

أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي : دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية

رشاد حماد علي حماد

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر استراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الجامعات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لاستراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجية التوظيف المؤقت لما لها من أثر ايجابي في تحسين التميز المؤسسي لدى الجامعات في قطاع غزة.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of temporary hiring strategy on improving institutional excellence in the Palestinian universities in the Gaza Strip.

The descriptive analytical method was used this measurement tool was designed and distributed to a random sample of the employees of the universities, The statistical analysis program was used to test the study, The study found that there is a positive impact on the strategy of temporary employment in improving institutional excellence.

The study recommended the need to increase attention to the temporary recruitment strategy because of its positive impact on improving the institutional excellence of the universities in the Gaza Strip.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١. دراسة (عبدالمحسن، ٢٠١٣) (i) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية الحديثة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي.

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي.
- التعرف على مكونات التميز المؤسسي للمنظمات وبيان أهميتها.

ب. نتائج الدراسة:

- وجود أثر للاستقطاب إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يهتم الاستقطاب بتوفير الكفاءات المناسبة للعمل.
- وجود أثر للتدريب إيجابي والتطوير على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يعمل التدريب على دمج العاملين في ثقافة المنظمة.
- وجود أثر للحوافز إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي.
- وجود أثر للتقييم إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي.
- وجود أثر للصحة والسلامة إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي.

٢. دراسة (زين الدين، ٢٠١٥) (ii) بعنوان: دور شركات التوظيف المؤقت في تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة الأردني.

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على التوظيف الدائم والمؤقت المعمول بها في قطاع السياحة الأردني.
- بيان المشكلات التي تواجه شركات التوظيف المؤقت في قطاع السياحة الأردني.
- التعرف على تقييم شركات التوظيف المؤقت.

ب. نتائج الدراسة:

- توجد دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجيات التوظيف وتطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة الأردني.
- توجد دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجيات التوظيف تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة الأردني من وجهة نظر العمالة المؤقتة.

٣. دراسة: (Daniel, 2016) (iii) بعنوان: إدارة العمال المؤقتين: تحدي دائم لإدارة الموارد البشرية.

أ. أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التوظيف المؤقت ومعرفة التحديات التي تواجهها إدارة التوظيف المؤقت.
- هدفت الدراسة لمعرفة أهمية الوقت المحدد JIT لزيادة كفاءة العمل في ظل الوظائف المؤقتة.

ب. نتائج الدراسة:

- أخذت الدراسة عينة ممثلة للمجتمع لمعرفة طبيعة إدارة الوظائف المؤقتة لما لها أثر إيجابي على كفاءة العمل.
 - أظهرت الدراسة أن الوقت المحدد JIT تكسب المؤسسات الكفاءات البشرية في الوقت المحدد مع التخفيض في التكاليف مع الحفاظ على الجودة المطلوبة بالعمل.
٤. دراسة (عبدالفتاح، ٢٠١٦) (iv) بعنوان: دور التوظيف المؤقت في تحسين الأداء- دراسة ميدانية على قطاع الصحة بتونس.

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع التوظيف المؤقت في قطاع الصحة بتونس.
- قياس أثر التوظيف المؤقت على تحسين الأداء في قطاع الصحة بتونس.
- قياس مؤشرات الأداء في قطاع الصحة بتونس.

ب. نتائج الدراسة:

- لبعد التوظيف في التوظيف المؤقت أثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس.
- لبعد رضا التوظيف المؤقت أثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس.
- لبعد الانتماء التوظيف المؤقت أثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس لبعد رواتب التوظيف المؤقت أثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس.

٥. دراسة (Dwight, 2017): (v) بعنوان: أسباب ازدياد التوظيف المؤقت المرن.

أ. أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة لمعرفة أسباب مرونة العاملين وزيادة الطلب عليها ودور التوظيف المؤقت في المنظمات والمشاكل التي تواجهها.

- التعرف على أنواع مرونة العاملين المؤقتين وأثر هذه الأنواع على فاعلية العمل وانتاجية العامل.

ب. نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ثلاث أنواع لمرونة التوظيف المؤقت وهي المرونة الرقمية والمرونة المالية والمرونة الوظيفية المهنية.
- بينت الدراسة أن يوجد مرونة عالية للعمال المؤقتة في نظم التوظيف المرنة الحديثة التي تعزز من استمرارية المنظمات بفاعلية عالية.

٦. دراسة (Chamrnc, 2018) ^(vi) بعنوان: الاتجاهات الحالية الحديثة في التوظيف المؤقت.

أ. أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة للمعرفة للاتجاهات الحديثة للتوظيف المؤقت في ظل النمو العام.
- التعرف على أنواع العاملين المؤقتين الأكثر طلبا وأثر هذه الأنواع على فاعلية الأداء.

ب. نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد توجه عام نحو التوظيف المؤقت لما يحقق ممن فوائد، على الرغم من السلبيات الموجودة.
- بينت الدراسة أن تنوعت أشكال التوظيف المؤقت في شتى المجالات والتخصصات.

٧. دراسة (Brooke, 2018) ^(vii) بعنوان: دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية.

أ. أهداف الدراسة:

- التعرف على دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية.
- التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز، وأهم التحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية.

ب. نتائج الدراسة:

- يوجد فروق دالة إحصائياً بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر في محور (التميز القيادي، التميز التنظيمي) لصالح الأهمية.
- تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة.
- التميز المؤسسي له دور إيجابي في مواكبة التغيرات التكنولوجية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور استراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على مدى الاهتمام باستراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

٢- تحديد العلاقة بين استراتيجية التوظيف المؤقت و تحسين التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

٣- معرفة أثر استراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

١. تساعد في التعرف على مفهوم استراتيجية التوظيف المؤقت وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في تحسين التميز المؤسسي.

٢. يعتبر موضوع استراتيجية التوظيف المؤقت من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف حول هذا الموضوع وكذلك حول موضوع التميز المؤسسي.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات التعليمية الجامعية المتنوعة ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية كبيرة للمواطنين.

٢. يواجه العاملون في الجامعات الفلسطينية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى التميز المؤسسي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين التميز المؤسسي.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

تعتبر الحاجة لاستخدام التوظيف المؤقت من أجل تعزيز دور المورد البشري في إيجاد التميز في المنظمات، ولعل التوظيف المؤقت إحدى أبرز الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، لما له من أهمية ومميزات تفرض نفسها على الإدارة لتبني استراتيجية التوظيف المؤقت، كما تعد هذه العناصر ذات أهمية كبيرة لتطوير الأداء في الجامعات.

أولاً: استراتيجية التوظيف المؤقت:

- أ. مفهوم استراتيجية التوظيف المؤقت:
 ١. أن التوظيف المؤقت هو: عبارة عن تشغيل الأفراد لبعض الوقت Part-Time، حيث يعمل الأفراد المؤقتون والمتعاقدون في مشروعات محددة أو مهام محددة مثل: المقاولات، والتدريب، والاستشارات الإدارية، والفنية، والقانونية، والمحاسبية، وأيضاً في أعمال الصيانة، والإصلاح، والحراسة، والأمن، والنظافة، وغيرها، وهم بالعادة لا يحصلون على أجور ومزايا إضافية مثل العمالة الدائمة. (viii)
 ٢. التوظيف المؤقت على أنه: ترتيبات العمل المشروطة التي تبدأ عادة بالحاجة إلى العمل الذي ينشأ نتيجة الزيادة في الطلب على خدمة أو منتج في مكان محدد ووقت محدد. (ix)
 ٣. ويعرف أحياناً باسم العمل الموسمي، وهو تعبير مستحدث يصف نوعاً من علاقة العمل بين موظف وصاحب العمل. (x)
 ٤. هي التي يتم من خلالها استقطاب الكفاءات في فترات زيادة الإنتاج أو المواسم، كما يتم استخدامهم للإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبياً. (xi)
 ٥. الشكل الحديث لاستراتيجيات الموارد البشرية المرنة، التي تستطيع التكيف مع التغيرات، ولديها الخبرات والمهارات المتنوعة التي تثرى المنظمة، وهي محدودة المدة. (xii)
- ويعرف الباحث استراتيجية التوظيف المؤقت بأنها أحد استراتيجيات التوظيف الحديثة وهي عبارة عن جميع أشكال العقود الوظيفية المرتبطة بأنشطة ومهام وظيفية محددة ولها شكل قانونية محددة.

أ. أسباب استخدام استراتيجية التوظيف المؤقت في الجامعات

١. وجود كفاءات علمية خارج الهيكل الأكاديمي الجامعي والجامعة بحاجة لمثل هذه الكفاءات خاصة في التخصصات الدقيقة

٢. تكلفة التوظيف المؤقت أقل بكثير من تكلفة التوظيف الدائم وخاصة في ظل الظروف المادية الصعبة التي تمر بها الجامعات.
٣. يوجد استثمار لإمكانيات وقدرات الموظفين المؤقتين بشكل أكبر من العمالة الدائمة لأنها تتمتع بنشاط وعليها رقابة أكبر.
٤. تخفيف للقيود القانونية وما يترتب عليها من التزامات مادية اتجاه التوظيف المؤقت في الجامعات.
٥. يتم الاستعانة بالتوظيف المؤقت حسب حاجة الجامعة وبعد الانتهاء من السهل الاستغناء عنهم.

ب. أنواع التوظيف المؤقت:

١. العمالة لبعض الوقت: (xiii)

وتشمل هذه الفئة العاملين الذين يعملون لأقل من أربعين ساعة أسبوعياً، ونادراً ما يحصلون على مزايا وظيفية بخلاف الراتب، ويتم الاستعانة بهم للتغلب على أوقات ضغط العمل.

٢. العمالة المؤقتة:

ويتم استقطابهم في فترات زيادة الإنتاج أو المواسم، كما يتم استخدامهم للإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبياً.

٣. العمالة التعاقدية: (xiv)

وتشمل فئات المهنيين والمستشارين الذين يتم استئجار خدماتهم في مشروعات محددة، مثل هذه الفئة عادة تتميز بامتلاك مهارات متخصصة، وتسد إليها مهام خاصة، وتقدم هذه الفئة خدماتها في صورة تعاقدية تحدد فيها نوعية الخدمات، وشروط قيدها، وكذلك قيمة أو مقابل هذه الخدمات.

ثانياً: التميز المؤسسي:

يعتبر التميز في الجامعات هي المدخل والمكون الأساسي للتميز المؤسسي من خلال تبني منظومة من القيم المؤسسية مدعومة برؤية ورسالة شاملة تتحقق باستراتيجيات عمل لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن خلال تمكين ومشاركة العاملين في صناعة القرار وتحمل المسؤوليات وفق رؤيا استراتيجية واضحة وشاملة.

أ. تعريف التميز المؤسسي

جدول رقم (١): مفهوم التميز المؤسسي

م	المصدر	السنة	مفهوم التميز المؤسسي
١	(Nohria) ^(xv)	٢٠١٠	جميع الأنشطة والفعاليات لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.
٢	(Pinar) ^(xvi)	٢٠١١	العمل المستمر من قبل المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.
٣	(جابر) ^(xvii)	٢٠١٢	الممارسات التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها، واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.
٤	(جاد الرب) ^(xviii)	٢٠١٣	التميز هو خلق أو تحقيق قيمة مضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها مثل العملاء واصحاب رأس المال والموردين والمجتمع بما يحقق الوفاء بمسئولية المنظمة الاقتصادية والاخلاقية والقانونية والانسانية.
٦	(درويش) ^(xix)	٢٠١٥	التميز هو العمل الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية، أو المهنية، أو الخدمية، كما ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها.
٧	(Charles) ^(xx)	٢٠١٦	الممارسات التي تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات والعمل على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.
٨	(Sarmoone) ^(xxi)	٢٠١٧	الشمولية في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع.
٩	(Brooke) ^(xxii)	٢٠١٨	التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل.

رشاد حماد علي حماد

ويعرف الباحث التميز المؤسسي بأنه تفوق المنظمة على مثيلاتها من خلال منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها.

ب. أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات:

١. التميز القيادي: (xxiii)

يعتبر التميز القيادي من أهم العوامل التي تركز عليها الإدارة، حيث تتطلب الإدارة من القائد مجموعة من المهارات والمعارف؛ ليكون لديه القدرة على مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تتطلبها التغيرات البيئية المعاصرة في ظل الثورة الهائلة في عالم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والمفاهيم الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمال المعاصرة، وتتمثل أهمية التميز القيادي الجامعي في طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات، والتي تتميز بحالة من المنافسة العالية، والتعقيد، والتغيرات المتلاحقة، كذلك المهام الأكاديمية والإدارية حيث توجد حاجة لقيادة مميزة، تمتلك رؤية ورسالة تستطيع من خلالها تحقيق ما تصبو إليه، أخذاً في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

٢. التميز الخدماتي: (xxiv)

يعتبر التميز الخدماتي المؤشر الأساسي لمدى رضا العملاء والمستفيدين من المنظمة فهي مرتبطة بتوقعات العملاء عن الخدمة ومدى وجود شكواي والفجوة في ادراك العميل للخدمة مقارنة مع توقعاته، فكلما قلت الشكاوي أو انعدمت كلما زاد التميز الخدماتي وبذلك يتحقق التميز المؤسسي.

٣. التميز المعرفي: (xxv)

تعتبر المعرفة المورد الذي لا ينضب ولا ينقص في المؤسسة بل يزداد بشكل مستمر فهو يمثل مجموعة المعارف والمهارات التي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة في المؤسسة وعكست الشخصية الاعتبارية العامة للمؤسسة وهي التي تحقق التميز للمؤسسة فالمعرفة هي "مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المترابطة لدى العاملين ولدى المؤسسة، وتعد الجامعة من أهم وأولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة، فهي أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني هذا المبدأ.

ج. مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات (xxvi)

جدول رقم (٢): مؤشرات التميز المؤسسي في الجامعات

مؤشرات التميز القيادي	مؤشرات التميز الخدماتي	مؤشرات التميز المعرفي
١. وجود رؤية ورسالة	١. معرفة توقعات العملاء	١. الاهتمام بالمعارف الحديثة
٢. القدرة على اتخاذ القرار وحل المشاكل	٢. التطوير المستمر للخدمات.	٢. الاستفادة من تجارب الآخرين.
٣. الدعم المستمر للتميز.	٣. الجودة هي الأساس.	٣. مشاركات ومؤتمرات داخلية وخارجية
٤. تفويض العاملين	٤. تحديد احتياجات العملاء	٤. تشجيع التعلم المستمر.
٥. تمكين العاملين	٥. شبكة علاقات مع المستفيدين	٥. وجود دائرة أو قسم للمعرفة
٦. الدعم المستمر للإبداع والتميز.	٦. رضا المستفيدين أولاً	٦. اعتماد التعليم الإلكتروني.
٧. هيكلية مرنة		٧. تعزيز ثقافة المعرفة

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى التقارير والنشرات الأخرى التي تصدر عن الجامعات الفلسطينية.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالجامعات الفلسطينية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٥-٢٠١٧.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

رشاد حماد علي حماد

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:
الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق باستراتيجية التوظيف المؤقت ويتكون من (١٥) فقرة.
الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتميز المؤسسي ويتكون من (٣٠) فقرة.

٢- **المقابلات الشخصية:** اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- **الدراسة التحليلية:** تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر) بقطاع غزة في فلسطين، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ١٤٤٩ مفردة، للعام ٢٠١٧.

٢- **عينة الدراسة:** اقتضت الدراسة على عينة من العاملين لدى الجامعات الفلسطينية في فلسطين، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٠٤ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وتم استرداد ٢٤٥ قائمة استبيان أي بنسبة استجابة بلغت ٨٠.٥٩%..

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

يتبين من الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٧٨٧ - ٠.٨٧٥) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (٣): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
استراتيجية التوظيف المؤقت	٠.٨٧٥	٠.٩٣٥
التميز المؤسسي	٠.٧٨٧	٠.٨٨٧
جميع فقرات الاستبيان	٠.٨٣١	٠.٩١٢

يتبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة احصائياً عند مستوى (٠.٥%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٨٧ – ٠.٩٣٥) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

رابعاً: حدود الدراسة:

١- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

٢- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في فلسطين.

٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٥-٢٠١٧).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد استراتيجية التوظيف المؤقت:

١. تحليل فقرات الاستقطاب:

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الاستقطاب

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجالات
٤	0.00	6.72	64.2	0.62	3.21	تأخذ الجامعة بالحسبان الوظائف المؤقتة في عملية التخطيط للتوظيف
١	0.00	7.54	72.4	0.58	3.62	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها

من الوظائف المؤقتة بشكل دقيق						
تعمل الجامعة على استقطاب الكفاءات في التوظيف المؤقت	3.22	0.77	64.4	6.74	0.00	٢
معرفة متطلبات الأعمال للوظائف المؤقتة يحدد استراتيجيات توظيف ناجحة للجامعة	3.14	0.77	62.8	6.58	0.00	٥
تتطلب بعض الوظائف في الجامعة التركيز على الوظائف المؤقتة	3.22	0.87	64.3	6.72	0.00	٣
جميع الفقرات	3.28	0.72	65.6	6.86	0.00	٣

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالاستقطاب جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٧٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الوظائف المؤقتة بشكل دقيق) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (معرفة متطلبات الأعمال للوظائف المؤقتة يحدد استراتيجيات توظيف ناجحة للجامعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٤) وبانحراف معياري (٠.٧٧).

٢. تحليل فقرات التدريب والتطوير:

جدول رقم (٥)

المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ترتيب الجامعات
تهتم برامج التدريب والتطوير في الجامعة بالوظائف الدائمة والمؤقتة على حد سواء	3.41	0.74	68.2	8.184	0.00	٣
بيئة الجامعة تتسم بدعم العاملين في الوظائف المؤقتة نحو التدريب والتطوير.	3.82	0.7	76.4	9.168	0.00	١
يشارك العاملون في الوظائف المؤقتة في تخطيط عملية التدريب والتطوير بالجامعة.	3.42	0.89	68.4	8.208	0.00	٢
التخطيط الجيد للتدريب يرفع من مستوى أداء العاملين بالهيئة التدريسية المؤقتة.	3.34	0.89	66.8	8.016	0.00	٥

أثر استراتيجيات التوظيف المؤقتة على تحسين التميز المؤسسي : دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

تقوم الجامعة باستخدام جميع مواردها المتاحة في تدريب وتطوير العمالة في الوظائف المؤقتة	3.40	0.99	68.1	8.184	0.00	٤
جميع الفقرات	3.48	0.84	69.6	8.352	0.00	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالتدريب والتطوير جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٨) وبانحراف معياري (٠.٨٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (بيئة الجامعة تتسم بدعم العاملين في الوظائف المؤقتة نحو التدريب والتطوير) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (التخطيط الجيد للتدريب يرفع من مستوى أداء العاملين بالهيئة التدريسية المؤقتة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٨٩).

٣. تحليل فقرات الحوافز:

جدول رقم (٦)

المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	ترتيب الجامعات
تضع الجامعة سياسة عادلة للحوافز للعاملين في الوظائف المؤقتة	3.10	٠.٤١	62.1	6.52	0.00	٤
نظام الحوافز بالجامعة يشجع العاملين في الوظائف المؤقتة على أداء أعمالهم بشكل فعال	3.01	٠.٤٧	60.2	6.32	0.00	٥
الحوافز المادية لها الأثر الأكبر على فاعلية الأداء	3.11	٠.٧٨	62.2	6.52	0.00	٣
يوجد رضا من قبل العاملين في الوظائف المؤقتة على نظام الحوافز	3.24	٠.٥٦	64.8	6.78	0.00	١
نظام الحوافز بالجامعة يساهم في استقطاب الكفاءات للوظائف المؤقتة	3.14	٠.٩٥	62.8	6.58	0.00	٢
جميع الفقرات	3.12	٠.٨٤	62.4	6.544	0.00	

رشاد حماد علي حماد

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالحوافز جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٢) وبانحراف معياري (٠.٨٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يوجد رضا من قبل العاملين في الوظائف المؤقتة على نظام الحوافز) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (نظام الحوافز بالجامعة يشجع العاملين في الوظائف المؤقتة على أداء أعمالهم بشكل فعال) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠١) وبانحراف معياري (٠.٤٧).

ب. تحليل أبعاد التميز المؤسسي :

١. تحليل فقرات التميز القيادي:

جدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز القيادي

الترتيب الجامعات	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٧	0.00	6.54	62.4	0.62	3.12	تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمعايير التميز القيادي.
١	0.00	7.6	73	0.85	3.65	تتبنى الجامعة رسالة مؤسسية واضحة
٨	0.00	6.54	62.3	0.86	3.11	تتبنى إدارة الجامعة أهدافها تستند إلى حاجات ورغبات المستفيدين.
٦	0.00	6.86	65.6	0.95	3.28	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق مركز تنافسي جيد.
٢	0.00	7.54	72.4	0.96	3.62	يوجد لدى الجامعة خبرة على حل المشكلات التي تواجهها.
٣	0.00	7.42	71.2	0.58	3.56	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الآخرين.
١٠	0.00	6.52	62.2	0.84	3.11	تعمل الجامعة على حفز الآخرين نحو تحقيق أهداف مشتركة.
٥	0.00	7.03	67.3	1.25	3.36	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز.
٤	0.00	7.2	69	0.65	3.45	تراعي إدارة الجامعة وجود علاقات

أثر استراتيجيات التوظيف المؤقتة على تحسين التميز المؤسسي : دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

						عمل فاعلة بينها وبين العاملين.
٩	0.00	6.7	64	0.58	3.20	تهتم إدارة الجامعة بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني.
	0.00	6.95	66.5	0.85	3.33	جميع الفقرات

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالتميز القيادي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٨٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تبنى الجامعة رسالة مؤسساتية واضحة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٨٥)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تعمل الجامعة على حفز الآخرين نحو تحقيق أهداف مشتركة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١١) وبانحراف معياري (٠.٨٤).

٢. تحليل فقرات التميز المعرفي:

جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز المعرفي

ترتيب الجامعات	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٦	0.00	6.96	66.6	0.78	3.33	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الابداع والتميز
١	0.00	7.6	73	0.65	3.65	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة
٥	0.00	6.94	66.4	0.62	3.32	تهتم الجامعة بالمعارف والعلوم الحديثة
٧	0.00	6.86	65.6	1.3	3.28	تهتم الجامعة بالمشاركات والمؤتمرات الداخلية والخارجية
٨	0.00	6.78	64.8	0.78	3.24	تستفيد الجامعة من تجارب وخبرات الآخرين
٢	0.00	7.54	72.4	0.95	3.62	يوجد بالجامعة دائرة أو قسم للمعرفة
١٠	0.00	6.54	62.4	0.65	3.12	تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر

٣	0.00	7.32	70.2	0.96	3.51	توفر الجامعة جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية
٤	0.00	7.02	67.2	0.78	3.36	يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي
٩	0.00	6.72	64.2	0.69	3.21	توظف إدارة الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع.
	0.00	7.03	67.3	1.25	3.36	جميع الفقرات

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بمؤشرات التميز المعرفي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وبانحراف معياري (١.٢٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٥) وبانحراف معياري (٠.٦٥).

٣. تحليل فقرات التميز الخدماتي:

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز الخدماتي

ترتيب الجامعات	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٤	0.00	6.8	65	0.58	3.25	تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسة السوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة.
٣	0.00	6.82	65.2	0.62	3.26	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر.
١	0.00	7.12	68.2	0.88	3.41	تعتمد إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.
٢	0.00	6.94	66.4	0.62	3.32	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز وجودة عالية.
٥	0.00	6.58	62.8	0.78	3.14	تقدم الجامعة خدمات تلبية احتياجات المستخدمين.

٦	0.00	6.58	62.8	0.45	3.14	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي.
٧	0.00	6.54	62.4	0.69	3.12	تلتزم إدارة الجامعة بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع في تقديم خدماتها.
٨	0.00	6.54	62.4	0.85	3.12	تراعي إدارة الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع.
٩	0.00	6.72	64.3	0.65	3.23	تقدم إدارة الجامعة خدماتها إلى كافة المؤسسات بعدالة ودون تمييز.
١٠	0.00	6.52	62.2	0.85	3.11	يوجد بالجامعة نظام فعال للمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين.
	0.00	6.72	64.2	0.55	3.21	جميع الفقرات

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة بالتميز الخدماتي جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢١) وبانحراف معياري (٠.٥٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تعتمد إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤١) وبانحراف معياري (٠.٨٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يوجد بالجامعة نظام فعال للمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١١) وبانحراف معياري (٠.٨٥).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي .

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين استراتيجية التوظيف المؤقت كمتغير مستقل و التميز المؤسسي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٠): معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	٠.٠٠٠	٠.٩٢٦	استراتيجية التوظيف المؤقت

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين استراتيجية التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي .
ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١١): تحليل التباين

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
استراتيجية التوظيف المؤقت	الانحدار	١١١٣.٩٩٢	١١١.٣٣١	٢١.٣٢٥	٠.٠٠٠
	البواقي	٤٧.١١٣	٠.٤٧١		

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين استراتيجية التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (١٢): معامل التحديد

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
استراتيجية التوظيف المؤقت	٠.٨٥٧	٠.٨٥٥	٠.٠٦٤

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٨٥٧$ وهو ما يعني أن استراتيجية التوظيف المؤقت تفسر التميز المؤسسي بنسبة ٨٥.٧%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٣): تحليل نتائج الانحدار

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	.٤٤٧ ١٣	٠.٨٥ ٧	٠.٢٨٨	٠.٠٦ ٧	استراتيجية التوظيف المؤقت

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير استراتيجية التوظيف المؤقت ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبيّن هذا قوة العلاقة الانحدارية بين استراتيجية التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي . ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي .
 - كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي .
 - كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
 - قيم معامل Beta تشير إلى أن استراتيجية التوظيف المؤقت يؤثر في التميز المؤسسي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه:
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لاستراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث تبين وجود علاقة وأثر ايجابي لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي.
- ٢- استنتجت الدراسة أنه لا تأخذ الجامعة بالحسبان الوظائف المؤقتة في عملية التخطيط للتوظيف بالجامعة في كافة المجالات، كما أشارت نتائج الدراسة أن عملية التوظيف المؤقت لا تعتبر مبرمجة أو لها آليات محددة كما أنها لا تخضع للتقييم المستمر.
- ٣- توصلت الدراسة أنه لا توجد معايير لدى الجامعة تتسم بدعم العاملين في الوظائف المؤقتة نحو التدريب والتطوير من أنفسهم حيث لا يتوفر الاهتمام الكافي من قبل الجامعات بالعملية التدريبية في كافة المجالات للوظائف المؤقتة.
- ٤- بينت الدراسة أنه لا يتوفر لدى الجامعة نظام للحوافز يشجع العاملين في الوظائف المؤقتة على أداء أعمالهم بشكل فعال.
- ٥- توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء لدى الجامعة لا يقدم الحوافز المناسبة للوظائف المؤقتة بصورة محددة كما أنه لا توجد أسس واضحة لعملية تقييم الأداء للعاملين في الوظائف المؤقتة في الجامعة.
- ٦- بينت الدراسة أن الجامعة لا توفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز حيث لا يوجد اهتمام كافي من قبل الجامعات في تعزيز وتطوير خبرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم بما يحقق التميز المؤسسي.
- ٧- أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة لا توظف البحث العلمي لخدمة المجتمع حيث أن طبيعة العملية البحثية للجامعات لا تساهم في توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع بشكل مباشر وكذلك عدم وجود آليات لربط البحث العلمي للباحثين بأهداف المجتمع.
- ٨- بينت الدراسة أن الجامعة لا تقوم بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة كما أن السياسات والخطط والبرامج الحالية للجامعات لا تتناغم مع طبيعة متطلبات المجتمع من الوظائف.
- ٩- استنتجت الدراسة أن الجامعة لا توفر جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية كما أن بيئة الجامعات لا تدعم دور مشاركة العاملين في الأنشطة المختلفة.

ثالثاً: التوصيات:

- ١- العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين استراتيجية التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وكذلك ضرورة الاستفادة من طبيعة الأثر الايجابي لاستراتيجية التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي في تلك الجامعات.
- ٢- أن تأخذ الجامعة بالحسبان الوظائف المؤقتة في عملية التخطيط للتوظيف بالجامعة في كافة المجالات، وكذلك ضرورة أن تعتمد عملية التوظيف المؤقت على آليات محددة أو مبرمجة وأن تخضع للتقييم المستمر.
- ٣- أن توجد معايير لدى الجامعة تتسم بدعم العاملين في الوظائف المؤقتة نحو التدريب والتطوير من أنفسهم وكذلك أن يتم الاهتمام الكافي من قبل الجامعات بتوفير التدريب اللازم للموظفين المؤقتين وضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية في كافة المجالات للوظائف المؤقتة.
- ٤- ضرورة العمل من قبل الجامعات على أن يتوفر لديها نظام للحوافز يشجع العاملين في الوظائف المؤقتة على أداء أعمالهم بشكل فعال.
- ٥- ضرورة العمل من قبل الجامعات على أن يتوفر لديها نظام لتقييم الأداء يشجع العاملين في الوظائف المؤقتة على أداء أعمالهم بشكل فعال ويتم الاستفادة من نتائج التقييم في تصميم البرامج والأنظمة الأخرى.
- ٦- العمل على أن توفر الجامعات الموارد اللازمة للإبداع والتميز وضرورة وجود الاهتمام الكافي من قبل الجامعات في تعزيز وتطوير خبرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم بما يحقق التميز المؤسسي.
- ٧- أن تقوم الجامعات بتوظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وضرورة أن تساهم العملية البحثية للجامعات في توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع بشكل مباشر وكذلك ضرورة وضع آليات لربط البحث العلمي للباحثين بأهداف المجتمع.
- ٨- ضرورة أن تقوم الجامعات بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة وكذلك أن يتم تطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية للجامعات بحيث تتناغم مع طبيعة متطلبات المجتمع من الوظائف.

9- العمل من قبل الجامعات على توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية وكذلك ضرورة أن تدعم بيئة الجامعات مشاركة العاملين في الأنشطة المختلفة.

المراجع:

- (ⁱ) حسن عبدالمحسن، "ممارسات الموارد البشرية الحديثة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.
- (ⁱⁱ) محمد زين الدين، "دور شركات التوظيف المؤقت في تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة الأردني"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠١٥.
- (ⁱⁱⁱ) Daniel. Feldman, "Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge", **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 14, No. ٣, 2016.
- (^{iv}) خالد عبد الفتاح، "دور التوظيف المؤقت في تحسين الأداء-دراسة ميدانية على قطاع الصحة بتونس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٦.
- (^v) Dwight. Lee, "Why Is Flexible Temporary Employment Increasing", University of Georgia, Athens, Research of Doctorate, 2017.
- (^{vi}) Chamrnc. Samanry, "Recent Trends in Temporary Employment", Applied to the Industries Sector, **Business Magazine**, Vol. 1, No. 28, 2018.
- (vii) Brooke. Kamblier, "The role of institutional excellence in keeping pace with Technology developments", **American Journal of Environmental Excellence**, Vol. 98, No. 2, 2018,
- (viii) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٠، ص ٤٧٠.
- (^{ix}) فريد سيد أحمد، "واقع تطبيق الموضوعية في عملية اختيار العاملين في المؤسسات التعليمية في فلسطين- دراسة حالة جامعة فلسطين الأهلية"، مجلة أمارابك، مجلد ٢، العدد ٣، ٢٠١١، ص ٦٥.
- (^x) Nele. Cuyperetal, "Temporary workers as a solution to competitive advantage", **Career Development International Journal**, Vol. 16, No. 2, 2014, pp. 21-36.
- (^{xi}) Thomaez. Fearin, "The impact of Temporary workers on achieving organizational excellence", **Journal of Modern University, Administrative Sciences**, Vol. 3, No. 5, 2017.
- (^{xii}) Chamrnc. Samanry, "Recent Trends in Temporary Employment", Applied to the Industries Sector, **Business Magazine**, Vol. 3, No. 128, 2018, pp. 281- 302.
- (^{xiii}) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٨٢.

(xiv) Organization for Economic Co-operation and Development, "**Taking the measure of temporary employment.**" *OECD Employment Outlook*. Chapter 3. Paris. 2002, p. 127-185.

(xv) Nohria. Joyce, W. Roberson, "What really works", Harvard Business Review, Vol. 8, No. 1, 2010, p. 53.

(xvi) Pinar. M. Girard. T., "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal, Vol. 3, No. 3, 2011, p. 73.

(xvii) عبد المطلب جابر، التميز في الجودة النوعية في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، دار العبيكان للنشر، ٢٠١٢، ص ٤٢.

(xviii) سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٣، ص ١١٨.

(xix) زين العابدين درويش، "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة"، المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي، القاهرة، ٩-١١ إبريل ٢٠٠٨.

(xx) Charles, Sorenson, "Excellence in quality of university education", Incar Publishing Company, 2016, pp. 62.

(xxi) Sarmoone. Macklin, The EFQM Excellence Model, McLean Publishing, Berlin, 2017.p39

(xxii) Brooke. Kamblir, "The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments", **American Journal of Environmental Excellence**, Vol. 98, No. 2, 2018, p. 73.

(xxiii) أشرف السعيد أحمد؛ محمد هادي الفقيه، "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية - دراسة ميدانية بجامعة نجران"، جامعة الأزهر، العدد (١٤٦)، الجزء الأول، ٢٠١١.

(xxiv) Dess. G, Lumpkin.T, Eisner. A, **Strategic Management creating competitive advantages**, 4 edition, McGraw Hill, 2008, p. 174.

(xxv) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليلي صوبص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٨٥.

(xxvi) Mikulecka. Jaroslavaop, Mikulecky. Peter, "**University Knowledge Management Issues and prospects**", University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Gzech Republic, 2015, p. 93.