية في منظمات الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ماهر، أحمد. (2002). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- هلال، محمد. (2015). *مهارات العمل الجماعي*، الطبعة السادسة، مركز تطوير الأداء والتنمية، الإسكندرية، مصر.
- هولب، لورنس. (2012). *إدارة فرق العمل*، ترجمه موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، بيروت، لبنان.
- الذبحاوي، سناء جاسم. (2016). دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف، *مجلة الكلية الإسلامية، الجامعة الإسلامية*، 40(4)، 471-489.
- النعمي، محمد عبد العال. (2017). دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحواجرة، كامل محمد. (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(3)، 413-444.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abuzaid, Ahmad Nasser. (2018). Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies, *Jordan Journal of Business Administration*, (14) 4, 641-660.
- Amoli, J, Aghashahi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex, *Social and Behavioral Sciences*. (230), 447 – 454.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bohlander, G., Snell, S, and Sherman, A., (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing.
- Boxall, P., Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream, *Human Resource Management Journal*, (19)1,3-23.

- Chen, D. (2008). **The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital**. Unpublished thesis.
- Combs, J., Lui, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational Performance, *Personnel Psychology Journal*, (59)1, 501-528.
- Cowburn, Sarah (2005): Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? *Perspective. Policy and Practices in Higher Education*, 9(4), 103-109
- Cristini, A., Eriksson, T., Pozzoli, D. (2012). **High-Performance Management Practices and Employee Outcomes in Denmark**, Institute for the Study of Labor, Germany.
- Daft, A. R. (2004), " **Organization theory and Design** " 8th ed, south western.
- David, F. R., (2009). **Strategic Management: Concepts and Cases**, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Delery, J. and Shaw, J. (2001). 'The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension'. **Research in Personnel and Human Resources Management**, (20)1, 165–197.
- Doody, S. (2007). **High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations**. Unpublished Thesis, Lincoln University.
- John, H. (2002). **Industry Structure, Innovation and Automated**, Manufacturing Educational Paper, FAST.
- Leffakis , Z., (2009). **The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the “Fit” of HRM Practices in Mass Customization**. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
- Meibodi, L. A. and Monavvarian, A. (2010). Factors of strategic success in business organizations , **Business Strategy Series**, 11(2): 124-133.
- Montgomery, Douglas C., Peck, Elizabeth A., Vining G. (2012). **Introduction to Linear Regression Analysis**, 5th Edition, Wily, ISBN: 978-0-470-54281-1
- Sara, J., Aghashahib, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex, **Social and Behavioral Sciences**, (9)3, 447 – 454.
- Way, A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector, **Journal of Management**, 28(6) 765–785.
- Xiaomei, Z., huanqing, Z. (2013). Effects of High Performance Work Systems on Employee Performance: Psychological Contract Breach as Mediator, **International Academic Workshop on Social Science**, (12)22, 152-156.