

## دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت

إعداد

د. خالد سعد نايف الخالدي \*  
دكتوراه إدارة الأعمال  
[KKK.71@hotmail.com](mailto:KKK.71@hotmail.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات  
المجلد السادس عشر - العدد الأول - مارس ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

الخالدي، خالد سعد نايف، (٢٠٢٤)، " دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت "، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٦ (١)، ١٣٩ - ١٦٥.

رابط المجلة : <https://masf.journals.ekb.eg>

\* د. خالد سعد نايف الخالدي، دكتوراه إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية، تتمثل اهتماماته البحثية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والقدرات الإبداعية للعاملين، والقيادة الأصيلة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

E-mail: [KKK.71@hotmail.com](mailto:KKK.71@hotmail.com)

## ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الكويت. وذلك من خلال تجميع البيانات الأولية للبحث من عينة قوامها (٣٤٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت محل الدراسة. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء، وكذلك أبعاد التميز المؤسسي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في العمل). أيضاً توصلت البحث إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) وبين التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة) بجامعة الكويت محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** نظم العمل عالية الأداء، التميز المؤسسي، جامعة الكويت.

## مقدمة:

تتال نظم العمل عالية الأداء اهتمام العديد من الباحثين في العقدين الأخيرين، نتيجة لما تشهده البيئة المحيطة من تغيرات متلاحقة، مما يتطلب من المؤسسات المختلفة سواء كانت صناعية أو خدمية أن تولى اهتماماً مباشراً بإدارة الموارد البشرية بوصفها أحد أهم عناصر الإنتاج، والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتلك المنظمات، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي لها، ولن يتم ذلك إلا من خلال التمسك بتوفير نوعية متميزة من الموارد البشرية أو تطبيق نظم يُطلق عليها نظم العمل عالية الأداء (Özçelik et al., 2016 ; Zhu et al., 2018)

توصف نظم العمل عالية الأداء (HPWS) High Performance Work Systems بأنها حزمة واحدة من One Bundle من الممارسات لإدارة الموارد البشرية المستقلة ذاتياً والمترابطة مع بعضها البعض لتحقيق نتائج ومنافع إيجابية للمؤسسات (Marin-Garcia & Tomas, 2016 ; Kim et al., 2023). ومن أهم تلك المنافع هو تحقيق التميز المؤسسي الذي يمثل الهدف النهائي لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويؤدي تميز المؤسسة من حيث جودة العمل المنتج والالتزام وحجم العمل المنجز والمرونة إلى بقاء المؤسسة وتميزها حالياً ومستقبلاً (الجرابدة، ٢٠٢١).

يلعب التميز المؤسسي دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي، والعالمية، ووفقاً لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين وضعت مستويات متعددة للتميز المؤسسي، والتي تشتمل على؛ إدارة المؤسسة، والتعليم، ومعلومات الجودة، والتخطيط، والتحليل، ووضع المقاييس، والسيطرة، بالإضافة إلى ضمان الجودة والنتائج (Karam & Kitana, 2020).

وبناءً على ذلك، جاء البحث الحالي ليمثل مساهمة متواضعة للتعرف على دور نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) في تعزيز التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة)، وذلك بالتطبيق على جامعة الكويت. ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لحدود البحث ثم منهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وأخيراً توصيات البحث.

## أولاً: مشكلة البحث:

يشمل الإطار النظري مفهوم متغيرات البحث وأبعادها على النحو الآتي:

### (١) نظم العمل عالية الأداء (HPWS) High Performance Work Systems

أشارت العديد من الكتابات العلمية إلى تعريف نظم العمل عالية الأداء من خلال تقسيم المصطلح إلى ثلاثة مكونات ممثلة في النظام وممارسات العمل وعالية الأداء، حيث تشير فكرة "النظام" إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست منفصلة ومنعزلة بل يتم النظر إليها بوصفها حزمة من الممارسات التي تشكل نمط التفاعل بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم البعض، أما مصطلح "عالية الأداء" فتشير إلى مجموعة النتائج الإيجابية مثل ارتفاع مستوى الأداء والابداع والابتكار، والتي تعود بالنفع على المؤسسة (Boxall & Macky, 2009 ; Marin-Garcia & Tomas, 2016 ; Kim et al., 2023)

فنظم العمل عالية الأداء هي نظام من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل (Boxall & Macky, 2009) وتمكنت دراسة (Tang et al., 2017) من تعريف نظم العمل عالية الأداء بأنها مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها بهدف تعزيز جهود ومهارات ودوافع العاملين من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وتتضمن نظم العمل عالية الأداء في المؤسسات الممارسات الثلاث الآتية (Marin-Garcia et al., 2011 ; Gardner et al., 2017; Bushra & Masood, 2017; Garcia & Tomas, 2016; المنسى، ٢٠١٨):

### - الممارسات المعززة للمهارات Ability-enhancing HRM practices

وهي مجموعة من الممارسات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين القدرات والمهارات الفنية والمعرفية للعاملين من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير. حيث تسعى عملية الاستقطاب والاختيار إلى توفير مجموعة من العاملين المؤهلين لشغل الوظيفة من ذوي القدرات

والمهارات، ثم تأتي أنشطة التدريب والتطوير التي تسعى إلى تحسين مهارات وكفاءة العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### - الممارسات المعززة للدوافع Motivation-enhancing HRM practices

وهي مجموعة من الممارسات التي تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف العمل، وتقدم لهم الدافع الكافي لتحقيق مستويات عالية الأداء من خلال توفير أساليب التعويضات وتقييم الأداء. فتلعب الممارسات تأثيراً على دافعية العاملين للعمل والاستمرار في عملية التعلم، وحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المؤسسة، كما تعد حافزاً لمزيد من الأداء الأفضل وضع معايير واضحة لتقييم الأداء.

#### - الممارسات المعززة لفرص المشاركة Opportunity-enhancing HRM practices

وتشير إلى مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة بمعارفهم ومهاراتهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين في تحديد طرق إنجاز وتنفيذ المهام، والسماح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة وإشراكهم في المجموعات واللجان التنظيمية مثل مجموعات تحسين الجودة، كذلك العمل على توفير معلومات كافية حول قضايا العمل المختلفة داخل المؤسسة.

#### (٢) التميز المؤسسي: Institutional Excellence

أشارت العديد من الكتابات العلمية إلى تعريف التميز المؤسسي، حيث عرفته دراسة (Kassahun, 2010) بأنه عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة. كما يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه عبارة عن معايير الأداء المتفوق والتي تهدف إلى تحفيز العاملين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمات لتحقيق رضا العملاء وتلبية متطلباتهم، مما يؤدي إلى نتائج متميزة قد تفوق وتتجاوز التوقعات. (El Hawi & Alzyadat, 2019)

كما عرفته دراسة (المطيري، ٢٠١٦) بأنه طريقة تحويل العمل بأقل التكاليف واستجابة التوسع في الأسواق العالمية وزيادة كفاءة العمليات وتحسين توزيع الخدمات. وعرفت دراسة (الجرائدة، ٢٠٢١) التميز المؤسسي بأنه مرحلة النجاح في أداء المؤسسة ككل والتميز بجميع الممارسات التطبيقية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتتمثل أبعاد التميز المؤسسي في أربعة أبعاد كما يأتي (المطيري، ٢٠١٦؛ الضبعان، ٢٠١٦؛ خضر، ٢٠١٧؛ الشروقي، ٢٠١٨؛ الجرايدة، ٢٠٢١؛ Aljamal, 2018؛

(Cerfolio & Chang, 2021

#### - جودة العمل المنتج : Quality of work produced

حيث ترتبط جودة العمل المنتج بمدى توافر رغبة العامل في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله، إذ تستلزم القدرة مهارة ومعرفة وبالمقابل ترتبط الرغبة بظروف العمل المادية والاجتماعية. كما ترتبط جودة العمل المنتج بكافة أنشطة المؤسسة، إذ تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين على اختلاف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية. فالجودة هنا تمثل تعبيراً عن التزام العامل بمستويات أداء معينة تساهم في تقديم سلعة أو خدمة تكون مقبولة لدى الإدارة وترضى في ذات الوقت عملاء المؤسسة من خلال تلبية توقعاتهم عن المنتج الذي تقدمه المؤسسة.

#### - الالتزام الوظيفي: Job commitment

فالالتزام الوظيفي يعبر عن مجموعة قواعد رسمية تلزم العاملين بتصرفات محددة تتسجم مع قوانين وسياسات وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وتحدد ما هو مسموح وما هو غير مسموح من سلوك وظيفي بالشكل الذي يعطى انطباعاً ودلالات ذات صبغة أو ميزة خاصة بالمؤسسة. ومن مظاهر الالتزام الوظيفي قيام العامل بأنشطة أكثر من المطلوب منه كنتيجة لانسجامه مع أهداف المؤسسة ورغبته في المشاركة بتحقيق أهدافها، واحترام قواعد عمل المؤسسة ولوائحها وإجراءاتها، واستعداد العامل للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر، والمشاركة بفاعليات المؤسسة التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والاحتفالات والندوات، وتقديم النصائح والاستشارات.

#### - حجم العمل المنجز The amount of work performed

يعبر حجم العمل المنجز عن المحصلة النهائية لتفاعل الجهود المبذولة من قبل العاملين والتي يتم قياسها بوحد زمنية محددة في وقت محدد. ويتحدد حجم العمل المنجز بمجموعة من العوامل الشخصية والموضوعية ليتم توظيف أفضل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة. ويقاس حجم العمل المنجز بكمية ومقدار العمل الذي يمكن للعامل أن ينجزه في الظروف العادية ومدى سرعة هذا الإنجاز، مع الأخذ بعين الاعتبار

ليبيئة العمل ومدى تناسب المهام الموكلة للعامل مع قدراته ومهاراته والبرامج التدريبية التي تلقاها من المؤسسة أو من خارجها.

#### - المرونة Flexibility

تتمثل المرونة في الحصول على قدر كبير من المعلومات التي تساهم في عملية توقع بيئة الأعمال، وهذه المعلومات تتأتى من خلال الحفاظ على نظام اتصالات فعال مع مجموعات متنوعة من الشركات والأفراد. كما أن المرونة ترتبط باقتناص الفرص بطريقة أسرع مقارنة بالشركات المتنافسة، وهذا يتطلب وجود تعاون مع المساهمين وحوار واقعي فيما بينهم إلى جانب وجود تنوع معرفي لديهم يمكنهم من الإطلاع على كافة متغيرات بيئة العمل.

#### ثانياً : الدراسات السابقة:

تُعدّ البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تمكن الباحث بدراساتها وتحليلها أن يستفيد منها في صياغة مشكلة الدراسة وفروضها، وتحديد متغيرات الدراسة وأدواتها، ومحاولة تلافي أوجه القصور التي وقعت بها تلك الدراسات، وكذلك الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، ومن ثم يقوم الباحث في هذا الجزء بتناول بعض الدراسات السابقة والتي أُتيح له الإطلاع عليها من حيث أهم الأهداف ومجال التطبيق وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتي أمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات على النحو الآتي:

#### ١- دراسات سابقة تناولت نظم العمل عالية الأداء:

أجريت العديد من الدراسات السابقة بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين نظم العمل عالية الأداء وبعض المتغيرات التنظيمية، حيث توصلت دراسة (Bello-Pintado, 2015) إلى أن توافر أبعاد وممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) يساعد المؤسسات العاملة في مجال التصنيع بأورجواي على تحسين أداء التصنيع (أداء التكلفة، وأداء الجودة، وأداء المرونة، وأداء التسليم).

كما توصلت دراسة (Tian et al., 2016) إلى أن توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) يؤثر إيجابياً على الرسوخ التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع النقل بالصين.

في حين أظهرت نتائج دراسة (Chin et al., 2017) إلى وجود علاقة معنوية بين الممارسات المعززة للمهارات والمواطنة البيئية للمؤسسات العاملة في قطاع المقاولات والبناء بماليزيا، وأنه لا توجد علاقة بين بُعدى الممارسات المعززة للدوافع والممارسات المعززة لفرص المشاركة وبين المواطنة البيئية لهذه المؤسسات. أما دراسة (البطران، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية بين ممارسات العمل عالية الأداء والتعزيز التنظيمي المدرك بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمنطقة تليفونات القاهرة، وتوصلت أيضاً إلى أن أكثر الممارسات تأثيراً على التعزيز التنظيمي المدرك هي التمكين وفرق العمل.

وفي دراسة (متولى وآخرون، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر في تحقيق ريادة الأعمال بوزارة التعليم العالي في دولة ليبيا بقوة تأثيرية قدرها ٧,٢٥%، وجاءت الأهمية النسبية في تطبيق تلك الممارسات في ممارسة وضوح الوصف الوظيفي في المرتبة الأولى يليها التوظيف الانتقائي ثم مشاركة المعلومات ثم الأمان الوظيفي ثم تقييم الأداء وجاء التدريب والتنمية في المرتبة الأخيرة.

في حين توصلت دراسة (Tawk, 2021) إلى أنه لتحسين الأداء التنظيمي للشركات لابد من تطبيق حزمة متكاملة من ممارسات نظم العمل عالية الأداء ممثلة في التدريب والتمكين والتواصل والمكافآت، فهناك تأثير إيجابي لتلك الممارسات المشار إليها على الأداء التنظيمي في الشركات. وتوصلت دراسة (Alqudah et al., 2022) أن نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في الاتصال والوصف الوظيفي والتدريب المكثف والمشاركة الإيجابية لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي ومن ثم الاستعداد للتغيير من قبل الموظفين في البنوك الأردنية.

وتوصلت دراسة (Haar & Harris, 2023) إلى الدور الفعال لنظم العمل عالية الأداء في المساهمة في قوة العمل الصحية من خلال القضاء على الإرهاق الوظيفي، بالتطبيق على عدد (٣٠٦) موظفاً في نيوزلندا. حيث كشفت الدراسة أن التوازن بين العمل والحياة يلعب دوراً وسيطاً بين نظم العمل عالية الأداء والإرهاق الوظيفي، وذلك على أساس أن إدارة رفاهية الموظفين هي عملية معقدة.

## ٢- دراسات سابقة تناولت التميز المؤسسي:

وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين التميز المؤسسي وبعض المتغيرات التنظيمية، حيث توصلت دراسة (المطيري، ٢٠١٦) إلى بُعد جودة العمل المنتج احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في السعودية. كما توصلت دراسة (الضبعان، ٢٠١٦) إلى أن درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة (الطائف، وحائل، والجوف، وتبوك، والحدود الشمالية، وبيشة، وحفر الباطن) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (وكلاء، ورؤساء أقسام، وعمداء) كانت متوسطة. أما دراسة (الجرادة، ٢٠٢١) فقد توصلت إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي، بالتطبيق على المؤسسات العامة الأردنية، فكلما اهتم المسؤولين بتنمية المورد البشري داخل المؤسسات محل الدراسة كلما تمكنوا من تعزيز وتعزيز التميز المؤسسي المتمثل في جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة. وتوصلت دراسة (Aljamal, 2018) إلى أن هناك ارتباط قوى بين ممارسات الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في الخليل بفلسطين. وأن درجة التميز المؤسسي بتلك المديريات جاءت متوسطة.

في حين توصلت دراسة (Cerfolio & Chang, 2021) إلى أن هناك دور وسيط للأداء التنظيمي بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، بالتطبيق على شركات البترول في مصر، حيث وجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي، وأيضاً وجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي، ومن ثم أوصت الدراسة بتشجيع المنظمات والمؤسسات على تحقيق التميز من خلال غرس معايير التميز في الإجراءات الإدارية اليومية، وتشجيع المنظمات على الاهتمام بمكونات الجينات التنظيمية (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والدوافع، والهيكل) لأنها يمكن أن تشكل ثقافة المنظمة (حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والدوافع، والهيكل) التي يمكن أن تساعد في تحديد المنظمة نقاط القوة والضعف وكيفية مواجهتها.

وتوصلت دراسة (Alsuwaidi, 2023) إلى أن تحفيز الموظفين، ومشاركة المعرفة فيما بينهم، وكذلك وجود الثقافة التعاونية كل ذلك من دوره أن يحسّن من جودة الخدمة الالكترونية المقدمة في إمارة أبو ظبي، ومن ثم يؤدي ذلك إلي التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي التي تسعى إليه كل إمارة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

## ٣- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي:

هناك دراسات سابقة تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وأبعاد التميز المؤسسي المتمثلة في (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة)، حيث هدفت دراسة (Liao et al., 2009) إلى التعرف على علاقة نظم العمل عالية الأداء وجودة المنتج (كأحد أبعاد التميز المؤسسي) بالتطبيق على البنوك المصرفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظم العمل عالية الأداء وجودة المنتج، وذلك من خلال استغلال رأس المال البشري والتمكين النفسي. بينما هدفت دراسة (Fabi et al., 2015) إلى التعرف على تأثير نظم العمل عالية الأداء على الالتزام الوظيفي في المنظمات الكندية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في ممارسات تعزيز المهارات، وتعزيز الحافز، وتعزيز الفرص ذات تأثير طردي معنوي على التزام الموظفين في العمل، أي لا بد من تحسين مهارات الموظفين، وتحفيزهم على استخدام هذه المهارات، وتمكينهم في اتخاذ قراراتهم في العمل مما يؤدي في النهاية إلى تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة التزامهم في العمل.

في حين توصلت دراسة (Van De Voorde & Beijer, 2015) إلى أن نظم العمل عالية الأداء تساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام وانخفاض مستويات الإجهاد الوظيفي، ومن ثم يؤدي ذلك في النهاية إلى زيادة حجم العمل المنجز لدى الشركات أو ما يعرف بزيادة مخرجات العمل. أما دراسة (Liu & Lin, 2021) فتوصلت إلى ارتباط نظم العمل عالية الأداء بمرونة فريق الإدارة وكذلك مرونة الموظف، بالتطبيق على مصادر متعددة في سلسلة خدمات غذائية متعددة الجنسيات، بما في ذلك ١٦٢ مدير مطعم و ٤٧٢ عضواً في فريق الإدارة و ٤٧٤ موظفاً في الخطوط الأمامية.

بينما هدفت دراسة (Alpkan & Gemici, 2023) إلى تحديد مدى مساهمة نظم العمل عالية الأداء في تحسين جودة المنتج والابتكار (كأحد أبعاد التميز المؤسسي) فيه من خلال الدور الوسيط للقدرات التكنولوجية والدور الوسيط للتعاون بين الجامعة والصناعة، بالتطبيق على ٢٢٨ شركة في صناعة

السيارات التركية. وكشفت النتائج أن نظم العمل عالية الأداء لها مساهمة إيجابية معنوية في تحسين جودة وابتكار المنتجات، وأن القدرات التكنولوجية توسطت في العلاقة بين HPWS وابتكار المنتجات. وبناءً على ماتم استعراضه من الدراسات السابقة، استطاع الباحث تحديد الفجوة البحثية التي يغطيها البحث الحالي، ممثلة في النقاط الآتية :

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في متغيرات نظم العمل عالية الأداء والمتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) كما في دراسة (المنسي، ٢٠١٨)، والعديد من الدراسات الأجنبية مثل (Tian et al., 2016 ; Özçelik et al., 2016 ;

Jyoti & Rani, 2017 ; Huang et al., 2018 ; Alqudah et al., 2022).  
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في متغيرات التميز المؤسسي والمتمثلة في (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة)، كما في دراسات (الجرابدة، ٢٠٢١ ; المطيري، ٢٠١٦ . Cerfolio & Chang, 2021 ; Aljamal, 2018 ;

- لم تتناول الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - دور نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) كمتغيرات مستقلة والتميز المؤسسي كمتغير تابع بأبعادها المتمثلة في (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة)، بالتطبيق على جامعة الكويت، وهو ما يسعى البحث الحالي لتحقيقه، بما يُضفي أهمية خاصة لموضع التطبيق.

#### ثالثاً : الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء عدد (١٨) مقابلة مع عدد من أعضاء هيئة التدريس (منهم عدد ٥٥ مقابلات مع الأستاذ، و٧٧ مقابلات مع الأستاذ المساعد، و٦٦ مقابلات مع الأساتذ المشاركين) بجامعة الكويت، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تغطي نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي في جامعة الكويت محل الدراسة. وفي ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية، توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- قلة التوجيه الكافي من قبل جامعة الكويت بالتركيز على تكليف عضو هيئة التدريس بمهام تثير لديه دوافع التحدي، وتشعره بأهميته واستقلالته في اتخاذ القرارات المتعلقة بواجبات وظيفته، وهو ما يؤثر سلباً على تعزيز وتعزيز التميز المؤسسي.
- وجود تفاوت بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة من حيث مستوى تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء بصفة عامة، فقد تم الكشف عن أنه يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون إلى المجموعة الوظيفية التخصصية دون الاهتمام بالمجموعات الوظيفية الفنية أو المكتبية.
- كذلك عدم إلمام ومعرفة بعض أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أدائهم، إضافة إلى محدودية مشاركة بعضهم في صنع القرارات سواء على مستوى الكلية أو الجامعة.
- قلة الوضوح الكافي للدور الهام الذي يمكن أن تلعبه نظم العمل عالية الأداء وممارساتها المختلفة في تعزيز التميز المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.
- الانخفاض النسبي لمستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التميز المؤسسي المتمثلة في جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة.

#### رابعاً : مشكلة وتساؤلات البحث:

أصبح تعزيز التميز المؤسسي مطلباً ملحاً وضرورياً في ظل التطورات السريعة في عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني، فهذا العصر المعرفي لا يعترف إلا بالتميز سواء كان من قبل الأفراد أو المؤسسات في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة في التميز والجودة في مختلف ميادين الحياة والعمل.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول بأن مشكلة البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في "قصور في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة الكويت، مما يدعو إلى تنمية نظم العمل عالية الأداء". ويمكن صياغة مشكلة البحث في عدد من التساؤلات الآتية:

١- ما مدى توافق نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص المشاركة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ

- مساعد).؟ وهل يختلف مستوى هذا التوافر باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).؟
- ٢- ما مدى توافر أبعاد التميز المؤسسي (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).؟ وهل يختلف مستوى هذا التوافر باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).؟
- ٣- هل هناك علاقة بين نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.؟

#### خامساً : أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:
- ١- التعرف على درجة ممارسة نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة في جامعة الكويت محل الدراسة، والكشف عن مدى إختلاف درجة هذه الممارسة باختلاف الخصائص الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس المتمثلة في (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
  - ٢- التعرف على درجة توافر الأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي في جامعة الكويت محل الدراسة، والكشف عن مدى إختلاف درجة هذا التوافر باختلاف الخصائص الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس المتمثلة في (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
  - ٣- التعرف على مستوى الإختلاف بين إدراكات المستقضى منهم (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جامعة الكويت نحو أبعاد التميز المؤسسي باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).
  - ٤- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.

#### سادساً : أهمية البحث:

- يستمد البحث أهميته من عدة إعتبرات علمية وعملية بيّانها في ما يأتي:
- ١- الأهمية العلمية :
    - يعتبر موضوع نظم العمل عالية الأداء من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة الغربية - حسب ما توافر لدى الباحث - التي تناولت دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة الكويتية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على نظم العمل عالية الأداء ودورها في تعزيز التميز المؤسسي.
    - إلقاء المزيد من الضوء على نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على نظم العمل عالية الأداء والتعزيز المؤسسي، وطبيعة العلاقة بينهما في قطاعات صناعية أو خدمية تختلف في طبيعتها وخصائصها عن جامعة الكويت.
  - ٢- الأهمية العملية :
    - تساعد نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بمفهوم وممارسات نظم العمل عالية الأداء، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين نظم العمل عالية الأداء بالشكل الذي يمكن أن يساعد في الارتقاء بمستوى التميز المؤسسي لجامعة الكويت.
    - يستمد البحث أهميته من مجال التطبيق وهو جامعة الكويت والمنوط بتقديم خدمات تعليمية واستشارات متعلقة بالبيئة الكويتية، كما أن جامعة الكويت تشهد حالياً طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة. كما تستمد أهمية البحث العملية من متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة في نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي، وتستمد أيضاً الأهمية من تزايد الاهتمام في الوقت المعاصر بالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تحاول تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات دولة الكويت.



### سابعاً : فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يأتي:

- 1- لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في جامعة الكويت نحو نظم العمل عالية الأداء بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل).
- 2- لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في جامعة الكويت نحو أبعاد التميز المؤسسي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل).
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.

### ثامناً : حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- 1- الحدود الموضوعية : يقتصر موضوع البحث على إختبار دور نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) في تعزيز التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على جامعة الكويت.
- 2- الحدود المكانية : تم تطبيق هذا البحث على جامعة الكويت؛ لما تقدمه الجامعة من خدمات تعليمية وثقافية ومجتمعية، بالإضافة إلى دورها الريادي في المنطقة العربية .
- 3- الحدود البشرية : تمثلت وحدة المعاينة للبحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) وذلك في جامعة الكويت.

### تاسعاً : منهجية البحث:

تتمثل منهجية البحث في البيانات المطلوبة للبحث ومصادر هذه البيانات، ومجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب التحليل الإحصائي، على النحو الآتي:

#### (١) أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة، على النحو الآتي:

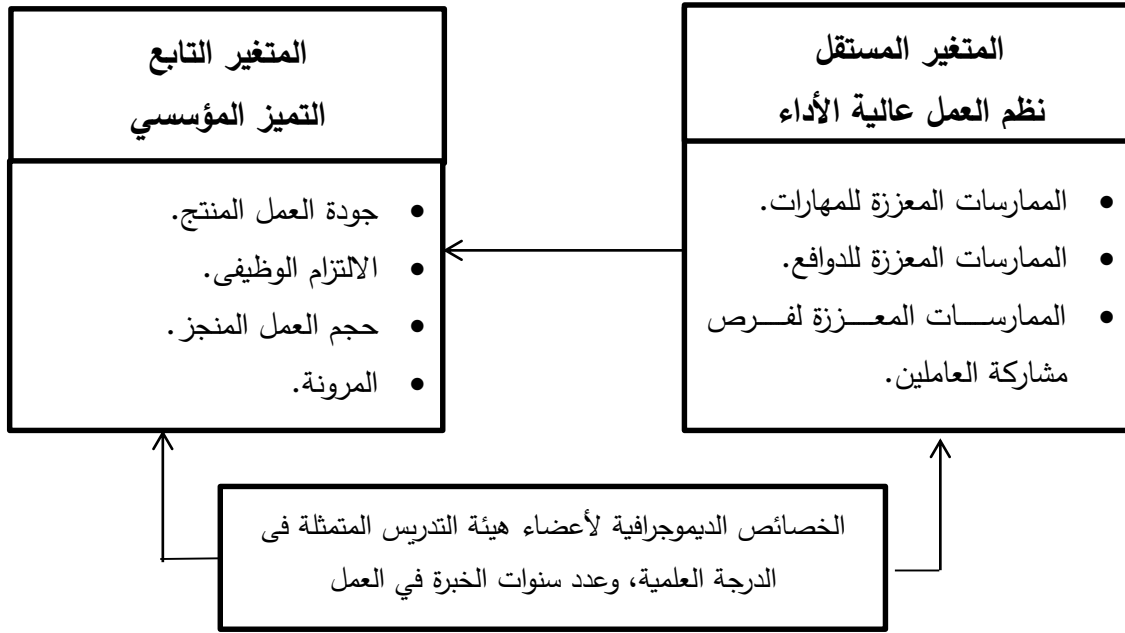
(١/١) البيانات الثانوية : اعتمد الباحث على الدراسات السابقة المتمثلة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وشبكة المعلومات العالمية، وبنك المعرفة، والتي تناولت نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي.

(٢/١) البيانات الأولية : اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للبحث على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى العاملين من فئة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جامعة الكويت؛ وذلك لتحديد دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي.

#### (٢) متغيرات البحث وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة وتساولات البحث وأهدافه وفروضه، فإن الدراسة الميدانية تعتمد على مجموعة من المتغيرات تمثلت في نظم العمل عالية الأداء كمتغيرات مستقلة، والتميز المؤسسي كمتغير تابع، "أنظر الشكل رقم (١)"، حيث يوضح الشكل نموذج البحث. وتتمثل مقاييس البحث الحالي فيما يأتي :

- اعتمد الباحث في قياس نظم العمل عالية الأداء على المقياس الذي طوره (Gardner et al., 2011) واستخدمته العديد من الدراسات العربية منها (المنسي، ٢٠١٨؛ منطاش، مناع، ٢٠١٧)، وكذلك العديد من الدراسات الأجنبية منها (Jyoti & Rani, 2016 ; Tian et al., 2016 ; Özçelik et al., 2016 ; Huang et al., 2018) وذلك على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبتت صدقها وثباتها. وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في الممارسات المعززة للمهارات (٦) عبارات، والممارسات المعززة للدوافع (٦) عبارات، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين (٧) عبارات.



شكل رقم (١)

### نموذج وصفي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث.

- اعتمد الباحث في قياس التميز المؤسسي على المقياس الذي تم تنميته من قبل العديد من الدراسات السابقة أهمها (الجرابدة، ٢٠٢١؛ Aljama, 2018؛ Cerfolio & Beil-Hildebrand, 2002 ; Chang, 2021). وذلك على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبتت صدقها وثباتها. وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس التميز المؤسسي جودة العمل المنتج (٤) عبارات، والالتزام الوظيفي (٥) عبارات، وحجم العمل المنجز (٥) عبارات، والمرونة (٦) عبارات.
- مقياس الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم من أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة، وذلك للتعرف على (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل).

### (٣) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) بجامعة الكويت (كلية : العلوم الإدارية، والحقوق، والآداب، والعلوم، وعلوم طبية أساسية، والطب والجراحة، والهندسة والبتترول، والعلوم الطبية المساعدة، والتربية، والشريعة، والصيدلة، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الحياتية)، وبلغ مجتمع البحث ٦٨٢٢ مفردة (تقرير إدارة الموارد البشرية لعام ٢٠٢٣م بالجامعة). ونظراً لضخامة حجم مجتمع البحث ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختبار مفردات البحث المستهدفة من مجتمع البحث المشار إليه، وتم استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة وهي كالتالي (إدريس، ٢٠١٢):

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{Ne^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

حيث (n) حجم العينة، و(N) حجم مجتمع البحث، و(Z) حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%، و(P) نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي ٥٠%، و(e) خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠,٥ (إدريس، ٢٠١٢). وبالتعويض في المعادلة السابقة فإن حجم العينة، تمكن الباحث من التوصل لحجم العينة وهو يساوي ٣٤٠ مفردة ممثلة لفئات المجتمع، كما يأتي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{٦٨٢٢ \times (١,٩٦)^2 \times ٠,٥ \times (١ - ٠,٥)}{٣٤٠} = ٣٤٠ \text{ مفردة}$$

$$٦٨٢٢ \times (١,٩٦)^2 + ٦٨٢٢ \times (٠,٥)^2$$

#### (٤) أداة وطريقة جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال قائمة استقصاء مباشرة، اشتملت القائمة على ثلاثة أسئلة بجانب صفحة الغلاف والمقدمة، حيث اشتمل السؤال الأول عن الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، بينما اشتمل السؤال الثاني على (١٩) عبارة تغطي الممارسات الثلاثة لنظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) بجامعة الكويت، في حين خصص السؤال الثاني لقياس إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التميز المؤسسي (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة)، واشتمل على (٢٠) عبارة.

وفيما يتعلق بطريقة جمع البيانات الأولية من مفردات العينة، فإنه تم الاعتماد على المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم وكذلك الإنترنت، وتم توضيح أهداف الاستقصاء لهم، وطلب التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة، وبلغت نسبة الاستمارات المستردة ٨٩% وهي نسبة مرتفعة في البحوث الاجتماعية.

#### عاشراً : تقييم صدق وثبات أداة البحث :

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (١٩) متغير لقياس أبعاد نظم العمل عالية الأداء، ٢٠ متغير لقياس التميز المؤسسي لجامعة الكويت) فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ. كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (١) معاملات الثبات والصدق لأبعاد نظم العمل عالية الأداء وأبعاد التميز المؤسسي.

#### جدول رقم (١)

تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا (Alpha)	صدق المقياس (الجذر التربيعي لمعامل ألفا)
١ نظم العمل عالية الأداء :			
١/١ الممارسات المعززة للمهارات.	٦	٠,٧٩	٨٩
٢/١ الممارسات المعززة للدوافع.	٦	٠,٨٦	٩٣
٣/١ الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين.	٧	٠,٧٧	٨٨

٩٤	٠,٨٨	١٩	المقياس الإجمالي.
			٢ التميز المؤسسي :
٩٤	٠,٨٨	٤	١/٢ جودة العمل المنتج.
٩٢	٠,٨٤	٥	٢/٢ الالتزام الوظيفي.
٨٤	٠,٧١	٥	٣/٢ حجم العمل المنجز.
٨٦	٠,٧٤	٦	٤/٢ المرونة.
٩٥	٠,٩٠	٢٠	المقياس الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٧١) و(٠,٩٠) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس نظم العمل عالية الأداء ككل كان (٠,٨٨)، وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس التميز المؤسسي والذي بلغ (٠,٩٠). وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥% حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وهذه النتائج تعزز الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي اللاحقة.

كذلك يمكن القول بأن كل معاملات الصدق كانت دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ مما يؤكد على تمتع استقصاء أبعاد نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي الوارد بالبحث بخصائص الاختبار الجيد، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث.

### حادي عشر: أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :

في ضوء نوع بيانات الدراسة الحالية، وفروض البحث، تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

- **الأسلوب الإحصائي الوصفي Descriptive statistics :** فهو يعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث، ويتضمن هذا الأسلوب المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت.
- **أسلوب تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation :** يشير هذا الأسلوب إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لقياس قوة العلاقة أو الارتباط بين متغيرين إثنين، وتم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من درجة الارتباط بين متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموجرافية، وهو ما يعزز صدق المفاهيم للمقاييس المختلفة المستخدمة في البحث.
- **أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA :** يعد أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل العلاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة الخاضعة للبحث، كما يهدف هذا الأسلوب إلى التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أو عدد من المتغيرات المستقلة.
- **أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis :** يعد كل من أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة. وغالباً يتم استخدام هذين الأسلوبين معاً؛ وذلك بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (تحليل الانحدار)، وتحديد درجة هذه العلاقة (تحليل الارتباط).

## ثاني عشر: تحليل الارتباط لمتغيرات البحث :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين المتغيرات؛ وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات البحث.

### جدول رقم (٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

المرونة	حجم العمل المنجز	الالتزام الوظيفي	حجم العمل المنتج	الأبعاد
**٠,٦٧	**٠,٥٥	**٠,٨٨	**٠,٧٣	الممارسات المعززة للمهارات
**٠,٧٦	**٠,٨٠	**٠,٥٩	**٠,٦٨	الممارسات المعززة للدوافع
**٠,٧٨	**٠,٧٨	**٠,٧٩	**٠,٩٥	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

(\*\*) معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية المعنوية عند ٠,٠١

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث ما يأتي :

1. ترتبط الممارسات المعززة للمهارات ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد التميز المؤسسي (حجم العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة).
2. ترتبط الممارسات المعززة للدوافع ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد التميز المؤسسي (حجم العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة).
3. ترتبط الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد التميز المؤسسي (حجم العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحليل الارتباط يعطى مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

## ثالث عشر: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث :

١- نتائج اختبار الفرض الأول: ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في جامعة الكويت نحو نظم العمل عالية الأداء باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل)".

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذا البحث، والمتعلق بمدى إختلاف أعضاء هيئة التدريس لأبعاد نظم العمل عالية الأداء بجامعة الكويت، حيث يحتوى مقياس نظم العمل عالية الأداء على ثلاثة متغيرات أساسية وتسعة عشر متغيرات فرعية، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

إتضح من نتائج التحليل الوصفي لمقياس نظم العمل عالية الأداء لإدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة أن الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري قدره (٠,٩٩٨)، ثم تأتي الممارسات المعززة للمهارات في

دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت  
د. خالد سعد نايف الخالدي

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨١)، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة الممارسات المعززة للدوافع بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٧٧). ويتضح للباحث أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة مرتفع نسبياً لأبعاد نظم العمل عالية الأداء والتمثلة في الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين، وذلك استناداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالي.

جدول رقم (٣)

التحليل الوصفي لمقياس نظم العمل عالية الأداء

م	نظم العمل عالية الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أولاً : الممارسات المعززة للمهارات :		
١	وجود مقابلات منظمة للمتقدمين من أعضاء هيئة التدريس لشغل الوظيفة.	٣,٧٩	٠,٦٨٧
٢	تعيين الأفراد من أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم المهارات المطلوبة.	٣,٨٧	٠,٨٩١
٣	توافر برامج تدريبية بصفة دائمة لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٥٩	٠,٧٨٤
٤	البرامج التدريبية تساعد أعضاء هيئة التدريس على أداء وظائفهم.	٣,٤٥	٠,٧٧١
٥	استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة.	٣,٦١	٠,٨٣٢
٦	تسهيل الحصول على فرص حقيقية لتحسين المهارات اللازمة.	٣,٤٩	٠,٦٦٧
	ثانياً : الممارسات المعززة للدوافع :		
٧	تقييم أداء كل عضو هيئة تدريس عادل ويعكس أدائه الفعلي.	٣,٦٧	٠,٦٧٠
٨	الارتباط بين مستوى الأجر ومستوى الأداء الوظيفي.	٣,٥٩	٠,٨٥١
٩	أساليب التعويضات بالجامعة منافسة لنظيراتها.	٣,٦٣	٠,٧٩٩
١٠	يعتمد منح المكافآت على حسن أداء عضو هيئة التدريس.	٣,٦٨	٠,٦٨٤
١١	منح المكافأة مقابل أداء عضو هيئة التدريس.	٣,٧٥	٠,٧٨٥
١٢	تعتمد الترقيات بشكل كبير على كفاءة عضو هيئة التدريس.	٣,٦٢	٠,٨٣٢
	ثالثاً : الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين :		
١٣	يوجد نظام واضح وعادل للشكاوى.	٣,٧٧	٠,٦٧٥
١٤	أشارك رسمياً في مجموعات أو لجان تنظيمية.	٣,٧٩	٠,٥٨٣
١٥	يوجد توصيف وظيفي حديث للمهام التي أعمل بها.	٣,٧١	٠,٧٨٠
١٦	يتوافر لكل عضو هيئة تدريس معلومات كافية لفهم دوره المنوط به تجاه الجامعة.	٣,٦٦	٠,٨٥٦
١٧	يسمح لعضو هيئة التدريس بالتواصل مع زملائه في الأقسام الأخرى.	٣,٥٩	٠,٦٩٧
١٨	يسمح لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	٣,٨٧	٠,٨٨١
١٩	تتواصل الجامعة رسمياً لتوضيح رسالتها وأهدافها.	٣,٨٧	٠,٨٩٩

وحتى يمكن التحقق من الاختلافات في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو نظم العمل عالية الأداء، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفقاً للخصائص الديموجرافية الممثلة في (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل) كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (٤)

التحليل الوصفي لإدراكات أعضاء هيئة التدريس نحو نظم العمل عالية الأداء مع المتغيرات الديموجرافية (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل)

المتغيرات الديموجرافية				الدرجة العلمية			التحليل الوصفي للمتغيرات
عدد سنوات الخبرة في العمل				أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	
أقل من ٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٠ - أقل من ١٥ سنوات	١٥ سنوات فأكثر				
٣,٧٦ ٠,٧٩	٣,٨٠ ١,٦٠	٣,٨٢ ٠,٨٧	٣,٨٤ ٠,٦٩	٣,٩٠ ٠,٤٠	٣,٨٦ ٠,٨٥	٣,٧٨ ١,٢٤	الممارسات المعززة للمهارات الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٣,٦٠ ٠,٦٧	٣,٦٩ ٠,٤١	٣,٧١ ٠,٩٣	٣,٧٧ ٠,٧٤	٣,٨٤ ٠,٦٤	٣,٧٣ ٠,٨٣	٣,٧٤ ٠,٨١	الممارسات المعززة للدوافع الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٣,٨١ ٠,٥١	٣,٨٩ ٠,٦٣	٣,٩٤ ٠,٩٥	٣,٩٥ ٠,٧٨	٣,٩٨ ٠,٧٥	٣,٨٩ ٠,٨٢	٣,٨٨ ٠,٨٩	الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين الوسط الحسابي الانحراف المعياري

حيث اتضح من الجدول السابق أن درجة أستاذ لعضو هيئة التدريس بجامعة الكويت تحتل المرتبة الأولى في كل من (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) تليها درجة أستاذ مشارك، ثم أخيراً درجة أستاذ مساعد. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل، فأعضاء هيئة التدريس الذين تزيد خبرتهم عن ١٥ سنة يكونون أكثر ممارسةً لنظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين)، يليها أعضاء هيئة التدريس الذين يتراوح خبرتهم ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة، ثم في المرتبة الثالثة أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، وأخيراً أعضاء هيئة التدريس الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات.

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف في إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) بجامعة الكويت نحو نظم العمل عالية الأداء باختلاف الخصائص الديموجرافية (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو نظم العمل عالية الأداء باختلاف الخصائص الديموجرافية (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥، ٠,٠١). وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين لإدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت نحو نظم العمل عالية الأداء مع المتغيرات الديموجرافية

م	المتغيرات	المتغيرات الديموجرافية	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
١	الممارسات المعززة للمهارات	الدرجة العلمية	٨٦,٦٦	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٦٦,٩١	*٠,٠٠٢

دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت  
د. خالد سعد نايف الخالدي

٢	الممارسات المعززة للدوافع	الدرجة العلمية	٥٨,١٦	*٠,٠٠٢
		عدد سنوات الخبرة	٤٤,٣٧	*٠,٠٠٠
٣	المهارات المعززة لفرص مشاركة العاملين	الدرجة العلمية	٩١,٧٩	*٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٧٨,٥٠	*٠,٠٠٣

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ويوضح من الجدول السابق أن :

- وجود إختلافات في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء بإختلاف الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- وجود إختلافات في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو أبعاد نظم العمل عالية الأداء بإختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).

ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) فى جامعة الكويت نحو نظم العمل عالية الأداء بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة فى العمل)."

**٢ - نتائج اختبار الفرض الثاني:** ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) فى جامعة الكويت نحو أبعاد التميز المؤسسى بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة فى العمل)". يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائى الخاص بالإجابة على السؤال الثانى لهذا البحث، والمتعلق بمدى إختلاف أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التميز المؤسسى بجامعة الكويت محل الدراسة، حيث يحتوى مقياس التميز المؤسسى على أربعة متغيرات رئيسية وعشرون متغيراً فرعياً، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

إتضح من نتائج التحليل الوصفى لمقياس التميز المؤسسى لإدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة أن المرونة إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣,٥١) وانحراف معيارى قدره (٠,٨٧٨)، ثم يأتي الالتزام الوظيفى فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (٣,٤٨) وانحراف معيارى قدره (٠,٧٧٥)، ثم جاء فى المرتبة الثالثة جودة العمل المنتج بمتوسط حسابى (٣,٤٥) وانحراف معيارى (٠,٨٩٩)، ثم فى المرتبة الرابعة والأخيرة جاء حجم العمل المنجز بمتوسط حسابى (٣,٤٠) وانحراف معيارى (٠,٨٦٣).

ويتضح للباحث أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد التميز المؤسسى والمتمثلة فى جودة العمل المنتج، الالتزام الوظيفى، وحجم العمل المنجز، والمرونة، وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالى.



دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت  
د. خالد سعد نايف الخالدي

جدول رقم (٦)

التحليل الوصفي لمقياس التميز المؤسسي

م	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التميز المؤسسي
أولاً : جودة العمل المنتج :			
١	٠,٨٩٩	٣,٤٥	يتم مطابقة مخرجات أداء أعضاء هيئة التدريس بالمواصفات المحددة من قبل الإدارة.
٢	٠,٩٥٨	٣,٦٤	يتم مطابقة مخرجات أداء أعضاء هيئة التدريس لمعايير الجودة المعتمدة عالمياً.
٣	٠,٨٨٣	٣,٤٢	تحرص الإدارة على أن تكون مخرجات عمل أعضاء هيئة التدريس تحقق رضا المستفيدين.
٤	٠,٥٨٤	٣,٤٣	تقوم الجامعة بمراقبة مرافقها باستمرار لتحسين طريقة تقديم خدماتها.
ثانياً : الالتزام الوظيفي :			
٥	٠,٩٥٨	٣,٣٤	تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس رغبة في عملهم وقدرة على إنجازه.
٦	٠,٧٧٥	٣,٤٨	يوجد انسجام بين أهداف أعضاء هيئة التدريس وبين أهداف الجامعة وقيمتها.
٧	٠,٩٨٧	٣,٤٤	يحترم أعضاء هيئة التدريس قواعد عملهم ولوائحها وإجراءاتها.
٨	٠,٧٨٨	٣,٤٢	يستعد أعضاء هيئة التدريس للعمل بطروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.
٩	٠,٦٨٩	٣,٥٧	يشارك أعضاء هيئة التدريس بفاعلية في الندوات والاجتماعات والاحتفالات.
ثالثاً : حجم العمل المنجز :			
١٠	٠,٩٢٠	٣,٦٥	هناك جداول زمنية محددة لإنجاز مهام أعضاء هيئة التدريس.
١١	٠,٩٨٧	٣,٤٤	تحدد الجامعة ديناميكية إنتاجها وخدماتها وفق احتياجات البيئة.
١٢	٠,٧٨٨	٣,٥٣	تهتم الجامعة بمراجعة مخرجات العمل المنجز بشكل دوري.
١٣	٠,٩٨٤	٣,٦٩	تقوم الجامعة بتزويد أعضاء هيئة التدريس بتغذية راجعة عن حجم أدائهم المنجز.
١٤	٠,٩٦٩	٣,٧٦	يتأثر حجم العمل المنجز بطروف خارجية تتحكم ببيئة العمل.
رابعاً : المرونة :			
١٥	٠,٨٦٠	٣,٦١	يتم تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيير الخدمات التي تقدمها الجامعة.
١٦	٠,٨٧٨	٣,٥١	تواكب الجامعة التطورات العلمية في البيئة المحيطة.
١٧	٠,٨٢٣	٣,٤٤	تعديل الجامعة خططها بحسب التغيير في البيئة الخارجية.
١٨	٠,٧٣٩	٣,٥٩	تعيد الإدارة النظر في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.
١٩	٠,٨٨٢	٣,٦٧	لدى الجامعة قدرة عالية على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها.
٢٠	٠,٩١١	٣,٦٥	تقوم الجامعة بتحسين خدماتها المقدمة للجمهور بما يتناسب مع طبيعة متطلباتهم.

وحتى يمكن التحقق من الاختلافات في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو التميز المؤسسي، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفقاً للخصائص الديموجرافية الممثلة في (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل) كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (٧)

التحليل الوصفي لإدراكات أعضاء هيئة التدريس نحو التميز المؤسسي مع المتغيرات الديموجرافية  
(الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل)

المتغيرات الديموجرافية							التحليل الوصفي للمتغيرات
عدد سنوات الخبرة				الدرجة العلمية			
١٥ سنوات فأكثر	١٠- أقل من ١٥ سنوات	٥- أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	
جودة العمل المنتج							الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٧٦,٣ ٩٦,٠	٦٣,٣ ٨٣,٠	٥٥,٣ ٨٨,٠	٤٨,٣ ٩٦,٠	٥٦,٣ ٥١,٠	٣٩,٣ ٦٧,٠	١٥,٣ ٥٤,٠	
الالتزام الوظيفي							الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٥٨,٣ ٦٨,٠	٤٣,٣ ٨٠,٠	٣٢,٣ ٩٨,٠	٢٣,٣ ٧٧,٠	٥٦,٣ ٦١,٠	٤٢,٣ ٩٦,٠	٣٩,٣ ١٤,١	
حجم العمل المنجز							الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٥٠,٣ ٧٣,٠	٤٧,٣ ٠٦٨,	٣٩,٣ ٧٨,٠	٢٢,٣ ٨٥,٠	٥٩,٣ ٦٤,	٤٧,٣ ٥٥,٠	٣٦,٣ ٦٧,٠	
المرونة							الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٦١,٣ ٨٧,٠	٥٦,٣ ٦٩,٠	٤٨,٣ ٩٠,٠	٢٦,٣ ٨٩,٠	٨٠,٣ ٦٩,٠	٦٦,٣ ٧٧,٠	٥٨,٣ ٦٠,١	

حيث اتضح من الجدول السابق أن درجة أستاذ لعضو هيئة التدريس بجامعة الكويت تحتل المرتبة الأولى في كل من (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) تليها درجة أستاذ مشارك، ثم أخيراً درجة أستاذ مساعد. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل، فأعضاء هيئة التدريس الذين تزيد خبرتهم عن ١٥ سنة يكونون أكثر ممارسةً لنظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين)، يليها أعضاء هيئة التدريس الذين يتراوح خبرتهم ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة، ثم في المرتبة الثالثة أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات، وأخيراً أعضاء هيئة التدريس الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات.

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، وذلك بغرض تحديد مدى الاختلاف في إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) بجامعة الكويت نحو التميز المؤسسي باختلاف الخصائص الديموجرافية (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل). وتبين من النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو التميز المؤسسي باختلاف الخصائص الديموجرافية (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥، ٠,٠١). وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين لإدراكات العاملين بالإدارة محل الدراسة نحو التميز المؤسسي  
مع المتغيرات الديموجرافية

م	المتغيرات	المتغيرات الديموجرافية	قيمة ف المحسوبة	مستوى المعنوية
١	جودة العمل المنتج	الدرجة العلمية	٦٩,٠٨	* ٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٧٢,٥٣	* ٠,٠٠٠
٢	الالتزام الوظيفي	الدرجة العلمية	٥١,١٧	* ٠,٠٠٣
		عدد سنوات الخبرة	٤٨,٣٠	* ٠,٠٠٠
٣	حجم العمل المنجز	الدرجة العلمية	٤٣,٣٥	** ٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٥٧,٨٢	* ٠,٠٠٢
٤	المرونة	الدرجة العلمية	٧٥,٦٢	* ٠,٠٠٠
		عدد سنوات الخبرة	٤٦,٧١	* ٠,٠٠٠

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار F-Test

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار F-Test

ويتضح من الجدول السابق أن:

- وجود إختلافات في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو أبعاد التميز المؤسسي باختلاف الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- وجود إختلافات في إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة نحو أبعاد التميز المؤسسي باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) حيث إن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١، ٠,٠٥).
- ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في جامعة الكويت نحو أبعاد التميز المؤسسي باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل).

٣- نتائج اختبار الفرض الثالث: ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي في جامعة الكويت".  
وبفرض اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المتمثلة في (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي بجامعة الكويت محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد نظم العمل عالية الأداء وفقاً لعلاقتها بالتميز المؤسسي، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis.

وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول التالي أن أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) مجتمعة ترتبط معنوياً بالتميز المؤسسي وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي يبلغ ٠,٩٦٥، وبلغت قيمة (ف) ٩,٧٢٢ وهي ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن أبعاد نظم العمل عالية الأداء تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما بلغ قيمة معامل التحديد ٠,٩٣١ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن نظم العمل عالية الأداء تسهم بنسبة ٩٣,١% في تفسير التباين في التميز المؤسسي.

#### جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير نظم العمل عالية الأداء على التميز المؤسسي بجامعة الكويت

نظم العمل عالية الأداء	التميز المؤسسي	معامل الانحدار Beta	قيمة (t) ومستوى المعنوية	قيمة (f) ومستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الممارسات المعززة للمهارات	التميز المؤسسي	٠,٢٦٧	٢,٧١١ (٠,٠٠٣)	٩,٧٢٢ (٠,٠٠٠)	٠,٩٦٥	٠,٩٣١
الممارسات المعززة للدوافع		٠,٢٠١	٢,٥٦٠ (٠,٠٠٢)			
الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين		٠,٢٩١	٢,٨٤٠ (٠,٠٠٣)			

وأوضحت نتائج الجدول رقم (١٢) أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد نظم العمل عالية الأداء ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي بجامعة الكويت محل الدراسة، ويمكن ترتيب أبعاد نظم العمل عالية الأداء من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير التميز المؤسسي بجامعة الكويت محل الدراسة إلى الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين، ثم الممارسات المعززة للمهارات، وأخيراً الممارسات المعززة للدوافع. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الثالث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.

#### رابع عشر: نتائج البحث:

- توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب المسؤولين بجامعة الكويت، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي:
- ترتبط أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) كلاً على حده ارتباطاً طردياً ذات دلالة إحصائية مع أبعاد التميز المؤسسي (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة).
  - احتلت الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري قدره (٠,٩٩٨)، ثم تآتى الممارسات المعززة للمهارات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨١)، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة الممارسات المعززة للدوافع بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٧٧).
  - أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة للممارسات المعززة للمهارات كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء، حيث تتم مقابلات منظمة للمتقدمين من أعضاء هيئة التدريس لشغل الوظيفة، كما يتم تعيين الأفراد من أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم المهارات المطلوبة في العمل، بالإضافة إلى توافر برامج تدريبية بصفة دائمة لهم، فالبرامج التدريبية تساعد

- أعضاء هيئة التدريس على أداء وظائفهم وإكسابهم المهارات اللازمة، وبالتالي تستخدم الجامعة نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة، وهو ما تتفق مع دراسة (متولى وآخرون، ٢٠٢١).
- أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة للممارسات المعززة للدوافع كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء، حيث يتم تقييم أداء كل عضو هيئة تدريس بشكل عادل يعكس أدائه الفعلي، كما أن هناك ارتباط بين مستوى الأجر ومستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي تعتمد الترقّيات بشكل كبير على كفاءة عضو هيئة التدريس، أما بالنسبة للتعويضات والمكافآت، فأساليب التعويضات بالجامعة منافسة لنظيراتها، ويُعتمد منح المكافآت على حسن أداء عضو هيئة التدريس.
- أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة للممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين كأحد أبعاد نظم العمل عالية الأداء، حيث يوجد نظام واضح وعادل للشكاوى، كما يشارك عضو هيئة التدريس في مجموعات أو لجان تنظيمية، ويوجد توصيف وظيفي حديث للمهام، كما يتوافر لكل عضو هيئة تدريس معلومات كافية لفهم دوره المنوط به تجاه الجامعة، ويسمح لعضو هيئة التدريس بالتواصل مع زملائه في الأقسام الأخرى، كذلك يسمح لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من أجل توضيح رسالة الجامعة وأهدافها للمجتمع المحيط.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في جامعة الكويت نحو نظم العمل عالية الأداء باختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، وهو ما تتفق مع معظم الدراسات السابقة (Bello, Pintado, 2015 ; Tian et al., 2016).
- أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة متوسط نسبياً بالنسبة لجودة العمل المنتج كأحد أبعاد التميز المؤسسي، حيث يتم مطابقة مخرجات أداء أعضاء هيئة التدريس بالموصفات المحددة من قبل الإدارة، كذلك مطابقتها لمعايير الجودة المعتمدة عالمياً، وبالتالي تحرص الإدارة على أن تكون مخرجات عمل أعضاء هيئة التدريس تحقق رضا المستفيدين، الأمر الذي جعل الجامعة تقوم بمرافقة مرفقها باستمرار لتحسين طريقة تقديم خدماتها، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (المطيري، ٢٠١٦؛ الجرايدة، ٢٠٢١).
- أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة متوسط نسبياً بالنسبة للالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي، حيث تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس رغبة في عملهم وقدرة على إنجازهم، ويوجد انسجام بين أهداف أعضاء هيئة التدريس وبين أهداف الجامعة وقيمها، كما يحترم أعضاء هيئة التدريس قواعد عملهم ولوائحها وإجراءاتها، ويستعد أعضاء هيئة التدريس للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى مشاركتهم بفاعلية في الندوات والاجتماعات والاحتفالات، وهو ما تتفق مع نتيجة دراسة (Aljamal, 2018).
- أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة متوسط نسبياً بالنسبة لحجم العمل المنجز كأحد أبعاد التميز المؤسسي، حيث يوجد جداول زمنية محددة لإنجاز مهام أعضاء هيئة التدريس، وتقوم الجامعة بتحديد إنتاجها وخدماتها وفق احتياجات البيئة، بالإضافة إلى اهتمام الجامعة بمراجعة مخرجات العمل المنجز بشكل دوري، وقيامها بتزويد أعضاء هيئة التدريس بتغذية راجعة عن حجم أدائهم المنجز، ويمكن القول بأن حجم العمل المنجز يتأثر بظروف خارجية تتحكم ببيئة العمل، وهو ما تتفق مع نتائج دراسة (الجرايدة، ٢٠٢١).
- أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت محل الدراسة متوسط نسبياً بالنسبة للمرونة كأحد أبعاد التميز المؤسسي، حيث يوجد يتم تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيير الخدمات التي تقدمها الجامعة، فالجامعة تواكب التطورات العلمية في البيئة المحيطة، كما أن الجامعة تعدل من

- خطتها بحسب التغيير في البيئة الخارجية، وتعيد النظر في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء، وذلك على أساس أن الجامعة لديها قدرة عالية على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، ومن ثم تقوم بتحسين خدماتها المقدمة للجمهور بما يتناسب مع طبيعة متطلباتهم.
- وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراكات أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في جامعة الكويت نحو أبعاد التميز المؤسسي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، وهو ما يتفق مع دراسة (الضبعان، ٢٠١٦).
- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي بجامعة الكويت محل الدراسة.
- أمكن ترتيب أبعاد نظم العمل عالية الأداء من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير التميز المؤسسي بجامعة الكويت محل الدراسة إلى الممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين، ثم الممارسات المعززة للمهارات، وأخيراً الممارسات المعززة للدوافع.
- أن أبعاد نظم العمل عالية الأداء تسهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما بلغ قيمة معامل التحديد ٠,٩٣١ عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ما يعنى أن نظم العمل عالية الأداء تسهم بنسبة ٩٣,١% في تفسير التباين في التميز المؤسسي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم العمل عالية الأداء (الممارسات المعززة للمهارات، والممارسات المعززة للدوافع، والممارسات المعززة لفرص مشاركة العاملين) والتميز المؤسسي (جودة العمل المنتج، والالتزام الوظيفي، وحجم العمل المنجز، والمرونة) بجامعة الكويت، وتأكيد أن أبعاد نظم العمل عالية الأداء لها دور في تعزيز التميز المؤسسي بجامعة الكويت محل الدراسة.

#### خامس عشر : توصيات البحث :

- في ضوء نتائج البحث ونتائج التحليل الإحصائي، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، على النحو الآتي :
- نشر ثقافة التميز المؤسسي بجامعة الكويت من حيث مفهومه وأبعاده وأساليب تحقيقه من خلال الدورات التدريبية والندوات وورش العمل.
  - تقويم الوضع الحالي لجامعة الكويت في ضوء أبعاد التميز المؤسسي للوقوف على نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى تحسين، من خلال تشكيل فرق عمل للقيام بعمليات التقييم الذاتي.
  - وضع نظام موضوعي وعادل للأجور والمكافآت أى الاهتمام بزيادة الأجور لأعضاء هيئة التدريس، بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شعورهم بالحماس والتفان أثناء العمل.
  - الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل، من خلال إعطاء أعضاء هيئة التدريس حرية التصرف لأداء المهام الوظيفية والأساليب لإتمام العمل.
  - ضرورة اهتمام جامعة الكويت بالتميز المؤسسي بكل أبعاده لدوره الهام في تنظيم إجراءات العمل وتطويره من خلال إنتاج المعارف وإكتسابها وصولاً إلى توظيف المناسب منها.
  - تعزيز وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتطوير جودة العملية التعليمية في جامعة الكويت وصولاً إلى ضمان مركز تنافسي متميز.
  - أن تسعى جامعة الكويت جاهدة إلى توظيف نظم العمل عالية الأداء بصورة فعّالة بشكل يُتيح لها تقديم خدمات متميزة تستطيع من خلالها تحقيق مركزاً تنافسياً قوى بين الجامعات المنافسة.
  - ضرورة وضع خطط واضحة لتنمية وتطوير العنصر البشري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وذلك من خلال التنوع في الخطط التدريبية المقدمة لهم، مع التركيز على تطوير البرامج

- التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية لهم، وتحليل وتقييم نتائج تلك البرامج بشكل دورى لمعرفة مردودها على المستوى الفردى والتنظيمى.
- إعادة النظر فى هياكل الأجور لجعلها أكثر عدالة بحيث تتفق مع ما يبذله أعضاء هيئة التدريس من جهود، وفى الوقت نفسه تساير التغييرات البيئية المستمرة خاصة التغيرات الاقتصادية وما يرتبط بها من ارتفاع تكاليف المعيشة، مع التأكيد على ضرورة توفير المعلومات الكافية عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً باعتبارها حافزاً لهم لإثبات كفاءتهم وإبراز قدراتهم الحقيقية.
- ضرورة إتباع أسس أو معايير واضحة وموضوعية فى تقييم الأداء، بحيث ترتبط بجوانب العمل المختلفة بعيداً عن الجوانب والعلاقات الشخصية، كذلك يجب إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم الأداء ومناقشتهم لمعرفة نقاط القوة والمحافظة عليها وصيانتها، وتحليل أسباب الضعف واقتراح سبل تجنبها فى المستقبل.
- التأكيد على ضرورة إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين المستويات الإدارية العليا وأعضاء هيئة التدريس بالشكل الذى يسمح بتوصيل وتوضيح رسالة الجامعة وأهدافها وخططها، وكذلك تشجيع أعضاء هيئة التدريس فى مختلف الأقسام والكليات على تبادل الأفكار والمعلومات، والاستفادة منها فى إنجاز مهام العمل بنجاح.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لمعرفة كل ما هو جديد فى مجال العمل من خلال إصدار نشرات دورية عن إنجازات الجامعة ومقارنتها بإنجاز الجامعات المشابهة.
- تفعيل الخطط الخاصة بابتعاث أعضاء هيئة التدريس من خلال توقيع مذكرات تفاهم مع الجامعات الحكومية والخاصة حول العالم، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على إكمال دراستهم من خلال تقديم حوافز إضافية لكل درجة علمية ينالها عضو هيئة التدريس.
- ضرورة إلحاق أعضاء هيئة التدريس بالندوات والدورات وورشات العمل سواء التى تعقدتها جامعات تتشابه فى طبيعتها مع جامعة الكويت داخل الدولة أو خارجها، أو من خلال الدورات المعقودة على الإنترنت، حيث إن هناك العديد من الدورات التى تعقد من خلال الشبكة العنكبوتية تكون مجانية أو ذات أسعار رمزية.

#### سادس عشر: المقترحات البحثية المستقبلية:

تناول البحث الحالي دور نظم العمل عالية الأداء فى تعزيز التميز المؤسسى بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الكويت، إلا أن هناك بعض النقاط البحثية التى لم يتعرض لها البحث، والتى تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة منها الآتى :

- دور الأداء الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتميز المؤسسي.
- دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تطبق نظم العمل عالية الأداء والمؤسسات التي لا تطبقه.
- دور نظم العمل عالية الأداء في تنمية الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات.
- دور نظم العمل عالية الأداء في تحسين جودة الخدمة المدركة من جانب العميل.
- أثر نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الجينات التنظيمية لدى المؤسسات.
- أثر نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الهوية التنظيمية لدى المؤسسات.
- دور نظم العمل عالية الأداء في دعم سمعة المؤسسات.
- دراسة تحديات تطبيق نظم العمل عالية الأداء.

## المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- البيطران، شيماء عبد الله عبد العال. (٢٠٢٠). نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والتعزيز التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء : دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ص ص ٤٠١-٤٦٥.
- الجرادة، تيسير عايد سلامة، (٢٠٢١)، أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي : دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- الشروقي، خليفة، (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
- الضبعان، شلاش، (٢٠١٦)، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- المطيري، عزيز، (٢٠١٦)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- المنسي، محمود عبد العزيز، (٢٠١٨)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتمكين النفسي : دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٣، ٢٦-٧٠.
- خضر، محمد، (٢٠١٧)، بعض الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- متولى، أيمن، حسن، شريف، وإبراهيم، صالح محمد. (٢٠٢١). دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال : دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص ص ٤٢٨-٤٤٩.
- منطاش، محمد عبد الحكيم، مناع، يوسف حامد، (٢٠١٧)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة : الدور الوسيط لرأس المال المعرفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ٢٤(٢)، ٢٦٧-٣١١.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1(1), 64-90.
- Alpkan, L., & Gemici, E. (2023). The relation between high-performance work systems and product innovativeness: The mediating role of technological capabilities and the moderating role of university-industry collaboration. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101735.
- Alqudah, I.; Penelaa, A., & Sanmartina, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics*, 28, 100177, 1-12.



- Alsuwaidi, S. J. (2023). The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within abu Dhabi Municipality in UAE. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 23.
- Beil-Hildebrand, M. B. (2002). Theorising culture and culture in context: Institutional excellence and control. *Nursing Inquiry*, 9(4), 257-274.
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and Theory on High Performance Work Systems : Progressing the High Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Bushra, A., & Masood, M. (2017). The impact of organizational capabilities on organizational performance: empirical evidence from banking industry of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 309-339.
- Cerfolio, R. J., & Chang, S. H. (2021). Efficiency Quality Index (EQI)—implementing a novel metric that delivers overall institutional excellence and value for patients. *Frontiers in Surgery*, 7, 604916.
- Chin, T. L., Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2017). Ability, Motivation, Opportunity Enhancing Human Resource Management and Corporate Environmental Citizenship: What's the Connection?. *Global Business & Management Research*, 9.
- El Hawi, R., & Alzyadat, W. (2019). TQM measured students' satisfaction in the Jordanians' private university for achieving institutional excellence. *TEM Journal*, 8(2), 409.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.
- Haar, J. M., & Harris, C. (2023). A moderated mediation study of high performance work systems and insomnia on New Zealand employees: job burnout mediating and work-life balance moderating. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 68-91.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*. 46(8), 1770-1795.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector:

- United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.
- Kassahun, T. (2010). Rethinking institutional excellence in Ethiopia: adapting and adopting the balanced scorecard (BSC) model. *Journal of Business and Administrative Studies*, 2(1), 22-53.
- Kim, K. Y., Clark, K. D., & Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2), 181-196.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2021). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3912-3949.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible capital*, 12(4), 1040-1087.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Tang, G.; Yu, B.; Cooke, F., & Chen, Y. (2017). High-Performance Work System and Employee Creativity : The Roles of Perceived Organizational Support and Devolved Management. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.
- Tawk, C. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 397-412.
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*. 45(5), 947-968.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human resource management journal*, 25(1), 62-78.
- Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12, 1-22.

## The role of high performance work systems in enhancing institutional excellence: An applied study on faculty members at Kuwait University

Dr. Khaled Saad Nayef Al-Khalidi  
Doctorate of Business administration  
[KKK.71@hotmail.com](mailto:KKK.71@hotmail.com)

### **Abstract**

The Current research aims to identify the role of High-Performance Work Systems in promoting Institutional Excellence at Kuwait University. This is done by collecting the primary data for the research from a sample of (340) faculty members at Kuwait University, the subject of the study. The research reached a set of results, the most important of which is the presence of statistically significant differences between the perceptions of faculty members at Kuwait University towards the dimensions of High-Performance Work Systems, as well as the dimensions of institutional excellence according to their demographic characteristics (degree, number of years of work experience). The research also found a significant positive relationship between the dimensions of high-performance work systems represented in (practices that enhance skills, practices that enhance motivation, and practices that enhance opportunities for employee participation) and institutional excellence in its dimensions represented in (quality of productive work, job commitment, volume of work performed, and flexibility) at Kuwait University, the subject of the study.

**Keywords:** High-Performance Work Systems, Institutional Excellence, Kuwait University.