



# UJGHRSH



## Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities

المَجَلَّةُ الْعَالَمِيَّةُ لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ الْخَضِرَاءِ وَالْعُلُومِ الْإِنْسَانِيَّةِ  
الْمُسْتَدَامَةِ

*Tarneah Bassmah*

Office No. 201, Al-Bar Commercial Complex,  
Opposite of southern gate of Al-Hassan Sports City, Alameer Hassan Street,  
Irbid 21110, Jordan



## UJGHRSH

*This content aligns with the publications of the journal, as UJGHRSH releases each issue in both Arabic and English.*

### Contents

Arabic	Applying Academic Accreditation Standards in Jordanian Universities in Light of E-Learning and Education	3
	The Role of Organizational Culture Between Leadership Style and Human Resource Management Practices	33
	The Impact of Strategic Organizational Challenges on Human Resource Management in Jordanian Logistics Companies	45
English	Verifying Strategic Human Resource Planning in Construction Project Management Performance in UAE	58
	The Moderating Role of Talent Management Process Between Supply Chain and Competitive Advantage in Jordanian Companies	75



Applying Academic Accreditation Standards in Jordanian Universities in Light of E-Learning and Education

Safaa Ahmed Hussein Al-Shouh<sup>a</sup>, Najwa Abdul Hamid Al-Darawsheh<sup>b\*</sup>

<sup>a</sup> Ministry of Education, Hashemite Kingdom of Jordan.

<sup>b</sup> Jadara University, Hashemite Kingdom of Jordan.

## CHRONICLE

Article history:

Received: January 3,  
2024

Received in revised  
format: June 12,  
2024

Accepted: June 25,  
2024

Available online:  
October 10, 2024

## ABSTRACT

The study aimed to reveal the degree of application of academic accreditation standards in Jordanian universities in the light of education and e-learning from the viewpoint of the faculty members. The descriptive survey method was used. The study sample consisted of (285) faculty members. The questionnaire was used as a study tool. The results of the study showed that the degree of application of the academic accreditation standards in Jordanian universities in the light of education and e-learning from the point of view of the faculty members came with a degree of "great" appreciation. In the light of education and e-learning, it is attributed to the study variables: (gender, academic rank, type of university, type of college).

## Keywords:

Application  
Standards, Academic  
Accreditation, E-  
Learning and  
Education, Jordanian  
Universities.

## الكلمات الدالة: تطبيق

المعايير، الاعتماد الأكاديمي،  
التعلم والتعليم الإلكترونية،  
الجامعات الأردنية.

## الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (285) عضو هيئة التدريس، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة تقدير "كبير"، وكشفت نتائج فروق الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، نوع الجامعة، نوع الكلية).

JEL Classification: I23, I21, O33, L15, & M53

## 1. المقدمة

تتطور مؤسسات التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين تطوراً مسرعاً وهائلاً في جميع الجوانب الأكاديمية والتقنية،

\* Corresponding author.<sup>a&b</sup>

E-mail address: Shouh.safaa@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.70568/UJGHRSH1.1.1>

وبخاصة تقنيات التعليم الإلكتروني، وقد أدى هذا التطور إلى ثورة في عالم التكنولوجيا والاتصالات الذي طال مداه، ووصل إلى شتى المعارف والعلوم، وتحدى العقبات والعوائق، لذلك كان لا بد من إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات وقدرات جديدة، تمكنهم من تطبيق تقنيات، ومستجدات في مجال التعلم والتعليم الإلكتروني، واستخدامها بفاعلية، حيث لم تعد الأساليب التعليمية التقليدية كافية في عصر الكمبيوتر والإنترنت، بل أصبح التعامل مع المغيرات التكنولوجية، وتطبيقها في التعليم ضرورة ملحة، تفرضها التطورات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة، وعاملاً رئيسياً من عوامل تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، لتحقيق اعتمادها عند مؤسسات التعليم العالي.

تمتع الجامعة بنظام إداري وقيادة واضحة، ذات هياكل إدارية واضحة المستويات والمسؤوليات سواء على المستوى العام، أم على المستوى الوحدات. (Quality Standards Manual, 2015) وأن قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق أهدافها تتوقف على كواردها المبدعة المتمثل في إدارتها القادرة على إيجاد بيئة تعليمية داخلية وخارجية، وإيجاد نظام فعال لإدارة الجامعة، ولتحقيق نجاح الجامعة لا بد من وجود قيادات إدارية فاعلة، لها مواصفات وخصائص تؤهلها للقيام بدورها القيادي القائم على توجيه الإمكانيات والطاقات؛ بهدف تحقيق أهداف الجامعة، والوصول إلى جودة مخرجاتها التعليمية والأكاديمية، لتنال رضا جميع الجهات المستفيدة منها (Al-Darawsha, 2019)، ويمثل عضو هيئة التدريس من أهم المدخلات في العملية التعليمية، فهو العنصر الهام والرئيس في تحديد نوعية التقنية المستخدمة في التعليم وجودة مخرجاتها، ويتفاعل المعلم مع المستحدثات التكنولوجية، لتحقيق الأهداف المنشودة للوصول إلى أرفع المستويات العلمية والمهنية، فإن صلح إعداداته صلح المنهج، وصلحت القاعدة الأساسية لعملية التعلم التي من شأنها الارتقاء بالمؤسسة، والنهوض بمستوى طلابها على أساس مواكبة التطور المعاصر (Al Sharaf, 2021)

بدأت مؤسسات التعليم العالي في النظر إلى ضمان الجودة والاعتماد كفلسفة عصرية، لتوفير تعليم عالي الجودة لمواكبة التطورات العالمية، من أجل توفير مخرجات تلبي متطلبات سوق العمل، على المستويين المحلي والعالمي، بكفاءات عالية والتميز في مختلف المجالات، لتأكيد هذه الاحتياجات علينا البحث عن حلول أو فلسفة إدارية، يمكن أن تساعد مؤسسات التعليم العالي في تطوير الموارد البشرية، باعتباره السبيل الوحيد للنمو والتطور (Hamdatu et al., 2013). لقد باتت قضية الاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي من أهم القضايا التي تسعى إليها الدول باعتبارها أساساً لتحقيق النهضة المرجوة في العملية التعليمية، وذلك لما تطلبه المستجدات والتقنيات الحديثة من مستوى علمي وبحتي متميز، واعتباره مورداً اقتصادياً هاماً يدعم الاقتصاد الوطني، فقد أصبح حتماً على المؤسسات التعليمية مواكبة تطورات العصر، وأن تركز على أن يكون الخريج مميزاً، ومن ذوي الكفاءة العالية، وكان هذا سبباً وضرورةً لظهور هيئات ومؤسسات الجودة والاعتماد الأكاديمي، التي

أخذت على عاتقها نشر الجودة، وتأكيد تطبيقها، وفقاً لمعايير معينة في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني (Qasim et al., 2017؛ Rabie, 2020) في معظم دول العالم يعد الاعتماد الأكاديمي اتجاهًا تطوريًا معاصرًا، يمثل إطارًا مرجعيًا لتقييم الأداء في الكليات والمؤسسات التعليمية وتطويره، ويرجع ذلك إلى الأزمة التي تعيشها هذه الجامعات والمؤسسات نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية والعالمية، وتحديات التنمية (AL-Rashdan, 2020؛ Kamel, 2017). أصبح تقييم التعليم العالي على المستوى العالمي جزءاً لا يتجزء من العملية التعليمية، كما أصبح شرطاً أساسياً تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي، والجودة العالمية، وقد تعددت مجالات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لتشمل جميع مدخلات النظام التعليمي، وعملياته ومخرجاته، إن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم تتضمن جودة الإدارة التعليمية، والبرامج الأكاديمية، واللوائح والتعليمات، وجودة طرق التدريس، وكفاية الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية، وجودة تقييم الأداء، لإحداث نقلة نوعية في المؤسسات التعليمية يجب أن نحدد الأداء التي تقوم بها المؤسسات في المجتمعات المتقدمة كنقطة بداية على الطريق الصحيح (Academic؛ Zuqaibeh & Al-Zaqeba, 2021) (Accreditation Standards Manual, 2016).

ونتيجة لذلك تم استخدام كل ما هو مستجد في عمليتي التعلم والتعليم الإلكترونياً (مثل: المنصات التعليمية، والبرمجيات الإلكترونية التعليمية، ولألعاب الإلكترونية، التعلم المتنقل، والأجهزة اللوحية، البرمجيات التعليمية)، في التدريس محاولةً لتنمية بعض المهارات أو المفاهيم، أو حل عدة مشكلات كمشكلة انخفاض المستوى التحصيلي للطلاب، وقلة دافعيتهم، واتجاهاتهم السلبية نحو المواد، حيث أبينت اليامي (Yami, 2020) أن الألعاب الإلكترونية التعليمية، قد ساعدت على تنمية عمليات العلم الأساسية لدى الطلبة (Al-Zaqeba, 2019).

في حين أشار جين ومنجنيق وأكسيوجوويرون (Jun, Uejiao & Preben 2020, Mengying) أن الواقع الحالي ساعد على تحفيز اهتمام الطلاب بالتعلم، ودفع بقوة تطوير مجال التعليم. كما بينت الحسن (Hassan, 2017) أن البرمجيات التعليمية القائمة على التعلم الموجه، ساهمت في رفع المستوى التحصيلي في المقررات المحوسبة. وأن المستجدات الإلكترونية أسهمت في تحقيق التفاعل بين الطلبة، وتعمل على تحسين نوعية وجودة التعليم، وأسهمت أيضاً في أن يكون التدريس أكثر فاعلية. ومما سبق يتضح أن عناصر المنظومة التعليمية تواجه العديد من التحديات في ظل الثورة الهائلة التي حدثت في مجال المستجدات الإلكترونية في مجال التعلم والتعليم، حيث يجد العاملين في المجال التربوي أنفسهم في حاجة مستمرة للبحث عن أساليب تعليمية تكنولوجية جديدة تتناسب وسمات التطور، وتساعد المتعلم على التعلم، وبالتالي فهم بحاجة إلى معرفة كيفية تطبيق لإلكترونية في العملية التعليمية، لضمان الاعتماد الأكاديمي بجودة عالية، وجدت أن هذه

الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعلم والتعليم الإلكتروني، وبيان وجهات نظر عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة حول ذلك.

## 2. الأدب النظري

الاعتماد لغة يعني الثقة، واعتمد الشيء أي وافق عليه، ويعني المصطلح باللغة الانجليزية (Accreditation) إقرار، أو قبول بمعنى الموافقة لجهة أو مؤسسة تعليمية بالقيام بنشاطات تعليمية بعد أن توفرت لها المعايير الواجب توافرها للقيام بمثل هذه المهمات، أو بمعنى إعطاء تقييم للمؤسسة، مما يترتب عليه إعطاء حكم حول أهلية وكفاءة هذه المؤسسة، حيث أنه منذ بروز ظاهرة الاعتماد على السطح التربوي، تشابكت تعريفات الاعتماد مع القضايا الاجتماعية (Al-Araimi, 2005, 284). ويرى الخواص (El-khawwas, 2001, 14) أنه "أحد مراتب الجودة التي تمنح للمؤسسة التعليمية أو لأحد برامجها الأكاديمية من خلال مراجعة الزملاء الطوعية بالاعتماد على معايير محددة مسبقاً، وهو أداة فعالة لتقويم وتعزيز جودة العملية التعليمية واستمرارية تطويرها"، والاعتماد الأكاديمي "نشاط تطوعي غير ربحي يهدف إلى تشجيع المؤسسات ومساعدتها في عمليات تقويم وتطوير كفاءة برامجها التربوية ومنح اعتراف للمؤسسات أو البرامج الأكاديمية التي استوفت أو تجاوزت الحد الأدنى من المعايير" (Jane, 2002, 2).

كما يعد "أداء لرفع جودة العملية التعليمية فضلاً عن أنه يمثل شهادة موضوعية على رقي جودة التعليم في الكليات والجامعات، والضمان بتميز مستواها العلمي، وتوافر كافة المقومات، والمتطلبات التي تكفل الجودة والامتياز" (Eweli, 2004, 1). وينظر إلى الاعتماد باعتباره مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها في المؤسسة التعليمية، لذلك يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الجهة المسؤولة عن منح الاعتماد، لكي تتحقق من أن المؤسسة من المؤسسات التعليمية، وتحقق مجموعة من المعايير أو الشروط التي تسعى هذه المؤسسة لتحقيقها" (Abdul Aziz & Salama & Panawe, 2005, 498)، ويعد الاعتماد الأكاديمي كما ورد عن سلامة والنبوي (Salama & Panawe, 2007, 10) "اتجاهاً تطويرياً معاصراً يمثل إطاراً مرجعياً في معظم دول العالم وفي محاولاتها لتقييم الأداء في الكليات والمؤسسات التعليمية وتطويره، ويرجع ذلك إلى الأزمة التي تعيشها هذه الجامعات والمؤسسات نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية والعالمية وتحديات التنمية".

ويعدّه (2007) بأنه: "صيغة أو شهادة لمؤسسة أو برنامج تعليمي مقابل استيفاء معايير تصدرها هيئات ومنظمات أكاديمية متخصصة على المستوى المحلي والإقليمي، بما يؤهلها لنيل ثقة الوسط الأكاديمي والجمهور المستهدف". وعرف

مارتن (Martin,2008) أيضا بأنه "عملية المراجعة والسيطرة على جودة مخرجات المؤسسة التعليمية أو أحد برامجها من خلال المقارنة بين معايير ومؤشرات معدة مسبقاً من قبل هيئة الاعتماد، والتي يتم على أساس تلك المقارنة قبول واعتماد المؤسسة كلياً أو اعتماد أحد برامجها". وتستخلص مما سبق أن الاعتماد الأكاديمي عملية تقوم تخضع لها المنظمة أو المؤسسة التعليمية أو أحد برامجها، وتقوم بعملية التقييم إحدى هيئات الاعتماد استناداً إلى معايير محددة مسبقاً، لهذا الغرض ثم يتقرر وفق ذلك التقييم بأن تلك المؤسسة أو البرنامج، قد حققت بعض المعايير، لتصبح بذلك معتمدة إما محلياً أو دولياً حسب الهيئة التي منحت الاعتماد.

يمثل الاعتماد الأكاديمي عملية تطبق من خلال آلية محددة لإضفاء الشرعية على الجهة طالبة الاعتماد من قبل الجهة المسؤولة عن منح الاعتماد، والذي يبين فيه بأن الجهة الطالبة للاعتماد قادرة على تحقيق أهدافها من خلال برامجها الأكاديمية، وتنظيماتها الإدارية والمالية والبيئية والبحثية، والوسائل والتجهيزات العلمية المتوفرة بالاستناد إلى عدد من المعايير، والمقاييس الواضحة المعالم، ووفق إجراءات وتعليمات معدة مسبقاً (Lueger & Vettori, 2007). كما أن أهمية الاعتماد الأكاديمي تكمن في كونها وسيلة مهمة لإثبات مكانة وسمعة المؤسسة التعليمية، مما يحفز الراغبين على الالتحاق بها أو التعامل معها من الطلبة وأصحاب الأعمال، أو المؤسسات الحكومية، وغيرهم، كما أنها تمثل مصداقية للحصول على دعم وتمويل حكومي، أو غير حكومي، فضلاً عن أنه يشجع المؤسسات المانحة على زيادة معدلات المنح والقروض الدراسية لطلابها (Sywelem & Witte,2009) حيث برزت أهمية معايير الاعتماد الأكاديمي كما وردت عن هيئة الاعتماد الأكاديمي في الأردن (Jordan Accreditation Authority Guide, 2015) متمثلة بالآتي:

- تسهيل مهمة الإدارة : تعد المعايير الموجه لتشكيل القاعدة الأساسية لإجراءات العمل ويمكن من خلالها وضع مستويات معيارية متوقعة ومرغوبة ومتفق عليها للأداء المؤسسي في كل جوانبه.
- السماح للمقارنة والتقييم: تعد المعايير مداخل للحكم على الجودة في مجال معرفي معين ومن خلالها يتم إجراء المقارنة في سياقات مختلفة وبشكل خاص في حال تقدم المؤسسة للطلب بالاعتماد الأكاديمي
- نشر ثقافة الجودة في المؤسسة: فمن الناحية المثالية فإن المتعاملين والعاملين في المؤسسة يتعلمون بشكل أفضل في بيئة تقوم على أساس المعايير، وتكون سبل التطوير متاحة أكثر فيما لو أدرك العاملون إن ما ينجز من أعمال سوف يقارن مع معايير محددة مسبقاً، وإتباع نظام للحوافز يكون بالاعتماد على ما أنجز، وتضمن المعايير استمرارية الخبرة فكل الجهود تتصافر لتحقيق المعايير في كل البرامج الدراسية وفي كل المستويات. لضمان الوضوح والشفافية في تعاملات المؤسسة وحالات المساءلة الخارجية.

أهداف الاعتماد الأكاديمي: يهدف الاعتماد الأكاديمي، كما ورد عن سترلنغ (2008, Sterling) إلى مساعدة المؤسسات التعليمية على تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتي، ووضع خطط لتنفيذ، وتحقيق ما لم يتحقق منها، ومساعدة المؤسسات التعليمية على الحصول على التمويل الكافي والضروري من الحكومة، بما يضمن للطلاب جودة المؤسسات التعليمية أو البرامج التي يرغبون في الالتحاق بها، بالإضافة لمنح المؤسسات التعليمية والبرامج المعتمدة مكانة متميزة في مجتمعها وبين المؤسسات التعليمية الأخرى، والتشجيع على التعاون للمشاركة بين الطلبة وتبادل الخبرات. وتستخلص مما سبق أن الهدف العام من الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي هو الحفاظ على مظاهر الجودة والموازنة، ما بين استقلالية المؤسسة التعليمية، وخدمة مصالح المجتمع، وإظهار سبل التكامل للوصول إلى المعرفة.

معايير الاعتماد الأكاديمي: ينقسم الاعتماد الأكاديمي كما ورد عن دليل هيئة الاعتماد الأردني ( Jordan Accreditation Authority Guide, 2016) إلى نوعان أساسيان هما:

- الاعتماد المؤسسي ينطبق عادة على المؤسسة بأكملها، وهذا يعني أن كل مكونات المؤسسة تتشارك في تحقيق أهداف المؤسسة، وإن لم يكن بالضرورة كلها في نفس المستوى من الجودة. الاعتماد المؤسسي هو اعتراف برسالة الجامعة في التعليم العالي، كما إنه يؤكد على أنها تمتلك البنية الإدارية المدعومة بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات، والموارد المادية والمالية، والبرامج الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين، وشروط ضمان الجودة المطلوبة لإنجاز مهمتها.

- الاعتماد التخصصي أو البرامجي وهو مرتبط في الغالب بتقييم البرامج والأقسام أو الكليات التي عادة ما تكون أجزاء من إجمالي المؤسسة. وتعتبر مواصفات ومعايير يمكن تقييمها كمؤشر على مستوى أداء المؤسسة التعليمية، كما أوردها دليل معايير الجودة والاعتماد للجامعات (Jordan Accreditation Authority Guide, 2016)، وتقسّم إلى قسمين معايير الاعتماد الأكاديمي إلى قسمين: (مؤسسيه وأكاديمية)، متمثلة كالآتي:

**1. المعايير المؤسسية:** تنقسم معايير الاعتماد المؤسسي كما ورد عن دليل هيئة الاعتماد الأردني ( Jordan Accreditation Authority Guide, 2020). بالآتي:

المعيار الأول: رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط لها: أي ارتباط فلسفة الجامعة بفلسفة التعليم، ووضوح رسالة الجامعة وأهدافها، والارتباط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وقابلية تحقيق الأهداف في ضوء الواقع الملموس، ووضوح السياسات التربوية، لإنماء الإنسان والمجتمع.



المعيار الثاني: الحاكمية والإدارة: إن استقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتها بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والتزام الإدارة العليا، بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصيانتها، وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، تعتبر من المتغيرات الفاعلة، والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة، والمعايير المرتبطة بها.

المعيار الثالث: الجانب المالي: متوسط تكلفة الطالب يعتبر مؤشراً لجودة أداء المؤسسة، فإذا تم صرف المبالغ المالية بحكمة وتخطيط وأمانة وشفافية فستكون الجامعة ذات الكلفة العالية أكثر جودة من غيرها من التكلفة المتدنية، غير أنه لا يعتمد على الكلفة وحدها كمؤشر للجودة حيث قد تصرف الأموال هدراً دون مردود إيجابي.

المعيار الرابع: المصادر المادية: تتمثل الإمكانيات المادية في المباني الجامعية والمكتبات والمعامل والمختبرات والتمويل اللازم لكافة أنشطة المؤسسة، حيث يجب أن يتسم المبنى بالمرونة والقدرة على استيعاب الطلاب. ومن الخصائص الإيجابية للمباني التعليمية التي تدعم تحقيق الجودة تصميمه الصحي وبعده على المناطق الصناعية ومدى ملاءمته للطقس وسلامة مرافقه الصحية ونظافته وجماله.

المعيار الخامس: المكتبة ومصادر المعلومات: تشمل متطلبات جودة المؤسسة الجامعية أن تكون المكتبة شاملة لمصادر المعرفة المتخصصة، والعامّة من كتب مرجعية ومقررات دراسية ومجلات ودوريات وقاعات للمذاكرة وتقنيات التصوير والنسخ ولوائح مرنة للاستعارة، وأن توفر لزبائنها كل ما يتعلق بالمستجدات التعليمية والتقنية والفكرية المواكبة للعصر، وأن تكون خدماتها متوفرة بوقت كافٍ.

**2. المعايير الأكاديمية:** تنقسم معايير الاعتماد الأكاديمي الأكاديمية، كما ورد عن دليل هيئة الاعتماد الأردني ( Jordan Accreditation Authority Guide, 2016)، بالآتي:

المعيار الأول: البرامج التربوية وفعاليتها: مدى ملاءمة البرامج الدراسية لحاجيات الشغل، مدى اختيار المحتوى العملي والنظري بدلالة الأهداف التعليمية، مدى ارتباط محتوى البرامج والمقررات الدراسية بأهداف الجامعة، وسوق العمل بالإضافة إلى جودة المقررات الدراسية.

المعيار الثاني: الطلبة: يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية، ويكون مؤشراً إيجابياً إذا عملت المؤسسة على انتقاؤه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية، التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم الجامعي، إذ يجب أن تضع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها، ويتم القبول اعتماداً على نتائج

امتحان القدرات الذي يؤديه الطلبة، إذ لا يكفي أن يستوفي الطالب شروط القبول من حيث معدله في الثانوية العامة.

المعيار الثالث: أعضاء هيئة التدريس: يتمتع أعضاء هيئة التدريس بمؤهلات علمية كافية، تجعلهم من ذوي القدوة الجيدة للممارسات المهنية؛ وذلك لما لديهم من العلم والخبرة الكافيين في مجال التدريس، وكونهم قادرين على تقييم أنفسهم، وتقييم طلابهم بفاعلية كافية، والتعاون مع الزملاء بروح الزمالة في تخصصاتهم والتخصصات الأخرى.

المعيار الرابع: تطوير الجودة، والتحسين المستمر

المعيار الخامس: الأنشطة العلمية: تعد الأنشطة العلمية من أهم الأنشطة والوظائف الرئيسة في المؤسسة التعليمية، و تبرز أهميتها في اظهار مجالات التحديث والتطوير المرتبط بالقطاعات التنموية للمجتمع وتصوير التنبؤات المستقبلية للمجتمعات وآلية التعامل معها وربط قنوات البحث العلمي بقنوات الإنتاج وتطوير المعارف التقنية ومواجهة طموحات المجتمع التعليمية والمادية. ويستخلص مما سبق أن معايير الاعتماد خاصة بالمؤسسات التي تعتمد نظام التعليم المفتوح، تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل الخاصة بهذا النظام الدراسي، دون أن يمس هذا جوهر العملية التعليمية منهجها، بما يتضمن جودة المخرجات بشكل لا يخل بمستوى التعليم الجامعي في المملكة.

إن تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى مؤسسات التعليم العالي، حتى تستطيع تقبل مفاهيم الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة (Wasfi, Bhutani & Daffer, 2001), ومن هذه المتطلبات:

- دعم وتأييد القيادة العليا لنظام الاعتماد والجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تنمية الموارد البشرية: كأعضاء هيئة التدريس وتطوير وتحديث المناهج واستخدام طرق تدريس حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر الحديث، وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد، والتأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين في التعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة، كل حسب موقعه وبنفس الأهمية لتحسين مستوى الأداء.
- يعد تفويض الصلاحيات من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو أحد مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.

- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية والبعد عن الذاتية.  
 - ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التعليمية.

الدراسات السابقة: فقد أجريت العديد من الدراسات ذات العلاقة بالاعتماد الأكاديمي، فقد أجرى هل وهارست وشاين كوبر (2019, Hail, Hurst, Chang & Cooper) هدفت تقصي تصورات أعضاء هيئة التدريس بشأن الاعتماد الأكاديمي لبرامج إعداد المعلمين من قبل مجلس اعتماد إعداد المعلمين، وأثر ذلك على الموارد بما فيها الموارد البشرية، والروح المعنوية للمعلمين، وشارك (54) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميد ويست الأمريكية، واستخدمت الدراسة الاستبيانات والمقابلات، وأشار المشاركون إلى أن عملية الاعتماد الأكاديمي مهمة لتعزيز المكانة العلمية للمؤسسة الأكاديمية وسمعتها، ولكنهم تساءلوا حول قدرتها في إحداث التغيير، كما أشاروا إلى أن عبء عضو هيئة التدريس يعد عائقاً ما لم يتم تعويضهم عن ذلك. كما أجرى شرف (2021 Sharaf) دراسة فلسطين، الكشفت عن واقع استخدام المستحدثات التكنولوجية في كلية التربية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (40) عضو هيئة تدريس، تم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، حيث أظهرت النتائج تتوافر المعرفة بالمستحدثات التكنولوجية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الأقصى من وجهة نظرهم بدرجة تقدير مرتفعة، تتوافر المستحدثات التكنولوجية في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بنسبة (8,50%) وهي نسبة متوسطة. تتوافر المهارات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الأقصى لاستخدام المستحدثات التكنولوجية بطريقة مثلي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات (القسم - الدرجة العلمية - عدد الدورات التدريسية - عدد سنوات الخبرة).

وأجرى جمعه وعمرأوي (Juma & Amrawi, 2021) دراسة في الجزائر، هدفت إلى بيان دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم الجامعي مع الإشارة إلى التجربة الأمريكية والبريطانية، باعتبار أن التعليم الجامعي يمثل أهم المراكز الرئيسة لريادة التنمية الشاملة، بما يمثله من مكانة في إعداد الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع، بالإضافة إلى دوره في الوصول إلى المعرفة وتطويرها واستخدامها وإجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع. توصلت الدراسة إلى أن للاعتماد الأكاديمي دور مهم في ضمان جودة التعليم الجامعي باعتباره بأنها تم تطويرها عملياً طبقاً للمعايير المرجعية المتفق عليها، وإضافة إلى أن إنشاء نظام للاعتماد هو الجزء التكميلي، لإنشاء وتطبيق أنظمة تعليم عالي طبقاً لمعايير الجودة،

وليس بديلاً عنها.

هدفت دراسة الموسوي (Mousavi, 2021) التعرف على أثر الاعتماد الأكاديمي على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في الجامعة الأردنية، والبالغ عددهم (2650) موظفًا، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك اتجاهًا عاليًا نحو الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الجامعة الأردنية ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة المؤهل العلمي للاستشاريين التربويين في الجامعة، واتضح أن الإدارة في الجامعة الأردنية تهتم بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير الفرص للموظفين من جميع الفئات ومن خلال بناء فرق العمل مما أدى إلى التحسين المستمر في أداء العمل.

تم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، للعام الجامعي (2022/2021)، يحظى التعليم باهتمام كبير من أجل الارتقاء ومواكبة كل ما هو مستجد في عمليتي التعلم والتعليم الإلكترونيًا لضمان استمراريتها، وتميزها؛ لذا يمثل التطوير الإلكتروني للعاملين أحد أكثر القضايا شيوعاً في ضوء التوجهات العالمية؛ لتحديد مواصفات عضو هيئة التدريس في القرن الواحد والعشرين، في ضوء المستجدات الإلكترونية، من خلال الاعتماد على نمط تطبيق التطورات الإلكترونية الحديثة في التعليم، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من أدوارهم المستقبلية من حيث القدرات والمهارات والمعارف الضرورية واللازمة لنجاحهم في الحياة الاجتماعية والوظيفية في عصر ثورات المعارف والتكنولوجيا، فقد أوصت دراسة العمري (2019) بأهمية عقد دورات تدريبية بشكل دوري لأعضاء هيئة التدريس من أجل إكسابهم مهارات استخدام نظام إدارة التعليم الإلكتروني في التدريس الجامعي.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للكشف عن جوانب تباين في القوة والضعف لدى الجامعات الأردنية، نظراً للانتشار الواسع للموسوس للمستجدات الحديثة التي تمثلت بالتعليم الإلكتروني الجامعات، ولبيان أهمية الدور الأكاديمي المهاري الذي يقدمه عضو هيئة التدريس في الجامعات بشكل عام، والأردنية بشكل خاص، في تطبيق المستجدات الحديثة المعاصرة في العملية التعليمية، وكون الباحثة طالبة في إحدى الجامعات الأردنية، واجهت تبايناً في درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعليم الإلكتروني، وتحديدًا من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني من وجهة نظر

أعضاء الهيئة التدريسية ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05\alpha \leq$ ) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، تعزى لأثر متغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع الجامعة، ونوع الكلية)؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق بين تقديرات "أعضاء هيئة التدريس" في الجامعات الأردنية عند درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في ضوء التعلم والتعليم الإلكتروني، تعزى لمتغيرات، (الجنس، نوع الجامعة، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

أهمية الدراسة: برزت أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، والذي ينقسم إلى قسمين، (الأهمية النظرية، والتطبيقية)، والمتمثلة بالآتي:

- الأهمية النظرية: حيث تمثلت بأهمية المجال الذي طبقت فيه الدراسة وهو أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعات الأردنية، كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية التعليم والتعلم الإلكتروني في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، كما تتمثل الأهمية النظرية في المعلومات النظرية التي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة بموضوع التعليم والتعلم الإلكتروني والاعتماد الأكاديمي في مجال التعلم والتعليم، كما ومن المتوقع إضافة معلومات جديدة حول كيفية قياس متغيرات الدراسة، ومن خلال أداة القياس التي قامت الباحثة بإعدادها لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك الإضافة النظرية المتوقعة من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالتغيرات الإلكترونية في عمليتي التعلم والتعليم، في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي.

الأهمية التطبيقية: أسهمت الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في:

- إثراء المعرفة التطبيقية حول كل ما هو مستجد في عمليتي التعلم والتعليم الإلكتروني، وبيان ودرجة تطبيقها في جامعات الأردنية.

- تزويد صانعي القرار والسياسات الأكاديمية في الجامعات الأردنية حول كيفية تأثير المستجدات الإلكترونية في العملية التعليمية، وتزويد الجهات ذات العلاقة في الجامعات الأردنية بتغذية راجعة عن درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس للمستجدات الإلكترونية في عمليتي التعلم والتعليم في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، واستفادة أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة الجامعات الأردنية والباحثين والمهتمين من نتائج هذه الدراسة للنهوض والرقى بالمستوى التعليمي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

الاعتماد الأكاديمي: يتحدد معنى (الاعتماد) في التعليم العالي: "بأنه منظومة من المكونات والعناصر المتكاملة، التي تستهدف الفحص، والتقييم ولا سيما التقييم الخارجي، لمستوى جودة التعليم المطبق في مؤسسات التعليم العالي، لغرض تحديد مدى قدرة تلك المؤسسات على تحقيق ما يعرف بكل من تحسين الجودة (Improvement Quality)، وضمان الجودة (Quality Assurance)، وتؤدي هذه المهمة مؤسسات أو هيئات أنشئت خصيصاً لهذه الأغراض وعادة تكون هيئات غير حكومية أو على الأقل مضمونة الحيادية ولا تستهدف الربح" (موقع هيئة الاعتماد وضمان الجودة الأردني، 2016) معايير الاعتماد الأكاديمي: عرفت حسب دليل معايير ضمان الجودة للبرامج الأكاديمية والمؤسسات التعليمية (2016) بأنها : مجموعة من المؤشرات الأكاديمية والتي تعد بمثابة الأطر المرجعية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تطبيق متطلبات نظام ضمان الجودة ومن ثم التأهل للتقدم بطلب للاعتماد الأكاديمي.

وتعرف معايير الاعتماد الأكاديمي إجرائياً: بالمعايير الأكاديمية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة متمثلة بالمعايير الآتية: عضو هيئة التدريس، شؤون الطلبة، البرامج الأكاديمية، طرق التدريس، البحث العلمي، التعليم المستمر، وخدمة المجتمع)، والتي يتم من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحثين.

التعليم والتعلم الإلكتروني: "كل جديد أو مستجد في الأجهزة والمواد التعليمية، ونظريات عملها، وطرق تصميمها وإنتاجها واستخدامها لدعم منظومة التعليم، أو أي من مكوناتها من أجل رفع كفاءة النظم التعليمية، وتحقيق معايير الجودة لمدخلات وعمليات ومخرجات تلك النظم" (السبيعي، 2020، 330). وتعرف التعليم والتعلم الإلكتروني إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: تقنيات المعلومات والاتصالات المطورة وكل ما هو جديد في الأجهزة والوسائل والتطبيقات وأساليب التدريس التقنية، والتي يمكن الاستفادة منها لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحثين.

حدود ومحددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات محافظة إربد (اليرموك، جدارا، إربد الأهلية) ، للعام الدراسي (2021/2022). حيث حددت الاداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة أعضاء الهيئة التدريسية، على فقرات استبانة معايير الاعتماد الأكاديمي في ضوء التعلم والتعليم الإلكتروني، المكونة من (50 فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.

### 3. الطريقة والإجراءات

يتمثل منهج الدراسة في استخدام لأغراض الدراسة المنهج الوصفي المسحي. كما يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء

الهيئة التدريسية، والبالغ عددهم (1354) عضو هيئة تدريس، يعملون في كل من الجامعات الآتية: (جامعة اليرموك، جامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا)، حسب احصائيات الموارد البشرية للجامعات لعام (2022/2021)، موزعة على جامعة اليرموك (1070) عضو هيئة تدريس، وجامعة إربد الأهلية (84) عضو هيئة تدريس، وجامعة جدارا (200) عضو هيئة تدريس. كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كل من الجامعات الآتية: (جامعة اليرموك)، والجامعات الخاصة (جامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا)، لتطبيق الاستبانة عليهم تقدر ب (21%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع العينة إلكترونياً على (285) عضو هيئة تدريسية. ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	141	49.5%
	انثى	144	50.5%
	المجموع	285	100%
نوع الجامعة	حكومية	172	60.4%
	خاصة	113	39.6%
	المجموع	285	100%
نوع الكلية	إنسانية	207	72.6%
	علمية	78	27.4%
	المجموع	285	100%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	98	34.4%
	أستاذ مساعد	96	33.7%
	أستاذ	91	31.9%
	المجموع	285	100%

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبعد الرجوع إلى الأدب التربوي السابق المتعلق بموضوع بمعايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، تم إعداد استبانة تتضمن ثلاثة أقسام، القسم الأول يضم البيانات الأولية عن المستجيب والتي تمثل متغيرات الدراسة (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، والرتبة الأكاديمية)، والقسم الثاني عبارة عن استبانة لقياس درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني. حيث يقوم المستجيب بإشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سَلَم من خمسة درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) - وصُححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية (1,2,3,4,5) للدرجات السابقة الذكر، كما تم

التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق وثبات الأداة: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الإستبانة لمعرفة درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، إلى أن استقرت الإستبانة بصورتها النهائية البالغة (49) فقرة.

ولحساب ثبات الإستبانة تم حساب معامل الإتساق الداخلي لمجالات الإستبانة لقياس معايير الاعتماد الأكاديمي، للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي (Cronach's Alpha). ولك عن طريق تطبيقها على (30) فرداً من خارج عينة البحث، وكان معامل الإتساق الداخلي كما يبينه الجدول (2):

الجدول (2) معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المعيار الأول: أعضاء هيئة التدريس	0.87	0.89
المعيار الثاني: شؤون الطلبة	0.89	0.91
المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	0.88	0.89
المعيار الرابع: طرق التدريس	0.90	0.87
المعيار الخامس: البحث العلمي	0.91	0.89
المعيار السادس: التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	0.87	0.87

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتبي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.93). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.92). ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

تصحيح أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتين، قليلة جداً (1) درجة واحدة، لتقدير درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، وقد تم استخدام التدرج



الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحاسوبية الآتية: طول الفئة = طول الفترة / عدد الفئات =  $5/(5-1) = 0.80$  ، لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي: أولاً (1-1.80) بدرجة قليلة جداً، ثانياً: (1.81-2.60) بدرجة قليلة؛ ثالثاً: (2.61-3.40) وبدرجة متوسطة، رابعاً: (( 3.41-4.20 وبدرجة كبيرة، خامساً: ( 4.21-5.00 وبدرجة كبيرة جداً.

#### 4. عرض النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: " ما درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أعضاء هيئة التدريس	3.59	.69	1	كبيرة
3	البرامج الأكاديمية	3.59	.71	2	كبيرة
4	طرق التدريس	3.58	.69	3	كبيرة
5	البحث العلمي	3.53	.64	4	كبيرة
6	التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	3.48	.74	5	كبيرة
2	شؤون الطلبة	3.44	.75	6	كبيرة
	الأداة الكلية	3.53	.62		كبيرة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات المعايير قد تراوحت ما بين (3.44-3.59)، وبدرجة كبيرة لجميع المجالات، حيث جاء المعيار الأول: أعضاء هيئة التدريس بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (69.) وبدرجة كبيرة، يليه في المرتبة الثانية المعيار: البرامج الأكاديمية بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (71.)، أما في المرتبة الثالثة فقد حصل المعيار: طرق التدريس على متوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (69.) أما في المرتبة الأخيرة فقد حصل المعيار: شؤون الطلبة على متوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (75.) وبدرجة كبيرة. وتعرّض هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس إلى أن القيادات التعليمية في الجامعات يركزون على جميع المدخلات والعمليات؛ بالإضافة إلى النتائج التعليمية، فهم مدركون لأهمية جودة العملية التعليم والتعلم، وما تحتاجه هذه

العملية، لذا فهي تسعى جاهزة إلى تطبيق التعليمات والقوانين، وبما يتوافق مع متطلبات التعلم والتعليم الإلكتروني، وبما يتوافق مع معايير الاعتماد الأكاديمي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هل وهارست وشاين كوبر (Hail, Hurst, Chang & Cooper, 2019)، ودراسة شرف (Sharaf, 2021)، ودراسة جمعه وعمرابي (Juma, Kh & Amrawi, 2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية. وفيما يلي عرض لذلك: (Al-Zaqeba, 2019)

المعيار الأول: أعضاء هيئة التدريس: وقد تعزى النتيجة الكبيرة إلى الدور الذي تقوم به إدارة الجامعات الأردنية من تنمية وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية وإدراكها لأهمية وجود أعضاء يمتازوا بالكفاءة والجودة الأكاديمية، حيث جاءت الفقرة التي نصت على " توفر الجامعة إمكانية التواصل الإلكتروني ما بين الهيئة التدريسية والطلبة من خلال تحديد (المساقات الدراسية وأوقات الساعات المكتبية الإلكترونية لكل عضو هيئة تدريس للإجابة عن استفساراتهم)؛ في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية لديها البنية التحتية من أجل الاتصال والتواصل مع جميع العاملين وعلى كافة المستويات والأصعدة، بالإضافة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على وضع برامج إلكترونية خاصة للتعامل مع الطلبة من خلال استخدام وسائل الاتصال المتاحة من قبل الجامعة بين الطالب وعضو هيئة التدريس.

حيث أن تحديد أوقات خاصة للاتصال والتواصل مع الطالب وعضو هيئة التدريس، تشجع على الانتظام في العمل، وعدم وجود إرباكات لجميع الأطراف، فوجود وقت محدد يساعد جميع الأطراف على تحقيق الأهداف المطلوبة. في حين جاءت الفقرة التي نصت على " تعتمد الجامعة معايير واضحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس ضمن شروط توابك خطة المستجندات الإلكترونية الحديثة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة (كبيرة). حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الدرجة الكبيرة، جاءت نتيجة وجود رؤية واضحة لأصحاب القرار عند طرح الوظائف، أو إجراء مقابلات، أو وضع وصف وظيفي لمثل هذه الوظائف. كما حصلت الفقرة (3) التي نصت على " تعتمد الجامعة معايير واضحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس ضمن شروط توابك خطة المستجندات الإلكترونية الحديثة " على المرتبة الأخيرة، وبدرجة كبيرة، حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هناك معايير واضحة لدى الجامعة عند التعيين، حيث تعتمد إدارة الجامعة على معايير موضوعية تتعلق بالكفايات الشخصية والمهنية لمن يرغب بالانضمام إلى الجامعة ومن ضمن هذه المعايير ما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة والمستجندات الحديثة في مجال التعلم والتعليم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هل وهارست وشاين كوبر (Hail, Hurst, Chang & Cooper, 2019)، ودراسة شرف (Sharaf, 2021)، ودراسة جمعه وعمرابي (Juma, Kh & Amrawi, )

(2021)، دراسة الموسوي ((Mousavi,2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية.

### ثانياً: مناقشة المعيار الثاني: البرامج الأكاديمية:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار البرامج الأكاديمية جاءت بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرة التي نصت على "تنواءم برامج الجامعة ومقرراتها الدراسية مع سياسات ضمان جودة طرح المواد التدريسية في ضوء التعلم والتعليم الإلكتروني " في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تركز عند وضع المقررات على ضمان جودة المقررات من خلال تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وذلك لإدراك أصحاب القرار على أهمية البرامج الأكاديمية المقدمة، والتي تراعي جميع جوانب اطار ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

في حين جاءت الفقرة التي نصت على " تقوم الجامعة بتطوير وتعديل المواد التعليمية بشكل دوري، بما يتناسب مع المستجدات الحديثة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة (كبيرة). ويمكن عزو هذه النتيجة الكبيرة إلى أن الجامعة تقوم بتحسين وتطوير والتحديث وبما يلائم المستجدات التربوية الحاصلة في الاعتماد الأكاديمي، وقد أكدت هذه النتائج الفقرة (2) التي أشارت إلى أن الجامعة تقوم بتصميم البرامج التدريسية في الجامعة وفقاً لمخرجات التعليم المستهدفة بما يتلائم مع المستجدات الحديثة، والفقرة (3) والتي اشارت أن الجامعة تمتلك ملفات متكاملة لكل مقرر من المقررات الدراسية إلكترونياً وورقياً. أما في المرتبة الأخيرة فقد حصلت الفقرة التي تتعلق بتطوير وتعديل المواد التعليمية بما يتناسب مع المستجدات الحديثة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية التطوير في الجامعة هي عمليات مستمرة لجميع المجالات والجوانب وخاصة فيما يتعلق بالمواد التعليمية، حيث أن هناك نظام واضح موضوع يتم بالشراكة مع أعضاء هيئة التدريس والذي يتم فيه عمليات التطوير والتحديث للمناهج بما يتناسب مع المستجدات الحديثة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هل وهارست وشاين كوبر ((Hail, Hurst, Chang & Cooper, 2019))، ودراسة شرف (Sharaf, 2021)، ودراسة جمعه وعمرابي (Juma, Kh & Amrawi, 2021)، دراسة الموسوي ((Mousavi,2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية.

### ثالثاً: مناقشة المعيار الثالث: طرق التدريس

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المعيار تراوحت بين و بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرتان والتي

نصتا على " توفر الجامعة الكفاءات العلمية والفنية والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات وإنتاج المواد التعليمية لمتابعة سير العملية التعليمية إلكترونياً وتواصل الجامعة مع الطلبة إلكترونياً ووجاهياً لتوضيح برامجها وطبيعة المقررات عبر المنصات الإلكترونية الحديثة، في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، وقد تعزى هذه النتيجة الكبيرة، إلى إدراك الجامعة لأهمية وجود المتخصصين الذين يساعدون على إنتاج مواد التعلم الإلكتروني والتي تساعد على تحقيق أهداف التعليم. وقد تعزى النتيجة إلى أن سياسة الجامعات تعمل على عمليات التقويم المستمر والتطوير بحيث تقوم بعملية التحديث والتطوير للأجهزة بما يتماشى مع حاجات الطلبة والمنهاج، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هل وهارست وشاين كوبر (Hail et al., 2019)، ودراسة شرف (Sharaf, 2021)، ودراسة جمعه وعمراوي (Juma, Kh & Amrawi, 2021)، دراسة الموسوي (Mousavi, 2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية.

#### رابعاً: مناقشة معيار : البحث العلمي

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار البحث العلمي تراوحت بين درجة (متوسطة إلى كبيرة). حيث جاءت الفقرة التي نصت على " توجد اتفاقيات بحثية مفعلة بين الجامعة ومؤسسات التعليم العالي، والبحثي الدولية بما يواكب المستجدات الحديثة " في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، حيث تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة مدركة لأهمية البحث العلمي، حيث تعمل على وضع الشراكات المختلفة مع مختلف مراكز البحث العلمي سواء المحلية أم الدولية، وذلك لإدراكها لأهمية البحث العلمي، والاطلاع على ما هو جديد في كافة التخصصات، وبحقق متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وهذا ما أكدته الفقرة التي أشارت إلى أن الجامعة تشجع الجامعة طلبتها على المشاركة في المشاريع البحثية، ونشر مشاريعهم العلمية ليستفيد منها المهتمون في المجال البحثي، والفقرة التي أشارت إلى أن الجامعة تتعاون مع المؤسسات العلمية والدولية في إجراء البحوث المشتركة عن بعد بما يتلاءم مع المستجدات الإلكترونية في مجال التعلم والتعليم.

في حين جاءت الفقرة التي نصت على " تصدر الجامعة مجلات مُحكمة ذات تصنيف عالمي " في المرتبة الأخيرة وبدرجة (متوسطة)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود تنافسية كبيرة بين الجامعات على المستوى المحلي وعلى المستوى العالمي، حيث أن التنافسية العالية ونتيجة الإمكانيات الكبيرة للجامعات العالمية مقارنة مع الجامعات المحلية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هل وهارست وشاين كوبر (Hail, Hurst, Chang & Cooper, 2019)، ودراسة شرف (Sharaf, 2021)، ودراسة جمعه وعمراوي (Juma, Kh & Amrawi, 2021)، دراسة الموسوي

(Mousavi,2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية.

#### خامساً: مناقشة معيار التعليم المستمر وخدمة المجتمع.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيارجاءت بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرة التي نصت على " تهتم الجامعة بالإعلام كوسيلة لإبراز أنشطتها وتحسين صورتها من خلال تفعيل الوسائل التكنولوجية المستجدة " في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، حيث تعزو هذه النتيجة إلى أن الجامعة تقوم بتفعيل جميع الوسائل الإلكترونية الحديثة، كما أن الجامعة لديها حرص كبير على توثيقعلاقاتها مع جميع أوجه المؤسسات التي يمكن أن تساعد على التطوير والتحديث المستمر من أجل تحسين المنتجات داخل الجامعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هل وهارست وشاين كوبر، Hail, Hurst, (2019,Chang & Cooper)، ودراسة شرف (2021Sharaf)، ودراسة جمعه وعمرأوي (Juma, Kh & Amrawi, 2021)، دراسة الموسوي (Mousavi,2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية.

#### سادساً: مناقشة معيار : شؤون الطلبة

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيارجاءت بدرجة (كبيرة). حيث جاءت الفقرة التي نصت على "توفر الجامعة للطلبة الاحتياجات اللازمة لهم، من (قاعدة بيانات، وشكاوي ومقترحات، وحقائب تعليمية، تحديد امتحانات المستوى للطلبة الجدد) عبر الموقع الجامعي الخاص بالطالب " في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تعمل على تقديم كافة المتطلبات اللازمة للطلبة من أجل التعلم الإلكتروني من خلال الموقع الجامعي الرسمي لكل جامعة، وهذا ما أكدته الفقرة التي أشارت إلى أن الجامعة توفر آليات التواصل بين الطلبة والجامعة من أجل زيادة قدرتهم على استيعاب آليات عمل المنصات التعليمية المختلفة، كما أكدت هذه النتيجة الفقرة التي أشارت إلى أن الجامعة توفر التدريب الكافي للطلبة على استخدام مهارات الإنترنت، وتكنولوجيا الاتصال لتحقيق التفاعل مع زملائهم والبيئة الأكاديمية عبر المنصات التعليمية الحديثة، وهذا ما أكدته الفقرة (3) والتي أشارت إلى أن الجامعة توفر الجامعة وحدة للإرشاد النفسي والتربوي للطلبة عبرمنصات إلكترونية متخصصة يشرف عليها كادر متخصص .واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هل وهارست وشاين كوبر(2019)، ودراسة شرف (2021Sharaf)، ودراسة جمعه وعمرأوي (Jumae et al. 2021)، ودراسة الموسوي (Mousavi,2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. ولم تظهر الدراسات السابقة دراسات اختلفت

نتيجتها مع نتيجة الدراسة الحالية.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، تعزى لأثر متغيرات: (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟. وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)، وبين جدول (4) ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	المستوى/الفئة	المتغير
.621	141	3.36	ذكر	الجنس
.572	144	3.70	انثى	
.620	285	3.53	المجموع	
.613	172	3.40	حكومية	نوع الجامعة
.573	113	3.74	خاصة	
.620	285	3.53	المجموع	
.666	207	3.57	إنسانية	نوع الكلية
.462	78	3.43	علمية	
.620	285	3.53	المجموع	
.484	98	3.46	أستاذ مشارك	الرتبة الأكاديمية
.741	96	3.44	أستاذ مساعد	
.575	91	3.72	أستاذ	
.620	285	3.53	المجموع	

يُلاحظ من جدول (4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على لدرجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي، وبين جدول (5) ذلك.

جدول (5) تحليل التباين الرباعي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.733	1	.733	2.798	.096
نوع الجامعة	.817	1	.817	3.118	.079
نوع الكلية	2.547	1	2.547	9.722	.002
الرتبة الأكاديمية	4.018	2	2.009	7.669	.001
الخطأ	68.896	263	.262		
المجموع	3666.761	285			
المجموع المعدل	109.010	284			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُلاحظ من جدول (5) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني (الكلي) وفقاً لمتغيري: (الجنس، ونوع الجامعة)، ووجود فروق وفقاً لمتغيري: نوع الكلية، حيث كانت الفروق لصالح فئة الكلية الإنسانية، والرتبة الأكاديمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شافيه، وكما يلي:

جدول (6) المقارنات البعدية باستخدام شافيه وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية (I)	الرتبة الأكاديمية (J)	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الإحصائية
أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.02	.956
أستاذ	أستاذ	-.26(*)	.003
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	-.02	.956
أستاذ	أستاذ	-.28(*)	.001
أستاذ	أستاذ مشارك	.26(*)	.003
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد	.28(*)	.001

يتبين من جدول المقارنات البعدية وجود فروق بين فئة أستاذ وكل من فئة أستاذ مشارك وفئة أستاذ مساعد، وكانت الفروق لصالح فئة أستاذ. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات لدرجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)، وبين جدول (7) ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)

المتغيرات الإحصائية	المعيار الأول:	المعيار الثاني:	المعيار الثالث:	المعيار الرابع:	المعيار الخامس:	المعيار السادس:
---------------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

التعليم المستمر وخدمة المح تمع.	البحث العلمي	طرق التدريس	البرامج الأكاديمية	شؤون لطلبة	أعضاء هيئة التدريس		
الجنس							
3.28	3.42	3.41	3.43	3.20	3.44	المتوسط الحسابي	
.702	.652	.706	.690	.749	.686	الانحراف المعياري	ذكر
3.68	3.63	3.74	3.74	3.67	3.73	المتوسط الحسابي	
.733	.612	.638	.693	.673	.673	الانحراف المعياري	انثى
3.48	3.53	3.58	3.59	3.44	3.59	المتوسط الحسابي	
.744	.641	.691	.708	.750	.694	الانحراف المعياري	المجموع
نوع الجامعة							
3.31	3.40	3.47	3.46	3.28	3.46	المتوسط الحسابي	حكومية
.756	.649	.728	.716	.787	.715	الانحراف المعياري	
3.74	3.72	3.75	3.78	3.67	3.78	المتوسط الحسابي	خاصة
.648	.580	.596	.652	.622	.617	الانحراف المعياري	
3.48	3.53	3.58	3.59	3.44	3.59	المتوسط الحسابي	المجموع
.744	.641	.691	.708	.750	.694	الانحراف المعياري	
نوع الكلية							
3.52	3.58	3.60	3.63	3.46	3.64	المتوسط الحسابي	إنسانية
.790	.680	.749	.753	.791	.756	الانحراف المعياري	
3.40	3.39	3.53	3.49	3.36	3.43	المتوسط الحسابي	علمية
.603	.500	.507	.562	.627	.464	الانحراف المعياري	
3.48	3.53	3.58	3.59	3.44	3.59	المتوسط الحسابي	المجموع
.744	.641	.691	.708	.750	.694	الانحراف المعياري	
الرتبة الأكاديمية							
3.32	3.48	3.57	3.53	3.38	3.47	المتوسط الحسابي	استاذم



شارك	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.651	.515	.571	.595	.673	.519		
3.43	3.45	3.39	3.52	3.30	3.53	استاذ مساعد	
.839	.769	.770	.827	.800	.822		
3.72	3.66	3.79	3.73	3.63	3.77	أستاذ	
.678	.598	.671	.670	.741	.682		
3.48	3.53	3.58	3.59	3.44	3.59	المجموع	
.744	.641	.691	.708	.750	.694		

يلاحظ من جدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات لدرجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني ، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الرباعي المتعدد، ويبين جدول (8) ذلك.

جدول (8) تحليل التباين الرباعي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الأداة، وفقاً لمتغير (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.000	4417.091	1836.083	2	3672.165	المعيار الأول: أعضاء هيئة التدريس	نوع الجامعة
.000	3773.805	1690.829	2	3381.659	المعيار الثاني: شؤون الطلبة	Hotelling's
.000	4130.496	1837.978	2	3675.956	المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	Trace=44.919
.000	4555.094	1829.717	2	3659.435	المعيار الرابع: طرق التدريس	Sig=.000
.000	4877.878	1773.385	2	3546.769	المعيار الخامس: البحث العلمي	
.000	3921.280	1734.114	2	3468.229	المعيار السادس: التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	
.001	12.079	5.021	1	5.021	المعيار الأول: أعضاء هيئة التدريس	نوع الجامعة
.000	14.628	6.554	1	6.554	المعيار الثاني: شؤون الطلبة	Hotelling's
.001	11.136	4.955	1	4.955	المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	Trace=.092
						Sig=.000

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
.004	8.611	3.459	1	3.459	المعيار الرابع : طرق التدريس	نوع الكلية Hotelling's Trace=.052 Sig.=.030
.000	15.190	5.523	1	5.523	المعيار الخامس : البحث العلمي	
.000	20.585	9.104	1	9.104	المعيار السادس : التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	
.040	4.279	1.779	1	1.779	المعيار الأول: أعضاء هيئة التدريس	
.416	.663	.297	1	.297	المعيار الثاني: شؤون الطلبة	
.233	1.429	.636	1	.636	المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	
.574	.316	.127	1	.127	المعيار الرابع: طرق التدريس	
.070	3.302	1.200	1	1.200	المعيار الخامس : البحث العلمي	
.424	.642	.284	1	.284	المعيار السادس: التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	
.000	9.663	4.017	2	8.033	المعيار الأول : أعضاء هيئة التدريس	
.000	12.948	5.801	2	11.602	المعيار الثاني: شؤون الطلبة	
.002	6.258	2.785	2	5.569	المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	
.000	15.179	6.097	2	12.195	المعيار الرابع: طرق التدريس	
.001	6.799	2.472	2	4.943	المعيار الخامس : البحث العلمي	
.000	14.884	6.582	2	13.165	المعيار السادس: التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	
		.416	279	115.974	المعيار الأول : أعضاء هيئة التدريس	الخطأ
		.448	279	125.004	المعيار الثاني: شؤون الطلبة	
		.445	279	124.149	المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	
		.402	279	112.070	المعيار الرابع: طرق التدريس	
		.364	279	101.432	المعيار الخامس : البحث العلمي	
		.442	279	123.383	المعيار السادس: التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	
			285	3802.972	المعيار الأول : أعضاء هيئة التدريس	
			285	3525.116	المعيار الثاني: شؤون الطلبة	
			285	3811.265	المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	المجموع
			285	3787.286	المعيار الرابع: طرق التدريس	
			285	3659.868	المعيار الخامس : البحث العلمي	
			285	3614.163	المعيار السادس: التعليم المستمر وخدمة المجتمع.	

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُلاحظ من جدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، وفقاً لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية ففي ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني، وفقاً لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت الفروق لصالح الجامعات الخاصة، أما متغير نوع الكلية، حيث كانت الفروق لصالح فئة الكلية الإنسانية. أما بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شافيه، وكما يلي:

جدول (9) المقارنات البعدية باستخدام شافيه وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	(I) الرتبة الأكاديمية	(J) الرتبة الأكاديمية	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الإحصائية
المعيار الأول: أعضاء هيئة التدريس	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	-0.06	.810
		أستاذ	-.30(*)	.007
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	.06	.810
		أستاذ	-.24(*)	.043
	أستاذ	أستاذ مشارك	.30(*)	.007
		أستاذ مساعد	.24(*)	.043
المعيار الثاني: شؤون الطلبة	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.08	.724
		أستاذ	-.25(*)	.038
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	-.08	.724
		أستاذ	-.33(*)	.004
	أستاذ	أستاذ مشارك	.25(*)	.038
		أستاذ مساعد	.33(*)	.004
المعيار الثالث: البرامج الأكاديمية	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.01	.991
		أستاذ	-.20	.128
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	-.01	.991
		أستاذ	-.21	.100
	أستاذ	أستاذ مشارك	.20	.128
		أستاذ مساعد	.21	.100
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.17	.162
	أستاذ		-.22	.063

				المعيار الرابع: طرق التدريس
.162	-.17	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	
.000	-.39(*)	أستاذ		
.063	.22	أستاذ مشارك	أستاذ	
.000	.39(*)	أستاذ مساعد		
.928	.03	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	
.130	-.18	أستاذ		
.928	-.03	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المعيار الخامس: البحث العلمي
.058	-.21	أستاذ		
.130	.18	أستاذ مشارك	أستاذ	
.058	.21	أستاذ مساعد		
.548	-.10	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	
.000	-.40(*)	أستاذ		المعيار السادس: التعليم المستمر وخدمة المجتمع.
.548	.10	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	
.012	-.29(*)	أستاذ		
.000	.40(*)	أستاذ مشارك	أستاذ	

يتبين من جدول المقارنات البعدية وجود فروق بين فئة أستاذ وكل من فئة أستاذ مشارك وفئة أستاذ مساعد، وكانت

الفروق لصالح فئة أستاذ. وفيما يلي عرض تفصيلي لمجالات السؤال مرتبه تنازليا حسب المتوسطات الحسابية:

#### أولاً: مناقشة اثر متغير الجنس:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني وفقاً لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الطبيعة الذاتية للإناث حيث أنهم يهتمون بصورة أكبر في تحقيق أكبر قدر من النتاجات التعليمية مقارنة مع أقرانهم من الذكور، وذلك من خلال تأكيدهم على إثبات الذات في ضوء التنافسية الحاصلة في الجامعات وبين الجامعات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شرف (Sharaf, 2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

#### ثانياً: مناقشة اثر متغير نوع الجامعة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني وفقاً لمتغير نوع الجامعة، حيث كانت الفروق لصالح الجامعات الخاصة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الجامعات الخاصة

لربما كانت لديها رقابة أعلى من الجامعات الحكومية، حيث يسعون إلى الاستمرارية والثبات في ضوء التنافسية العالية بين الجامعات.

### ثالثاً: مناقشة اثر متغير نوع الكلية:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني باستثناء المعيار الأول أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية، حيث كانت الفروق لصالح فئة الكلية الإنسانية، وحسب تقديرات عينة الدراسة بأن الكليات الإنسانية تسعى إلى جانب الإنساني في التعامل وبالتالي تأخذ طابع مواكبة الدورات التي تعزز من قدرات أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق على جميع المعايير باستثناء تنمية أعضاء هيئة التدريس إلى أن جميع الكليات والأقسام تحاول جاهدة تحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال التحسين والتطوير المستمر من أجل الاستمرارية والبقاء وتحقيق المكانة المرتفعة بين الجامعات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شرف (Sharaf,2021; Alzaqebah et al., 2020)

### رابعاً: مناقشة أثر متغير الرتبة الأكاديمية:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية في ضوء التعليم والتعلم الإلكتروني وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح فئة أستاذ، حيث يمكن عزو هذه النتيجة إلى فئة أستاذ لديها خبرة أكبر وتبوأ العديد من المناصب الإدارية أما كمنصب رئيس قسم، أو عميد، بالإضافة إلى خبرتهم في العمل الأكاديمي واطلاعهم على كل ما هو جديد نتيجة الخبرة الطويلة والتعامل الكبير على مختلف الجامعات وعلى كافة الأصعدة والأوجه، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شرف (Sharaf,2021)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

## 5. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصت الباحثين الآتي:

- الاستمرار في عمليات التطوير والتحديث بالبرامج التي تسعى إلى تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس أكاديميا، من خلال إثراء البرامج المقدمة للطلبة بحيث تواكب المستجدات الحديثة، والتشجيع المستمر للبحث العلمي في الجامعات من خلال الدعم.
- إجراء المزيد من الشراكات المجتمعية مع إدارة الجامعات، من خلال تقديم الخدمات للمجتمع، أو الاستفادة من الخدمات التي يمكن أن يقدمها مؤسسات المجتمع، باستخدام متغيرات الدراسة، وربطها بمتغيرات أخرى لم ترد.

## References

- Abdel Aziz, R & Hussein, M. (2005). Ensuring the quality and accreditation standards of higher education institutions in Egypt. College of Education, Cairo, Egypt.
- Alaaraj, S. (2018a). Knowledge Management Capability, Trust, and Performance of Manufacturing Companies in Emerging Economies. In Proceedings of 177 th The IIER International Conference (pp. 1–9). Istanbul.
- Alaaraj, S. (2018b). Knowledge Management Capability , Trust , and Performance of Manufacturing Companies in Emerging Economies. International Journal of Management and Applied Science, 4(8), 45–53.
- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Ahmad Bustamam, U. S. (2018). External Growth Strategies and Organizational Performance in Emerging Markets: The Mediating Role of Inter-Organizational Trust. Review of International Business and Strategy, 28(2), 206–222. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2017-0079>
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. A. (2016a). The Mediating Role of Inter-Organizational Trust between External Growth Strategies and Organizational Performance of Malaysian Companies. Advances in Global Business Research, 13(1), 26.
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016b). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 729–738. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.074>
- Alaarj, S., Mohamed, Z. A., & Bustamam, U. S. A. (2016). Knowledge Management Capabilities, Environment Uncertainties; Their Influence on Organizational Performance. In The 2nd International Conference on Islamic Perspective of Accounting, Finance, Economics and Management (IPAFEM).
- AL-Rashdan, M. (2020). The effect of attitude, subjective norms, perceived behavioral control on tax compliance in Jordan: The moderating effect of customs tax.
- Al-Zaqeba, M. A. A. (2019). *Tax compliance behavior among high income individual taxpayers in Jordan: The moderating effect of trust and religiosity* (Doctoral dissertation, Universiti Sains Islam Malaysia).
- Al-Zaqeba, M. A. A., Hamid, S. A., dan Muhammad, I. (2018a). Tax Compliance Of Individual Taxpayers: A Systematic Literature Review. Proceedings of The IIER International Conference, 22nd-23rd April 2018. Istanbul, Turkey. Hal. 42 - 52
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., & AL-Rashdan, M, T. 2020. Extension of The TPB In Tax Compliance Behavior: The Role of Moral Intensity and Customs Tax. International Journal Of Scientific & Technology Research. ISSN 2277-8616. VOLUME 9, ISSUE 04.
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., & AL-Rashdan, M, T. 2020a. The Effect of Attitude, Subjective Norms, Perceived Behavioral Control on Tax Compliance in Jordan: The Moderating Effect of Customs Tax. *International Journal Of Scientific & Technology Research*. ISSN 2277-8616. VOLUME 9, ISSUE 04.
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., Hamid, S. A., & Muhammad, I. (2018). Tax compliance of individual taxpayers:

- a systematic literature review. *Proceedings of The IIER International Conference, (April)*, 42–52. Retrieved from [http://www.worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/1515-152827669742-52.pdf](http://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/1515-152827669742-52.pdf)
- Alzaqebah, M., & Abdullah, S. (2015). Hybrid bee colony optimization for examination timetabling problems. *Computers & Operations Research*, 54, 142-154.
- Alzaqebah, M., Alrefai, N., Ahmed, E. A., Jawarneh, S., & Alsmadi, M. K. (2020). Neighborhood search methods with Moth Optimization algorithm as a wrapper method for feature selection problems. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 10(4), 3672.
- Alzaqebah, M., Jawarneh, S., Mohammad, R. M. A., Alsmadi, M. K., ALmarashdeh, I., Ahmed, E. A., ... & Alghamdi, F. A. (2020). Hybrid Feature Selection Method based on Particle Swarm Optimization and Adaptive local Search Method. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 9(4).
- Alzaqebah, M., Jawarneh, S., Sarim, H. M., & Abdullah, S. (2018). Bees algorithm for vehicle routing problems with time windows. *International Journal of Machine Learning and Computing*, 8(3), 234-240.
- Arimi, H. (2005). Estimating the degree of application of academic accreditation standards for colleges of education in the Sultanate of Oman as perceived by administrative and academic leaders. Yarmouk University, College of Education, Jordan.
- Bhutani, N., & Daffer, B. (2001). School autonomy and evaluation, an introduction to the open file. Translated by Bahjat Abdel Fattah Abdo, *Futures*, UNESCO, (120), 578-577
- Commission for Accreditation of Higher Education Institutions. (2021). Develop quality standards to comply with the e- and blended learning plan. Retrieved from the source on July 12. <http://heac>org.jo/?p=8216>.
- Dahshan, J. (2015). Academic accreditation: foreign and Egyptian experience. Egypt: University Knowledge House.
- Darawsha, N. (2019). The prevailing organizational health in Jordanian universities and its relationship to administrative empowerment from the point of view of academic leaders, *Dirasat Journal of Educational Sciences*, (2) 46, 520-500.
- Griffin, T., James, T., Cummins, M., Albers, E., Atwood, K.,g Harding, W. (2009). *Lessons Learned through the Evaluation of the Centers for the Applications of Prevention Technologies*. Washington DC: Substance Abuse Mental Health Services Administration: Center for Substance Abuse Prevention.
- Hail, C., Hurst, B., Chang, C., & Cooper, W., (2019) Accreditation in Education: One - -Institution's Examination of Faculty Perceptions, *Critical Questions in Education*, 10 (2),17-29.
- Hamdatu, M, Siddiek, A & Al Olyan, F.(2013). Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab World (Descriptive & Analytical Survey), *American International Journal of Contemporary Research*,3(4),104-116
- Hassan, R. (2017). The effect of using a guided discovery learning software in computer teaching on the academic achievement of first year secondary school students. *Journal of the Arabian Gulf Message - Saudi Arabia*, (145), 31-15, 38.
- Juma, Kh & Amrawi, S. (2021). The role of academic accreditation in ensuring the quality of university education - a reference to the American and British experience, *Al-Aseel Journal of Economic and Administrative Research*, 1 (5), 55.
- Jun , X., Mengying, L.,& Preben, H. (2020). Assessing the Effectiveness of the Augmented Reality Courseware for Starry Sky Exploration. *International Journal of Distance Education Technologies* ,18(1),19-35.
- Kamel, F. (2017). Requirements for applying academic accreditation and its availability in faculties of education as a basis in Sudanese universities from the point of view of faculty members. *Nile Journal of Educational Sciences*, Nile Valley University, Sudan.1(1), 202 – 236
- Kells, H, (1988). *Self-Study Proccss: A Guide for Postsecondary and Similar Srevice-Oriented Instintions and Programs 3<sup>rd</sup>edition*.
- Lueger, M. & Vettori, O. (2007). Finding the right measure? An interactionist view on quality cultures and

- the role of quality measurement. Paper presented at the 8<sup>th</sup>, Biennial Conference of the International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education, Toronto, Canada, 2-5 Apri.
- Malkawi, R., Alzaqebah, M., Al-Yousef, A., & Abul-Huda, B. (2019). The impact of the digital storytelling rubrics on the social media engagements. *International Journal of Computer Applications in Technology*, 59(3), 269-275.
- Mills, S, Yanes, Martha, J; Casebeer & Cindy, M. (2009). Perceptions of Distance Learning Among Faculty of a College of Education. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 5 (I),.
- Mustafa, E. (2013). Educational technology innovations, extracted on 10/22/2021 from the following source: <http://emam11.blogspot.com>
- Omari, A. (2019). Evaluation of Mu'tah University's experience in using the e-learning management system. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 16(2) ,129-141.
- Qasim, Y. R., Ibrahim, N., Sopian, S. B. M., & Al-Zaqeba, M. A. (2017). Measurement the Performance Levels of Islamic Banks in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), 75.
- Qasim, Y. R., Ibrahim, N., Sopian, S. M., & Al-Zaqeba, M. A. (2017). Measurement the Performance Levels of Islamic Banks in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*.
- Quality Assurance Standards for Academic Programs and Educational Institutions (2016) <http://webcache.googleusercontent.com>
- Quality Assurance Standards for Academic Programs and Educational Institutions (2021) <http://webcache.googleusercontent.com>
- Rabie, Qurain (2020). Apply academic accreditation standards as an entry point to ensure the quality of higher education in light of the American, British and French experience. *Economic papers magazine, Mila, Algeria*, 4(2), .281-253
- Sajedi, R, Khorshidi A, Hamidifra F, Moghaddasi H, Mahmoodi , H.(2020). Presenting electronic learning pattern for universities of medical sciences:A grounded theory approach. *Koomesh.2021: (1):39-48*.
- Salama, A & Al-Nabawi, A. (1997). A comparative study of the university accreditation system in the United States and South Korea and the possibility of benefiting from it in the Arab Republic of Egypt. *Journal of the College of Education, Ain Shams University*, (21),44-1.
- Sharaf, M. (2021). The reality of using technological innovations in the College of Education at Al-Aqsa University from the point of view of the faculty members. *International Academic Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(1) 15-38.
- Sobaih, E., & Moustafa, A. (2016). Speaking the Same Language: The Value of Social Networking Site For Hospitality and Tourism Higher Education in Egypt. *Jordanl of Hospitality and Tourism Education*, 28 (1),46-56.
- Sterling ,B.(2000). Accreditation certifying public words excellence, *American city &country*,115,57-84.
- Sywelem, M. Ghoneim & James, E. (2009). Higher Education Accreditation in View of International Contemporary Attitudes, *Contemporary Issues In Education Research: Spring*, 2, pp.41
- Wasfi, A. (2001). Integrated methodology for total quality management, Amman, Dar Wael.
- Zuqaibeh, A., & Al-Zaqeba, M. (2021). Patients Attendance Jordanian Royal Medical Services Dental during COVID-19. *surfaces*, 12, 13.
- Al-Zaqeba, M. A. A. (2019). *Tax compliance behavior among high income individual taxpayers in Jordan: The moderating effect of trust and religiosity* (Doctoral dissertation, Universiti Sains Islam Malaysia).





The Role of Organizational Culture Between Leadership Style and Human Resource Management Practices

Ahmad Nader Aloqaily<sup>a†</sup><sup>a</sup> Department of Human Resources Management, Faculty of Business, Jadara University, Irbid, Jordan.**CHRONICLE**

Article history:

Received: July 24,  
2024Received in revised  
format: August 22,  
2024Accepted: September  
25, 2024.Available online:  
September 28,  
2024.**Keywords:***Leadership Styles,  
Organizational  
Culture, Human  
Resource  
Management,  
Organizational  
Performance, Private  
Universities, Higher  
Education  
Management***ABSTRACT**

Several dynamics influencing organizational performance in private universities, including increasing challenges such as competitiveness, limited resources, and accreditation pressures. This paper aims to explore the relationship between leadership styles and human resource management practices, focusing on the role of organizational culture as a mediator. The study adopted a literature review methodology to analyze the relationship among the three variables (leadership styles, human resource management practices, and organizational culture). Recent studies published between 2021 and 2024 were collected and analyzed using reliable databases. The findings reveal that organizational culture plays a crucial mediating role in strengthening the relationship between leadership and human resource management practices. Transformational and democratic leadership styles were found to improve organizational performance by enhancing employee commitment and fostering a flexible organizational culture. Additionally, human resource management practices such as training, continuous evaluation, and motivation positively impact the development of a supportive organizational culture; however, they require integration with leadership styles to achieve a broader effect. Nevertheless, this paper contributes by providing a comprehensive theoretical framework to understand the dynamic relationship among leadership, human resources, and organizational culture, highlighting the central role of organizational culture in improving organizational performance. The academic implications include adding new knowledge to the literature on leadership, human resource management, and organizational culture, while the practical implications offer actionable insights for private universities in Jordan to improve performance by building a sustainable and supportive organizational culture. University administrations can benefit from practical solutions to enhance organizational performance through the integration of leadership and human resource management. Moreover, the study provides policymakers with insights on how to foster organizational culture to support innovation and sustainability in higher education, creating a motivating work environment that enhances employee commitment and satisfaction.

**الكلمات الداله:***أساليب القيادة، الثقافة التنظيمية،*

الملخص

\* Corresponding author. Aloqaily

E-mail address: A.aloqaily@jadara.edu.jo

<http://dx.doi.org/10.70568/UJGHRSH1.1.2>

إدارة الموارد البشرية، الأداء  
التنظيمي، الجامعات الخاصة، إدارة  
التعليم العالي

هنالك مجموعته من الديناميكيات المؤثرة على الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة، تشمل تحديات متزايدة كالتنافسية، محدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كوسيط. اعتمدت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات لتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية). تم جمع وتحليل دراسات حديثة نُشرت بين عامي 2021 و2024 باستخدام قواعد بيانات موثوقة. ركزت الدراسة على تطبيق هذه المفاهيم في سياقات مشابهة لبيئة الجامعات الأردنية الخاصة، حيث استخدمت أدوات تحليل المحتوى وتحديد الفجوات البحثية لتقديم رؤى نقدية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا كوسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية. تبين أن القيادة التحويلية والديموقراطية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية مرنة. كما لوحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب، التقييم المستمر، والتحفيز، تؤثر إيجابيًا على بناء ثقافة تنظيمية داعمة، لكنها تحتاج إلى تكامل مع أساليب القيادة لتحقيق تأثير أوسع. ومع ذلك، أظهرت الدراسة وجود فجوات بحثية تمثل في نقص الأبحاث التي تستهدف الجامعات الأردنية الخاصة بشكل خاص، مما يحد من إمكانية تطبيق النتائج بشكل مباشر. كما تساهم الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل لفهم العلاقة الديناميكية بين القيادة، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، مع تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية كعنصر محوري لتحسين الأداء التنظيمي. كما تشمل التدايعات الأكاديمية إضافة معرفة جديدة للأدبيات المتعلقة بالقيادة وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، بينما تقدم التدايعات التطبيقية رؤى عملية للجامعات الأردنية لتحسين الأداء من خلال بناء ثقافة تنظيمية مستدامة وداعمة. تستفيد إدارات الجامعات الخاصة من حلول عملية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التكامل بين القيادة وإدارة الموارد البشرية. كما توفر الدراسة رؤى لصنّاع السياسات حول كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية لدعم الابتكار والاستدامة في التعليم العالي، وتساهم في خلق بيئة عمل محفزة تُعزز من التزام العاملين ورضاهم الوظيفي.

JEL Classification: M12, M14, I23, & O15

## 1. المقدمة (Introduction)

في العقود الأخيرة، اكتسبت الثقافة التنظيمية اهتمامًا متزايدًا باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث تُعتبر الرابط الذي يوجه سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في بناء بيئة عمل منتجة تعزز الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء. من ناحية أخرى، تُعد أساليب القيادة عاملاً رئيسيًا يؤثر على تشكيل الثقافة التنظيمية ودعمها. إذ تشير الدراسات إلى أن أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديموقراطية، تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وتفاعلاتهم داخل المؤسسات. في بيئة العمل المتغيرة والمعقدة تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل السلوكيات الفردية والجماعية داخل المنظمات، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه تصرفات الأفراد وتؤثر على الأداء التنظيمي العام (ياغي وآخرون، 2007). وتعتبر الجامعات الخاصة من القطاعات التي تتطلب التكامل بين القيادة الفعالة وإدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء تنظيمي متميز، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجية. وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء التنظيمي في المنظمات، حيث تشكل إطاراً مرجعياً للسلوكيات والقيم التي تحكم العاملين وتوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد أشارت الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لا تعزز الانتماء الوظيفي فحسب، بل تساهم أيضاً في تحسين رضا الموظفين وأدائهم (ياغي وآخرون، 2007). وفي الجامعات الخاصة تتضح أهمية الثقافة التنظيمية بشكل أكبر بسبب التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل ندرة الموارد ونقص الكفاءات. ومن ناحية أخرى، يعتبر أسلوب القيادة عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي. تساهم القيادة الفعالة في خلق بيئة إيجابية تحفز العاملين على تحقيق أداء أفضل، وقد أظهرت دراسة (فرحات، 2016) أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأكثر فاعلية في تحسين التزام العاملين وأداء المنظمة مقارنة بأساليب القيادة الأخرى. أما إدارة الموارد البشرية فهي الركيزة الأساسية التي تضمن تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين. وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وزيادة الولاء الوظيفي وتعزيز الكفاءة العامة (الحواري والعجمي، 2017)، وتشمل هذه الممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز والتقييم المستمر، مما يعكس أثراً إيجابياً على الأداء التنظيمي (القحطاني، 2015). وفي السياق نفسه، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تشمل التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم، تُعتبر أحد المحركات الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي. عند تنفيذ هذه الممارسات بفعالية، فإنها تُساهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة تُعزز من ولاء الموظفين واندماجهم في العمل. ومع ذلك، فإن تأثير هذه الممارسات غالباً ما يتأثر بأسلوب القيادة السائد، مما يجعل العلاقة بين القيادة وإدارة الموارد البشرية وثيقة ومتراصة. تُشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يجعلها عنصراً محورياً في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال. فالثقافة التنظيمية لا تعمل فقط على توجيه السلوكيات داخل المنظمة، بل تعزز أيضاً من تأثير القيادة وممارسات الموارد البشرية على النتائج التنظيمية. في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة هذه العلاقة الديناميكية لفهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية. وفي الجامعات الخاصة، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة نظراً للتحديات التي تواجهها هذه الجامعات، مثل التنافسية العالية، ومحدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي. تشير التقارير إلى أن العديد من الجامعات الخاصة تعاني من ضعف في إدارة الموارد البشرية أو نقص في فعالية القيادة، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء التنظيمي. إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات قد لا تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي. وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، ودور الثقافة التنظيمية كوسيط في تعزيز الأداء التنظيمي، مع التركيز على الجامعات الأردنية الخاصة. تحدد الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي في هذا السياق، وتقديم توصيات عملية لتحسين القيادة وإدارة الموارد البشرية لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي.

## 2. عرض الأدبيات (Literature Review)

تتناول الأدبيات السابقة العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي. يهدف هذا القسم إلى استعراض الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة، مع تسليط الضوء على السياقات ذات الصلة بالجامعات الخاصة.

## 2.1 أسلوب القيادة

إزدادت أهمية القيادة في الوقت الحاضر نظراً للتقدم العلمي والمعرفي الهائل، والتطور في مختلف جوانب الحياة، وتنوع الحاجات والرغبات، وزيادة المؤسسات وتنوع وظائفها ومنها التعليمية. مما يستدعي وجود قيادات قوية ومتميزة، قادرة على التجديد والتطوير المستمر لمنظمتها، بشكل يمكنها من مواجهة التحديات والاستمرارية فقد تم البحث في موضوع القيادة من قبل الكثير من الباحثين في الماضي والحاضر، نظراً لدور القيادة البارز والمهم في تقدم الدول والمنظمات المختلفة، وانعكاس ذلك على تقدم المجتمعات والشعوب وازدهارها. والقيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة وهي عملية تأثر على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المأمولة (العلاق، 2016). في حين أشارت الأدبيات إلى أن أسلوب القيادة هو عامل رئيسي يؤثر على بيئة العمل، الأداء التنظيمي، والرضا الوظيفي. أكد فرحات (2016) أن القيادة الديمقراطية تُعتبر الأسلوب الأكثر فعالية في تعزيز التزام العاملين وأدائهم التنظيمي، حيث يشجع القائد المشاركة في اتخاذ القرارات ويعزز بيئة تعاونية. من ناحية أخرى، أظهرت دراسة حامد (2016) أن القيادة الأوتوقراطية قد تكون فعالة في المواقف التي تتطلب الحزم والرقابة العالية، لكنها غالباً ما تُضعف الابتكار والحافز الوظيفي. في حين تركز الأدبيات الحديثة على القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء. توصل الساعاتي والمساري (2015) إلى أن القادة التحويليين يُحفزون العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز الثقة والتواصل الفعال.

## 2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من الركائز الأساسية للمنظمات، والتي تساهم بقوة في تحقيق أهداف المنظمة، لأنه بدون العنصر البشري لا يمكن للمنظمة تحمل أي عمل ولا يمكن تحقيق رؤيتها ومهمتها، تُعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الإدارات والوظائف، لأنها مسؤولة عن العنصر البشري، الذي هو أتمن مورد للمؤسسة والأكثر نفوذاً في الإنتاجية. كما تحاول إدارة الموارد البشرية تعزيز القدرة التنظيمية وتمكين المؤسسة من جذب المهارات والكفاءات المطلوبة وتأهيلها لمواجهة التحديات، كذلك اعتبارها الأهم في أي قطاع تنظيمي، لزيادتها من تطلعات ورغبات العنصر البشري للحصول على حياة أفضل، لتحملها مسؤولية تنمية الموارد البشرية، وهذا يتطلب السعي المستمر لتحقيق الأهداف للأفراد العاملين في المنظمة (Al-Hawary & Alajmi, 2017). كما تُعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في أي مؤسسة لتحقيق الكفاءة التنظيمية. حدد القحطاني (2015) ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية كالتوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز، موضحاً أن تطبيق هذه الممارسات بفعالية يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والمؤسسة. كما أشارت دراسة (Al-Hawary & Alajmi, 2017) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُساهم في تحسين الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة عمل تدعم الابتكار والانتماء الوظيفي. في المقابل، أظهرت دراسات أخرى، مثل دراسة رشيد (2018)، أن ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تراجع التزام العاملين وانخفاض الأداء الوظيفي.

### 2.3 الثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. أشارت دراسة Yaghi et al. (2007) إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد الغراء الذي يربط الأفراد معًا لتحقيق أهداف المؤسسة، مؤكدة أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المرنة تتميز بأداء عالٍ وقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات. كما تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة وبشكل كبير وهام على الالتزام التنظيمي، لما له من تطوير لقدرات المؤسسة ومساعدتها على البقاء والاستمرار في المنافسة، وظهر الدور البارز للثقافة التنظيمية من خلال تفعيل كافة عناصر المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها وفقاً لمستويات عالية من الإلتزام في العمل. وتعد الثقافة التنظيمية مجموعة من الاتجاهات والافتراضات والاعتقادات والمعايير المشتركة بين العاملين في المؤسسة، وهي تمثل بيئة إنسانية يقدم بها العاملين وظائفهم (عارف وسعيد، 2019). كما تعكس الثقافة التنظيمية صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وتكمن أهميتها في أنها تحدد أسلوب التعامل بين العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وهي تعد صفة مصاحبة للفرد، وتنتشر في جميع أقسام المؤسسة، وتؤدي إلى رفع وزيادة الإلتزام التنظيمي، وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، كما وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة للتفاهم بين العاملين، وآلية لتشكيل أنماط السلوك وأنماط القيادة في المؤسسة. وهي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتساعد الثقافة التنظيمية المؤسسة في مواكبة متغيرات ومستجدات البيئة المحيطة بها والاستجابة لهذه التغيرات. وتمكن الثقافة التنظيمية القادة من عملية اتخاذ القرارات (عمرأوي وآخرون، 2019). وفي السياق الأردني، أوضحت دراسة شاطري (2016) أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التزام العاملين وأدائهم. بيّنت الدراسة أن الثقافة التنظيمية المرنة تُسهّم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالثقافة الصارمة.

### 2.4 العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية

في السنوات الأخيرة، ركزت العديد من الدراسات على دور الثقافة التنظيمية كوسيط مؤثر بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على الأداء التنظيمي. تتنوع نتائج هذه الدراسات وتعكس أهمية الثقافة التنظيمية في مختلف السياقات. حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى. أظهرت دراسة العقيلي (2021) أن الجامعات الأردنية الخاصة التي تبنت ثقافة تنظيمية داعمة قد تمكنت من تحقيق أداء تنظيمي أعلى بفضل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أساليب القيادة الفعالة. كما تُبرز دراسة الفزاري (2024) أهمية القيم والمعتقدات المشتركة في تعزيز استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المنظمات. في حين أن الدراسة تُظهر تأثيراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، إلا أنها تفتقر إلى التركيز على كيفية تأثير المتغيرات القيادية وإدارة الموارد البشرية على بناء هذه الثقافة. كما أن النتائج قد تكون متأثرة بالسياق العام للدراسة، الذي قد يختلف عن بيئة الجامعات الخاصة، حيث يلعب التعليم دوراً محورياً في صياغة القيم التنظيمية. ودراسة أبو زيد (2021) تُسلط الضوء على العلاقة الديناميكية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والأداء الابتكاري. ورغم أن الدراسة تقدم رؤية قيمة حول تحسين الأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية، إلا أنها تركز بشكل أكبر على الابتكار، وهو جانب قد لا يكون دائماً أولوية في الجامعات الخاصة التي تواجه تحديات مثل توفير جودة تعليم مستدامة واستقطاب الطلاب. وكذلك دراسة محمد وإبراهيم (2021) تُبرز دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري خلال التحول الرقمي. ومع أن هذه الدراسة تقدم نموذجاً ناجحاً لتوظيف الثقافة التنظيمية، إلا أن تأثير التحول الرقمي قد لا يكون مباشراً

أو ذا أولوية في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تتفاوت مستويات التقدم الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، لم توضح الدراسة تأثير القيادة بشكل دقيق في صياغة السلوك الإداري عبر الثقافة التنظيمية.

دراسة العاجز (2021) تُظهر كيف يمكن للثقافة التنظيمية دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في السياقات الحكومية. يُعد تركيز الدراسة على قطاع التعليم العالي ذا صلة، ولكن اعتمادها على نموذج الإدارة الإلكترونية قد يكون بعيدًا عن الأولويات المباشرة للجامعات الخاصة في الأردن، التي قد تكون أكثر اهتمامًا بمعالجة تحديات مثل توفير بيئة تعليمية جذابة وتحسين الأداء الأكاديمي. ودراسة خرموش وبجري (2021) تركز على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإيجابي داخل المنظمات. تقدم الدراسة رؤى حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين سلوك الأفراد، إلا أنها لم تقدم تفاصيل كافية حول العلاقة الديناميكية بين أسلوب القيادة وإدارة الموارد البشرية كعوامل مؤثرة في صياغة هذه الثقافة. كما توصلت دراسة الجماسي (2016) إلى أن التدريب المستمر للعاملين يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. أظهرت الدراسة أيضًا أن القيادة التحويلية تعمل على تعزيز القيم التنظيمية التي تُحفِّز العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة. وتتفق هذه الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية كوسيط يعزز العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، هناك تحديات في تعميم هذه النتائج على بيئات مثل الجامعات الأردنية الخاصة. تختلف طبيعة العمل الأكاديمي عن السياقات الحكومية أو التجارية، حيث تتداخل القيم الأكاديمية مع القيم التنظيمية، مما يتطلب فهمًا أعمق لكيفية صياغة الثقافة التنظيمية في هذا السياق. وبالرغم من القيمة الكبيرة التي أضافتها هذه الدراسات، إلا أن هناك حاجة لدراسات تُركِّز على السياق المحلي للجامعات الأردنية الخاصة، لتحديد مدى تأثير القيادة وإدارة الموارد البشرية على بناء ثقافة تنظيمية تدعم التزام العاملين وتحقيق أداء تنظيمي متميزًا. يمكن أن تتناول هذه الدراسات أيضًا التحديات الخاصة التي تواجه هذه الجامعات، مثل المنافسة بين الجامعات، ومحدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي.

أشار النعيمات (2016) في مقابلة صحفية إلى دراسة قامت بها وزارة التعليم العالي لتسويق الجامعات الأردنية الخاصة، مبيِّنًا أهمية هذه الخطوة في مواجهة التحديات التي تعانيها هذه الجامعات. وتناول هلال (2019) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين، من خلال دراسة حالة أجريت على شركة جيايد للسيارات، موضِّحًا كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحفيز الإبداع في بيئة العمل. كما بين محمد وبلجات (2018) أهمية ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاعتزاب الوظيفي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. ناقش مرتضى (2018) دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي، من خلال دراسة تطبيقية على شركة السكر السودانية. وأوضح المشاقبة (2017) إشكاليات الحاكمية في الجامعات الأردنية، مسلطًا الضوء على التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تطبيق مبادئ الحوكمة. كما أظهر Zaqeeba (2024) أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز قدرات الإدارة في المؤسسات، مما يشير إلى إمكانية تطبيق هذه التقنيات في تعزيز الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة من خلال تحسين إدارة العمليات وتقليل المشكلات الإدارية. وتناول Al Rousan (2024) أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التحول الرقمي وتعزيز الاستدامة، وهو جانب يمكن أن يُساهم في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة، خصوصًا من خلال تطبيق ممارسات مستدامة تواكب التغيرات الرقمية. وLootah (2024) سلط الضوء على دور تقنية البلوك تشين في تحسين الشفافية والمصدقية في العمليات المالية، وهو ما يمكن أن يُطبق على الجامعات الخاصة لتعزيز الشفافية الإدارية والمالية وتحسين الثقة بين الإدارة والعاملين. في حين أن أهمية التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي وتقليل الفجوات، مما يُبرز أهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتوفير خدمات مبتكرة في بيئة الجامعات الخاصة (Maabreh).

(2024). علاوة على ذلك، Razzak et al. (2024) ناقشوا تأثير الأدوات الرقمية مثل الرقمنة والحاسبة الرقمية في تعزيز استدامة المؤسسات من خلال الشفافية، مما يبرز إمكانية الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز الاستدامة في الجامعات الخاصة. كما أظهر Shboul et al. (2024) أهمية القيادة الرقمية في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء، وهو ما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات الخاصة من خلال تطوير قيادات تتبنى التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الكفاءة.

أكد كاظم (2019) دور عناصر الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من خلال دراسة استطلاعية أجريت في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح في العراق. وتناول العولقي (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي، مع التركيز على دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية. في حين بين العياشي (2019) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين في المنظمات الرياضية، مشيراً إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام داخل المؤسسات. وناقش عارف وسعيد (2019) دور الثقافة التنظيمية في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك. وأوضحت الربابعة (2019) تأثير المناخ التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين، من خلال دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة بإقليم الشمال. كما سلط الحواجرة والعزب (2019) الضوء على التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. وقدمت أبو حسين (2020) معلومات حول عدد الجامعات الأردنية، موضحة أهمية تطوير التعليم العالي في المملكة. حيث تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية تُعدّ ديناميكية ومعقدة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً كوسيط في تحسين الأداء التنظيمي. تبرز هذه الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، وأساليب القيادة في تحسين الأداء التنظيمي في قطاعات متنوعة. ومع ذلك، فإن الكثير من هذه الدراسات يفتقر إلى التعمق في العلاقة بين المتغيرات المختلفة أو تقديم توصيات قابلة للتطبيق في سياقات محددة، مثل الجامعات الأردنية الخاصة. من الضروري إجراء دراسات ميدانية تركز على بيئات تعليمية محلية لفهم التحديات الخاصة وتقديم حلول مستدامة. في سياق الجامعات الأردنية الخاصة، يبرز الدور المزدوج للقيادة وإدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3. منهجية الدراسة (Methodology)

اعتمدت هذه الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات كمنهجية أساسية لاستكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، مع التركيز على دور الأخيرة كوسيط في تحسين الأداء التنظيمي. تُعتبر مراجعة الأدبيات من المناهج البحثية الشاملة التي تسمح بتحليل الدراسات السابقة بعمق وتقديم رؤى نقدية تساهم في تعزيز المعرفة العلمية حول الموضوع. تم تصميم هذه المنهجية لتوفير إطار متكامل يساعد على فهم العلاقة الديناميكية بين هذه المتغيرات، مع استكشاف التطبيقات العملية والتحديات في بيئات تنظيمية متنوعة. بدأت الدراسة بتحديد نطاق البحث بدقة من خلال التركيز على موضوعات رئيسية تشمل أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. تم توجيه الجهود نحو جمع الدراسات المنشورة بين عامي 2021 و2024، باستخدام قواعد بيانات أكاديمية موثوقة مثل Scopus، و Google Scholar، والمنصات العربية مثل منظومة معرفة. تم اختيار الدراسات بناءً على معايير واضحة، بما في ذلك ارتباطها بالموضوع الرئيسي ونشرها في مجلات علمية محكمة، إلى جانب تقديمها بيانات كمية أو

نوعية تدعم التحليل. ولتنظيم الدراسات، تم تصنيفها ضمن محاور رئيسية مثل تأثير أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التنظيمية، ودور الثقافة التنظيمية كوسيط بين المتغيرات. سمحت هذه التصنيفات بفهم أعمق للعلاقات المتشابكة بين هذه العوامل، وتحديد الأنماط المشتركة والتحديات الفريدة. استُخدمت أدوات تحليل المحتوى لاستخلاص المفاهيم المتكررة والروابط بين المتغيرات، إلى جانب استعراض الأطر النظرية مثل القيادة التحويلية ونظرية النظم الثقافية لتوفير خلفية نظرية متماسكة. كما أن أحد أبرز الجوانب التي كشفتها المنهجية هو تحليل الفجوات البحثية. بينما أظهرت الدراسات السابقة نتائج إيجابية لدور الثقافة التنظيمية كوسيط، كان هناك نقص في الدراسات التي تُركز على الجامعات الخاصة الأردنية، والتي تتميز ببيئة تعليمية وإدارية مختلفة عن القطاعات الأخرى. أظهر التحليل أيضًا أن الدراسات غالبًا ما تعتمد على الأدوات الكمية مثل الاستبانات والنماذج الهيكلية (SEM)، مما يوفر رؤى دقيقة ولكن يُهمل الجوانب النوعية التي يمكن أن تكشف أبعادًا إنسانية وثقافية أكثر تعقيدًا. وبالرغم من المزايا الكبيرة لهذه المنهجية، إلا أن لها بعض القيود. أولاً، الاعتماد على الأدبيات يجعل النتائج مرتبطة بتحليل الدراسات المتاحة فقط، مما قد يحد من تقديم استنتاجات جديدة تمامًا. ثانيًا، السياقات المتنوعة التي تناولتها الدراسات، مثل القطاعات الحكومية أو الصناعية، قد تختلف في طبيعتها عن الجامعات الخاصة الأردنية، مما يُصعب التعميم المباشر للنتائج. أخيرًا، غياب المقارنات بين السياقات المختلفة يُعتبر عائقًا في تقديم فهم أوسع لتأثير المتغيرات المدروسة. على الرغم من ذلك، قدّمت مراجعة الأدبيات رؤى غنية حول العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. ساعدت هذه المنهجية في تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية كوسيط في تعزيز الأداء التنظيمي، ولكنها أبرزت أيضًا الحاجة إلى دراسات ميدانية تُركز على السياقات المحلية مثل الجامعات الأردنية الخاصة، للتعامل مع التحديات الفريدة التي تواجهها مثل محدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي، والمنافسة المتزايدة.

#### 4. النتائج Findings

تُظهر نتائج مراجعة الأدبيات أهمية الثقافة التنظيمية كوسيط في تعزيز العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. أجمعت الدراسات على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار للقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد، بل تُعد محركًا رئيسيًا لتعزيز الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، فإن تحليل هذه النتائج يكشف عن تحديات تطبيقية ونقاط قصور، خصوصًا عند محاولة استيعابها في سياقات مثل الجامعات الأردنية الخاصة. أبرزت الدراسات أهمية أسلوب القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت القيادة التحويلية والديموقراطية نتائج إيجابية في تعزيز بيئة العمل وزيادة التزام العاملين. على سبيل المثال، تُشير دراسة فرحات (2016) إلى أن القيادة الديمقراطية تخلق جوًا من التعاون والانتماء، مما يُعزز الأداء التنظيمي. ورغم هذه النتائج، فإن السياقات الأكاديمية، مثل الجامعات الخاصة، قد تستفيد بشكل أكبر من القيادة التحويلية نظرًا للحاجة إلى قيادة تستجيب للتحديات المستمرة مثل المنافسة التعليمية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي. ومع ذلك، قد تواجه هذه القيادات تحديات في التوفيق بين الأهداف الأكاديمية والإدارية. أما فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد أشارت النتائج إلى تأثيرها الإيجابي في بناء ثقافة تنظيمية قوية وداعمة. تُعتبر ممارسات مثل التوظيف والتدريب والتقييم المستمر أدوات فعالة لتحفيز العاملين ودعم التزامهم التنظيمي. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة محمد وإبراهيم (2021)، أن تأثير هذه الممارسات قد يكون أقل وضوحًا مقارنة بتأثير القيادة. يُشير هذا إلى وجود فجوة محتملة تتطلب تكاملًا أقوى بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق تأثير أكبر على الأداء التنظيمي. ورغم اتفاق الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية، إلا أن معظمها أُجري في سياقات عامة مثل



القطاعات الحكومية أو التجارية، مع غياب واضح للدراسات الموجهة نحو الجامعات الخاصة الأردنية. هذا يمثل نقطة ضعف كبيرة في الأدبيات، حيث تختلف طبيعة العمل الأكاديمي عن باقي القطاعات من حيث التركيز على جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية داعمة. يحتاج هذا السياق إلى دراسة أعمق تأخذ في الاعتبار التحديات المحلية، مثل محدودية الموارد المالية وضغوط المنافسة بين الجامعات. وجانب آخر مهم أُثير في بعض الدراسات، مثل دراسة محمد وإبراهيم (2021)، هو دور الثقافة التنظيمية في تسهيل التحول الرقمي. ورغم أهمية هذه النتيجة، إلا أن تطبيقها في الجامعات الخاصة الأردنية قد يكون محدودًا بسبب نقص البنية التحتية الرقمية والتدريب التقني الكافي. هذا يُبرز الحاجة إلى استراتيجيات طويلة المدى لبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحول الرقمي بشكل مستدام. أخيرًا، بينما تُشير الدراسات إلى أهمية بناء الثقافة التنظيمية، إلا أنها غالبًا ما تفتقر إلى تحليل عميق لكيفية تحقيق ذلك على المدى الطويل. تُركّز الأدبيات على الثقافة كوسيط دون مناقشة العوامل الاجتماعية والثقافية التي تُؤثر على بناء هذه الثقافة في بيئات محلية مثل الأردن. هذا يُعيق تعميم النتائج وي طرح تساؤلات حول قابلية تطبيقها في سياقات مختلفة. وبناءً على ذلك، تُظهر النتائج أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية كوسيط، لكنها تُبرز أيضًا الحاجة إلى دراسات مستقبلية تُركّز على التحديات الفريدة التي تواجه الجامعات الأردنية الخاصة. يجب أن تُصمم هذه الدراسات لاستكشاف التكامل بين القيادة وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، مع مراعاة السياق المحلي وتقديم توصيات عملية للتطبيق.

## 5. الخاتمة Conclusion

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا كوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت مراجعة الأدبيات أن بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يمكن أن يعزز الأداء التنظيمي بشكل كبير. تُبرز النتائج أهمية القيادة التحويلية والديموقراطية في تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بينما تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتقييم المستمر، في خلق بيئة تنظيمية داعمة تعزز الالتزام الوظيفي والإنتاجية. ومع ذلك، فقد أظهرت المراجعة وجود فجوات بحثية، خاصة في سياق الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تختلف طبيعة العمل الأكاديمي عن القطاعات الأخرى من حيث الأولويات والتحديات. هناك حاجة ماسة إلى دراسات ميدانية تأخذ في الاعتبار الظروف المحلية لهذه الجامعات، مثل محدودية الموارد وضغوط الاعتماد الأكاديمي، لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات القيادة وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال. كما كشفت المراجعة عن تحديات تتعلق بتطبيق التحول الرقمي، حيث إن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي لا يزال يواجه قيودًا مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات تركز على العلاقة بين المتغيرات دون تقديم حلول عملية لكيفية بناء ثقافة تنظيمية مستدامة على المدى الطويل. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تكامل الجهود بين القيادة وإدارة الموارد البشرية لتطوير ثقافة تنظيمية تناسب الاحتياجات المحلية للجامعات الأردنية الخاصة. كما تُبرز الحاجة إلى اعتماد مناهج بحث مختلفة تجمع بين الكمي والنوعي لتقديم فهم شامل للتحديات والفرص في هذا السياق. يُمكن لهذه الجهود أن تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة والتميز الأكاديمي.

## المراجع (References)

- أبو حسين. خلود. 2020. عدد جامعات المملكة الأردنية. تاريخ زيارة الموقع: 2024/11/12. متاح على الرابط التالي:  
[https://mawdoo3.com/%D8%B9%D8%AF%D8%AF\\_%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D8%B9%D8%AF%D8%AF_%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9)  
 أبو زيد، محمد. (2021). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري: دور الثقافة التنظيمية كوسيط". مجلة إدارة الأعمال والتطوير .
- الحواجرة، كامل محمد. العزب، حسين محمد. 2019. التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. المجلد الخامس، العدد الأول.
- خرموش، سمير، وبحري، نوال. (2021). "الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي داخل المنظمة". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. رابعه، مرام. 2019. المناخ التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين : دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة جدارا. الاردن.
- شاطري، محمد. 2016. دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- العاجز، أسماء. (2021). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة". مجلة التنمية والإدارة
- عارف، معن، وسعيد، عبد الله. 2019. الثقافة المنظمة ودورها في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. العدد8. مجلد2. العراق.
- عمراوي، سمية، وخير الدين، جمعة، وحسيني، وابتسام. 2019. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال. العدد7. جامعة بسكرة. الجزائر.
- العولقي. عبدالله أحمد. 2018. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. كلية العلوم الإدارية. جامعة إب - اليمن.
- العياشي، سالم. 2019. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بوضياف. الجزائر.
- الفزاري، أحمد. (2024). "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات". مجلة البحث العلمي والإبداع .
- كاظم، عمار. 2019. دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية /العراق، مجلة الجامعة المستنصرية. ص 28-79.
- محمد، إبراهيم. (2021). "دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي". مجلة العلوم الإدارية.
- محمد، محسن وبلجات، باقر. 2018. دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد3، ص 19-35.
- مرتضي طلحة حمدنا الله. 2018. الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العالقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين بالتطبيق علي شركة السكر السودانية. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.
- مرتضي طلحة حمدنا الله. 2018. الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العالقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين بالتطبيق علي شركة السكر السودانية. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.

- المشاقبة، خليل. 2017. اشكالية الحاكمية في الجامعات الاردنية. مقال صحفي. موقع سواليف الالكتروني. متاح على الرابط التالي:  
[/235757/اشكالية-الحاكمية-في-الجامعات-الأردني-235757](https://sawaleif.com/235757/اشكالية-الحاكمية-في-الجامعات-الأردني-235757)
- النعيمات، تيسير. 2016. الضمور: التعليم العالي تنجز دراسة لتسويق الجامعات الخاصة. مقابلة صحفية. صحيفة الغد الاردني. متاح على  
 الرابط التالي: <https://alghad.com/الضمور-التعليم-العالي-تنجز-دراسة-لتسويق-الجامعات-الخاصة-مقابلة-صحفية-صحيفة-الغد-الاردني-2016>.
- هلال، عبير أحمد. 2019. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين. دراسة حالة على شركة جيااد للسيارات الفترة 2010-  
 2015. جامعة أفريقيا العالمية. السودان.

- Al Rousan, S. R. (2024). Green Human Resource Management Towards Digital Transformation In Municipalities In Irbid Governorate. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-3-TBP.pdf>
- Al-Aqeeli, A. (2021). The Mediating Role of Organizational Culture in Leadership and HR Practices in Jordanian Private Universities. *Journal of Higher Education Studies*, 14(3), 23–41.
- Al-Hawary, S. I. S., & Alajmi, H. M. 2017. Organizational commitment of the employees of the ports security affairs of the State of Kuwait: the impact of human recourses management practices. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 61, 52-78.
- Farazi, A. (2024). Organizational Culture and Knowledge Management: Enhancing Organizational Performance. *Journal of Knowledge Management Research*, 15(1), 12–28.
- Farhat, H. (2016). Leadership styles and their impact on employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 22–35.
- Ghamasi, M. (2016). The role of training in enhancing organizational culture: Case study of educational institutions. *Journal of Education and Human Development*, 5(2), 45–60. <https://doi.org/10.5296/jehd.v5i2.9021>
- Hamid, A. (2016). The Impact of Autocratic Leadership on Employee Creativity: Challenges and Solutions. *Middle East Journal of Management*, 3(1), 15–30.
- Kharmoush, S., & Bahri, N. (2021). The Role of Organizational Culture in Shaping Positive Employee Behavior. *Journal of Organizational Development*, 9(4), 65–81.
- Lootah, R.E.A. (2024). The Impact of Blockchain Technology on Financial Reporting Practices in UAE. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/07/PAPER-1-TBP-1.pdf>
- Maabreh, H. M. A. (2024). The Role of Financial Technology (Fintech) in Promoting Financial Inclusion A Literature Review. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-2-TBP.pdf>
- Mohammed, A., & Ibrahim, R. (2021). The Role of Organizational Culture in Digital Transformation: A Case Study in Public Organizations. *Journal of Digital Innovation*, 7(2), 45–60.
- Qattan, M. (2015). Effective Human Resource Practices: Enhancing Employee Performance. *Journal of Business Management*, 14(3), 18–30.
- Razzak, A., Ahmad, M. A., Awad, G., & Mohammad, N. (2024). The effect of digital zakat and accounting on corporate sustainability through financial transparency. *Asian Economic and Financial Review*, 14(3), 228-249.
- Shateri, A. (2016). The Impact of Flexible Organizational Culture on Employee Commitment in Jordanian Universities. *Journal of Administrative Sciences*, 8(1), 30–48.
- Shboul, T., Hazaimah, Z. K., Ajlouni, B. A. M. (2024). The moderating role of digital leadership between digital transformation and performance of vocational education teachers in public schools. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-4-TBP.pdf>
- Yaghi, M., et al. (2007). The Glue of the Organization: Organizational Culture's Role in Enhancing Performance. *Journal of Organizational Studies*, 5(2), 12–25.

- Zaid, M. (2021). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Innovation: The Mediating Role of Organizational Culture. *Arab Journal of Management Studies*, 10(3), 35–50.
- Zaqeeba. N. (2024). The Scope of AI Applications to Tax Evasion in Enhancing Tax Enforcement Capabilities. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (2), 2-16. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/10/TBP-Template-Nidal-Zaqeeba.pdf>



The Impact of Strategic Organizational Challenges on Human Resource Management in Jordanian Logistics Companies

Muneera Ahmad Falaha<sup>a,†</sup>

<sup>a</sup> Universiti Malaysia Terengganu, Unnamed Road, 21300 Kuala Terengganu, Terengganu, Malaysia.

---

## CHRONICLE

Article history:

Received: September, 2, 2024.

Received in revised format: October, 15, 2024.

Accepted: November, 25, 2024.

Available online: December, 1, 2024

---

## Keywords:

*Globalization, Total Quality Management, COVID-19, Human Resource Planning, Entrepreneurship, Jordanian SMEs, Strategic Challenges.*

---

## ABSTRACT

Organizational development is an intrinsic and continuous process that significantly influences the efficiency and effectiveness of job performance within administrative organizations. At the core of successful transformation efforts are the human and organizational dimensions, which are particularly critical in the context of human resource management. This study examines the impact of strategic organizational challenges on managing human resources within Jordanian SME logistics companies, providing a focused lens on how these challenges shape HR practices. The findings, derived from data collected from 189 respondents across Jordanian SMEs, reveal that strategic organizational challenges have a significant influence on human resource planning. By employing multiple regression analysis, the study highlights the complex interplay between these challenges and HR planning, demonstrating the need for organizations to adopt adaptive and strategic approaches. This insight underscores the importance of HRM as a dynamic component of organizational development, capable of responding to and mitigating the pressures posed by external and internal challenges. The findings reveal that all three challenges significantly influence HR planning, underscoring the urgency for innovative and adaptive strategies. Entrepreneurship emerges as a critical moderating variable, enabling SMEs to navigate these complexities and capitalize on emerging opportunities. Entrepreneurial principles such as adaptability, innovation, and strategic decision-making empower SMEs to address these challenges effectively, fostering resilience and agility within their workforce. This study's contributions extend beyond theoretical insights, offering practical implications for practitioners, policymakers, and scholars. For practitioners, the findings emphasize the importance of strategic capacity-building initiatives that equip SMEs with the tools and knowledge necessary to implement adaptive HR practices. Policymakers can draw from these insights to design targeted interventions that support SME development, such as training programs and access to digital infrastructure. Scholars are encouraged to further explore the intersection of HRM and entrepreneurship, particularly in the context of SMEs operating in resource-constrained

---

\* Corresponding author. Falaha

E-mail address: [Falaha@gmail.com](mailto:Falaha@gmail.com)

<http://dx.doi.org/10.70568/UJGHRSH1.1.3>

environments.

**الكلمات الداله:**

العملية، إدارة الجودة الشاملة،  
كوفيد-19، تخطيط الموارد  
البشرية، ريادة الأعمال، الشركات  
الصغيرة والمتوسطة الأردنية،  
التحديات الاستراتيجية

**الملخص**

التطوير التنظيمي هو عملية جوهرية ومستمرة تؤثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية. يكمن في صميم جهود التحول الناجحة الأبعاد البشرية والتنظيمية، والتي تُعتبر ذات أهمية خاصة في سياق إدارة الموارد البشرية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحديات التنظيمية الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية في شركات الخدمات اللوجستية الصغيرة والمتوسطة في الأردن، مع التركيز على كيفية تشكيل هذه التحديات لممارسات الموارد البشرية. تُظهر النتائج المستخلصة من البيانات التي جُمعت من 189 مشاركاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن أن التحديات التنظيمية الاستراتيجية لها تأثير كبير على تخطيط الموارد البشرية. من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد، تُبرز الدراسة التفاعل المعقد بين هذه التحديات وتخطيط الموارد البشرية، مما يُظهر الحاجة إلى تبني المنظمات لأساليب تكيفية واستراتيجية. تُبرز هذه الرؤية أهمية إدارة الموارد البشرية كعنصر ديناميكي في التطوير التنظيمي، قادر على الاستجابة للتحديات والضغوط الناتجة عن العوامل الخارجية والداخلية. تُظهر النتائج أن جميع التحديات الثلاثة تؤثر بشكل كبير على تخطيط الموارد البشرية، مما يُبرز الحاجة الملحة إلى استراتيجيات مبتكرة وتكيفية. يظهر دور ريادة الأعمال كمتغير وسيط حاسم يُمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من التنقل بمرونة عبر هذه التحديات واستغلال الفرص الناشئة. تُعزز مبادئ ريادة الأعمال مثل التكيف، الابتكار، واتخاذ القرارات الاستراتيجية قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التعامل مع هذه التحديات بفعالية، مما يدعم المرونة والرشاقة في قوة العمل. تتجاوز مساهمات هذه الدراسة البعد النظري، حيث تقدم تطبيقات عملية للممارسين وصانعي السياسات والباحثين. بالنسبة للممارسين، تؤكد النتائج على أهمية المبادرات الاستراتيجية لبناء القدرات التي تزود الشركات الصغيرة والمتوسطة بالأدوات والمعرفة اللازمة لتطبيق ممارسات موارد بشرية تكيفية. يمكن لصانعي السياسات الاستفادة من هذه النتائج لتصميم تدخلات مستهدفة تدعم تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل برامج التدريب وتحسين البنية التحتية الرقمية. يُشجع الباحثون على استكشاف تقاطع إدارة الموارد البشرية وريادة الأعمال بمزيد من العمق، لا سيما في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في بيئات ذات موارد محدودة.

*JEL Classification: M12, M13, M54, & O15.*

**6. Introduction**

Human resource management (HRM) is a cornerstone of economic and social development, serving as a critical factor in enhancing organizational efficiency and sustainability. The rapid pace of globalization, technological innovation, and shifts in economic environments have significantly influenced HRM practices, creating challenges that demand a strategic and adaptable approach (Bisaria & Gaurav, 2013). Traditional

HR practices, which often rely on outdated and reactive models, have become inadequate in addressing the complex and dynamic demands of modern organizations (Al-Zaqeba et al., 2018b). Small and medium enterprises (SMEs), in particular, face considerable obstacles in aligning their human resource strategies with broader organizational objectives. Many organizations adopt short-term operational tactics instead of long-term preventive and strategic planning, which hinders their ability to respond effectively to competitive pressures and external disruptions. These challenges are further intensified by the need to integrate Total Quality Management (TQM), navigate globalization's demands, and adapt to crises like the COVID-19 pandemic (Al-Zaqeba & Al-Rashdan, 2020).

Human resource management is regarded as one of the most vital components of economic and social development. Like other aspects of the development process, human resource management faces significant challenges with the advent of the third millennium and the rapid shift toward broad globalization (Bisaria and Gaurav, 2013). The manner in which individuals and groups within organizations interact and make decisions can either create opportunities for growth and success or lead to issues resulting in losses, potential failure, or even organizational collapse (Hill and Jones, 2008; Alzaqebah et al., 2018a). The transformation in human resource management processes is accelerating, much like a powerful wind of change. Many individuals and organizations have struggled to confront these changes, with some falling victim to them. The traditional perspective on wealth production, focused on labor, raw materials, and capital, has shifted to incorporate knowledge, driven by the forces of economic, social, and technological globalization. This has heightened the emphasis on managing change and encouraged organizations to adopt change management strategies to gain a competitive edge, ensuring growth, prosperity, development, and long-term sustainability (Schuler, 1981). The 21st century has brought a multitude of challenges that have comprehensively impacted economic, social, and cultural aspects of life. These challenges, including globalization, heightened competition, and others, have reshaped the dynamics of work relationships across various organizations, raising questions about traditional organizational structures and practices (Porter, 2006; Al-Zaqeba & Al-Rashdan, 2020a).

In Jordan, the issue is compounded by a lack of awareness and application of leadership principles within many SMEs, which negatively impacts the effectiveness of HRM practices. Research highlights that insufficient knowledge in leadership and strategic planning has contributed to organizational challenges, affecting HR planning, policy development, and employee performance (Al-Zaqeba et al., 2018). As HR functions play a pivotal role in shaping organizational resilience and competitiveness, addressing these gaps has become critical for ensuring sustainable growth and development (Porter, 2006; Schuler, 1981). This study aims to investigate the impact of strategic organizational challenges on HRM practices within Jordanian SME logistics companies. By focusing on critical challenges such as TQM, globalization, and the repercussions of COVID-19, the research seeks to provide insights into how organizations can adapt their HR strategies to overcome these obstacles. Moreover, it highlights the importance of strategic leadership and change management in fostering organizational success and achieving sustainable development.

## 7. Literature Review

The studies reviewed highlight the diverse impacts of human resource management (HRM) practices and organizational challenges across various industries, sectors, and organizational sizes. Collectively, they underscore the critical role of HRM in shaping organizational outcomes, fostering innovation, and ensuring sustainable performance. Cardon and Stevens (2018) emphasize that effective HR management is a critical challenge for small and emerging ventures. Their theoretical review of literature demonstrates that while founders often prioritize operational scalability (e.g., IT systems), they overlook the scalability of organizational culture and workforce management practices. Early HR decisions significantly affect the long-term success of ventures, evolving with organizational development. This finding aligns with Malkawi et al. (2019), who argue for a balanced focus on both technical and human elements in the growth of small firms. This study highlights a significant gap in entrepreneurial practices, emphasizing the need for founders

to view HRM as a strategic component of business development.

Alqadi (2012) explores the strategic role of HR practices in Jordanian private universities, revealing a statistically significant impact of recruitment and training on employee performance. However, the study notes that compensation systems do not exhibit a significant effect on worker performance. This finding points to a nuanced understanding of HR practices, suggesting that non-financial factors like training and opportunities for development may hold more weight in academic contexts. The study's recommendation for increased employee participation in decision-making underscores the importance of fostering inclusivity and engagement in HRM practices. Quraish (2016) examines HRM's influence on administrative creativity in Algeria's industrial ministry. Findings indicate that HR practices significantly impact employee creativity, with moral incentives emerging as a key driver for fostering innovation. This study provides valuable insights into public sector HRM, emphasizing the importance of aligning HR policies with employee motivation and creative potential. The recommendation to increase moral incentives reflects a broader shift toward recognizing the psychological and emotional dimensions of workforce management.

Fey et al. (2000) and Batt (2002) offer complementary perspectives on the relationship between HRM and organizational performance. Fey et al.'s study of foreign firms in Russia underscores the positive effects of nontraditional training and salary increases on performance outcomes. Respecting job confidentiality and providing administrative incentives were also identified as critical factors in enhancing both staff and managerial performance. Similarly, Batt (2002) highlights the importance of HR practices in reducing employee quit rates and improving sales growth through enhanced customer satisfaction. Training, skill development, and participative decision-making emerge as pivotal HR strategies for fostering employee retention and driving organizational growth. In addition, Gabriel (2016) investigates the link between HR practices, emotional performance, and customer satisfaction, employing multilevel modeling and diary methods. The study reveals that HR practices enhancing skills, motivation, and opportunities directly impact emotional performance, which varies across sectors. This nuanced perspective aligns with prior research by Associates (2020), Cardon and Stevens (2004), and Quraish (2016), which collectively highlight the multidimensional nature of HRM and its sector-specific implications.

The reviewed studies collectively underscore the multifaceted impact of HRM on organizational outcomes across different contexts. A common thread is the strategic importance of HRM practices in fostering employee performance, organizational innovation, and customer satisfaction. However, there are evident gaps in understanding the contextual and sectoral variations in HRM effectiveness. For example, while non-financial incentives like training and decision-making participation are impactful in academic and public sectors, financial incentives remain crucial in more performance-driven contexts like customer service or multinational operations. Additionally, the studies highlight the evolving role of HRM in addressing not only operational but also emotional and cultural dimensions of workforce management. This evolution reflects the increasing complexity of modern organizations and the necessity for adaptive and inclusive HR strategies. Future research should focus on integrating these findings into a comprehensive framework that accounts for organizational size, sectoral characteristics, and cultural contexts, ensuring that HRM practices are both effective and sustainable in diverse environments.

## *2.1 Globalization*

The impact of globalization on human resource development and management has become increasingly significant, driven by the integration of global rules and their influence on local industries and businesses. Globalization has transformed the operational landscape of organizations, compelling them to make substantial adjustments in how they recruit, train, retain, and support a workforce that is often geographically dispersed across several countries, each with its unique cultural, legal, and social frameworks (Schuler et al., 1993). One of the primary challenges posed by globalization is managing diverse cultural identities within a global workforce. Understanding and respecting these cultural differences are crucial for fostering collaboration and maintaining employee engagement. A lack of cultural sensitivity can lead to communication barriers, decreased morale, and conflicts within multicultural teams, ultimately affecting organizational performance (Hofstede, 2001). Human Resources (HR) departments also face the intricate



task of complying with diverse foreign labor laws and regulations, which vary significantly across jurisdictions. These include differences in employment contracts, taxation policies, workplace safety standards, and employee benefits. Non-compliance with these regulations can result in severe legal and financial repercussions for organizations operating internationally (Dowling et al., 2013). Moreover, technological advancements have further influenced the role of HR under globalization. Organizations must adopt innovative HR technologies to manage remote and hybrid teams, streamline global payroll systems, and conduct virtual training programs. These technologies enable HR departments to collect and analyze workforce data, supporting data-driven decisions to address challenges unique to globalized operations (Stone et al., 2020). Beyond operational adjustments, globalization demands a strategic rethinking of HR practices. HR must align organizational goals with the realities of a globally diverse workforce by creating inclusive policies, developing global leadership programs, and fostering an organizational culture that values diversity and innovation. These strategies not only enhance organizational adaptability but also contribute to building a collaborative and inclusive workplace (Ulrich, 1997). However, globalization has profoundly impacted human resource development and management. Organizations must address cultural diversity, adhere to foreign regulations, and leverage technology to remain competitive. By strategically adapting their HR practices, companies can support a global workforce effectively and create an environment conducive to innovation and growth.

## 2.2 *Quality management*

The implementation of quality management techniques enables organizations to improve internal efficiencies, which is considered as a prerequisite to become competitive in global marketplace (Lambert and Ouedraogo, 2008; Stading and Vokurka, 2003). Total quality management (TQM) is an organization-wide process-oriented philosophy that requires changes not only in production systems, but also in decision-making processes, employee development, and employee participation and involvement (Alaaraj, 2018a). When organizations aim towards TQM, they adopt more constructive approach to the management of human resources (HR) by upgrading the role of HR function, and redesigning existing human resource management (HRM) practices to fit into quality plans and objectives (Blackburn and Rosen, 1993; Vouzas, 2004; Alaaraj et al., 2018; Alzaqebah & Abdullah, 2015). In other words, organizations introduce process improvement initiatives within the HR department in such a way to support strategic aims of quality and to bring it more in line with TQM principles (see Greasley, 2004; Hur 2009; Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2009).

## 2.3 **Covid-19**

The impact of COVID-19 on working practices and human resource management (HRM) has been a subject of extensive discussion, yet much of the discourse remains general, focusing on broad trends such as the emergence of a "new normal." Common predictions include a permanent shift toward remote working and increased workplace flexibility. While these may indeed materialize, such assumptions fail to account for the nuanced, context-specific implications of COVID-19 on work practices, well-being, and HRM (Alzaqebah et al., 2020). A critical analysis of the literature and recent findings reveals a more complex picture, underscoring the variability of these impacts across industries, organizations, and cultural contexts. COVID-19, as a global pandemic, has disrupted industries worldwide, but the extent and nature of its impact vary significantly based on institutional and cultural contexts. While many organizations have embraced remote work, the readiness and adaptability of HRM practices differ. For instance, in countries with robust digital infrastructure, the transition to remote work was relatively seamless. Conversely, in regions with limited technological access, remote working posed significant challenges, highlighting the digital divide's role in shaping HR outcomes. Alzaqebah et al. (2020) emphasize the need to examine these localized nuances, as institutional factors such as labor laws, organizational culture, and employee expectations shape the pandemic's influence on HRM practices.

Recent research underscores the uneven impact of COVID-19 across industries. While most sectors experienced significant disruptions, some, such as e-commerce, technology, and healthcare, saw positive

growth. These sectors capitalized on increased demand for their services, driving innovation and agility in workforce management. On the other hand, industries like tourism and hospitality faced devastating losses, necessitating mass layoffs and workforce restructuring. The divergence in sectoral outcomes underscores the need for HRM strategies that are tailored to specific industry challenges and opportunities. Alzaqebah et al. (2020) note that while remote work may be feasible for knowledge-based industries, it remains impractical for sectors requiring physical presence, such as manufacturing and retail. While commentators frequently predict the normalization of remote work post-pandemic, the reality is far from definitive. Many organizations are still evaluating the long-term viability of remote working arrangements. Preliminary findings suggest that while remote work offers flexibility and cost-saving potential, its impact on productivity and employee well-being remains inconclusive. This uncertainty is particularly pronounced in contexts where organizations lack prior experience with remote work. Alzaqebah et al. (2020) argue that the absence of established systems, policies, and procedures has hindered the effective implementation of remote work in many regions, such as Australia, where workplace changes require significant due diligence. Organizations are currently in a state of flux, debating the future of remote work without reaching definitive conclusions. This indecision reflects the broader uncertainty surrounding COVID-19's long-term effects on workforce dynamics. Many organizations are still assessing remote work's impact on employee performance, engagement, and productivity. Moreover, the implementation of remote work requires a comprehensive overhaul of HR systems, including performance evaluation, communication protocols, and technology integration. Alzaqebah et al. (2020) highlight that such transformations are resource-intensive and demand strategic planning, particularly in contexts where remote work is a relatively new concept. However, the impact of COVID-19 on HRM and working practices is far more complex than generalized narratives suggest. While some changes, such as the rise of remote work and increased flexibility, may persist, their extent and effectiveness will depend on contextual factors, including industry, geography, and institutional frameworks. The need for context-specific research is critical to understanding these dynamics and informing effective HR strategies. As organizations continue to adapt, the role of HRM will be pivotal in navigating the uncertainties of the post-pandemic workplace, balancing immediate needs with long-term sustainability and resilience.

## 8. Methodology

The study employs a descriptive analytical approach to investigate "The effect of strategic organizational challenges on managing human resources in the light of entrepreneurship as a moderating variable in Jordanian SME companies." This approach is particularly effective as it not only identifies and describes the features of the population but also provides insights into the relationships and patterns among the variables under study (Alaaraj et al., 2016a; Alaaraj et al., 2016b). Sampling is critical for obtaining representative and reliable results without the need to study the entire population. In this study, the target population includes all employees of Jordanian SME companies registered with the Jordanian Ministry of Industry and Trade. The researcher conducted fieldwork across a domain of 500 companies, classified as small to medium-sized based on their capital and workforce. These companies collectively employed approximately 6,500 individuals, comprising 500 administrators and 6,000 employees. A stratified random sample of 120 respondents (administrators and employees) was selected to ensure diverse representation. This sampling technique is justified as it saves time, reduces costs, and yields accurate and efficient results, enabling the study to achieve its objectives effectively.

The study is structured into two main components: theoretical and practical. The theoretical foundation draws on the researcher's background in business administration and incorporates a comprehensive review of literature on the impact of strategic organizational challenges on HRM. This includes insights from books, periodicals, university theses, and other secondary sources, which were used to develop the conceptual framework for the study. The practical aspect of the study utilizes descriptive and analytical methods to collect, analyze, and interpret data. Primary data were gathered through questionnaires distributed to company employees either via mail or face-to-face interviews, depending on feasibility. The questionnaire was designed to capture key variables related to HRM challenges and entrepreneurship as a moderating

factor. Secondary data were used to complement this process, forming a robust theoretical and practical foundation. The collected data were processed using SPSS Version 29, a statistical software package widely used for social science research. This enabled the researcher to decode and analyze the data systematically, test hypotheses, and draw conclusions. The statistical analysis provided a basis for identifying significant trends and relationships, helping to address the research objectives comprehensively.

The methodology adopted in this study is supported by recent advancements in research design and analytical approaches highlighted in the literature. Lootah (2024) demonstrates the importance of adopting innovative methodologies, such as blockchain integration, to explore complex relationships in financial reporting practices, emphasizing the need for adaptive methods to address contemporary challenges. Similarly, Maabreh (2024) underscores the role of financial technology in promoting inclusivity, advocating for systematic reviews and integrative approaches to better understand emerging trends in technology-driven environments. Moreover, Razzak et al. (2024) provide evidence of the significance of incorporating digital tools, such as digital zakat and accounting, in enhancing corporate sustainability through financial transparency. This aligns with the use of robust analytical tools, as demonstrated in the current study, to ensure data-driven insights and actionable outcomes. Shboul et al. (2024) further highlight the moderating role of digital leadership in transforming educational practices, emphasizing the utility of examining moderating variables, such as entrepreneurship, in complex organizational contexts. Lastly, Shubailat et al. (2024) showcase the effectiveness of employing advanced analytical techniques, such as blockchain evaluation, to improve governance and management frameworks, reinforcing the methodological rigor applied in this research.

This study integrates theoretical and practical methodologies to examine a critical topic in the field of business administration and human resource management. The use of a descriptive analytical approach, supported by systematic sampling and advanced statistical tools, ensures that the study's findings are both robust and actionable. By blending literature reviews with empirical data collection, the study offers valuable insights into how strategic organizational challenges affect HRM in Jordanian SMEs, with entrepreneurship acting as a moderating variable. The outcomes are expected to contribute to the academic discourse and provide practical recommendations for improving HRM practices in similar contexts.

## 9. Findings

The study provides valuable insights into the influence of globalization, TQM, and COVID-19 challenges on human resource (HR) planning, particularly within the entrepreneurial context of Jordanian SMEs. By examining the interplay of these strategic challenges, the research highlights both the vulnerabilities and adaptive capacities of SMEs in navigating complex organizational environments. Below, we critically discuss these findings in light of broader HR and organizational management literature.

### 4.1 Strategic Organizational Challenges and HR Planning

The study underscores the significant effect of strategic organizational challenges on HR planning, particularly in the context of entrepreneurship. This finding aligns with the argument that organizational challenges necessitate a proactive and adaptive HR approach to sustain business performance (Cardon & Stevens, 2018). SMEs, often limited in resources and expertise, face heightened difficulty in formulating robust HR strategies. However, entrepreneurship as a moderating factor presents opportunities for innovative solutions, such as fostering employee engagement through participative decision-making. The findings highlight a gap in SME capabilities, suggesting that targeted HR interventions are critical to overcoming these challenges (Malkawi et al., 2019).

### 4.2 Globalization and HR Planning

Globalization emerges as a significant factor influencing HR planning. The results align with previous research indicating that globalization compels organizations to adapt their workforce strategies to align with international standards and cultural diversity (Schuler et al., 1993). For Jordanian SMEs, globalization

represents both an opportunity and a challenge. While it facilitates market expansion, it also demands compliance with foreign regulations, management of diverse cultural identities, and integration of global HR practices. The critical challenge lies in balancing the benefits of globalization with the operational realities of SMEs, which often lack the resources to implement comprehensive global HR strategies. This finding emphasizes the need for capacity-building initiatives that equip SMEs to thrive in a globalized economy.

#### *4.3 Total Quality Management and HR Planning*

The study reveals a significant relationship between TQM challenges and HR planning, underscoring the importance of embedding quality-focused practices into HR systems. TQM's emphasis on continuous improvement and employee involvement aligns well with the entrepreneurial goals of SMEs, fostering a culture of accountability and innovation (Fey et al., 2000). However, the implementation of TQM practices often requires substantial investment in training and infrastructure, which may strain SME resources. This tension highlights a critical need for tailored TQM frameworks that accommodate the unique constraints of SMEs while promoting workforce efficiency and competitiveness.

#### *4.4 COVID-19 Challenges and HR Planning*

COVID-19 challenges significantly impacted HR planning, reaffirming the pandemic's profound disruption of traditional workforce management practices. The study's findings resonate with broader literature that emphasizes the pandemic as a catalyst for organizational change, particularly in the adoption of remote work and crisis management strategies (Alzaqebah et al., 2020). However, the results also reveal that SMEs, especially in developing contexts, face unique barriers in adapting to such disruptions, including limited technological infrastructure and managerial expertise. This highlights the importance of resilience-building strategies in HR planning, such as flexible work arrangements, robust health and safety protocols, and digital transformation initiatives.

#### *4.5 Demographic Insights and Their Implications*

The demographic analysis provides critical context for interpreting the findings. For instance, the predominance of younger employees (26–30 years) and bachelor's degree holders suggests a relatively educated but potentially inexperienced workforce. This demographic profile may influence HR planning, as younger employees often seek opportunities for career development and flexibility. SMEs must tailor their HR strategies to meet these expectations, which aligns with Batt's (2002) findings on the importance of training and participative decision-making in reducing employee turnover and enhancing organizational performance.

#### *4.6 Hypothesis Testing*

The hypotheses of this study were tested using statistical methods to determine the significance of the relationships between strategic organizational challenges (globalization, total quality management, and COVID-19 challenges) and formal human resource planning, moderated by entrepreneurship, in Jordanian SME companies. The results of hypothesis testing are summarized below:

1. **H1:** There is a significant effect of globalization challenges on human resource planning in the light of entrepreneurship in Jordanian SME companies.
2. **H2:** Total Quality Management (TQM) challenges significantly affect human resource planning in the light of entrepreneurship in Jordanian SME companies.
3. **H3:** COVID-19 challenges significantly affect human resource planning in the light of entrepreneurship in Jordanian SME companies.

4. **H4:** Strategic organizational challenges significantly affect human resource planning in the light of entrepreneurship in Jordanian SME companies.

Each hypothesis was tested at a significance level of  $\alpha < 0.05$  using statistical tools (e.g., regression analysis and ANOVA) in SPSS Version 29. The results are presented in the table (1) below:

**Table 1: Hypothesis Testing Results**

Hypothesis	Independent Variable	Dependent Variable	Moderating Variable	Test Statistic	p-Value	Result
H1	Globalization Challenges	HR Planning	Entrepreneurship	F = 14.25	0.001	Supported
H2	TQM Challenges	HR Planning	Entrepreneurship	F = 16.87	0.002	Supported
H3	COVID-19 Challenges	HR Planning	Entrepreneurship	F = 12.63	0.003	Supported
H4	Strategic Organizational Challenges	HR Planning	Entrepreneurship	F = 19.34	0.000	Supported

Globalization Challenges (H1): The analysis shows a significant effect of globalization challenges on HR planning in Jordanian SMEs ( $p = 0.001$ ), suggesting that adapting to global trends is critical for HR practices.

TQM Challenges (H2): TQM challenges significantly influence HR planning ( $p = 0.002$ ), emphasizing the need for quality-focused approaches to workforce management.

COVID-19 Challenges (H3): The impact of COVID-19 challenges on HR planning is also statistically significant ( $p = 0.003$ ), indicating that pandemic-related disruptions have reshaped HR strategies in SMEs.

Strategic Organizational Challenges (H4): The combined effect of strategic organizational challenges on HR planning is highly significant ( $p < 0.001$ ), reinforcing the importance of addressing these challenges in an entrepreneurial framework.

The hypothesis testing results confirm that globalization, TQM, and COVID-19 challenges significantly influence human resource planning in the context of Jordanian SMEs. Additionally, strategic organizational challenges as a whole have a profound impact on HR planning, moderated by entrepreneurial factors. These findings highlight the need for SMEs to adopt adaptive and innovative HR practices to navigate these challenges effectively.

## 10. Discussion

The results of this study provide compelling evidence for the significant impact of strategic organizational challenges, namely globalization, Total Quality Management (TQM), and COVID-19, on human resource planning (HRP) in Jordanian SMEs. Entrepreneurship emerged as a moderating factor that influences the relationship between these challenges and HR planning outcomes. Below, the findings are critically discussed in light of the relevant literature and their practical implications. The study revealed a significant effect of globalization challenges on HR planning ( $p = 0.001$ ), supporting the premise that global trends and pressures shape workforce management in SMEs. This finding aligns with Schuler et al. (1993), who argue that globalization compels organizations to adopt more agile and inclusive HR practices to navigate international standards, diverse cultural contexts, and competitive pressures. However, while globalization offers SMEs opportunities for market expansion, it also imposes operational burdens, particularly in contexts like Jordan, where resource constraints and limited global exposure prevail. The findings suggest that SMEs must prioritize training in cross-cultural competencies and implement technology-driven HR solutions to bridge global-local divides, ensuring that they remain competitive and adaptable in the global market.

The significant influence of TQM challenges on HR planning ( $p = 0.002$ ) underscores the growing need for SMEs to integrate quality management principles into their HR systems. TQM emphasizes continuous improvement, employee involvement, and accountability, which are critical for enhancing organizational performance (Fey et al., 2000). However, implementing TQM in SMEs often requires substantial investment in infrastructure, training, and cultural change, which can be daunting for resource-constrained organizations. The findings suggest that Jordanian SMEs could benefit from phased TQM implementation strategies, leveraging entrepreneurial practices to foster a culture of quality and innovation. This approach aligns with the broader literature advocating for adaptive TQM models tailored to SME-specific contexts. The study also highlights the significant impact of COVID-19 challenges on HR planning ( $p = 0.003$ ), reflecting the profound disruptions caused by the pandemic. These results are consistent with findings from Alzaqebah et al. (2020), who identified the pandemic as a major catalyst for organizational change, particularly in adopting remote work, digital tools, and crisis management strategies. However, the results also underscore the unique challenges faced by SMEs in Jordan, such as limited technological infrastructure and a lack of pre-pandemic preparedness for remote work. This suggests a need for resilience-focused HR planning, including investment in digital transformation, health and safety protocols, and flexible work arrangements. The study's findings emphasize that while COVID-19 has accelerated change, SMEs must adopt sustainable HR strategies to address both immediate and long-term workforce challenges. The overall effect of strategic organizational challenges on HR planning ( $p < 0.001$ ) highlights the complexity of managing HR in a dynamic and uncertain environment. Entrepreneurship, as a moderating factor, plays a critical role in enabling SMEs to adapt to these challenges. This finding aligns with Cardon and Stevens (2018), who argue that entrepreneurial practices such as innovation, adaptability, and strategic decision-making are essential for effective HR management in small and emerging ventures. For Jordanian SMEs, the interplay between entrepreneurship and strategic HR planning offers a pathway to resilience and growth. By embedding entrepreneurial principles into HR systems, organizations can navigate challenges more effectively, foster employee engagement, and enhance organizational performance. The findings of this study have several practical and theoretical implications. For practitioners, the results highlight the importance of adopting a proactive and strategic approach to HR planning, particularly in the face of globalization, TQM, and COVID-19 challenges. SMEs must invest in capacity-building initiatives, leveraging entrepreneurship to drive innovation and resilience in their HR practices. From a research perspective, the study underscores the need for context-specific investigations into HR planning, particularly in developing economies like Jordan. Future studies could explore the long-term effects of these challenges on organizational outcomes and examine the interplay between entrepreneurship and HRM in greater depth.

## 11. Conclusion

This study sheds light on the complex challenges that globalization, TQM, and COVID-19 present for HRP within Jordanian SMEs. These challenges demand innovative and flexible HR practices; however, the inherent resource and expertise limitations faced by SMEs often hinder effective implementation. By situating the findings within the broader HR literature, this study emphasizes the urgent need for strategic capacity-building and context-specific solutions tailored to SMEs' unique needs. Future research should delve deeper into how entrepreneurial factors can moderate these challenges, enabling SMEs to capitalize on their strengths and sustain growth in a competitive environment.

### 6.1 Impact of Strategic Organizational Challenges

The study critically examines the influence of strategic organizational challenges—globalization, TQM, and COVID-19—on HR planning, underscoring their significant impact. It highlights the necessity for SMEs to adopt adaptive strategies that align with the ever-evolving business environment. Globalization, for instance, compels organizations to adopt workforce practices that account for cultural diversity, compliance with international regulations, and the demands of global competition. In developing economies like Jordan, these challenges are further compounded by limited resources and global exposure, creating a dual impact: while

globalization fosters opportunities for growth, it also introduces complexities that require robust and innovative HR strategies. SMEs must leverage entrepreneurial innovation to navigate these pressures and ensure their workforce remains competitive and adaptable. Similarly, the findings affirm the substantial role of TQM in shaping HR planning. TQM principles, such as continuous improvement, employee involvement, and accountability, are crucial for organizational performance. However, the practical realities of implementing TQM, including resource constraints and the need for cultural change, pose significant challenges for SMEs. The study suggests that phased or adaptive TQM strategies tailored to SME-specific contexts can help balance these challenges, ensuring that quality-focused HR practices remain sustainable and effective.

### ***6.2 COVID-19 as a Catalyst for Change***

The study highlights COVID-19 as a transformative challenge for HR planning, reshaping traditional workforce management practices and accelerating the adoption of digital tools and flexible work arrangements. The pandemic introduced unprecedented disruptions, but it also fostered opportunities for innovation and resilience in HR systems. For Jordanian SMEs, the findings emphasize the importance of institutionalizing pandemic-related lessons, such as investing in digital transformation and fostering a culture of flexibility. A proactive approach to these changes will not only prepare SMEs for future crises but also enhance workforce engagement and productivity in the long term.

### ***6.3 Entrepreneurship as a Moderating Factor***

A critical insight from the study is the role of entrepreneurship as a moderating factor in navigating strategic challenges. Entrepreneurial principles such as adaptability, innovation, and proactive decision-making emerged as vital enablers of effective HR planning. Embedding these principles into HR systems empowers SMEs to address organizational challenges more effectively, fostering a resilient and agile workforce. This dynamic interplay between entrepreneurship and HR planning provides a promising foundation for future research, particularly in understanding how entrepreneurial behaviors can drive long-term organizational success.

### ***6.4 Broader Implications***

The study's findings carry significant implications for both practitioners and scholars. For practitioners, they underscore the importance of strategic and adaptive HR planning that aligns with the unique challenges posed by globalization, TQM, and COVID-19. Policymakers and industry leaders must support SMEs through capacity-building initiatives, including targeted training programs, digital infrastructure development, and access to entrepreneurial resources. For scholars, the findings highlight the necessity of context-specific research that explores the intersection of HR planning and entrepreneurship, particularly in the SME sector. This study demonstrates the multifaceted impact of strategic organizational challenges on HR planning in Jordanian SMEs. It underscores the critical role of entrepreneurship in enabling SMEs to adapt to and thrive within a complex and dynamic business environment. By leveraging entrepreneurial principles and adopting innovative HR strategies, SMEs can build more resilient and sustainable organizational frameworks, ensuring their long-term success in an increasingly competitive global economy. These findings serve as a foundation for future research and practical interventions aimed at strengthening SME resilience and growth.

## References

- Alaaraj, S. (2018b). Knowledge Management Capability , Trust , and Performance of Manufacturing Companies in Emerging Economies. *International Journal of Management and Applied Science*, 4(8), 45–53.
- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Ahmad Bustamam, U. S. (2018). External Growth Strategies and Organizational Performance in Emerging Markets: The Mediating Role of Inter-Organizational Trust. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 206–222. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2017-0079>
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. A. (2016a). The Mediating Role of Inter-Organizational Trust between External Growth Strategies and Organizational Performance of Malaysian Companies. *Advances in Global Business Research*, 13(1), 26.
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016b). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 729–738. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.074>
- Alaarj, S., Mohamed, Z. A., & Bustamam, U. S. A. (2016). Knowledge Management Capabilities, Environment Uncertainties; Their Influence on Organizational Performance. In *The 2nd International Conference on Islamic Perspective of Accounting, Finance, Economics and Management (IPAFEM)*.
- Alqadi, Z. (2012). *The Relationship between Strategic Practices for Human Resources Management, Staff Performance and Their Impact on Organization Performance: An Applied Study on Private Universities in Jordan*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Middle East. Amman-Jordan.
- Al-Zaqeba, M. A. A. (2019). *Tax compliance behavior among high income individual taxpayers in Jordan: The moderating effect of trust and religiosity* (Doctoral dissertation, Universiti Sains Islam Malaysia).
- Al-Zaqeba, M. A. A., Hamid, S. A., dan Muhammad, I. (2018a). Tax Compliance Of Individual Taxpayers: A Systematic Literature Review. *Proceedings of The IIER International Conference*, 22nd-23rd April 2018. Istanbul, Turkey. Hal. 42 - 52
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., & AL-Rashdan, M, T. 2020. Extension of The TPB In Tax Compliance Behavior: The Role of Moral Intensity and Customs Tax. *International Journal Of Scientific & Technology Research*. ISSN 2277-8616. VOLUME 9, ISSUE 04.
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., & AL-Rashdan, M, T. 2020a. The Effect of Attitude, Subjective Norms, Perceived Behavioral Control on Tax Compliance in Jordan: The Moderating Effect of Costums Tax. *International Journal Of Scientific & Technology Research*. ISSN 2277-8616. VOLUME 9, ISSUE 04.
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., Hamid, S. A., & Muhammad, I. (2018). Tax compliance of individual taxpayers: a systematic literature review. *Proceedings of The IIER International Conference*, (April), 42–52. Retrieved from [http://www.worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/1515-152827669742-52.pdf](http://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/1515-152827669742-52.pdf)
- Alzaqebah, M., & Abdullah, S. (2015). Hybrid bee colony optimization for examination timetabling problems. *Computers & Operations Research*, 54, 142-154.
- Alzaqebah, M., Alrefai, N., Ahmed, E. A., Jawarneh, S., & Alsmadi, M. K. (2020). Neighborhood search methods with Moth Optimization algorithm as a wrapper method for feature selection problems. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 10(4), 3672.
- Alzaqebah, M., Jawarneh, S., Mohammad, R. M. A., Alsmadi, M. K., ALmarashdeh, I., Ahmed, E. A., ... & Alghamdi, F. A. (2020). Hybrid Feature Selection Method based on Particle Swarm Optimization and Adaptive local Search Method. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 9(4).
- Alzaqebah, M., Jawarneh, S., Sarim, H. M., & Abdullah, S. (2018). Bees algorithm for vehicle routing problems with time windows. *International Journal of Machine Learning and Computing*, 8(3), 234-240.
- Associates, D., 2020. *COVID-19: Managing Your Human Resources In Vietnam*. [online] Vietnam Briefing News. Available at: <<https://www.vietnam-briefing.com/news/covid-19-managing-human-resources-vietnam.html/>> [Accessed 18 May 2020].
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bisaria, Gaurav (2013). "Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University ", *International Journal of Social & Interdisciplinary Research*, 2(3). 1-17.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Dilworth, J. (1992). *Operation Management, Design Planning and Control for Manufacturing and Service*. Mcgraw-Hill, Inc, New York.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Cengage Learning.



- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- Gabriel, A. S., Cheshin, A., Moran, C. M., & van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. *Human Resource Management Review*, 26(1), 14-24.
- Hill, C. and Jones, G. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*, 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company, New York.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Lootah, R.E.A. (2024). The Impact of Blockchain Technology on Financial Reporting Practices in UAE. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/07/PAPER-1-TBP-1.pdf>
- Maabreh, H. M. A. (2024). The Role of Financial Technology (Fintech) in Promoting Financial Inclusion A Literature Review. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-2-TBP.pdf>
- Malkawi, R., Alzaqebah, M., Al-Yousef, A., & Abul-Huda, B. (2019). The impact of the digital storytelling rubrics on the social media engagements. *International Journal of Computer Applications in Technology*, 59(3), 269-275.
- Patton, W., David., Wit, L. Lovrich, P., Nicholas and Frederickson, T., Patrica (2002). *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, New York .
- Porter, M. (2006). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, .12-23,3(79)
- Qasim, Y. R., Ibrahim, N., Sapian, S. B. M., & Al-Zaqeba, M. A. (2017). Measurement the Performance Levels of Islamic Banks in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), 75.
- Quraish, M. (2016). Managing human resources and its impact on administrative creativity in industrial ministry in Baskara-Algerie. *Journal of Muhammad Kheidar University*, 3(1), 183-201.
- Randall S. Sfworcherchuler, *Personal and Human Resource Management . International Edition* (St. Paul: West Publishing company, 1981) P.5 .
- Razzak, A., Ahmad, M. A., Awad, G., & Mohammad, N. (2024). The effect of digital zakat and accounting on corporate sustainability through financial transparency. *Asian Economic and Financial Review*, 14(3), 228-249.
- Rodriguez, MDCL (2006). HR Manager as a manager of human talent. Their competencies and the relationship of human resource management practices. *Accounting and Management*, (220), 145-178.
- Schuler, R. S., Budhwar, P., & Florkowski, G. W. (1993). International human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 267-299.
- Shboul, T., Hazaimah, Z. K., Ajlouni, B. A. M. (2024). The moderating role of digital leadership between digital transformation and performance of vocational education teachers in public schools. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-4-TBP.pdf>
- Shubailat, O., Al-Zaqeba, M., Madi, A., & Alheet, A. (2024). Analyzing the improvement of estate governance and management in Jordan using blockchain. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1059-1072.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100-114.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.



Verifying Strategic Human Resource Planning in Construction Project Management Performance in UAE

Rashid Essa Sultan Ahmad Lootah<sup>a§</sup><sup>a</sup>Fakulti Kepimpinan dan Pengurusan (FKP), Universiti Sains Islam Malaysia. 71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia.

---

**CHRONICLE**

Article history:

Received:

October, 15, 2024.

Received in revised

format: November,

22, 2024.

Accepted: December,  
1, 2024.

Available online:

December, 8, 2024.

---

**Keywords:**

*Strategic Human  
Resource Planning,  
Construction Project  
Management, Green  
HR Practices,  
Sustainability,  
Innovation, Financial  
Evaluation.*

---

**ABSTRACT**

This paper investigates the impact of strategic human resource planning on construction project management performance, focusing on infrastructure contracting companies. Strategic HR planning plays a critical role in enhancing project outcomes by addressing key performance dimensions such as cost efficiency, timeliness, quality, and safety. Using a mixed-methods approach, the research integrates qualitative insights from semi-structured interviews with quantitative data obtained through structured surveys. The study examines how strategic HR practices influence performance, with particular attention to the mediating roles of green HR practices, innovation capacity, and demographic factors like company size, capital, and age. The findings demonstrate that strategic HR planning significantly improves project management performance. This improvement is achieved by aligning workforce strategies with organizational goals, integrating Health, Safety, and Environmental (HSE) frameworks, and adopting green supply chain management practices. Green HR practices were found to positively influence sustainability outcomes, emphasizing the role of environmentally conscious HR strategies in achieving long-term success. Similarly, the study highlights the contribution of strategic HR practices to fostering innovation capacity, which enhances the organization's ability to generate and implement innovative solutions, particularly critical in a dynamic and competitive industry like construction. Additionally, the study identifies financial evaluations as an essential component of strategic planning. These evaluations help organizations assess project feasibility, identify potential weaknesses, and align financial strategies with HR practices to enhance project success. The influence of demographic factors, including company size and age, further underscores the importance of tailoring HR strategies to organizational characteristics. Larger and more established companies tend to exhibit stronger project performance, benefiting from their resource base and institutional knowledge. Moreover, the research offers practical recommendations for construction firms seeking to optimize their HR strategies to achieve enhanced efficiency, sustainability, and competitiveness. However, the study is not without limitations. Its focus on infrastructure contracting companies in UAE limits the generalizability of findings to other industries or regions. Additionally, the reliance on self-reported data introduces potential

---

\* Corresponding author.

E-mail address: [lootahrashid77@gmail.com](mailto:lootahrashid77@gmail.com)<http://dx.doi.org/10.70568/UJGHRSH1.1.4>

biases, and the cross-sectional design does not capture long-term effects of HR strategies. Future research should adopt longitudinal designs to explore the sustained impact of strategic HR planning and extend the scope to include other industries and geographic contexts.

## الملخص

تبحث هذه الدراسة في تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء إدارة مشاريع البناء، مع التركيز على شركات التعاقد على البنية التحتية. يلعب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دورًا حيويًا في تحسين نتائج المشاريع من خلال معالجة أبعاد الأداء الرئيسية مثل الكفاءة من حيث التكلفة، والالتزام بالوقت، والجودة، والسلامة. باستخدام نهج مختلط، تجمع الدراسة بين رؤى نوعية من المقابلات شبه المهيكلة وبيانات كمية تم الحصول عليها من استبيانات منظمة. تفحص الدراسة كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء، مع التركيز بشكل خاص على الأدوار الوسيطة لممارسات الموارد البشرية الخضراء، وقدرة الابتكار، والعوامل الديموغرافية مثل حجم الشركة، ورأس المال، والعمر. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحسن بشكل كبير أداء إدارة المشاريع. يتم تحقيق هذا التحسين من خلال مواءمة استراتيجيات القوى العاملة مع الأهداف التنظيمية، ودمج أطر الصحة والسلامة والبيئة، واعتماد ممارسات سلسلة التوريد الخضراء. وُجد أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجابيًا على نتائج الاستدامة، مما يبرز دور الاستراتيجيات البيئية في تحقيق النجاح على المدى الطويل. وبالمثل، تسلط الدراسة الضوء على مساهمة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز قدرة الابتكار، مما يعزز قدرة المنظمة على توليد وتنفيذ حلول مبتكرة، وهو أمر بالغ الأهمية في صناعة ديناميكية وتنافسية مثل البناء. بالإضافة إلى ذلك، تحدد الدراسة أن التقييمات المالية تشكل عنصرًا أساسيًا في التخطيط الاستراتيجي. تساعد هذه التقييمات المنظمات على تقييم جدوى المشاريع، وتحديد نقاط الضعف المحتملة، ومواءمة الاستراتيجيات المالية مع ممارسات الموارد البشرية لتعزيز نجاح المشاريع. كما أن تأثير العوامل الديموغرافية، بما في ذلك حجم الشركة وعمرها، يؤكد أهمية تخصيص استراتيجيات الموارد البشرية لتناسب خصائص المنظمة. تميل الشركات الأكبر والأكثر رسوخًا إلى تحقيق أداء مشروع أقوى، مستفيدةً من قاعدة مواردها ومعرفتها المؤسسية. كما تقدم الدراسة توصيات عملية للشركات العاملة في قطاع البناء لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق كفاءة أعلى، واستدامة، وتعزيز تنافسيتها. ومع ذلك، لا تخلو الدراسة من القيود. فتركيزها على شركات التعاقد على البنية التحتية في الإمارات العربية المتحدة يحد من إمكانية تعميم النتائج على صناعات أو مناطق أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد على البيانات المبلغ عنها ذاتيًا يقدم تحيزات محتملة، والتصميم المقطعي للدراسة لا يلتقط التأثيرات طويلة المدى لاستراتيجيات الموارد البشرية. يجب أن تتبنى الأبحاث المستقبلية تصميمات طويلة لاستكشاف التأثير المستدام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتوسيع

## الكلمات الداله:

التخطيط الاستراتيجي  
للموارد البشرية، إدارة مشاريع  
البناء، ممارسات الموارد البشرية  
الخضراء، الاستدامة،  
الابتكار، التقييم المالي.

## 12. Introduction

Strategic Human Resource Planning (SHRP) has gained recognition as a critical enabler of organizational success, particularly in industries where workforce dynamics play a pivotal role. In the United Arab Emirates (UAE), the construction sector is a cornerstone of economic growth, driven by large-scale infrastructure projects, real estate developments, and visionary initiatives like the UAE Vision 2030. These projects are often characterized by their complexity, multinational workforce, and high-performance expectations, making effective HR management a necessity. SHRP involves aligning human resource strategies with organizational goals to ensure the availability of skilled personnel, optimal workforce allocation, and enhanced productivity. In construction project management, where time, quality, and cost are paramount, SHRP can significantly influence project outcomes by addressing workforce challenges such as skill shortages, cultural diversity, and labor turnover. This study focuses on verifying the role of SHRP in enhancing construction project management performance within the UAE, exploring its impact on project efficiency, workforce effectiveness, and overall success. Strategic planning is widely recognized as a cornerstone of organizational success and goal achievement. As noted by Abusharekh et al. (2020), the ability of an organization to thrive depends significantly on the accuracy and robustness of its strategic planning processes. This perspective is echoed by Bolland (2020), who highlights how organizational practices have evolved from long-term planning to strategic planning, culminating in the modern concept of strategic management. However, while the theoretical foundation for strategic planning is well established, its practical implementation often varies across industries and regions, raising questions about the contextual factors influencing its effectiveness. Critically, strategic human resource planning (SHRP) plays a pivotal role within this framework. Kudaibergenov et al. (2021) emphasize that SHRP is a fundamental activity performed by human resource management to align workforce capabilities with organizational goals. However, there remains an ongoing debate regarding the extent to which SHRP contributes to overall strategic alignment in diverse organizational contexts. For example, while SHRP is designed to anticipate future workforce needs and address skill gaps (Trost, 2020), its effectiveness can be hindered by external uncertainties such as market volatility or regulatory changes. This highlights the need for continuous adaptation of SHRP practices to maintain alignment with organizational objectives.

SHRP focuses on estimating an organization's future human resource needs in alignment with strategic goals (Trost, 2020). This involves comparing projected workloads with the current and anticipated capabilities of the workforce to determine gaps in skills or personnel. However, while Trost underscores the importance of such planning, critics argue that many organizations fail to account for rapidly changing conditions, such as technological advancements or workforce demographic shifts, which can render traditional SHRP approaches insufficient. This critique aligns with the argument that dynamic industries, like construction, require more flexible and adaptive HR planning models. Moreover, strategic planning for HR encompasses not only workforce optimization but also the ability to meet the organization's needs amidst internal and external changes. The complexity of balancing internal talent development and external hiring often challenges HR managers, particularly in industries like construction, where project-based work necessitates a blend of technical skills and adaptability. This underscores the critical need for HR practices to evolve in tandem with organizational and industry-specific demands. The construction sector significantly influences economic growth due to its multiplier effect on other industries. For example, in the UAE, government and private sector investments have driven positive growth in construction, contributing 3.8% growth in 2019 (Strategic Plan 2011-2019). Despite its economic importance, the construction industry faces unique challenges, such as the complexity, cost, and time demands of modern projects (Alzaqebah et al.,

2018a). These challenges have been exacerbated globally by the COVID-19 pandemic, highlighting the need for robust strategic planning to navigate disruptions effectively (Domenech et al., 2019; Al-Zaqeba & Al-Rashdan, 2020a; Kayali, 2021). These structural inefficiencies underscore the critical role of strategic planning, particularly SHRP, in addressing workforce challenges and enhancing sector performance.

The UAE's construction industry has been a major driver of economic diversification, contributing significantly to GDP and employment. The sector is characterized by high-profile projects such as the Burj Khalifa, Expo 2020 infrastructure, and the ongoing NEOM collaborations, attracting a multinational workforce and leveraging advanced technologies. However, the fast-paced and high-stakes nature of the industry presents unique challenges in managing human resources effectively. Traditional human resource practices in the UAE construction sector often focus on short-term staffing to meet immediate project needs, overlooking the strategic alignment of HR with broader organizational objectives. This reactive approach can lead to inefficiencies, such as delays, cost overruns, and workforce dissatisfaction. SHRP addresses these challenges by emphasizing proactive planning, workforce optimization, and strategic alignment, ensuring that HR practices contribute to long-term project success. Despite the evident potential of SHRP in transforming construction project management, research on its application in the UAE remains limited (Lootah, 2024; Maabreh, 2024; Shboul et al., 2024). The UAE's reliance on a diverse and transient workforce, coupled with its ambitious construction projects, makes it an ideal setting to study the effectiveness of SHRP. Key areas of exploration include workforce planning, skill development, talent retention, and the integration of HR analytics in project management. By examining SHRP in the context of the UAE construction sector, this study seeks to provide actionable insights for industry stakeholders, highlighting strategies to enhance workforce performance, reduce project risks, and achieve sustainable growth. The findings are expected to contribute to the literature on strategic HR management in construction and support the UAE's vision of becoming a global leader in innovation and infrastructure development. This paper aims to explore the extent to which SHRP can enhance construction project management performance in UAE, providing a framework for aligning workforce strategies with organizational objectives. By addressing these gaps, the study seeks to contribute to the growing body of literature on the intersection of HR planning and project management, with implications for both theory and practice.

### **13. Literature Review and Hypotheses**

Strategic planning is integral to improving construction project management performance. By aligning workforce capabilities with project requirements, SHRP can mitigate issues such as skill shortages, workforce turnover, and mismatched competencies, all of which are prevalent in the construction sector. However, as previous studies have shown, the implementation of SHRP is not without its challenges. For instance, while strategic planning can theoretically enhance contractor performance and project outcomes, there is often a disconnect between planning and execution due to resource constraints, lack of data-driven decision-making, or insufficient managerial expertise. In addition, strategic planning is an essential determinant of organizational success, particularly in industries like construction, where workforce dynamics directly influence project outcomes. While SHRP offers a structured approach to aligning HR capabilities with organizational goals, its effectiveness is contingent upon industry-specific challenges and contextual factors. In the UAE, the construction sector provides a compelling case for examining the role of SHRP in enhancing project management performance. By integrating critical insights from the literature and contextual analyses, this study aims to advance understanding of how strategic HR practices can drive organizational success in dynamic and challenging environments.

#### ***2.1 Enterprise Resource Planning: Definitions and Functional Perspectives***

The concept of Enterprise Resource Planning (ERP) has been a subject of extensive debate, with no universally agreed-upon definition. Generally, ERP is understood as an integrated software system designed to provide a holistic view of all business processes within an enterprise. It acts as a bridge between these

processes, ensuring seamless communication and operational efficiency (Ehie and Madsen, 2005). This characterization underscores ERP's role as a centralized system that links various business units through a shared database. However, while this definition captures the technical essence of ERP, critics argue that it oversimplifies the dynamic nature of ERP systems, which often require significant customization to align with the unique needs of organizations. From another perspective, ERP systems are described as platforms that organize enterprise data, ensuring it is distributed effectively to relevant departments (Veysel & Hinge, 2013). This interpretation highlights the functional utility of ERP in enhancing decision-making and operational efficiency. Yet, it raises questions about the challenge's organizations face in achieving this level of integration. For instance, the success of ERP implementation often depends on organizational readiness, employee training, and the adaptability of the system to changing business environments. These factors suggest that while ERP systems provide a powerful framework for data management, their potential is often constrained by implementation barriers and organizational inertia.

## ***2.2 The Role of ERP Systems in Centralized Business Management***

At its core, ERP serves as a centralized structure that directs, stores, and updates business information (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2006). This capability is particularly valuable in today's fast-paced business environments, where real-time data access and integration are critical. However, while the centralized nature of ERP systems is seen as an advantage, it can also pose risks, such as data security concerns and system downtimes, which can disrupt operations. Critics also argue that the reliance on a single system for all business processes can lead to over-standardization, potentially stifling innovation and flexibility within organizations. The effectiveness of ERP systems is also contingent on their alignment with an organization's strategic goals. For example, while ERP systems offer the potential for streamlined operations and improved decision-making, their implementation requires significant investment and organizational change. This has led some scholars to question whether the benefits of ERP systems justify their costs, particularly for small and medium-sized enterprises (SMEs) that may lack the resources to support large-scale ERP deployments.

## ***2.3 ERP and Human Resource Information Systems (HRIS): Strategic Implications***

In contemporary business practices, ERP systems have increasingly intersected with Human Resource Information Systems (HRIS) to enhance workforce management. As businesses shift toward leaner organizational structures, reducing management levels and workforce size, HRIS has become an essential tool for supporting strategic HR functions (Al-Zaqeba & Al-Rashdan, 2020). These systems enable rapid access to personnel data, streamline administrative tasks, and empower employees to manage their own information. However, while HRIS systems alleviate the administrative burden on HR departments, they also require a cultural shift toward digital adoption and self-service practices, which may face resistance from employees accustomed to traditional HR models. Critically, the integration of HRIS within ERP systems aligns HR management with broader strategic goals. By providing managers with real-time data, HRIS enhances decision-making related to talent management, succession planning, and workforce optimization. However, the reliance on technology for HR functions raises concerns about data privacy and the potential dehumanization of HR practices. Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2006) caution that while technology can enhance efficiency, it should not replace the human element in managing employee relations and organizational culture.

## ***2.4 Challenges and Opportunities in ERP and HRIS Implementation***

While ERP and HRIS systems offer numerous benefits, their implementation is fraught with challenges. High costs, technical complexities, and the need for employee training are common barriers to successful deployment. Moreover, the integration of these systems requires careful planning to ensure they align with organizational goals and do not disrupt existing workflows. Veysel and Hinge (2013) argue that the success of ERP systems depends on their adaptability to organizational needs, a factor often overlooked during the implementation phase. Despite these challenges, ERP systems remain a vital tool for modern enterprises.

Their ability to centralize data, streamline processes, and enhance decision-making provides organizations with a competitive edge in an increasingly data-driven world. By integrating HRIS into ERP platforms, organizations can further align their workforce management strategies with their overall business objectives, driving efficiency and supporting long-term growth. The evolving definitions and perspectives on ERP systems reflect their complexity and multifaceted nature. While they offer significant potential for operational efficiency and strategic alignment, their implementation requires careful consideration of organizational needs, resources, and cultural factors. By leveraging the capabilities of ERP and HRIS systems, businesses can enhance their decision-making processes and workforce management strategies. However, the critical success of these systems lies in balancing technological innovation with the human aspects of management, ensuring that they serve as enablers of organizational growth rather than mere technical tools.

### ***2.5 Strategic Management as a Tool for Innovation and Efficiency***

Strategic management has a practical and essential role in managing innovation and creativity to enhance organizational efficiency and effectiveness. According to Dhamdhare (2015), strategic planning serves as a form of knowledge management that enables projects and institutions to utilize resources effectively. While this perspective underscores the transformative potential of strategic management, critics argue that its success depends heavily on the organization's capacity to foster a culture that values innovation and creativity. Without this cultural alignment, even the most well-designed strategic plans may fail to achieve the desired outcomes. Moreover, strategic planning in human resource management (HRM) leverages structured databases and analytics to enhance decision-making processes. For example, evaluations of personnel within the HR system can guide decisions regarding promotions, training needs, and external recruitment strategies (Al-Zaqeba et al., 2018). However, the reliance on system-generated insights raises concerns about the over-reliance on data-driven decisions, potentially neglecting qualitative factors such as interpersonal skills and employee aspirations, which are harder to quantify but equally important for organizational success.

### ***2.6 Human Resource Information Systems in Workforce Planning***

Human Resource Information Systems (HRIS) provide HR managers with critical tools for optimizing workforce planning. These systems enable quick access to personnel data, facilitating faster and more accurate HR planning decisions (Al-Zaqeba & Al-Rashdan, 2020). For instance, during promotion decisions, HRIS can analyze an employee's performance history and match their competencies with organizational needs. However, while HRIS enhances decision-making efficiency, its implementation often encounters resistance from employees who may perceive the system as overly mechanistic or intrusive. This underscores the need for organizations to balance the technological efficiency of HRIS with a human-centric approach to workforce planning. The integration of HRIS extends beyond internal workforce optimization. Kaynak et al. (1999) emphasize the importance of job analysis and candidate pool management within HRIS. The system compares job requirements with available candidates, whether internal or external, to determine the best fit for vacant positions. This ensures that the right personnel are placed in the right roles, contributing to organizational effectiveness. However, the process is not without challenges; for example, biases embedded in the system's algorithms could potentially influence decision-making, highlighting the need for continuous monitoring and updates to HRIS algorithms.

### ***2.7 HRIS in Training and Development***

HRIS also plays a pivotal role in identifying both individual and organizational training needs. Byars and Rue (1992) suggest that HRIS leverages employees' educational backgrounds and training histories to determine skill gaps and design tailored development programs. For example, HR managers can monitor past training initiatives and assess their impact on employee performance, allowing for more targeted and effective training interventions (Ceriello and Freeman, 1993). However, while these systems provide a structured approach to training needs analysis, they may inadvertently prioritize measurable skills over

intangible ones, such as leadership or creativity, which are harder to quantify but critical for long-term organizational success. Furthermore, while HRIS facilitates personalized training plans, the reliance on historical data may sometimes fail to anticipate future skill requirements driven by emerging technologies or market shifts. Thus, organizations must ensure that their HRIS frameworks remain adaptable and forward-looking to address evolving training needs.

### ***2.8 Balancing Technology and Human Insights***

The deployment of HRIS in HR planning and development underscores the intersection of technology and human decision-making in modern organizations. While systems like HRIS provide unparalleled efficiency and accuracy, they must be used in conjunction with human judgment to ensure holistic and ethical workforce management. Gumustekin (1998) argues that the strategic use of HRIS can significantly enhance organizational effectiveness by placing the right personnel in the right roles. However, critics caution against over-reliance on technology, suggesting that it may lead to dehumanization of HR processes if not implemented thoughtfully.

### ***2.9 Integration of Technology in Human Resource Management Practices***

The evolution of computer and information technology has significantly transformed human resource management (HRM) processes, particularly in performance evaluation, training, and personnel selection. Uyargil (1994) highlights that by systematically defining job qualifications and requirements, organizations can assess how well employees meet these criteria over time. This technological integration enables a more precise evaluation of employee performance, fostering data-driven decisions in HRM. However, critics argue that while technology facilitates efficiency, it may inadvertently prioritize quantitative metrics over qualitative aspects, such as creativity and interpersonal skills, which are equally critical in many roles. Performance management systems contribute to a wide array of HR activities, including identifying training needs, career planning, and conducting job analyses (Ozturk, 2008). These systems offer a structured approach to feedback, enhancing employee productivity and aligning individual performance with organizational goals. However, the effectiveness of these systems depends on their design and implementation. Poorly designed systems may fail to capture the nuances of employee performance or provide actionable insights, potentially undermining their utility in HR decision-making.

### ***2.10 Wage Management and Job Classification through HR Systems***

HR information systems have also revolutionized wage management, allowing for more accurate and equitable compensation practices. By employing statistical programs, organizations can evaluate wage alternatives, create wage plans, and calculate wage costs arising from collective agreements (Kaynak et al., 1999). These systems facilitate budget creation and enable departments to plan their expenditures more effectively. Moreover, Öge (2004) emphasizes the role of HR systems in conducting in-house wage research, enabling organizations to develop wage policies that are fair and competitive. While these systems enhance accuracy and transparency in wage management, they are not without challenges. Critics argue that the heavy reliance on data and algorithms can sometimes result in rigid wage structures that fail to accommodate exceptional cases or recognize unique contributions. Additionally, wage management systems must be continuously updated to reflect changing market conditions and organizational priorities, requiring sustained investment in technology and expertise.

### ***2.11 Career Development and Self-Assessment in HR Systems***

One of the most impactful features of HR systems is their role in career development and self-assessment. These systems allow employees to evaluate their abilities, knowledge, and interests, providing insights into their career goals and development priorities (Sharp, 2010; Al-Zaqeba et al., 2018). By incorporating career assessment tests and organizing the results, HR systems help create comprehensive profiles of employee potential. Such profiles can guide career planning, helping both employees and organizations align professional development with strategic objectives. Walker (1982) argues that a well-functioning career



development system not only streamlines promotion processes but also boosts employee morale. However, the implementation of these systems requires careful consideration of employee engagement and trust. Employees may feel apprehensive about sharing self-assessments or undergoing career evaluations, fearing potential misuse of the data. Organizations must address these concerns by ensuring data confidentiality and fostering a culture of transparency and support.

### ***2.12 Challenges and Opportunities in HR System Implementation***

The integration of HR systems in career development and wage management offers substantial benefits, but it also presents challenges. For instance, the reliance on technology necessitates significant investment in infrastructure, training, and system maintenance. Furthermore, the success of these systems hinges on their ability to balance efficiency with empathy. Over-automation may lead to a dehumanized approach to HRM, which could negatively impact employee engagement and trust. Despite these challenges, HR systems remain indispensable tools in modern organizations. Their ability to provide data-driven insights, streamline processes, and enhance decision-making supports organizational efficiency and effectiveness. By leveraging these systems thoughtfully, organizations can not only improve operational outcomes but also foster a more engaged and empowered workforce.

## **14. Hypothesis Development**

Strategic planning for HR plays a pivotal role in enhancing the performance of construction project management. Proper planning and efficient distribution of human resources are universally acknowledged as critical factors in improving project outcomes. Hollenbeck and Jamieson (2015) highlight that phenomena such as recruitment, preparation, teamwork, communication, knowledge management, and employee satisfaction are not solely dependent on individual human capital but also significantly influenced by social capital and relational networks among employees. While the importance of these social networks in driving organizational outcomes is evident, critics argue that the practical application of methodologies like social network analysis remains underexplored in HR management. This gap suggests an opportunity for future research to evaluate how these relational dynamics can be systematically integrated into HR planning frameworks for construction projects. Moreover, the integration of rational and adaptive strategic planning approaches into construction project management has been shown to yield positive outcomes. Papke-Shields and Boyer-Wright (2017) combine the rational properties of strategic planning with adaptive properties to propose a 'rational adaptation' model. Their findings indicate that this approach, which emphasizes both systematic planning and flexibility, is positively associated with project success. The ability of strategic planning to adapt to dynamic project environments is particularly relevant to the construction sector, where unexpected challenges frequently arise. However, the degree to which this model can be universally applied across varying project contexts remains a point of contention, as construction projects often differ in scale, complexity, and resource availability. Abdel Salam's (2020) study further underscores the significance of strategic planning in human resource development, quantifying its impact through a coefficient of determination of 0.726. This finding demonstrates that strategic planning contributes to 72% of the variance in human resource development outcomes. Additionally, the study highlights a direct correlation between the vision and mission of an organization and its HR development, reinforcing the argument that strategic planning aligns workforce goals with broader organizational objectives. However, the study's focus on human resource development as the sole dependent variable leaves room for exploration of its impact on broader aspects of project management performance, such as cost efficiency, quality, and stakeholder satisfaction. Based on the discussion and the reviewed studies, the following hypothesis can be proposed:

***H1: Strategic planning for human resources has a significant positive impact on the performance of construction project management.***

Strategic planning widely recognized as a cornerstone for improving the performance of construction project management. Effective planning and allocation of human resources directly influence the efficiency and success of construction projects. Hollenbeck and Jamieson (2015) emphasize that outcomes related to

human capital, such as recruitment, training, teamwork, communication, and employee satisfaction, are significantly influenced by social capital and relational networks among employees. Despite its potential, social network analysis as a methodology remains underutilized in HR planning, particularly in construction. This gap presents an opportunity for further exploration of how relational dynamics can optimize HR strategies to enhance project outcomes. Furthermore, the concept of integrating rational and adaptive strategic planning into project management offers promising avenues for success. Papke-Shields and Boyer-Wright (2017) propose a "rational adaptation" model that combines structured planning with flexibility to address dynamic project needs. Their findings suggest that this approach positively correlates with project success and the effective use of project management tools. This dual approach aligns well with the unpredictable nature of construction projects, where flexibility is critical for navigating challenges such as resource constraints, shifting timelines, and unforeseen risks. However, the model's practical application in various cultural and organizational contexts requires further empirical validation. The study by Abdel Salam (2020) quantifies the impact of strategic planning on human resource development, revealing that 72% of variance in HR development can be attributed to strategic planning. This strong correlation underscores the importance of aligning an organization's vision and mission with HR strategies to optimize workforce capabilities. However, critics argue that while strategic planning significantly influences HR outcomes, its impact on broader aspects of project management, such as sustainability, cost efficiency, and innovation, warrants further investigation. In addition to traditional HR practices, emerging trends such as green human resource management (GHRM) are gaining prominence. Zaid et al. (2018) demonstrate that GHRM practices directly impact sustainable performance, with internal green supply chain management practices mediating this effect. These findings highlight the importance of incorporating sustainability into HR planning to achieve long-term project success. However, the integration of green practices often faces challenges, such as resistance to change and the need for substantial investment in training and infrastructure. Similarly, innovation capacity plays a vital role in strategic HR planning. Aryanto et al. (2015) argue that organizations must cultivate innovation capabilities to manage the innovation process effectively, from idea generation to commercialization. SHRM is a critical enabler of innovation, as it ensures that the human element, which drives creativity and implementation, is adequately managed. The link between SHRM practices, innovation capacity, and performance highlights the need for HR strategies to go beyond traditional frameworks and foster a culture of innovation. However, the practical implementation of such strategies often requires overcoming barriers like skill mismatches and resource limitations. Al-Eidani (2010) reinforces the importance of strategic HR planning in maintaining a competitive edge. By linking strategic planning with HR planning, organizations can effectively allocate resources, particularly human resources, to meet organizational goals. This alignment ensures that the right personnel, in the appropriate size and expertise, are available at the right time. Moreover, the integration of strategic HR planning creates an organizational environment that enhances performance, innovation, and adaptability in the face of intense competition. However, critics highlight that this approach demands a thorough understanding of both the internal and external environment, which can be resource-intensive and complex to implement in large-scale construction projects. Based on the critical discussion above, the following hypotheses are proposed:

- H2:** *Strategic human resource planning has a significant positive impact on the performance of construction project management.*
- H3:** *Green human resource management practices positively influence the sustainability performance of construction projects, mediated by green supply chain management practices.*
- H4:** *Strategic human resource management practices positively affect innovation capacity, which in turn enhances innovation performance in construction project management.*

Strategic planning is a critical mechanism for managing costs and ensuring operational efficiency in construction project management. Effective HR planning reduces redundancies and prevents the wastage of human resources, which can impose significant financial burdens on projects. Shojaei and Flood (2017) argue that existing portfolio planning models can be enhanced by integrating a random project flow generator, which extends the planning horizon to accommodate unforeseen projects. This approach utilizes historical market factors as predictors of future project flows, enabling organizations to anticipate variables

such as project duration, costs, and lease parameters. While this model offers a forward-looking perspective, its reliance on historical data may limit its applicability in volatile markets, where unpredictable external factors can disrupt planned project flows. Moreover, Bonifaci et al. (2016) emphasize the significance of financial evaluation within strategic planning frameworks. Using the Palermo Strategic Plan as a case study, the authors demonstrate how financial evaluations can identify weaknesses that may hinder project implementation and highlight conditions to improve project success rates. This insight underscores the interdependence of HR planning and financial evaluation in strategic project management. However, critics argue that financial evaluations often fail to account for qualitative factors, such as employee morale and organizational culture, which are critical for project success but less easily quantified. Strategic HR planning also enables management to achieve comprehensive project management by aligning organizational goals with operational processes. Ershadi et al. (2019) illustrate the role of strategic planning in integrating Health, Safety, and Environment (HSE) management into project workflows. By focusing on health monitoring programs, safety prevention measures, and environmental monitoring plans, strategic planning ensures that all aspects of HSE are addressed systematically. This alignment enhances occupational health and environmental safety, ultimately contributing to better project outcomes. However, the success of this approach depends on the organization's ability to implement HSE measures consistently across all projects, which can be challenging in resource-constrained settings. While the integration of HSE management into strategic planning is a positive development, it also raises questions about the adaptability of these frameworks to diverse project types. For instance, large-scale infrastructure projects may require different HSE priorities compared to smaller residential projects. This variability highlights the need for tailored strategic planning models that address project-specific challenges while maintaining alignment with organizational goals. Based on the critical discussion above, the following hypotheses can be proposed:

- H5:** *Strategic planning for human resources contributes to cost control and enhances the efficiency of construction project management by minimizing resource wastage and duplication of work.*
- H6:** *Financial evaluations within the strategic planning framework positively impact project feasibility and success by identifying and mitigating potential weaknesses.*
- H7:** *The alignment of strategic HR planning with HSE management practices improves the overall integrity and sustainability of project management.*

The quality of a project plays a pivotal role in determining a company's survival in a competitive market, especially in the construction industry. Abd al-Salam (2018) emphasizes the positive correlation between strategic planning and training quality, noting that strategic planning helps raise employee performance and enhance project outputs. This connection between strategic planning and quality improvement highlights its significance in ensuring competitive advantage. However, critics argue that while strategic planning can elevate quality, its implementation is often hampered by external pressures such as market volatility and regulatory challenges, which can disrupt optimal planning processes. Al-Birishni and Salem (2021) shed light on obstacles to strategic planning, identifying financial, organizational, and human factors as barriers to quality assurance. Their study reveals that financial obstacles have a particularly high degree of impact, while organizational and human challenges also play a significant role. Interestingly, despite these barriers, the overall level of quality assurance was found to be average. This suggests that while strategic planning is essential for quality, the existence of systemic barriers may dilute its effectiveness. Addressing these obstacles requires a multifaceted approach, including improved resource allocation, organizational restructuring, and enhanced HR training programs.

Demographic and organizational characteristics also significantly influence construction project performance. Factors such as company age, size, and capital play a crucial role in improving project implementation and quality. Timeliness is particularly critical in construction due to contractual obligations that impose penalties for delays. Al-Qudah (2016) underscores the positive impact of these variables on financial performance, highlighting the importance of customer satisfaction, productivity, and financial leverage. However, the study also points to the need for strategic policies and customer-focused strategies to maintain performance. Critics argue that while demographic factors provide a foundation for success, they must be complemented by innovative practices and adaptive strategies to ensure long-term competitiveness. Al-Armouti (2017) discusses the role of efficient working capital management in

enhancing financial performance, particularly through improved return on assets and net profit margins. By adopting modern production methods such as economic order quantity and optimizing inventory and credit policies, companies can reduce financing needs and operational costs. However, implementing these strategies requires careful planning and alignment with organizational goals to avoid unintended consequences, such as over-reduction in inventory levels that might lead to project delays. Lafakir et al. (2020) establish a statistically significant relationship between intellectual capital and strategic performance, indicating that leveraging intellectual resources contributes to achieving outstanding organizational outcomes. Similarly, Nurjanah (2021) demonstrates that company size and profitability positively influence income stability, suggesting that larger and more profitable firms are better positioned to implement strategies for financial performance optimization. However, critics note that excessive focus on income stability may encourage management to engage in aggressive accounting practices, potentially undermining transparency and long-term financial health. Based on the critical analysis of the literature, the following hypotheses are proposed:

**H8:** *Strategic planning positively influences the quality of project outputs by enhancing employee training and mitigating organizational obstacles.*

**H9:** *Demographic factors such as company size, capital, and age have a significant positive impact on the performance and quality of construction project implementation.*

**H10:** *Efficient working capital management positively impacts financial performance, particularly through improved return on assets and net profit margins.*

**H11:** *Intellectual capital dimensions have a significant positive correlation with strategic performance, contributing to superior organizational outcomes.*

## 15. Methodology

Enterprise Resource Planning (ERP) systems have emerged as transformative tools for integrating organizational processes, especially in industries like construction that demand high levels of coordination and efficiency. By consolidating departmental functions within a unified platform, ERP systems facilitate seamless information flow across internal divisions and geographically dispersed units. This centralization enables real-time updates and accessibility, improving operational efficiency and decision-making. A critical component of ERP systems is the Human Resources Business Systems (HRBS) module, which specifically enhances workforce planning, recruitment, and performance evaluation processes. Despite these advantages, the construction industry often faces unique challenges when implementing ERP systems. These include high implementation costs, user resistance due to cultural or skill mismatches, and the need for customization to align ERP functionalities with specific project requirements. Addressing these challenges requires a strategic approach to ERP adoption that balances technical capabilities with organizational needs.

The present study focuses on the role of strategic human resource (HR) planning in improving the performance of construction project management within infrastructure contracting companies in UAE. ERP systems, particularly the HRBS module, are examined as potential enablers for achieving performance improvements in key areas such as cost, time, quality, and safety. While ERP systems promise substantial benefits, their success depends on their alignment with strategic HR planning and their adaptability to the dynamic and complex nature of construction projects. This research critically evaluates both the opportunities and limitations of ERP systems in this context, contributing to a more nuanced understanding of their impact on construction project outcomes.

To thoroughly explore the relationship between strategic HR planning and construction project performance, this study adopts a mixed-methods approach. This combination of qualitative and quantitative methods provides a comprehensive framework for analyzing the multifaceted dynamics of ERP system integration in HR planning.

### **Qualitative Component: Insights from Stakeholders**

The qualitative component involves semi-structured interviews with key stakeholders, such as HR managers, project managers, and ERP system administrators from infrastructure contracting companies in UAE. This approach allows for an in-depth exploration of how ERP systems influence HR strategic planning

and construction project performance. By capturing the lived experiences and perspectives of practitioners, this component highlights contextual factors, challenges, and best practices associated with ERP implementation. Thematic analysis of the interview data will reveal recurring patterns and insights, offering valuable qualitative evidence to complement the quantitative findings. However, potential limitations, such as interviewer bias or participant reluctance to share critical feedback, must be carefully managed to ensure data reliability.

### Quantitative Component: Measuring Impact

The quantitative component uses a survey-based approach to measure the impact of strategic HR planning on project performance metrics, including cost, time, quality, and work safety. The questionnaire is based on a revised version of the Bayındır (2007) scale, tailored to address the study's objectives. By distributing the survey to a stratified random sample of professionals in the construction sector, the study captures a broad range of responses, ensuring generalizability. Statistical techniques, such as regression analysis and correlation tests, will be employed to identify significant relationships between HR strategic planning and project outcomes. However, the reliance on self-reported data introduces potential biases, such as social desirability or recall inaccuracies, which could influence the results. Employing robust statistical validation methods will help mitigate these risks.

The mixed-methods approach offers a robust framework for understanding the interplay between ERP systems and strategic HR planning in construction project management. While qualitative interviews provide contextual depth, quantitative surveys offer empirical evidence to substantiate findings. However, integrating the results from these two components presents challenges, particularly if discrepancies emerge between qualitative insights and quantitative data. Triangulation, using multiple sources of data to validate findings, will be employed to enhance the reliability and credibility of the study. Moreover, the complexity of ERP system implementation in construction projects necessitates careful consideration of external variables, such as market volatility and regulatory constraints, which could influence project performance. By addressing these challenges, the study aims to generate actionable insights for improving the integration of ERP systems into HR strategic planning, ultimately enhancing construction project outcomes.

The integration of ERP systems, particularly their HRBS modules, with strategic HR planning presents significant opportunities for optimizing construction project management. By adopting a mixed-methods approach, this study seeks to provide a holistic understanding of how ERP systems influence project performance in UAE's construction sector. The findings are expected to offer practical recommendations for overcoming implementation challenges and leveraging ERP systems to achieve cost, time, quality, and safety improvements in project outcomes. This research contributes to the broader discourse on ERP adoption, emphasizing the importance of aligning technological capabilities with strategic human resource planning.

## 16. Findings

The results of this study reveal significant insights into the relationships between strategic human resource planning, green HR practices, financial evaluations, and other organizational variables with the performance and sustainability of construction project management. Statistical analysis, including regression and mediation models, was employed to test the proposed hypotheses. The results indicate that strategic planning and related practices positively impact project performance and sustainability across several dimensions, including cost control, quality, and innovation. The following table summarizes the regression and mediation analysis results for the proposed hypotheses, including standardized coefficients ( $\beta$ ), significance levels (p-values), and explanatory power ( $R^2$ ) for each model as in Table 1.

Table 1: Results of Hypotheses Testing

Hypothesis	Variable Tested	$\beta$	p-value	$R^2$	Result
<b>H1</b>	Strategic HR planning $\rightarrow$ Project performance	0.68	<0.001	0.46	Supported
<b>H2</b>	Strategic HR planning $\rightarrow$ Management success	0.71	<0.001	0.50	Supported

<b>H3</b>	Green HRM → Sustainability (mediated)	0.65	<0.001	0.42	Supported
<b>H4</b>	Strategic HRM → Innovation capacity	0.63	<0.001	0.39	Supported
<b>H5</b>	HR planning → Cost control & efficiency	0.69	<0.001	0.47	Supported
<b>H6</b>	Financial evaluation → Project feasibility	0.62	<0.001	0.40	Supported
<b>H7</b>	HR planning → HSE alignment	0.66	<0.001	0.43	Supported
<b>H8</b>	Strategic planning → Quality	0.70	<0.001	0.49	Supported
<b>H9</b>	Demographic factors → Project performance	0.60	<0.001	0.36	Supported
<b>H10</b>	Working capital → Financial performance	0.64	<0.001	0.41	Supported
<b>H11</b>	Intellectual capital → Strategic performance	0.67	<0.001	0.45	Supported

The findings confirm that strategic HR planning significantly enhances construction project management performance ( $\beta = 0.68$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.46$ ) and management success ( $\beta = 0.71$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.50$ ). These results align with previous research emphasizing the role of strategic alignment in improving organizational outcomes. The strong impact observed underscores the necessity for organizations to integrate HR planning into their broader project management frameworks. However, challenges such as implementation costs and resistance to strategic shifts require further exploration.

The positive influence of green HRM practices on sustainability performance ( $\beta = 0.65$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.42$ ) highlights the importance of incorporating environmental considerations into HR strategies. The mediation effect of green supply chain management further emphasizes the interconnectedness of HRM and operational practices. Despite the positive outcomes, organizations may face hurdles in adopting green practices due to initial investment requirements and cultural barriers.

Strategic HRM practices significantly enhance innovation capacity ( $\beta = 0.63$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.39$ ), which, in turn, drives innovation performance. This finding demonstrates the crucial role of HRM in fostering a culture of innovation within construction projects. However, ensuring the continuity of innovation practices in resource-constrained environments poses a challenge that warrants future investigation.

The analysis indicates that strategic HR planning contributes to cost control and efficiency ( $\beta = 0.69$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.47$ ) while financial evaluations positively influence project feasibility and success ( $\beta = 0.62$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.40$ ). These findings validate the importance of integrating financial insights into strategic planning. However, the effectiveness of these practices depends on the accuracy and relevance of financial data, which can vary across projects and organizations.

The alignment of HR planning with HSE management practices ( $\beta = 0.66$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.43$ ) enhances the integrity and sustainability of project management. Similarly, strategic planning positively influences project quality ( $\beta = 0.70$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.49$ ), emphasizing the dual benefits of strategic foresight in managing safety and quality outcomes. Future research could explore the scalability of these findings across varying project types.

Demographic factors such as company size, capital, and age ( $\beta = 0.60$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.36$ ) significantly impact project performance, while efficient working capital management improves financial performance ( $\beta = 0.64$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.41$ ). Additionally, intellectual capital dimensions ( $\beta = 0.67$ ,  $p < 0.001$ ,  $R^2 = 0.45$ ) are strongly correlated with strategic performance, highlighting the need for organizations to invest in intellectual resources to sustain competitive advantages. These findings call for a deeper understanding of how organizational characteristics and resource management practices interact to influence project outcomes.

The results provide robust evidence supporting the proposed hypotheses, emphasizing the multifaceted role of strategic HR planning, green practices, and financial evaluations in enhancing construction project management. Future studies should aim to address the contextual challenges and scalability of these findings to provide actionable insights for practitioners.

## 17. Discussion

The findings of this study highlight the significant role of strategic human resource (HR) planning and related practices in enhancing the performance of construction project management. The results align with

prior research that emphasizes the importance of integrating HR strategies into organizational frameworks to improve project outcomes. Strategic planning for human resources demonstrated a strong positive impact on project performance, consistent with Hollenbeck and Jamieson (2015), who argued that effective HR practices, including recruitment, training, and knowledge management, are critical for organizational success. The integration of strategic planning enhances social capital and fosters stronger relational networks, which are essential in dynamic and collaborative environments such as construction project management. This study's results regarding the mediating role of green HR practices in improving sustainability are consistent with Zaid et al. (2018), who found that green HR and supply chain management practices positively impact sustainable performance. This relationship underscores the interconnectedness of environmental and human resource strategies in driving organizational sustainability. Despite challenges like high initial implementation costs, this study reaffirms the potential of green HR practices to contribute to long-term project success.

The findings also validate the assertion by Aryanto et al. (2015) that strategic HR management enhances innovation capacity, which, in turn, drives innovation performance. This highlights the importance of fostering a culture of innovation through HR practices tailored to construction projects, where innovation is often a key differentiator in achieving competitive advantage. Furthermore, the study corroborates the conclusions of Bonifaci et al. (2016), who emphasized the critical role of financial evaluation in identifying project feasibility and mitigating weaknesses. By integrating financial evaluations into strategic HR planning, organizations can align their workforce capabilities with financial constraints and opportunities, enhancing both project viability and success rates. The significant influence of demographic factors, such as company size and age, on project performance aligns with the findings of Al-Qudah (2016) and Nurjanah (2021). These studies highlighted the importance of organizational characteristics in shaping financial performance and project outcomes. The consistent relationship observed in this study further emphasizes the need for tailored HR strategies that account for organizational demographics. Finally, the study confirms the conclusions of Ershadi et al. (2019) regarding the alignment of strategic HR planning with Health, Safety, and Environmental (HSE) management practices. The integration of HSE considerations into strategic planning ensures compliance with safety standards and promotes sustainable project management practices. This finding is particularly relevant in construction, where occupational safety and environmental sustainability are critical performance indicators.

The consistency of the study's findings with previous research underscores the robustness of its conclusions. By aligning with established literature, this study reinforces the importance of strategic HR planning in driving project performance, sustainability, and innovation. It also contributes to the growing body of evidence supporting the integration of HR strategies with financial and operational planning. The study provides a comprehensive framework for organizations seeking to optimize their project management practices, offering both theoretical insights and practical recommendations.

## **18. Implication**

The findings of this study offer significant practical and theoretical implications for the field of construction project management. Practically, the study underscores the importance of strategic human resource (HR) planning as a critical driver of project performance. The integration of HR strategies, such as workforce planning, training, and innovation capacity development, directly contributes to enhanced project outcomes, including cost efficiency, timeliness, quality, and safety. Construction firms can leverage these insights to design more robust HR policies, integrating green HR practices and aligning with Health, Safety, and Environmental (HSE) management frameworks to achieve sustainability and regulatory compliance. Additionally, the demonstrated role of financial evaluation in identifying project feasibility highlights the necessity for construction companies to incorporate financial planning within their strategic HR practices. By addressing demographic factors such as company size and age, managers can tailor HR strategies to maximize organizational strengths and mitigate weaknesses. From a theoretical perspective, this research contributes to the growing body of literature on the interplay between HR planning and project management. It extends previous studies by exploring the mediating role of green supply chain management and the

impact of demographic factors on project outcomes. Furthermore, the study provides empirical evidence supporting the integration of innovation-oriented HR strategies, enhancing the theoretical understanding of how HR practices influence organizational innovation capacity and performance in dynamic industries like construction.

## 19. Conclusion

This study highlights the critical role of strategic HR planning in improving construction project management performance. Key findings indicate that HR strategies significantly enhance project outcomes in cost efficiency, quality, timeliness, and safety. Additionally, the integration of green HR practices, alignment with HSE management frameworks, and the consideration of demographic factors contribute to sustainability and organizational success. Despite its valuable contributions, this study has several limitations. First, the focus on infrastructure contracting companies in UAE may limit the generalizability of the findings to other industries or geographic contexts. Second, the reliance on self-reported data in surveys introduces potential biases, such as social desirability and recall inaccuracies. Finally, the study's cross-sectional design limits its ability to capture the long-term effects of strategic HR practices on project performance. Future research should address these limitations by adopting longitudinal designs to examine the sustained impact of strategic HR planning over time. Expanding the scope to include diverse industries and geographic regions would provide a more comprehensive understanding of the findings' applicability. Additionally, future studies could explore the integration of advanced technologies, such as Artificial Intelligence (AI) and data analytics, into HR practices to enhance decision-making and performance in construction project management. However, this study provides both practical and theoretical insights into the role of strategic HR planning in construction project management. By aligning HR strategies with organizational goals, green practices, and innovation frameworks, construction companies can achieve enhanced project performance and sustainability, paving the way for more efficient and competitive project management practices.

## References

- Abusharekh, N. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). The Impact of Modern Strategic Planning on Smart Infrastructure in Universities.
- Al-Zaqeba, M. A. A. (2019). *Tax compliance behavior among high income individual taxpayers in Jordan: The moderating effect of trust and religiosity* (Doctoral dissertation, Universiti Sains Islam Malaysia).
- Al-Zaqeba, M. A. A., Hamid, S. A., dan Muhammad, I. (2018a). Tax Compliance Of Individual Taxpayers: A Systematic Literature Review. *Proceedings of The IIER International Conference, 22nd-23rd April 2018. Istanbul, Turkey. Hal. 42 - 52*
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., & AL-Rashdan, M, T. 2020. Extension of The TPB In Tax Compliance Behavior: The Role of Moral Intensity and Customs Tax. *International Journal Of Scientific & Technology Research. ISSN 2277-8616. VOLUME 9, ISSUE 04.*
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., & AL-Rashdan, M, T. 2020a. The Effect of Attitude, Subjective Norms, Perceived Behavioral Control on Tax Compliance in Jordan: The Moderating Effect of Costums Tax. *International Journal Of Scientific & Technology Research. ISSN 2277-8616. VOLUME 9, ISSUE 04.*
- Al-Zaqeba, M. A. L. I. A., Hamid, S. A., & Muhammad, I. (2018). Tax compliance of individual taxpayers: a systematic literature review. *Proceedings of The IIER International Conference, (April), 42-52*. Retrieved from [http://www.worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/1515-152827669742-52.pdf](http://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/1515-152827669742-52.pdf)
- Alzaqebah, M., Jawarneh, S., Sarim, H. M., & Abdullah, S. (2018). Bees algorithm for vehicle routing problems with time windows. *International Journal of Machine Learning and Computing, 8(3)*, 234-240.
- Armouti, Shatha Ahmed. (2017). The impact of working capital management efficiency on the financial performance of industrial companies listed on the Amman Stock Exchange (Doctoral dissertation, Middle East University).



- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 874-879.
- Awang, Z. (2015). *SEM made simple: A gentle approach to learning Structural Equation Modeling*. MPWS Rich Publication.
- Bolland, E. J. (2020). Evolution of Strategy: Origin, Planning, Strategic Planning and Strategic Management. In *Strategizing*. Emerald Publishing Limited.
- Bonifaci, P., Copiello, S., & Stanghellini, S. (2016). The methodological framework of feasibility study to support strategic planning. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 223, 45-50.
- Byars, L.L. ve Rue L. W.. (1991). *Human Resource Management* (3. Baskı), Boston: Irwin Inc.
- Ceriello, V.R. ve Freeman (1993). *Human Resource Management Systems*. New York: VRC Consulting Group Inc.
- Dhamdhare, S. N. (2015). Importance of knowledge management in the higher educational institutes. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 16(1), 162-183.
- Domenech, T., Bleischwitz, R., Doranova, A., Panayotopoulos, D., & Roman, L. (2019). Mapping Industrial Symbiosis Development in Europe\_ typologies of networks, characteristics, performance and contribution to the Circular Economy. *Resources, conservation and recycling*, 141, 76-98.
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in industry*, 56(6), 545-557.
- Ershadi, M. J., Edrisabadi, R., & Shakouri, A. (2019). Strategic alignment of project management with health, safety and environmental management. *Built Environment Project and Asset Management*.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Gumustekin, G. E. (1998). Management information systems in increasing the organizational effectiveness of the business. *GaziOsmanPasha Univ.*
- Hollenbeck, J. R., & Jamieson, B. B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of management perspectives*, 29(3), 370-385.
- Kaynak, T., Adal, Z. and Ataay, İ. (1999). *Human Resources Management*, Istanbul: Defence Press and Publishing.
- Kudaibergenov, Z., Abilkassym, A., Izatullayeva, B., Agabekova, G., & Koptayeva, G. (2021). Analysis Of Human Resources Management Practices In Higher Education Institutions: A Study On Kazakh Universities. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-23.
- Lafakir, Shahidi, Alzahra , Yahyaoui, & Abdelkader / Framed. (2020). The impact of intellectual capital on the strategic performance of human resources (Doctoral dissertation, Ahmed Deraya University - Adrar).
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(2), 179-194.
- Lootah, R.E.A. (2024). The Impact of Blockchain Technology on Financial Reporting Practices in UAE. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/07/PAPER-1-TBP-1.pdf>
- Maabreh, H. M. A. (2024). The Role of Financial Technology (Fintech) in Promoting Financial Inclusion A Literature Review. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-2-TBP.pdf>
- Nurjanah, A. S. (2021). The effect of company size, profitability, and financial leverage on income smoothing of IDX30 companies on the Indonesia Stock Exchange (2017-2019) (Doctoral dissertation, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University).
- Oge, S. (2004). The importance of human resources information system (HRIS) in electronic human resources management (E-HRM) and its main usage areas. 3. National Information, Economy and Management Congress, 109-117.
- Ozturk, U. (2008). Examining the relationship between human resources information systems (HRBS) and performance appraisal-an application. Ataturk University, Erzurum.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Qasim, Y. R., Ibrahim, N., Sopian, S. B. M., & Al-Zaqeba, M. A. (2017). Measurement the Performance Levels of Islamic Banks in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), 75.
- Sharp, J. M. (2010). *US foreign aid to Israel*. DIANE Publishing.
- Shboul, T., Hazaimah, Z. K., Ajlouni, B. A. M. (2024). The moderating role of digital leadership between digital transformation and performance of vocational education teachers in public schools. *International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability*, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-4->

TBP.pdf

- Shojaei, A., & Flood, I. (2017). Extending the Portfolio and Strategic Planning Horizon by Stochastic Forecasting of Unknown Future Projects. In *The Seventh International Conference on Advanced Communications and Computation, INFOCOMP* (Vol. 2017, pp. 64-69).
- Strategic Plan. 2009-2021. Jordan country strategic plan (2020–2022). Access on 115-11-2021. Available at: <https://www.wfp.org/operations/jo02-jordan-country-strategic-plan-2020-2024>
- Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies*. Springer International Publishing.
- Uyargil, C. (1994). *Performance Management System in Businesses: Planning, Evaluation and Development of Performance*. Istanbul: Şahinkaya Printing.
- Veysel, A. C. A., & HINGE, A. (2013). Human Resources Information System As An Institutional Resource Planning Module And Its Impact On Business Performance: An Implementation. *Dubliner University Journal of Social Sciences*, (37).
- Walker, A. J. (1982). *HRIS development: A project team guide to building an effective personnel information system*. Van Nostrand Reinhold Company.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979.



The Moderating Role of Talent Management Process Between Supply Chain and Competitive Advantage in Jordanian Companies

Laith Ahmad Dheif Allah Elhesenat<sup>a\*\*</sup>

<sup>a</sup> Faculty of Economics and Muamalat (FEM), Universiti Sains Islam Malaysia. 71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia.

## CHRONICLE

Article history:  
Received:  
October, 10, 2024.  
Received in revised  
format: November,  
29, 2024.  
Accepted: December,  
6, 2024.  
Available online:  
December, 9, 2024.

### Keywords:

*Supply Chain  
Management,  
Competitive  
Advantage, Talent  
Management,  
Pharmaceutical  
Industry, Jordan,  
Supply Chain  
Operations,  
Resource-Based  
View.*

## ABSTRACT

This paper explores the role of supply chain management (SCM) in achieving competitive advantage within Jordanian pharmaceutical industrial companies, with a focus on the moderating effect of talent management (TM). The research investigates four key dimensions of SCM: supplier relationships, intermediaries and distributors, customer relationships, and operations. This study relied on the descriptive analytical approach, where the study population consisted of all the Jordanian pharmaceutical industrial companies listed on the Amman Chamber of Industry, which are (72) companies, including (32) For human pharmaceutical industry companies only. Amman Stock Exchange, and the study tool was sent electronically and (176) responses were retrieved, (11) invalid questionnaires were excluded for the purposes of bioanalysis so that we have (165) questionnaires available. To achieve the objectives of the study, arithmetic averages and standard deviations were used in addition to multiple regression analysis and simple regression analysis. Findings reveal that SCM significantly enhances competitive advantage, accounting for 69.6% of its variation, with operations and intermediaries-distributor relationships exerting the strongest influence. Furthermore, the moderating role of TM is confirmed, increasing the explanatory power of SCM from 43.7% to 49.2%. These results underscore the importance of integrating TM practices into SCM strategies to sustain competitive advantage in a dynamic and highly regulated industry. The study provides theoretical contributions to the resource-based view by incorporating TM as a strategic enabler and offers practical insights for optimizing SCM and TM practices. Based on the results of the study, the study recommended several recommendations, the most important of which is the need for a specialized information network to exchange information between the company and suppliers, interest in involving suppliers in organizing And the development of the services provided, because of their experience and knowledge of the necessary materials and the expected costs.

## الكلمات الداله:

*إدارة سلسلة التوريد، الميزة*

## الملخص

تتناول هذه الدراسة دور إدارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية

\* Corresponding author. Elhesenat

E-mail address: laith.husinat@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.70568/UJGHRSH1.1.5>

التنافسية، إدارة المواهب،  
صناعة الأدوية، الأردن،  
عمليات سلسلة التوريد،  
وجهة النظر القائمة على  
الموارد.

الدوائية الأردنية، مع التركيز على الدور المعدل لإدارة المواهب، كما تبحث الدراسة في أربعة أبعاد رئيسية لإدارة سلسلة التوريد: العلاقات مع الموردين، العلاقات مع الوسطاء والموزعين، العلاقات مع العملاء، والعمليات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية الدوائية الأردنية المدرجة في غرفة صناعة عمان وعددها (72) شركة، منها (32) شركة لصناعة الأدوية البشرية فقط. تم إرسال أداة الدراسة إلكترونياً، واستُرجمت (176) استبانة، وتم استبعاد (11) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل، ليصبح العدد الإجمالي للاستبانات القابلة للتحليل (165) استبانة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط. أظهرت النتائج أن إدارة سلسلة التوريد مُحسن بشكل كبير من الميزة التنافسية، حيث تُفسر 69.6% من التباين في الميزة التنافسية، مع بروز العمليات والعلاقات مع الوسطاء والموزعين كأكثر الأبعاد تأثيراً. علاوة على ذلك، تم تأكيد الدور المعدل لإدارة المواهب، حيث زادت القدرة التفسيرية لإدارة سلسلة التوريد من 43.7% إلى 49.2%. تؤكد هذه النتائج أهمية دمج ممارسات إدارة المواهب في استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في صناعة ديناميكية وذات تنظيم عالٍ. تقدم الدراسة إسهامات نظرية لوجهة النظر القائمة على الموارد من خلال إدراج إدارة المواهب كعامل استراتيجي داعم، كما توفر رؤى عملية لتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة المواهب. وبناءً على نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أبرزها ضرورة إنشاء شبكة معلومات متخصصة لتبادل المعلومات بين الشركة والموردين، والاهتمام بإشراك الموردين في تنظيم وتطوير الخدمات المقدمة، نظراً لخبرتهم ومعرفتهم بالمواد اللازمة والتكاليف المتوقعة.

*JEL Classification: M11, L23, O15, & D22.*

## 20. Introduction

The dynamic nature of global markets and the increasing complexity of supply chains have underscored the importance of developing competitive advantages for businesses. Supply chain management (SCM) has emerged as a critical function in organizations, as it integrates operations from sourcing and procurement to delivery and customer service (Lootah, 2024). In Jordanian companies, which operate in a highly competitive regional and international environment, effective SCM is particularly crucial to enhance operational efficiency, customer satisfaction, and profitability. However, achieving and sustaining competitive advantage is not solely dependent on optimizing supply chain processes. Human capital, often regarded as a strategic resource, plays an integral role in driving innovation, agility, and adaptability in supply chains (Maabreh, 2024). Talent Management Processes (TMP) which include attracting, developing, retaining, and motivating skilled employees, have been increasingly recognized as essential for bridging the gap between supply chain performance and competitive advantage. The pharmaceutical industry in Jordan operates within a dynamic and competitive business environment, requiring companies to adopt innovative strategies to maintain a competitive edge. Supply chain management (SCM) serves as a critical function, encompassing processes from sourcing raw materials to delivering finished products to end-users. Effective

SCM involves creating integrated relationships with suppliers, intermediaries, and customers, fostering an efficient network that supports organizational goals. However, challenges such as global supply chain disruptions, particularly during crises like the COVID-19 pandemic, have exposed vulnerabilities in traditional SCM practices (Saberi et al., 2019; Shin et al., 2019). TM is a pivotal aspect of human resource management, complements SCM by leveraging human capital to meet organizational objectives. In Jordanian pharmaceutical companies, which depend heavily on specialized skills to innovate and maintain operational efficiency, TM is not merely a supportive function but a strategic necessity. The synergy between SCM and TM offers organizations the potential to enhance their competitive advantage by optimizing human and operational resources simultaneously (Järvi & Khoreva, 2020; Yener et al., 2017). While there is significant research on SCM and competitive advantage, limited studies have examined the moderating role of TM in this relationship, particularly in the pharmaceutical sector in Jordan. This gap is critical, given the industry's reliance on highly skilled professionals and efficient supply chain operations to meet market demands. The COVID-19 pandemic highlighted these challenges, revealing the fragility of supply chains and the essential role of talent in maintaining business continuity. For instance, the pandemic demonstrated the importance of resilient SCM supported by robust TM strategies to manage disruptions, meet heightened demand, and sustain organizational performance (Bahramimianrood & Bathaei, 2021; Beamond et al., 2016). From a practical perspective, investigating the moderating role of TM can provide actionable insights for pharmaceutical companies to address supply chain inefficiencies and enhance their competitive advantage. TM processes such as talent acquisition, development, and retention offer the agility and innovation required to navigate market volatility and achieve organizational goals. By aligning SCM and TM, companies can build a sustainable competitive edge, making this research particularly relevant to Jordanian pharmaceutical companies striving to strengthen their market positions (Gligor et al., 2020; Prajogo et al., 2018). The relationship between SCM and competitive advantage has been widely studied in global contexts, yet limited attention has been given to the moderating effects of TMP, especially in Jordanian companies. In Jordan, the business environment is characterized by unique challenges such as limited resources, economic pressures, and the need for skilled workforce retention. These factors make it imperative to explore how talent management can enhance the efficacy of SCM in achieving competitive advantage.

## 21. Literature Review and Hypothesis Development

The concept of the supply chain, relatively modern in business practices, gained prominence in the 1980s due to its potential to enhance efficiency among members of the chain. This enhancement includes producing goods and delivering services at the right time, in the right manner, and at the lowest cost (Safaa, 2018). Over time, various definitions have emerged, elucidating the meaning and scope of supply chains, emphasizing their role in transportation, customer service, demand stimulation, and organizational forecasting to enhance performance and competitiveness (Al-Jazzar et al., 2019).

Several scholars and researchers have contributed nuanced definitions of the supply chain, highlighting its multifaceted nature:

**Integration of Processes:** According to Tarafdar and Qrunfleh (2017), a supply chain is a set of methodologies aimed at effectively integrating suppliers, manufacturers, warehouses, and storage facilities. This integration ensures the production and distribution of goods in the correct quantity, at the right location, and at the optimal time.

**Flow of Products and Information:** Costa (2018) defines the supply chain as the flow of products and associated information exchanged among companies, from suppliers to consumers. This process involves complex interactions and transformations from the origin of the product to its delivery.

**Enhancing Supplier Relationships:** Masarwa (2019) views the supply chain as a methodology to complement relationships among suppliers, intermediaries, and distributors, enabling efficient production and distribution in the correct quantities.

**Comprehensive Activity System:** The supply chain has also been described as a set of activities performed by an organization to transfer raw materials from the initial supplier to the end user. This process helps achieve organizational goals, enhances market performance, and ensures product delivery with the right specifications, at the correct location and time, and with minimal cost and effort (Zain Al-Abidin, 2020).

**Planning and Execution:** Derdaazi and Latrash (2021) provide a comprehensive definition, describing the supply chain as encompassing planning, execution, and control processes. These processes govern the movement of raw materials and finished goods until they reach the final consumer. Achieving these goals requires the collaboration of all stakeholders, including raw material suppliers, manufacturers, distributors, wholesalers, and retailers.

The supply chain is central to modern business operations as it ensures the seamless integration of resources, processes, and stakeholders. It facilitates the timely delivery of quality products and services, minimizes costs, and enhances customer satisfaction. Moreover, a well-managed supply chain contributes to the competitive positioning of organizations by enabling them to respond effectively to market demands and maintain operational efficiency.

### **Talent Management and Competitive Advantage**

Sediq (2021) emphasizes the importance of talent management (TM) in enhancing competitive advantage. TM practices such as talent acquisition, retention, development, and rewards significantly influence workforce efficiency and organizational performance. The study, conducted on garment manufacturing companies in Egypt, demonstrated that retaining top talent was the most impactful TM practice, while workforce efficiency emerged as a critical dimension of competitive advantage. Sediq (2021) also highlights that organizations must adopt actionable TM strategies to maintain their market position. However, the study primarily focuses on workforce aspects without integrating supply chain management (SCM), leaving room for further exploration of the intersection between TM and SCM. Ibrahim et al. (2021) examined the role of SCM integration in enhancing competitive advantage amidst market turbulence in Sudanese industrial companies. The study found that integrated SCM capabilities positively affect flexibility and quality, with market turbulence amplifying this effect. The research provides valuable insights into the resilience-building aspects of SCM. However, it primarily focuses on external disruptions, overlooking the internal capabilities like TM that could further strengthen SCM resilience and support competitive differentiation. Shusha and Rajab (2021) explored the impact of supply chain resilience and agility on competitive advantage in industrial companies in Egypt. Their findings revealed that resilient supply chains positively influence competitive dimensions such as innovation, cost, and delivery efficiency. The study underscores the role of agility as a mediator between supply chain adaptability and competitive advantage. However, it fails to address how human resource capabilities, specifically TM, can enhance supply chain resilience and agility, an area ripe for further exploration.

Trebeshe (2020) investigated the effect of SCM on competitive advantage in the Algerian textile sector, revealing that effective supplier and customer relationship management significantly influences cost, quality, flexibility, and delivery. Similarly, Abdeen (2019) studied the relationship between TM and competitive advantage in multinational pharmaceutical companies in Egypt. The research identified deficiencies in TM practices due to inadequate attention from senior management, which adversely affected organizational performance. While these studies provide insights into SCM and TM individually, they do not explore the synergistic effects of integrating both dimensions to achieve sustainable competitive advantage. Dehghanan et al. (2021) presented a model for talent supply chain management in the banking sector, identifying core elements such as talent acquisition, support, and logistics. This study illustrates the potential for leveraging TM within SCM frameworks to enhance organizational capabilities. Similarly, Birou and Van Hoek (2021) highlighted the critical role of executive involvement in developing supply chain talent, emphasizing that proactive engagement leads to improved SCM competencies and competitive outcomes. While these studies provide valuable insights into TM and SCM, there remains a significant gap in understanding the moderating role of TM within the SCM-competitive advantage relationship, especially in the pharmaceutical sector.

Most existing research either examines TM or SCM in isolation, without addressing how their integration can foster resilience and innovation. Moreover, limited attention has been given to the Jordanian industrial context, where pharmaceutical companies face unique challenges such as talent scarcity and supply chain disruptions.

### **Competitive Advantage**

Competitive advantage refers to a set of distinctive capabilities enabling organizations to deliver products with unique features, lower costs, and innovative designs that differentiate them from competitors. These capabilities allow businesses to operate in ways that are challenging for competitors to replicate, attract more purchase orders for goods and services, and establish partnerships with global and local industrial companies. Such practices enhance consumer trust, improve product quality, and contribute to the sustainability of overall income growth (Kamhoos, 2021). Fengor and Bougseiba (2021) define competitive advantage as a strategic concept reflecting an organization's competitive positioning compared to its rivals. They describe it as achieving superiority that influences customers' perception of the organization's offerings, prompting them to choose its products over others. This understanding highlights competitive advantage as a driver of customer preference and loyalty. Competitive advantage is characterized by enabling organizations to compete globally without requiring relative advantages, relying instead on production quality, technology, and a deep understanding of consumer preferences. This is achieved by applying skills that add value to production, resulting in profitability and benefits for customers that surpass those offered by competitors (Kamhoos, 2021). Siyaam (2021) further defines competitive advantage as the ability to consistently counter opposing forces in both local and global markets, which may reduce an organization's market share. The outcome of such competitiveness is achieving a specific competitive position, thereby reinforcing the organization's market presence. In a similar vein, Qahwaji et al. (2021) describe competitive advantage as the capacity to withstand and consistently outperform competitors, aiming to achieve profitability, growth, stability, and ongoing expansion. They emphasize the continuous need for companies to enhance their competitive positions due to the persistent influence of dynamic global and local changes. Achieving and maintaining competitive advantage requires organizations to adapt to market demands, innovate, and leverage their unique capabilities. It involves not only excelling in product quality and cost efficiency but also understanding and responding to consumer needs more effectively than competitors. These attributes empower organizations to navigate competitive markets successfully and establish enduring market leadership. Competitive advantage centers on the value that organizations create and deliver to their customers. This value often manifests as either lower prices for comparable products or services or as unique, high-quality offerings that justify premium pricing. These practices aim to retain customer loyalty, build a strong organizational reputation, and ensure market sustainability (Ghoneim et al., 2021). Competitive advantage also encompasses the organization's ability to attract partnerships and collaborations with global and local companies, leading to enhanced product quality and customer trust. These factors contribute to long-term revenue growth and market positioning. As such, organizations achieve success not only by meeting customer demands but also by crafting distinctive strategies that competitors find difficult to replicate (Ghoneim et al., 2021).

### **Talent Management**

The concept of talent extends beyond individual skill to include innate capabilities, innovation, and adaptability. Talented individuals possess qualities that make them attractive to organizations, allowing companies to leverage these individuals' unique abilities to achieve competitive success (Kamhoos, 2020). Talent management (TM) has become a strategic challenge for organizations as they strive to identify, attract, and develop individuals who can contribute to critical organizational roles and enhance competitive advantage. TM involves a set of integrated strategies and activities designed to attract, retain, and develop skilled individuals. According to Ridwan (2020), TM aligns with human resource strategies to ensure the organization has the right talent in the right positions to meet current and future business needs. This approach fosters a conducive work environment that motivates employees to achieve organizational goals.

**As a Competitive Driver:** Beamond et al. (2016) define TM as a structure of processes aimed at creating competitive advantage by developing the capabilities of key organizational roles, enhancing organizational flexibility, and achieving sustainable success.

**Ensuring Continuity:** Yener and Gurbuz (2017) describe TM as a strategic process ensuring continuity in key roles, encouraging employee growth, and maintaining a workforce aligned with organizational objectives.

**Professional System:** Abu Ziyada (2019) frames TM as a professional system encompassing integrated practices designed to attract, develop, and retain talent, enabling organizations to achieve excellence and superior performance in a dynamic business environment.

**Unified Strategy:** Kamhoos (2020) highlights TM as a unified strategy that aligns organizational activities to attract and develop talented individuals, ensuring long-term success and market differentiation.

**Holistic Approach:** Sediq (2021) defines TM as a comprehensive approach that integrates practices to attract, develop, and retain talented individuals in roles aligned with their capabilities. This includes consistent motivation, development opportunities, and incentives to maximize organizational impact.

**Strategic Integration:** Qadri (2021) emphasizes TM as an interconnected set of activities focused on attracting, developing, and retaining talent to meet organizational goals and enhance competitive positioning.

**Capability Enhancement:** Tantawi et al. (2021) view TM as a framework for harnessing individual capabilities such as skills, knowledge, and growth potential. This framework enables organizations to cultivate a skilled workforce capable of navigating complex challenges.

In recent years, talent management (TM) has played an increasingly vital role in the organizational and professional landscape. This growing emphasis on TM has been driven by advancements in knowledge and technological revolutions, marking the current era as one of intellectual and technological innovation. These developments have positioned talented individuals as key assets within human resources frameworks, as organizations and nations recognize the importance of human capital in driving progress (Kamhoos, 2020). The significance of TM lies in its ability to link the development of human resources to broader goals of scientific production and technological advancement. Nations' progress is closely tied to the efficiency and innovation of their human resources, which serve as the cornerstone of economic and technological growth. TM not only identifies and nurtures talent but also strategically aligns it with organizational and national development objectives. As Kamhoos (2020) highlights, this alignment underscores the critical relationship between TM, scientific output, and technological evolution, making it a central element of modern organizational success. Talent management enables organizations to adapt to market changes and sustain their competitive advantage. By aligning talent strategies with business objectives, organizations can create a workforce that not only meets current demands but also anticipates future challenges. TM practices, such as creating a conducive environment for innovation and ensuring employee engagement, serve as critical components in fostering organizational resilience and differentiation in competitive markets (Abu Ziyada & Jadallah, 2021; Sediq, 2021).

## 22. Hypothesis Development

The supply chain has emerged as a strategic component in achieving competitive advantage, encompassing various elements such as supplier relationships, intermediary and distributor networks, customer engagement, and operational efficiency. Supply chain management (SCM) plays a critical role in aligning organizational processes to deliver value to customers while maintaining cost efficiency (Tarafdar & Qrunfleh, 2017). Effective SCM integrates suppliers, manufacturers, and customers, ensuring seamless operations that enhance product quality, delivery time, and cost management, all of which are essential dimensions of competitive advantage (Costa, 2018). Supplier relationships are foundational to SCM and significantly impact competitive advantage. Strong collaborations with suppliers enable organizations to ensure consistent raw material quality, negotiate favorable pricing, and foster innovation. Studies suggest



that organizations that develop strategic partnerships with suppliers can enhance their operational agility and market responsiveness, thereby gaining a competitive edge (Amoako-Gyampah et al., 2019). Intermediaries and distributors play a vital role in bridging the gap between manufacturers and customers. Efficient distributor networks ensure that products reach markets promptly and cost-effectively, enhancing customer satisfaction and market share. Effective communication and collaboration with distributors have been shown to improve organizational performance and competitive positioning (Vargas et al., 2018).

Customer-centric supply chain practices focus on understanding and meeting consumer needs, a critical factor in achieving competitive advantage. By incorporating customer feedback into production and distribution strategies, organizations can align their offerings with market demands. This proactive approach fosters customer loyalty and differentiates organizations in competitive markets (Shin et al., 2019). Operational efficiency is another critical aspect of SCM, encompassing the processes that transform raw materials into finished products and deliver them to customers. Streamlined operations reduce waste, optimize resource utilization, and improve delivery timelines, all of which contribute to enhancing competitive advantage (Gligor et al., 2020).

### **Talent Management as a Moderator**

Talent management acts as a moderating variable that strengthens the relationship between SCM and competitive advantage. Effective TM ensures that skilled and innovative employees are in place to optimize supply chain processes. Organizations that prioritize TM practices, such as employee development and retention, create a workforce capable of adapting to dynamic market conditions and driving operational excellence. Research indicates that integrating TM into SCM strategies enhances innovation, agility, and customer satisfaction, which are critical for achieving competitive advantage (Birou & Van Hoek, 2021; Yener & Gurbuz, 2017).

The development of the hypotheses is grounded in the relationship between supply chain management (SCM) and competitive advantage, further enriched by the moderating influence of talent management (TM). Supply chain activities, including supplier relationships, intermediaries and distributors, customer engagement, and operations, are recognized as key drivers for achieving competitive advantage. Research indicates that organizations that effectively integrate their SCM components are better positioned to deliver value, improve efficiency, and sustain market competitiveness. The impact of talent management on competitive advantage is multifaceted. Relationships with suppliers ensure resource availability and cost control, while intermediaries and distributors enable effective market access. Similarly, customer-centric supply chains foster loyalty and differentiation. Operational excellence complements these aspects by ensuring timely delivery and high-quality production. Together, these elements create a cohesive system that enhances organizational performance in competitive markets. Talent management relationship by optimizing human resources to align with supply chain goals. TM strategies, such as attracting and retaining skilled professionals, enhance the flexibility and adaptability of supply chain operations, which are critical for responding to market changes. Empirical studies suggest that integrating TM into SCM frameworks strengthens organizational resilience and sustains competitive advantages in dynamic environments.

**Main Hypothesis 1 (H1):** The supply chain (relationship with suppliers, relationship with intermediaries and distributors, relationship with customers, and operations) has a positive and statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical industrial companies.

**Sub-Hypotheses under Main Hypothesis 1:**

*H1.1: The relationship with suppliers has a positive and statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical industrial companies.*

*H1.2: The relationship with intermediaries and distributors has a positive and statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical industrial companies.*

*H1.3: The relationship with customers has a positive and statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical industrial companies.*

*H1.4: Operations have a positive and statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical industrial companies.*

Main Hypothesis 2 (H2): There is a positive and statistically significant relationship at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  between supply chain management and competitive advantage, with the moderating role of talent management in Jordanian pharmaceutical industrial companies.

### 23. Methodology

The research employs a descriptive analytical methodology to achieve its objectives, focusing on describing phenomena and identifying problems. This approach is particularly suited for studies in social and human sciences, offering a structured framework to analyze data systematically. Additionally, the study integrates statistical methods to test the research questions and hypotheses, ensuring robust and data-driven insights. The combination of descriptive analysis with statistical techniques underscores the methodological rigor aimed at uncovering nuanced relationships between variables.

The study targets employees in the Jordanian pharmaceutical industrial sector, specifically companies listed under the Amman Chamber of Industry. These include 72 companies, with 32 specializing in human medicine production (Amman Chamber of Industry, 2022). A random sample of 200 employees from senior management was selected, and the study instrument was distributed electronically. A total of 176 responses were received, of which 11 were excluded for being invalid, leaving 165 valid responses. This represents a response rate of 82.5%, which is robust and reflective of the study population.

The questionnaire was developed with input from subject matter experts and underwent multiple revisions for clarity and relevance. It consisted of two main sections:

1. **Demographic Information:** This section aimed to gather data on respondents' characteristics, including gender, age, job title, educational attainment, and years of experience.
2. **Study Variables:** This section focused on the study's independent, dependent, and moderating variables, with each variable broken down into measurable dimensions:
  - Independent Variable: Supply chain management (20 items across four dimensions: supplier relationships, intermediaries and distributors, customer relationships, and operations).
  - Dependent Variable: Competitive advantage (10 items).
  - Moderating Variable: Talent management (10 items).

A five-point Likert scale was used, ranging from "strongly disagree" (1) to "strongly agree" (5). This scale is widely recognized in administrative and social research for its effectiveness in quantifying subjective opinions. However, the questionnaire was reviewed by a panel of academic experts from universities across Jordan. Feedback was solicited on linguistic accuracy, clarity, and relevance to the study's objectives. Revisions were made based on their recommendations to ensure the instrument's final version was precise and comprehensive. In addition, the study ensured reliability by using statistical methods to confirm the consistency of the instrument across different contexts, enhancing the robustness of the data collected. To ensure the reliability of the study instrument, its internal consistency and the coherence of its items in measuring the intended variables were tested using the Cronbach's Alpha coefficient. An instrument is considered reliable when the Cronbach's Alpha value is at least 0.70, with higher values indicating greater reliability and consistency (Sekaran & Bougie, 2016). The results of the reliability test for the study dimensions are shown in Table 1.

Table 1. Cronbach's Alpha Values for Internal Consistency

No.	Dimension	Alpha Value
1	Relationship with Suppliers	0.894
2	Relationship with Intermediaries and Distributors	0.847
3	Relationship with Customers	0.917
4	Operations	0.934
	<b>Supply Chain Overall</b>	<b>0.946</b>
	Talent Management	0.921
	Competitive Advantage	0.924

The Cronbach's Alpha values for the study dimensions ranged between 0.847 and 0.934, all exceeding the threshold of 0.70. This indicates a high level of internal consistency among the questionnaire items. The overall reliability for the supply chain dimension was 0.946, reflecting the robustness of the instrument in measuring this variable. Similarly, the reliability scores for talent management (0.921) and competitive advantage (0.924) further confirm the dependability of the instrument. In addition, Pearson correlation matrix was used to assess whether the data exhibit multicollinearity, which occurs when the correlation between the independent variables is excessively high. Multicollinearity is typically indicated if Pearson's correlation coefficient values exceed 0.80 between the dimensions of the independent variable and the moderating variable. If the values are below 0.80, it suggests the absence of multicollinearity, allowing for reliable statistical analysis.

Table 2. Pearson's Correlation Matrix for Independent and Moderating Variables

Variable	Relationship with Suppliers	Relationship with Intermediaries and Distributors	Relationship with Customers	Operations	Talent Management
Relationship with Suppliers	1.000				
Relationship with Intermediaries and Distributors	0.647	1.000			
Relationship with Customers	0.573	0.443	1.000		
Operations	0.680	0.734	0.547	1.000	
Talent Management	0.633	0.621	0.562	0.711	1.000

The correlation coefficients among the dimensions of the independent variable (supply chain dimensions) and the moderating variable (talent management) ranged between 0.443 and 0.734, all of which are below the threshold of 0.80. These values confirm the absence of high multicollinearity between the variables. As a result, the relationships among the variables are statistically valid for further analysis. The independence of the variables allows for unbiased interpretation of their effects in the study's statistical models.

## 24. Findings

The study analyzed 165 valid questionnaires out of 200 distributed, providing a comprehensive overview of the demographic and professional characteristics of participants, including gender, age, job title, educational attainment, and years of experience. Below are the key findings. The results show a gender imbalance among participants, with 69% being male and only 31% female. This indicates a predominance of male employees in senior management positions, reflecting limited female participation at higher organizational levels. Such findings align with broader trends in the pharmaceutical industry, where gender disparities in leadership roles are common. The age distribution reveals that the majority of respondents fall within the 30-40 years

age group, accounting for 32.1% of the sample. This group is followed by those aged 41-50 years (25.5%) and those over 50 years (23.6%). The smallest representation is from individuals under 30 years, at 18.8%. This distribution suggests a preference for mid-career professionals in senior management, who possess both experience and adaptability, while highlighting the need to attract younger talent to inject innovation and energy into the workforce. A significant proportion of respondents (47.3%) hold administrative positions, followed by department heads (24.2%) and executive managers (20.6%). General managers constitute the smallest group, at 7.9%. This indicates that most employees are in operational roles, with fewer occupying strategic decision-making positions. Such a distribution reflects a hierarchy that may require rebalancing to empower mid-level leadership. The majority of participants (59.4%) hold a bachelor's degree, while 26.1% have pursued postgraduate studies, and 14.5% possess an intermediate diploma or lower. The high percentage of bachelor's degree holders aligns with Jordan's educational trends, where undergraduate education is widely accessible. However, the relatively low percentage of postgraduate qualifications suggests an opportunity to encourage further education and specialized training among employees to enhance organizational expertise. In terms of professional experience, the largest group (32.1%) has 10-15 years of experience, followed by 5-10 years (28.5%), and those with over 15 years (23.6%). The smallest group is composed of individuals with less than five years of experience, at 15.8%. This distribution suggests a stable workforce with limited job turnover, which could support organizational continuity but may also indicate challenges in attracting new talent to refresh the workforce with innovative ideas.

The demographic and professional characteristics provide valuable insights into the composition of employees in Jordanian pharmaceutical companies. The gender disparity highlights a need for policies promoting diversity and inclusion, particularly in senior management roles. The age and experience profiles suggest a reliance on mid-career professionals, but the underrepresentation of younger employees and those with less experience points to potential gaps in succession planning and workforce rejuvenation. The educational attainment distribution indicates a well-educated workforce, dominated by bachelor's degree holders. However, the relatively low percentage of employees with postgraduate qualifications highlights opportunities for professional development programs to build specialized skills and knowledge, particularly in leadership and innovation. Finally, the stability in years of experience reflects a dedicated workforce, yet it may also signal limited mobility and the need for strategies to integrate new perspectives. Addressing these dynamics will be essential for fostering a competitive and adaptive workforce in the pharmaceutical sector.

### 5.1 Hypothesis Testing

The study investigates the relationship between supply chain dimensions and competitive advantage, with a focus on Jordanian pharmaceutical industrial companies. The findings, derived from regression analysis, provide robust evidence of the positive and statistically significant impact of supply chain management on competitive advantage. Each dimension of the supply chain, relationship with suppliers, intermediaries and distributors, customers, and operations, contributes uniquely to enhancing competitive positioning. The analysis reveals that all dimensions of the supply chain have a significant positive effect on competitive advantage. Supplier relationships contribute to ensuring quality inputs and fostering cost efficiency, as demonstrated by their significant correlation ( $R=0.510$ ,  $R = 0.510$ ). Similarly, relationships with intermediaries and distributors play a pivotal role in timely product delivery and market expansion ( $R=0.696$ ,  $\beta=0.696$ ). Customer engagement emerges as a key driver of loyalty and differentiation in the market, with a strong positive effect ( $R=0.607$ ,  $\beta=0.607$ ). Operations, encompassing efficiency in production and distribution processes, show the highest impact ( $R=0.699$ ,  $\beta=0.699$ ), highlighting the importance of streamlined internal processes in sustaining competitive advantage. The combined analysis of supply chain dimensions underscores their collective impact on competitive advantage. With an overall correlation of  $R=0.835$ , and  $R^2=0.697$ , the model explains 69.7% of the variation in competitive advantage. This high explanatory power emphasizes the strategic importance of supply chain management in the pharmaceutical sector.

Table 3. Regression Analysis Results for Hypotheses Testing

Hypothesis	Dependent Variable	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F-value	Sig. F	B	Beta	t-value	Sig. t
H1.1: Relationship with Suppliers	Competitive Advantage	0.510	0.260	0.257	80.625	0.000	0.480	0.510	8.979	0.000
H1.2: Relationship with Intermediaries and Distributors	Competitive Advantage	0.696	0.484	0.482	215.013	0.000	0.698	0.696	14.663	0.000
H1.3: Relationship with Customers	Competitive Advantage	0.607	0.369	0.366	133.761	0.000	0.523	0.607	11.566	0.000
H1.4: Operations	Competitive Advantage	0.699	0.488	0.486	218.246	0.000	0.708	0.699	14.773	0.000

The findings provide critical insights into the pivotal role of supply chain dimensions in fostering competitive advantage. Each dimension contributes uniquely to organizational success, emphasizing the necessity of a well-integrated supply chain strategy.

**Supplier Relationships (H1.1):**

A correlation of  $R=0.510$ ,  $R = 0.510$  and  $\beta=0.510$  confirms the positive and statistically significant impact of supplier relationships on competitive advantage. This result highlights the importance of nurturing robust partnerships with suppliers, which ensures the consistent quality of inputs and enhances cost efficiency. By collaborating effectively with suppliers, companies can secure their supply chains and mitigate risks, thereby strengthening their market positioning.

**Intermediaries and Distributors (H1.2):**

The results ( $R=0.696$ ,  $\beta=0.696$ ) underscore the critical role played by intermediaries and distributors. Efficient distribution networks enable companies to reach their markets promptly and expand their customer base effectively. This dimension is essential for maintaining a steady flow of products, reducing delivery lead times, and ensuring customer satisfaction, which collectively contribute to sustaining a competitive edge.

**Customer Relationships (H1.3):**

A strong positive correlation ( $R=0.607$ ,  $\beta=0.607$ ) highlights the impact of customer-centric practices on competitive advantage. Engaging with customers and incorporating their feedback fosters loyalty and enhances brand differentiation. This alignment with customer needs positions organizations favorably in competitive markets, enabling them to respond dynamically to market changes.

**Operations (H1.4):**

Operations demonstrate the strongest relationship with competitive advantage ( $R=0.699$ ,  $\beta=0.699$ ), emphasizing operational efficiency as a cornerstone of success. Streamlined production and distribution processes minimize costs and improve productivity, ensuring that companies can deliver high-quality products promptly. This efficiency not only supports internal performance but also enhances external market competitiveness.

The comprehensive model ( $R=0.835$ ,  $R^2=0.697$ ) highlights that supply chain management collectively explains 69.7% of the variation in competitive advantage. This substantial explanatory power underscores the strategic importance of integrating supply chain dimensions. For pharmaceutical companies, effective supply chain management is not merely a support function but a critical driver of sustainable competitive advantage in a dynamic industry landscape. These results collectively emphasize that each dimension of the supply chain plays a vital role, with operations and intermediary relationships emerging as the most impactful. The findings advocate for a strategic focus on supply chain optimization to achieve long-term organizational success.

The relationship between supply chain management (SCM) and competitive advantage, moderated by talent management (TM), was tested using hierarchical regression analysis. This analysis allowed for an examination of the direct effect of SCM on competitive advantage and the additional contribution of TM as a moderating variable. The results demonstrate that both SCM and its interaction with TM significantly enhance competitive advantage, highlighting the strategic importance of integrating talent management practices into supply chain strategies. The following table (4) presents the hierarchical regression analysis results for testing the moderating effect of talent management on the relationship between supply chain management and competitive advantage.

Table 4. Hierarchical Regression Analysis Results for Testing Main Hypothesis 2

Dependent Variable	Independent Variables	Model 1			Model 2			
		$\beta$	T	Sig*	$\beta$	T	Sig*	
Competitive Advantage	Supply Chain	0.641	12.715	0.000	-	-	-	
	Supply Chain $\times$ Talent Management	-	-	-	0.374	4.717	0.000	
	R	0.661			0.701			
	R <sup>2</sup>	0.437			0.492			
	$\Delta R^2$	0.435			0.487			
	$\Delta F$	161.683			100.228			
	Sig. $\Delta F$	0.000			0.000			
	Note: The effect is statistically significant at $\alpha < 0.05$ .							

The first model examines the direct impact of SCM on competitive advantage. The regression coefficient  $B=0.641$ , with  $T=12.715$  ( $p < 0.05$ ), indicates a strong and statistically significant positive effect. The  $R^2=0.437$  reveals that SCM alone explains 43.7% of the variation in competitive advantage. This finding underscores that robust supply chain practices, including efficient operations, supplier relationships, and customer engagement, are critical drivers of competitive performance.

The second model incorporates the interaction term (SCM  $\times$  TM) to assess the moderating effect of talent management. The regression coefficient for the interaction term  $B=0.374$ , with  $T=4.717$  ( $p < 0.05$ ), confirms that TM significantly moderates the relationship between SCM and competitive advantage. The  $\Delta R^2=0.487$  indicates that the addition of the moderating variable increases the explanatory power of the model by 4.9%, resulting in an overall  $R^2=0.492$ . This demonstrates that TM enhances the effectiveness of SCM in achieving competitive advantage.

**Strategic Role of SCM:** The significant direct effect of SCM highlights its foundational role in enhancing competitive advantage. By streamlining supply chain processes, pharmaceutical companies can achieve operational efficiency, reduce costs, and improve customer satisfaction.

**Amplifying Impact of TM:** The moderating role of TM suggests that organizations that integrate talent management practices, such as developing and retaining skilled employees, can amplify the benefits of SCM. TM ensures that supply chain processes are executed by a competent workforce, leading to innovation and responsiveness in dynamic market environments.

**Overall Model Strength:** The increase in  $R^2$  and significant  $\Delta F$  values confirm the robustness of the moderating effect, emphasizing that SCM and TM together form a synergistic framework for achieving competitive advantage. The findings confirm that all dimensions of the supply chain positively and significantly contribute to competitive advantage. Operations and relationships with intermediaries and distributors emerge as the most impactful factors. These results suggest that pharmaceutical companies should focus on optimizing their supply chain practices to sustain a competitive edge in the dynamic market environment. The results validate the hypothesis that supply chain management positively and significantly influences competitive advantage and that this relationship is further strengthened by talent management. Pharmaceutical companies should prioritize the integration of talent management into their supply chain strategies to sustain competitiveness and adapt to evolving market demands.

## 25. Discussion

The results of the study provide compelling evidence of the positive and statistically significant impact of supply chain management (SCM) on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical industrial companies. Each dimension of the supply chain, relationships with suppliers, intermediaries and distributors, customers, and operations was found to contribute uniquely to organizational success, confirming the validity of the sub-hypotheses (H1.1 to H1.4). These findings align with prior research that highlights the strategic importance of SCM in enhancing organizational performance (Tarafdar & Qrunfleh, 2017; Gligor et al., 2020). The strong and statistically significant relationship between supplier collaboration and competitive advantage underscores the importance of maintaining reliable supplier networks. The results suggest that fostering partnerships with suppliers ensures consistent quality, timely deliveries, and cost efficiency, enabling pharmaceutical companies to meet market demands effectively. These findings echo the conclusions of Amoako-Gyampah et al. (2019), who emphasized that strategic supplier relationships enhance operational agility and product innovation. The impact of intermediaries and distributors ( $R=0.696$ ,  $\beta=0.696R$ ) highlights their role in facilitating efficient market access and timely delivery of products. These networks bridge the gap between manufacturers and customers, ensuring that products reach the market quickly and cost-effectively. Vargas et al. (2018) similarly found that robust intermediary networks are critical for maintaining a competitive edge, particularly in industries with complex supply chains. Customer-centric supply chain practices showed a significant positive effect ( $R=0.607$ ,  $\beta=0.607$ ) on competitive advantage. By incorporating customer feedback and aligning supply chain operations with consumer preferences, pharmaceutical companies can foster loyalty and build brand differentiation. Shin et al. (2019) similarly highlighted that customer-focused supply chain strategies lead to enhanced market responsiveness and satisfaction, driving long-term organizational success. Among the dimensions, operations demonstrated the strongest relationship ( $R=0.699$ ,  $\beta=0.699$ ) with competitive advantage. This finding reinforces the critical role of operational efficiency in ensuring high-quality production, cost optimization, and timely product delivery. Gligor et al. (2020) also noted that streamlined operations are central to achieving and sustaining competitive advantage, especially in dynamic and highly regulated industries like pharmaceuticals. The findings for H2 reveal that talent management (TM) significantly moderates the relationship between SCM and competitive advantage ( $\beta=0.374$ ,  $T=4.717$ ,  $p<0.05$ ). The results indicate that organizations with effective TM practices can amplify the benefits of SCM by leveraging a skilled and motivated workforce. This finding supports the view that TM enhances the strategic execution of supply chain processes, enabling organizations to adapt to market changes and maintain a competitive edge (Birou & Van Hoek, 2021; Yener & Gurbuz, 2017). The interaction between SCM and TM explains additional variance in competitive advantage highlighting the synergistic effect of integrating TM into supply chain strategies. By attracting, developing, and retaining top talent, pharmaceutical companies can ensure that their supply chain operations are not only efficient but also innovative and responsive. Beamond et al. (2016) similarly emphasized that TM enhances organizational flexibility and resilience, particularly in industries characterized by rapid technological advancements and shifting consumer demands.

The study's findings have several implications for pharmaceutical companies seeking to enhance their competitive positioning:

**Integrate SCM Dimensions:** Companies must adopt a holistic approach to SCM by simultaneously strengthening supplier, distributor, customer, and operational relationships.

**Leverage TM as a Strategic Enabler:** By embedding TM into supply chain processes, organizations can optimize workforce capabilities, drive innovation, and enhance adaptability.

**Focus on Operational Excellence:** Operational efficiency should remain a key priority, given its strong impact on competitive advantage.

The results validate the hypotheses that SCM significantly influences competitive advantage and that TM plays a critical moderating role. These findings underscore the importance of adopting integrated supply chain and talent management strategies to achieve and sustain competitive advantage in the dynamic pharmaceutical industry. Future research could further explore the interplay between these variables across different sectors and geographies.

## 26. Implication

The findings of this study have significant theoretical and practical implications for supply chain management (SCM), talent management (TM), and competitive advantage in the context of Jordanian pharmaceutical industrial companies. This study contributes to the growing body of literature on the strategic role of SCM by confirming its multifaceted impact on competitive advantage. Each dimension of the supply chain, supplier relationships, intermediaries and distributors, customer relationships, and operations, was found to significantly enhance competitive positioning, providing empirical support to existing frameworks such as resource-based theory (Vargas et al., 2018). The research also extends the theoretical understanding of TM as a moderating factor, illustrating how aligning human resource strategies with supply chain goals can amplify competitive outcomes. This dual focus offers an integrated perspective that enriches current models of SCM and competitive advantage. From a managerial standpoint, the study emphasizes the need for pharmaceutical companies to adopt a holistic approach to SCM. Decision-makers should prioritize strong supplier collaborations to ensure quality and cost efficiency (Amoako-Gyampah et al., 2019). Enhancing relationships with intermediaries and distributors is equally critical for achieving efficient market reach and delivery, while customer-focused practices drive loyalty and differentiation (Ibrahim et al., 2021). Furthermore, the findings underscore the pivotal role of operational efficiency in sustaining competitive advantage, particularly in highly regulated and competitive sectors such as pharmaceuticals (Gligor et al., 2020). The moderating role of TM presents a call to action for companies to invest in talent acquisition, development, and retention strategies. By aligning workforce capabilities with supply chain objectives, organizations can build resilience and foster innovation, enabling them to navigate dynamic market conditions effectively (Sadiq, 2021).

## 27. Conclusion

This study validates the central role of SCM in driving competitive advantage and highlights the amplifying effect of TM as a moderating variable. By analyzing the individual and collective impacts of SCM dimensions, supplier relationships, intermediaries and distributors, customer relationships, and operations, the research demonstrates that SCM is a critical enabler of organizational success. Each dimension contributes uniquely, with operations and intermediaries-distributor relationships showing the strongest impacts. The study also confirms the significant moderating influence of TM, revealing that integrating talent management strategies into supply chain practices enhances competitive advantage. This finding reinforces the need for organizations to adopt an integrated approach that combines operational excellence with human capital development. Theoretical contributions of this study lie in extending the resource-based view by incorporating TM as a strategic resource that strengthens supply chain performance. Practical contributions include actionable insights for managers to optimize supply chain operations and talent strategies, ensuring long-term competitiveness in the pharmaceutical sector. Future research should explore the generalizability of these findings across other industries and regions. Additionally, investigating the role of emerging technologies, such as artificial intelligence and blockchain, in SCM and TM could offer deeper insights into enhancing competitive advantage in a rapidly evolving business landscape.

## References

- Abdeen, S. (2019). Talent management and competitive advantage in multinational pharmaceutical companies in Egypt.
- Abu Ziyada, Z., & Jadallah, M. (2021). Talent management strategies for achieving organizational agility.



- Al-Jazzar, A., et al. (2019). Enhancing organizational forecasting through supply chain methodologies.
- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E., & Famiyeh, S. (2019). Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership structure. *International Journal of Production Economics*.
- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E., & Famiyeh, S. (2019). Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership structure. *International Journal of Production Economics*, 208, 160-170
- Bahramimianrood, B., & Bathaei, M. (2021). The impact of information technology on knowledge management in the supply chain. *Journal of Social, Management and Tourism Letter*, 2021, 1-11.
- Beaumont, M. T., et al. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 501.
- Beaumont, M. T., et al. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies. *Journal of World Business*.
- Beshley, M., Veselý, P., Pryslupskyi, A., Beshley, H., Kyryk, M., Romanchuk, V., & Kahalo, I. (2020). Customer-oriented quality of service management method for the future intent-based networking. *Applied Sciences*, 10(22), 8223.
- Birou, L., & Van Hoek, R. (2021). Supply chain management talent: The role of executives in engagement, recruitment, development, and retention. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Cankaya, S. Y., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*
- Cole, R., Stevenson, M., & Aitken, J. (2019). Blockchain technology: implications for operations and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Costa, P. M. L. (2018). Supply Chain Management with Blockchain Technologies, published master dissertation, university of Porto, Porto, Pottugal.
- Dehghanan, H., Khashei Varnamkhasi, V., Sehat, S., & Karimzandi, M. (2021). Talent Supply Chain Pattern in the Banking Industry. *Public Administration Perspaective*, 12(1).
- Derdaazi, A., & Latrash, S. (2021). Planning and execution in supply chain management.
- Dujak, D., & Sajter, D. (2019). Blockchain applications in supply chain. In SMART supply network (pp. 21-46). Springer, Cham.
- Fengor, M., & Bougeiba, I. (2021). Strategic aspects of competitive advantage: Definitions and implications.
- Ghoneim, A., et al. (2021). Strategic positioning through competitive advantage.
- Gligor, D., Feizabadi, J., Russo, I., Maloni, M. J., & Goldsby, T. J. (2020). The triple-a supply chain and strategic resources: Developing competitive advantage. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Gligor, D., Feizabadi, J., Russo, I., Maloni, M. J., & Goldsby, T. J. (2020). The triple-a supply chain and strategic resources: Developing competitive advantage. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Ibrahim, N. A., et al. (2021). Market turbulence's moderating role in the relationship between supply chain integration and competitive advantage in Sudanese industrial companies.
- Jajja, M. S. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2018). Impact of supply chain risk on agility performance: Mediating role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 205, 118-138.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.
- Kamhoos, F. (2021). The role of innovative practices in sustaining competitive advantage.

- Kamhoos, M. (2020). *The role of talent in organizational sustainability: A focus on human capital and technological innovation*. Journal of Economic Studies, 15(3), 45-62.
- Kamhoos, M. (2020). The role of talent in organizational sustainability.
- Kampani, N., & Jhamb, D. (2020). Analyzing the role of E-CRM in managing customer relations: A critical review of the literature. J. Crit. Rev, 7(4), 221-226.
- Lootah, R.E.A. (2024). The Impact of Blockchain Technology on Financial Reporting Practices in UAE. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/07/PAPER-1-TBP-1.pdf>
- Maabreh, H. M. A. (2024). The Role of Financial Technology (Fintech) in Promoting Financial Inclusion A Literature Review. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12. <https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-2-TBP.pdf>
- Masarwa, F. H. (2019). Supply chain methodologies in improving production and distribution.
- Nakandala, D., Smith, M., & Lau, H. (2020). Shared power and fairness in trust-based supply chain relationships in an urban local food system. British Food Journal.
- Obeidat, A. M. (2021). E-Marketing and Its Impact on The Competitive Advantage. Ilkogretim Online, 20(5).
- Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A., & Cheng, T. C. E. (2018). The relationships between information management, process management, and operational performance: Internal and external contexts. *International Journal of Production Economics*, 199, 95-103.
- Qadri, A. (2021). Activities of talent management in organizational development.
- Qahwaji, A., et al. (2021). Resilience and growth as pillars of competitive advantage.
- Ridwan, T. (2020). Integrated practices in talent management systems.
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135.
- Seddiq, S. A. M. (2021). Talent management's role in enhancing competitive advantage: A field study on garment manufacturing companies.
- Shin, N., Park, S. H., & Park, S. (2019). Partnership-based supply chain collaboration: Impact on commitment, innovation, and firm performance. *Sustainability*, 11(2), 449.
- Shusha, M., & Rajab, A. (2021). Supply chain resilience and competitive advantage: A study on industrial companies in Egypt.
- Siyaam, M. (2021). Competitive advantage as a driver of market positioning.
- Tantawi, M., et al. (2021). Enhancing workforce capabilities through talent management.
- Tarafdar, M., & Qrunfleh, S. (2017). Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility. *International Journal of Production Research*, 55(4), 925-938.
- Trebeshe, M. (2020). The impact of supply chain management on competitive advantage: A case study of SOITEX in Algeria.
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
- Vargas, J. R. C., Mantilla, C. E. M., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Enablers of sustainable supply chain management and its effect on competitive advantage in the Colombian context. *Resources, Conservation and Recycling*, 139, 237-250.
- Yener, M., Gurbuz, G., & Acar, P. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 6(1).
- Zain Al-Abidin, A. (2020). Activities and objectives in supply chain systems. *International Journal of Production Research*. 22 (2).



*Tanneah Bassmah*

Office No. 201, Al-Bar Commercial Complex,  
Opposite of southern gate of Al-Hassan Sports City, Alameer Hassan Street,  
Irbid 21110, Jordan

