

" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

## " أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها في إطار المعايير العالمية للجودة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية "

سليمان أحمد سليمان الطلاع

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر معيار القيادة على الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة، ولقد طبقت الدراسة في جامعات قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات باستخدام العينات الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرداً، وقد استجاب منهم (١٨٢).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من معيار التركيز على القوى البشرية، ونتائج أدائها في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغت النسبة المئوية لمعيار التركيز على القوى البشرية: (٧٢.٩٣%)، كما بلغت نسبة معيار نتائج القوى البشرية (٧٢.٧٧%)، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لمعيار التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها.



### Abstract:

The study aims to measuring the effect of human resources criteria on the human resources results with accordance to the global quality standards framework. The descriptive analytical method is used in this study and it conducts at the major Universities in Gaza Strip, The data are collected through questionnaire using layer samples method, The study sample consists of (200) respondents, (182) of them respond.

The study shows many important results as: there is a high level of human resources criteria and human resources performance results in the targeted universities, the percent of human resources Focus:(72.93%), and the percent of human resources results is (69.22%), there is a significant effect to human resources focus criteria on human resources results criteria.



## المقدمة:

لقد انبعت الحاجة إلى تطوير التعليم العالي من الظروف الاقتصادية المعاصرة التي تتميز بكثافة المنافسة، وما نتج عن ذلك من عدم توافر الاستقرار الوظيفي... وأحد جوانب هذا التطوير هو إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، حيث ينعكس استخدام أساليب فعالة لتقييم الأداء بهذه المؤسسات إيجابياً على الأنشطة التي تؤدي لخدمة تحقيق أهداف هذه المؤسسات.(جاد الرب، ٢٠١٠:ص٢٨٨)

وتعتبر القوى البشرية في الجامعات أهم مورد من مواردها على الإطلاق، فمن خلال توفر كادر تعليمي وبحثي على أعلى مستوى، وكادر إداري متميز تستطيع الجامعة تقديم خدماتها التعليمية والبحثية بالشكل المطلوب وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وفي هذا الصدد على الجامعة أن تدير القوى البشرية الموجودة لديها بشكل مناسب بما يحقق لها الرضا، وبما ينعكس على تحقيق أداء متميز، ويعد المورد البشري العنصر الأكثر أهمية في المنظمات المتميزة، فبقاء المنظمات ونموها يتوقف على حد كبير على ما تمتلكه هذه المنظمات من موارد بشرية كفوة تمتلك المهارات والمعارف والخبرات التي تمكنها من تحقيق التميز في أداؤها.

والإتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية تم تطويره للعب دور شامل واستراتيجي في المنظمات، ويهدف هذا الدور الجديد لإدارة العاملين وقيادتهم بفاعلية للمساهمة في التوجه العام للمنظمة بالإضافة إلى تحقيق الأهداف والغايات (Millmore, et al:2007).

وتحقيق نتائج أداء متميزة سواءً على مستوى القوى البشرية أو على مستوى المنظمة لا يتحقق إلا بتوافر قوى بشرية متميزة لديها المهارات والقدرات التي تساعد على إيجاد النجاح المستمر للمنظمة وتوجهها نحو الأداء المتميز، من خلال تفعيل المورد البشري، وتتميته، وحسن إدارته على مختلف المستويات.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

وتسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفر متطلبات واعتماد أساليب عمل محددة، فضلاً عن خلق بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين إلى الوصول إلى الأداء المتميز (رشيد والزيادي: ٢٠١٣). وفي هذا السياق اهتمت نماذج الجودة والتميز العالمية ومنها نموذج التميز الأوروبي ونموذج مالكوم بالدرج الأمريكي بالعنصر البشري من خلال إدراج معيار مستقل للتركيز على القوى البشرية، ومعياري لنتائج القوى البشرية، لما للقوى البشرية من دور مهم وحيوي في تحقيق تميز الأداء والنهوض بالمنظمات في ظل بيئة دينامية سريعة التغير والتنافسية.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة (الجعبري: ٢٠٠٩): "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من خلال توزيعها على رؤساء وحدات الجودة والتطوير ونوابهم في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أنه توجد درجة متوسطة في عناصر التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وهي (القيادة، والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والتركيز على الطلبة والبحث العلمي، وإدارة العمليات)، أن هناك مستوى متوسط في مؤشرات الأداء (نتائج الأداء المالي، ورضا ونتائج الطلبة، ورضا العاملين، والتأثير على المجتمع)، ووجود علاقة ارتباطية بين الممكنات مع تحقيق تطوير في الأداء لمؤسسات التعليم العالي من خلال نتائج الأعمال.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- دراسة (Adel: ٢٠٠٩): "تحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي المصرية من خلال النموذج الأوروبي للتميز: دراسة استكشافية"  
هدفت الدراسة للتعرف على أكثر العوامل المساعدة التي تؤدي لحصول مؤسسات التعليم العالي المصرية على أداء أعلى وتحقيق نتائج متميزة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.  
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مؤسسات التعليم العالي المصرية لديها إمكانات جوهرية (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراكة، والعمليات) تؤثر بشكل مباشر على نتائجها (رضا العاملين، ورضا المستفيدين، والأثر على المجتمع، ونتائج الأداء)، وأن تحسين هذه الممكّنات سيؤدي إلى تحسين التميز الكلي لمؤسسات التعليم العالي المصرية.
- دراسة (Zubair: 2010):  
"إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام – مؤسسات التعليم العالي"  
هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي يجري تنفيذها في القطاع العام لمؤسسات التعليم العالي في باكستان، واعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة.  
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:  
توصلت الدراسة إلى أن: إدارة الجودة الشاملة يجري اعتمادها في مؤسسات التعليم العالي ولكن بوتيرة بطيئة، وأن مجالات التحسين تشمل القيادة وامتلاك الرؤية، تقييم المعايير، العمليات والتحسين المستمر، والتركيز على الموظفين، والطلاب.
- دراسة (رشيد و الزيايدي: ٢٠١٤): "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من كليات جامعة القادسية"  
هدفت الدراسة إلى تقديم نظري حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء (٣٤) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، واعتمد الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداءها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تركيز واضح على الموارد البشرية، وعلى تنشيط رأس المال المعرفي، هناك قصور في مجال إقامة علاقات الشراكة، ضعف الاستجابة لرغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين وتطلعاتهم، وهناك قدر من الالتزام في نتائج الأداء فيما يتعلق بالقيادة والحاكمية وقضايا المجتمع، وهناك اهتمام كبير بنتائج الموازنة والنتائج المالية، وهناك علاقة ارتباط وثيقة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز، كما يوجد تأثير دال احصائي لرأس المال الفكري بمكوناته على الأداء الجامعي المتميز.

### - دراسة (Raharjo: 2015): "نماذج التميز في القطاع العام: العلاقة بين الممكنات والنتائج"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الارتباط الممكن بين الممكنات والنتائج في نماذج التميز، وتوضيح كيف تساهم المتغيرات المختلفة في الممكنات والنتائج، وذلك من خلال دراسة حالة لنموذجي تميز مختلفين. واعتمدت الدراسة على تقييم تقارير التقييم الذاتي لمنظمات القطاع العام في إيطاليا والسويد، من خلال استخدام الارتباط لتحليل البيانات.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أن: هناك ارتباط بين الممكنات والنتائج في نموذج التميز الإيطالي (CAF)، ووجود ارتباط بين الممكنات والنتائج في النموذج السويدي (SIQ)، وأن الارتباط في النموذج السويدي للتميز كان أكبر منه في النموذج الإيطالي للتميز، وفي النموذج الإيطالي للتميز كان معيار "الاستراتيجية والتخطيط" المساهم الرئيس في الممكنات، بينما في النموذج السويدي كان معيار "تطوير القوى البشرية" هو المساهم الرئيس في الممكنات، وفي مجموعة النتائج كانت المعايير متشابهة في إعطاء القوة لكلا النموذجين، وهي معيار "نتائج التركيز على المستفيدين" في النموذج الإيطالي للتميز، ومعيار "رضا المستفيدين" في النموذج السويدي للتميز.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- دراسة (Pera-Gonzalez et al: 2016): "هل تشجع إدارة الجودة والنموذج الأوروبي للتميز نظام إدارة الموارد البشرية الموجه بالجودة.

هدفت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين معيار التركيز على القوى البشرية في النموذج الاوربي للتميز وإدارة الجودة، مقدمة تحليل تطبيقي ومرشداً للمنظمات لنظام إدارة الموارد البشرية الموجه بالجودة وتحليل أثره على الاداء المؤسسي، ولهذا الغرض تم اختبار نموذج مقترح باستخدام عينة مكونة من ٢٠٠ شركة أسبانية متوسطة الحجم.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أن: هناك ارتباط بين معيار التركيز على القوى البشرية في النموذج الأوروبي للتميز وإدارة الجودة، وبين الأداء التنظيمي ضمن نظام إدارة الموارد البشرية المرتكز على الجودة.

- دراسة (Trivellas and Santouridis: 2016): "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين جودة الخدمة والالتزام الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة لتقديم فهم أعمق للمواقف الفردية وجمعيات جودة الخدمة من خلال فحص تأثير الرضا الوظيفي على العلاقة بين جودة الخدمة والالتزام الوظيفي في التعليم العالي في اليونان، بالاعتماد على عينة مكونة من ١٣٤ فرداً من أكاديميين وإداريين، حيث تم استخدام تحليل المربعات الجزئية لاختبار النموذج المقترح.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أن: هناك هناك دور وسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين جودة الخدمة والالتزام الوظيفي لكلا العاملين الاكاديميين والإداريين.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت معيار القيادة ومعايير نتائج الأداء، حيث ركز الباحث على أن تكون أغلب الدراسات السابقة العربية والأجنبية متعلقة بالبيئة الجامعية، لتكون شبيهة ببيئة



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

الدراسة الحالية، ولتكون أكثر دلالة، ويتم الاستفادة منها في هذه الدراسة بشكل أكبر.

كما حرص الباحث أن تكون جميع الدراسات العربية والأجنبية دراسات حديثة تم إعدادها في الألفية الجديدة وبعد العام ٢٠٠٩ ميلادي، وعند الاستعراض للدراسات السابقة تبين للباحث ما يلي:

١- الدراسات التي تطرقت لتقييم الأداء الجامعي وفقاً لمعايير الجودة الواردة في نماذج التميز العالمية، ولكن دون تخصيص لمعيار القيادة، هي دراسات كل من: (٢٠٠٩: Adel)، (الجعبري: ٢٠٠٩)، (Asif et al: 2013)، ((Raharjo: 2015)).

٢- الدراسات التي ربطت الأداء الجامعي مع معيار التركيز على القوى البشرية، هي دراسات كل من: (رشيد و الزيايدي: ٢٠١٤)، ودراسة Pera-Trivellas and Santouridis: (Gonzalez et al: 2016)، ودراسة (2016).

٣- أجمعت جميع الدراسات على أهمية معيار التركيز على القوى البشرية، ودوره في تحسين نتائج الأداء.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها. غير أن الجامعات اليوم أصبحت تواجه العديد من العوامل المحددة لكفاءة أداؤها وبشكل متزايد منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، ومواءمة خريجها للمعايير العالمية للجودة، وبين سعي الجامعات للعمل وفق رسالتها، وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية.

وفي هذا السياق تواجه الجامعات العديد من العقبات فيما يخص العنصر البشري، حيث انعكست الأزمات المالية للجامعات على التوظيف، حيث أصبحت تعتمد بشكل متزايد على العقود المؤقتة وتقليص التعيينات، كما لم تنفذ الكثير من





" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

استحقاقات العاملين لديها والتي أقرها مجلس التعليم العالي، وأيضاً قيام الجامعات بالتأخير في صرف الرواتب، أو حتى صرف جزئي لها.

وهذه العقبات من المتوقع أن تؤثر بالسلب على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى نتائج أدائهم، وبالتالي يؤثر بالسلب على تحقيق الجامعات لأهدافها واستراتيجيتها.

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها في الجامعات الفلسطينية في إطار المعايير العالمية للجودة؟

وينبثق عن سؤال الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى تطبيق معيار التركيز على القوى البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ٢- ما مستوى نتائج أداء القوى البشرية في الجامعات الفلسطينية؟
- ٣- ما أثر معيار التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها في الجامعات الفلسطينية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها ومجال تطبيقها، وذلك من خلال المحورين التاليين:

- ١- الأهمية العلمية للدراسة:
- تبرز الأهمية لهذه الدراسة في الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجال قياس الأداء في إطار نماذج الجودة والتميز العالمية.
- تعتبر نماذج الجودة والتميز العالمية من الأساليب الحديثة التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات بكافة أشكالها وتقييمها، ومنها الخدمة وخاصة في مجال التعليم العالي.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

- إمداد المكتبة العربية عموماً، والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف والمهارات الجوهرية عن أحدث الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أداء المنظمات باستخدام معايير النماذج العالمية للجودة.
- ٢- الأهمية التطبيقية للدراسة:
  - توجيه قيادات المنظمات العربية عموماً والفلسطينية خصوصاً لأهمية التركيز على القوى البشرية كأهم الموارد الموجودة في الجامعات في تحسين أداؤها.
  - مساعدة قيادات الجامعات الفلسطينية في التعرف على نتائج أداء القوى البشرية، وأهم المعوقات التي تواجهها.
  - المساعدة في خلق حالة من التميز في الجامعات الفلسطينية، لتطوير استراتيجياتها ومساعدتها على تحقيق الكفاءة في أداؤها لمواجهة المنافسة، وخلق ميزة تنافسية لديها.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف أهمها ما يلي:
١. الكشف عن جوانب القصور والضعف في مستويات نتائج أداء القوى البشرية في الجامعات الفلسطينية، ومدى الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تنافسية لها.
  ٢. بيان أثر معيار التركيز على القوى البشرية في تقييم مستوى نتائج أداؤها في الجامعات الفلسطينية محل البحث.

#### خامساً: متغيرات الدراسة:

- تتكون متغيرات الدراسة من :
١. المتغير المستقل: معيار التركيز على القوى البشرية
  ٢. المتغير التابع: معيار نتائج القوى البشرية



### معيار التركيز على القوى البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية تلك الجهة التي تتولى شئون الاستخدام الأكفأ للموارد البشرية على كافة المستويات بالمنظمة من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف (الكتبي، ٢٠٠٥:ص٢).

والجامعات المتميزة تدير المعرفة والقدرات الكامنة لموظفيها وتطورها وتطلقها على المستوى الفردي، ومستوى فرق العمل، ومستوى الجامعة، وتهتم بالاتصالات، والمكافأة، والتقدير لموظفيها بطريقة تحفزهم وتنمي ولاءهم لاستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح الجامعة (EFQM:2013). ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:

### تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتحسينها، من خلال:

- ١- تطوير استراتيجيات وسياسات وخطط للموارد البشرية (العاملين) في الجامعة.
- ٢- إشراك العاملين في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها، وخططها.
- ٣- تنسجم سياسات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للجامعة مع سياسة الجامعة واستراتيجيتها.

### تحديد استمرارية معرفة ومؤهلات الموارد البشرية وتطويرها، من خلال:

- ١- تطوير خطط تنمية العاملين وتدريبهم، واستخدامها لضمان أن قدراتهم تلبى حاجة الجامعة الحالية والمستقبلية.
- ٢- تنمية العاملين وتوجيههم وتدريبهم لمساعدتهم في تحقيق كامل إمكاناتهم.
- ٣- مساعدة الموظفين في تحسين أدائهم عبر عمليات التقييم والأنشطة الأخرى ذات العلاقة.

### مشاركة الموارد البشرية وتمكينها، من خلال:

- ١- تفويض الصلاحيات الكافية للموظفين وتمكينهم لإنجاز مهام عملهم.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- ٢- توفير الفرص التي تحفز التفاعل وتدعم الإبداع وتوجد سلوكاً إيجابياً لدى الموظفين في كافة المستويات في الجامعة.
- ٣- تشجيع العاملين على العمل مع بعضهم ضمن فرق في المجال الواحد.  
**المكافأة والتقدير والاهتمام بالموارد البشرية في الجامعة، من خلال:**
  - ١- تقدير الأفراد لتشجيعهم وتمكينهم واستمرار تفاعلهم.
  - ٢- توفير الجامعة مستويات مناسبة من مزايا العمل (التقاعد، إيداع، التأمين الصحي).
  - ٣- توفير الموارد والخدمات التي تلبى أو تفوق الأنظمة وقوانين العمل لتنمية الموارد البشرية.

### معيار نتائج القوى البشرية:

حيث تقيس الجامعات المتميزة وتحقق بشمولية نتائج بارزة في أداؤها للعاملين فيها من أكاديميين وإداريين، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:

- قياس إدراك العاملين في الجامعة، ومن أمثلتها:
- توفر الجامعة فرص التطور الوظيفي، والتعلم للعاملين.
  - يشعر العاملون في الجامعة بالأمان الوظيفي.
  - تنسم العلاقات بين العاملين بالإيجابية والإنسانية.
  - توجد في الجامعة أنظمة قوى بشرية عادلة وشفافة.
  - يتم مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.
  - تقدر الجامعة إنجازات العاملين.
- مؤشرات الأداء – المقاييس الداخلية للجامعة لرصد أداء العاملين وفهمه والتنبؤ به وتحسينه، ومن أمثلتها:
- تقدير جهود العاملين ومشاركتهم في فرق العمل وبرامج التدريب والتحفيز.
  - تتوافر لدى العاملين معدلات رضا مرتفعة عن العمل في الجامعة.
  - تتوافر للعاملين خدمات مناسبة تشعرهم بالراحة.
  - ترتفع معدلات إنتاجية العاملين باستمرار.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

### أثر التركيز على القوى البشرية على الأداء المتميز:

تعتبر القوى البشرية في الجامعة أهم مواردها على الإطلاق، فمن خلال توفر كادر تعليمي وبحثي على أعلى مستوى، وكادر إداري متميز تستطيع الجامعة تقديم خدماتها التعليمية والبحثية بالشكل المطلوب وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وفي هذا الصدد على الجامعة أن تدير القوى البشرية الموجودة لديها بشكل مناسب بما يحقق لها الرضا، وبما يعكس على تحقيق أداء متميز، وفي هذا المجال يعرف (Scott & George:2010) إدارة القوى البشرية بأنها " عملية جذب، واختيار، وتدريب، وتقييم، وتحفيز رأس المال البشري"، بينما عرف (Regis:2008) رسالة إدارة الموارد البشرية بأنها: التعامل مع المتطلبات اليومية للعاملين، مثل الاستقطاب، والتعويض، وتقييم الأداء، والتطوير التنظيمي. وتحقيق نتائج أداء متميزة سواءً على مستوى القوى البشرية أو على مستوى المنظمة لا يتحقق إلا بتوافر قوى بشرية متميزة لديها المهارات والقدرات التي تساعد على إيجاد النجاح المستمر للمنظمة وتوجهها نحو الأداء المتميز، من خلال تفعيل المورد البشري، وتنميته، وحسن إدارته على مختلف المستويات.

إن الاداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هي الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وزيادة قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء، حيث إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية(السلمي، ٢٠٠٢).

لذا لا بد من توافر الظروف التي تساعد العاملين في الجامعات من تطوير أسلوب أدائهم من خلال العمل كفريق، وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الاحتياجات ورغبات المستفيدين وأصحاب المصلحة، كما يجب أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تهيئة الأفراد للتغيير نحو التميز والتحسين المستمر، والعمل



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- على قبول هذا النهج في الأداء لإنجاح تطبيقه، ويتطلب ذلك اتصالات واضحة ومكثفة لتوضيح أسباب التغيير ومبرراته ومدى تأثيره على العاملين.
- ويرى الباحث أن أهم النتائج للتركيز على القوى البشرية على الأداء كالتالي:
- زيادة رضا العاملين وولائهم التنظيمي.
  - تحسن مستوى الأداء الفردي والجماعي في الجامعة.
  - وجود مناخ تنظيمي إيجابي.
  - شعور العاملين بالأمان الوظيفي.
  - جودة التعامل مع الطلبة والمستفيدين وتلبية احتياجاتهم بسرعة.
  - المحافظة على موارد الجامعة وترشيد الاستهلاك.
  - تحمل العاملين لمسؤوليتهم الاجتماعية.

#### إجراءات الدراسة:

##### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

##### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية وهم جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالجامعات محل الدراسة (عميد، نائب عميد/ رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة/ وحدة، رئيس قسم إداري).

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمسميات الوظيفية الإشرافية في الجامعات محل الدراسة، والبالغ عددهم ٤١٦ فرداً.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

جدول رقم (١):

توزيع أعداد القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة

م	اسم الجامعة	المستوى الإشرافي						المجموع الكلي	
		الرئيس / مساعد	عميد	نائب عميد	أكاديمي	رئيس قسم	مدير دائرة		
١	الجامعة الإسلامية	٤	٢٧	١٩	٤٩	٣١	١١	٢٨	١٦٩
٢	جامعة الأزهر	٢	١٨	٦	٣٤	٢٩	٧	١٧	١١٣
٣	جامعة الأقصى	٥	١٥	٩	٤٢	٢٥	٢	٣٦	١٣٤
	المجموع	١١	٦٠	٣٤	١٢٥	٨٥	٢٠	٨١	٤١٦

المصدر/ من إعداد الباحث بالرجوع لدوائر شؤون الموظفين في الجامعات، ٢٠١٦.

ثالثاً: عينة الدراسة:

- أ- عينات استطلاعية طبق عليها الباحث أدوات الدراسة ، للتحقق من صدق وثبات هذه الأدوات وبلغ حجم كل عينة ( ٣٢ ) فرداً من مجتمع الدراسة.
- ب- عينة الدراسة الرئيسية وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية في جمعها، ومكونة من (٢٠٠) قيادي (حملة المراكز الإشرافية) من الجامعات الثلاث، حسب العينة المطلوبة والمحسوبة حسب القانون، وقد كانت نسبة الاستجابة (٩١%) وقد كان توزيع العينة ودرجة الاستجابة كما في الجدول التالي:



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

### جدول رقم (2):

عدد أفراد العينة في كل جامعة وعدد المستجيبين منهم

المجموع	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	البند
416	134	113	169	حجم المجتمع
100 %	%32.21	%27.16	%40.63	النسبة
200				حجم العينة المطلوب
200	65	54	81	العينة المطلوبة حسب الجامعة
182	62	51	69	عدد المستجيبين
%91	95.38 %	94.44 %	85.19%	نسبة الاستجابة

المصدر/ من إعداد الباحث بالرجوع لبيانات المبحوثين

رابعاً: أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد مقياس لقياس معيار التركيز على القوى البشرية وأثره على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية للجودة .

وتكون المقياس من معايير النتائج وتتكون من ٣٧ فقرة كما في الجدول

التالي:

### جدول رقم (٣):

معايير المقياس

م	المعيار	عدد المعايير	عدد
١	معيار التركيز على القوى	٤	١٢
٢	نتائج القوى البشرية	٢	٨
	المجموع		٢٠

المصدر/ من إعداد الباحث.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب صدق المقياس بالطرق التالية :

#### ١- الصدق الظاهري:

الصدق الظاهري يدل على المظهر العام للاختبار من حيث مدى مناسبة للمفحوصين، وانتماء العبارة للمجال، ومدى وضوح الصياغة والتعليمات. وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة ظاهرياً من خلال عرضها على نخبة من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات والحاصلين على درجة





" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

الدكتوراه في إدارة الأعمال، والإحصاء، وأعضاء لجان الجودة وعددهم (٢٠) محكماً، وقد قام الباحث بتعديل المقياس من حذف وإضافة وتعديل للفقرات حسب آراء المحكمين ليكون بصورته النهائية.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي:

معامل الاتساق الداخلي هو معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس، والمقياس كله، ولذا فإن هذه الطريقة عادة ما تستخدم لتحديد صدق الاختبار من ناحية، ومدى صلاحية فقراته من ناحية أخرى. وقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات كل معيار والدرجة الكلية للمعيار حيث أجرى الباحث الصدق والثبات على عينة استطلاعية قوامها (٣٢) موظفاً قيادياً من الجامعات الثلاث، وذلك بإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالمعيار الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين كل معيار وبين المقياس ككل، كما في الجداول التالية:

### • الصدق الداخلي لفقرات المقياس:

جدول رقم (4):

الصدق الداخلي لفقرات المقياس

العبرة	R	Sig.	العبرة	R	Sig.
نتائج القوى البشرية			القيادة		
١	0.730	0.001	١	0.725	0.000
٢	0.674	0.000	٢	0.752	0.000
٣	0.836	0.000	٣	0.804	0.000
٤	0.826	0.000	٤	0.851	0.000
٥	0.784	0.000	٥	0.793	0.000
٦	0.834	0.000	٦	0.902	0.000
٧	0.890	0.000	٧	0.736	0.000
٨	0.839	0.000	٨	0.837	0.000
			٩	0.874	0.000
			١٠	0.756	0.000
			١١	0.469	0.003
			١٢	0.501	0.004

قيمة "R" الجدولية عند العينة (٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١.

قيمة "R" الجدولية عند العينة (٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣.



المصدر/من إعداد الباحث بالرجوع لتحليل البيانات الاحصائية يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين عبارات كل معيار من معايير المقياس والمعدل الكلي لعبارات المعيار دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.01) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية، وبذلك تعتبر عبارات جميع معايير المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (5):

معامل الارتباط بين معدل كل معيار مع الدرجة الكلية للمقياس

م	المعيار	معامل الارتباط R	Sig.
١	معييار التركيز على القوى البشرية	0.936	0.000
٢	نتائج القوى البشرية	0.908	0.000

قيمة "R" الجدولية عند العينة (32) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361.

قيمة "R" الجدولية عند العينة (32) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463.

المصدر/من إعداد الباحث بالرجوع لتحليل البيانات الاحصائية

الجدول السابق يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة يتراوح ما بين (0.908) و(0.936) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين درجة كل معيار من معايير الدراسة والدرجة الكلية لعبارات المقياس. كما يلاحظ -أيضا- أن مستوى الدلالة لكل محور اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية، وجميع المحاور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05. وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات المقياس:

إن مفهوم الثبات يعني مدى قدرة الاختبار على إعطاء الدرجات نفسها أو القيم للفرد نفسه أو الأفراد إذا ما تكررت عملية القياس.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

وللتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام الطرق التالية:  
طريقة التجزئة النصفية:

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول التالي:  
جدول رقم (٦):  
معاملات ثبات المقياس

م	المجالات	عدد	R قبل	R بعد	Sig.
١	معيار التركيز على القوى	١٢	٠.٨٣٠	٠.٩٠٧	٠.٠٠٠
٢	نتائج القوى البشرية	٨	٠.٧٨٧	٠.٨٨١	٠.٠٠٠
	الدرجة الكلية	٢٠	٠.٩٦٢	٠.٩٨١	٠.٠٠٠

قيمة "R" الجدولية عند العينة (٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

قيمة "R" الجدولية عند العينة (٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

المصدر/ من إعداد الباحث بالرجوع لتحليل البيانات الاحصائية

يتضح لنا من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها كانت مرتفعة، وأن قيمة "R" المحسوبة أكبر من قيمة "R" الجدولية، وأن معامل الثبات الكلي كان (٠.٩٨١) مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما طمأن الباحث إلى ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق.

#### معامل ثبات ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لجميع عبارات المقياس حيث بلغ معامل الارتباط العام (٠.٩٩١) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى قوة المقياس وصلاحيته، حيث لاحظ الباحث أن نتائج معاملات ارتباط بيرسون تتفق مع نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ، ثم قام الباحث بإجراء معامل ثبات ألفا كرونباخ بين عبارات كل مجال على حدة وهو موضح في الجدول التالي:



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

جدول رقم (٧):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمقياس

م	المعايير	معامل ثبات ألفا	الصدق
١	معيار التركيز على القوى	٠.٩٢٧	٠.٩٦٣
٢	نتائج القوى البشرية	٠.٩٢١	٠.٩٦٠
	المعايير جميعاً	٠.٩٩١	٠.٩٩٥

\*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر/من إعداد الباحث بالرجوع لتحليل البيانات الاحصائية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (٠.٩٦٠)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة، وعلى القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول والذي ينص على:

- ما مستوى تطبيق معيار التركيز على القوى البشرية في الجامعات الفلسطينية؟

تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample T-Test لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجة الاستجابة للمبجوثين قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (٣) أم لا.

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الاستجابة يساوي (٣) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الاستجابة لا يساوي (٣) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

ومن خلال تحليل فقرات المقياس إذا كانت  $sig > 0.05$  فإننا نقبل الفرضية الصفرية، حيث يكون متوسط الاستجابات لا يختلف اختلافاً دالاً عن الدرجة المتوسطة (٣)، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أن متوسط الاستجابات يزيد أو ينقص بشكل دال إحصائياً عن الدرجة المتوسطة (٣)، وذلك من خلال قيمة "ت" فإذا كانت قيمة "ت" موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للاستجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة (٣)، والعكس صحيح.

ومن أجل تحديد درجة قوة الإجابة فقد تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكارت الخماسي. (عبد الفتاح: ٢٠٠٨، ٥٣٩) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٨):

سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المتوسط الحسابي	المتوسط	المنخفضة جداً	المنخفضة	المتوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠) إلى (٢.٥٩)	من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩)	من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩)	أكثر من (٤.٢٠)		
أقل من ٣٦.٠٠%	من ٣٦.٠٠% إلى ٥١.٩٠%	من ٥٢.٠٠% إلى ٦٧.٩٠%	من ٦٨.٠٠% إلى ٨٣.٩٠%	أكثر من ٨٤.٠٠%		

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (١.٨٠) تدل على وجود درجة منخفضة جداً في عناصر المجال، أما المتوسطات التي تتراوح بين (١.٨٠ : ٢.٥٩) فهي تدل على وجود درجة منخفضة في توافر عناصر المجال، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (٢.٦٠ : ٣.٣٩) فهي تدل على وجود درجة متوسطة في عناصر المجال، والمتوسطات التي تتراوح بين (٣.٤٠ : ٤.١٩) فهي تدل على وجود درجة كبيرة في عناصر المجال، أما ما يزيد



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

عن (٤.٢٠) فيدل على وجود درجة كبيرة جداً في عناصر المجال، وذلك على سلم المقياس المستخدمة في الدراسة المبين في الجدول السابق. ولتحليل فقرات المقياس لجأ الباحث إلى التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية واختبار "ت" والترتيب. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩):

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة "ت" والترتيب لاستجابات أفراد العينة للفقرات والمعايير الفرعية والدرجة الكلية لمعيار التركيز على القوى البشرية

م	الفقرة/المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	ترتيب الفقرة
١	يتم تطوير استراتيجيات وسياسات وخطط للموارد البشرية (العاملين) في الجامعة	٣.٤٨	٠.٩٠٠	٦٩.٦٠%	٧.٢٠٦	٠.٠٠٠٠	٢
٢	يتم إشراك العاملين في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وخططها	٣.٣٨	٠.٩١٠	٦٧.٦٠%	٥.٥٦٨	٠.٠٠٠٠	٣
٣	تنسجم سياسات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للجامعة مع استراتيجية الجامعة	٣.٥١	٠.٨٦٥	٧٠.٢٠%	٧.٩٦٨	٠.٠٠٠٠	١



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

م	الفقرة/المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	ترتيب الفقرة
١	تخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية	٣.٤٥٦	٠.٧٨٦٠	٦٩.١٢%	٧.٨٢٨	٠.٠٠٠٠	٤
١	يتم تطوير خطط تنمية وتدريب للعاملين واستخدامها، لضمان أن قدراتهم تلبي حاجة الجامعة الحالية والمستقبلية	٣.٤٥	٠.٩١٥	٦٩.٠٠%	٦.٦٥٨	٠.٠٠٠٠	٢
٢	يتم تنمية العاملين وتوجيههم وتدريبهم لمساعدتهم في تحقيق كامل إمكانياتهم	٣.٤١	٠.٩٢٩	٦٨.٢٠%	٥.٩٨٦	٠.٠٠٠٠	٣
٣	يتم مساعدة الموظفين في تحسين أدائهم عبر عمليات التقييم والأنشطة الأخرى	٣.٥٢	٠.٩٥٤	٧٠.٤٠%	٧.٢٦٥	٠.٠٠٠٠	١
٢	تحديد وتطوير استمرارية معرفة ومؤهلات الموارد البشرية	٣.٤٦٣	٠.٨٣٧٨	٦٩.٢٧%	٧.٤٦٢	٠.٠٠٠٠	٣
١	يتم تفويض الصلاحيات الكافية للموظفين وتمكينهم	٣.٥٦	٠.٩٤٦	٧١.٢٠%	٧.٩٤٦	٠.٠٠٠٠	٢



م	الفقرة/المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	ترتيب الفقرة
	إنجاز مهام عملهم						
٢	يتم توفير الفرص التي تحفز التفاعل وتدعم الإبداع, توجد سلوكاً إيجابياً لدى الموظفين في كافة المستويات في الجامعة	٣.٤٠	٠.٨٤٠	٦٨.٠٠%	٦.٤٤٢	٠.٠٠٠٠	3
٣	يتم تشجيع العاملين على العمل مع بعضهم ضمن فرق في المجال الواحد	٣.٦٤	٠.٨٦١	٧٢.٨٠%	٩.٩٩١	٠.٠٠٠٠	1
٣	مشاركة وتمكين الموارد البشرية	٣.٥٣٣	٠.٧٧٤٧	٧٠.٦٦%	٩.٢٨١	٠.٠٠٠٠	٢
١	يتم تقدير الأفراد لتشجيعهم وتمكينهم واستمرار تفاعلهم	٣.٤٩	٠.٩٩٠	٦٩.٨٠%	٦.٧٣٧	٠.٠٠٠٠	٣
٢	توفر الجامعة مستويات مناسبة من مزايا العمل (التقاعد، إيداع، التأمين)	٣.٩٦	١.٠٠٧	٧٩.٢٠%	١٢.٨٠	٠.٠٠٠٠	١
٣	يتم توفير الموارد والخدمات التي تلبي أو تفوق الأنظمة وقوانين	٣.٥٣	٠.٨٦٥	٧٠.٦٠%	٨.٢٢٩	٠.٠٠٠٠	٢





" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

م	الفقرة/المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	ترتيب الفقرة
	العمل لتنمية الموارد البشرية						
٤	المكافأة والتقدير والاهتمام بالموارد البشرية في الجامعة	٣.٦٥٩	٠.٧٦٧٦	٧٣.١٩%	١١.٥٩	٠.٠٠٠	١
	الدرجة الكلية لمعيار التركيز على القوى البشرية	٣.٥٢٨	٠.٧٠٦٧	٧٠.٥٩%	١٠.٠٨	٠.٠٠٠	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٨١) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٧٢ وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٦٠١  
المصدر/ من إعداد الباحث بالرجوع لتحليل البيانات الاحصائية

يبين الجدول السابق أن المتوسطات للمعايير الفرعية لمعيار التركيز على القوى البشرية كانت تتراوح ما بين (٣.٤٥٦، ٣.٦٥٩).  
يلاحظ الباحث من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية لجميع الفقرات والمعايير الفرعية، وهذا يعني أن جميع المعايير الفرعية دالة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما يبين الجدول أن جميع المعايير الفرعية ذات وزن نسبي مرتفع بين (٦٨%) و(٨٣.٩٠%)، فقد حصل المعيار الفرعي الرابع (المكافأة والتقدير والاهتمام بالموارد البشرية في الجامعة) على أعلى وزن نسبي وهو (73.19%) ويليه المعيار الفرعي الثالث (مشاركة وتمكين الموارد البشرية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (70.66%)، ثم المعيار الفرعي الثاني (تحديد وتطوير استمرارية معرفة ومؤهلات الموارد البشرية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي وقدره



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

(69.27%)، ثم المعيار الفرعي الأول (تخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية) في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي وقدره (69.12%)، وحصلت الدرجة الكلية لمعيار التركيز على القوى البشرية على وزن نسبي (70.56%) وهي درجة مرتفعة.

وهذا يدل على أن قادة الجامعات يقومون بالتركيز على القوى البشرية بالشكل الملائم بما يحقق أهداف الجامعة والعاملين، وبما يتلاءم مع نهج الجودة والتميز.

### الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على:

ما مستوى نتائج أداء القوى البشرية في الجامعات الفلسطينية؟ وللإجابة على هذا السؤال لجأ الباحث إلى المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "ت" والترتيب. وكانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (١٠):

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة "ت" والترتيب لاستجابات أفراد العينة للفقرات والمعايير الفرعية والدرجة الكلية لمعيار نتائج القوى البشرية

م	الفقرة / المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	ترتيب الفقرة
١	توفر الجامعة فرص التطور الوظيفي والتعلم للعاملين	٣.٤٩	٠.٨٨٤	٦٩.٨٠%	٧.٥٤٥	٠.٠٠٠	٣
٢	يشعر العاملون في الجامعة بالأمان الوظيفي	٣.٥٤	٠.٩٣٢	٧٠.٨٠%	٧.٧٩٤	٠.٠٠٠	٢
٣	تتسم العلاقات بين	٣.٧٦	٠.٩١٣	٧٥.٢٠%	١١.٢٨٦	٠.٠٠٠	١



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

م	الفقرة / المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	ترتيب الفقرة
	العاملين بالإيجابية والإنسانية						
4	توجد في الجامعة أنظمة قوى بشرية عادلة شفافة	٣.٤٩	٠.٩٥٠	٦٩.٨٠%	٦.٩٤٢	٠.٠٠٠٠	٤
١	قياس إدراك العاملين في الجامعة	٣.٥٧١	٠.٧٦٠٦	٧١.٤٣%	١٠.١٣٦	٠.٠٠٠٠	١
١	يتم تقدير جهود العاملين من خلال مشاركتهم في فرق العمل وبرامج التدريب	٣.٤٢	٠.٩٩٣	٦٨.٤٠%	٥.٧٤٩	٠.٠٠٠٠	١
٢	تتوافر لدى العاملين معدلات رضا مرتفعة عن العمل في الجامعة	٣.٢٦	٠.٩٥٦	٦٥.٢٠%	٣.٧٢٣	٠.٠٠٠٠	٤
٣	تتوافر للعاملين خدمات جيدة تشعرهم بالراحة أثناء العمل	٣.٣٦	٠.٩٣١	٦٧.٢٠%	٥.٢٧١	٠.٠٠٠٠	٢
4	ترتفع معدلات إنتاجية العاملين باستمرار	٣.٣٥	٠.٩٣٨	٦٧.٠٠%	٤.٩٧٩	٠.٠٠٠٠	٣



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

م	الفقرة / المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	ترتيب الفقرة
٢	مؤشرات الأداء- المقاييس الداخلية للجامعة لرصد وفهم وتحسين أداء العاملين	٣.٣٥٠	٠.٨٤١٥	٦٧.٠٠٠%	٥.٦٠٨	٠.٠٠٠٠	٢
	الدرجة الكلية لمعيار نتائج القوى البشرية	٣.٤٦١	٠.٧٦٣١	٦٩.٢٢%	٨.١٤٥	٠.٠٠٠٠	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٨١) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥)

= ١.٩٧٢ وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٦٠١

المصدر/ من إعداد الباحث بالرجوع لتحليل البيانات الاحصائية

يبين الجدول السابق أن المتوسطات للمعايير الفرعية لمعيار نتائج القوى البشرية كانت تتراوح ما بين (٣.٣٤٩ ، ٣.٥٧١).

ويلاحظ الباحث من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية لجميع المعايير الفرعية وهذا يعني أن جميع المعايير الفرعية دالة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما يبين الجدول أن هناك معياراً فرعياً واحداً ذا وزن نسبي مرتفع بين (٦٨%) و(٨٣.٩٠%)، ومعياراً فرعياً واحداً ذا وزن نسبي متوسط بين (٥٢%) و(٦٧.٩٠%)، فقد حصل المعيار الفرعي الأول (قياس إدراك العاملين في الجامعة) على أعلى وزن نسبي وهو (71.43%) ويليه المعيار الفرعي الثاني (مؤشرات الأداء-المقاييس الداخلية للجامعة لرصد وفهم وتحسين أداء العاملين) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.00%)، وحصلت الدرجة الكلية لمعيار نتائج القوى البشرية على وزن نسبي (69.22%) وهي درجة مرتفعة.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

وهذا يدل على أن قادة الجامعات يرون أن نتائج القوى البشرية جيدة، وبالشكل الملائم بما يحقق أهداف الجامعة والعاملين، وبما يتلاءم مع نهج الجودة والتميز.

**إجابة السؤال الثالث والذي ينص على :**

ما أثر معيار التركيز على القوى البشرية على نتائج أدائها في الجامعات الفلسطينية؟

وقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لقياس هذه العلاقة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١١):

علاقة الارتباط بين معيار التركيز على القوى البشرية ومعيار نتائج القوى البشرية

المتغيرات	المتغيرات التابعة	نتائج القوى البشرية
معيار التركيز على القوى البشرية	معامل ارتباط بيرسون R	٠.٧٨٣ **
	معامل الانحدار R2	٠.٦١٣
	Sig.	٠.٠٠٠

\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥      \*\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يلاحظ الباحث من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين معيار التركيز على القوى البشرية ونتائج القوى البشرية، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من ٠.٠٥، وبالتالي يوجد أثر دال إحصائياً لمعيار التركيز على القوى البشرية على نتائج القوى البشرية. حيث يؤثر معيار التركيز على القوى البشرية بمقدار 0.613 على نتائج أدائها.

واتفقت النتيجة مع دراسات كلٍ من: (Adel: ٢٠٠٩)، (الجعبري: ٢٠٠٩)، (Moradzadeh: 2015) التي أظهرت وجود علاقة بين التركيز على القوى البشرية ونتائج الأداء، ودراسة (رشيد والزيادي: ٢٠١٤) التي أظهرت وجود علاقة بين رأس المال البشري ونتائج الأداء.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

**ويرى الباحث:** أن القوى البشرية في الجامعات، والمكونة من أكاديميين حاصلين على أعلى الدرجات العلمية، ومساهمين في مسيرة البحث العلمي، ومن إداريين يعملون في بيئة مساعدة ومكاملة للعملية الأكاديمية والبحثية، يشكلون العميل الداخلي للجامعة، وأحد طرفي العملية التعليمية التعلمية، وينقلون المعرفة والعلم إلى الطلبة والمستفيدين، ويقدمون الخدمات للمجتمع، وسوق العمل، وبالتالي يساهمون في تميز نتائج الأداء الجامعي.

### النتائج:

- من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:
- من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:
- 1- وجود مستوى مرتفع من التركيز على القوى البشرية حيث بلغت النسبة المئوية: 70.56%.
  - 2- كان ترتيب المعايير الفرعية لمعيار التركيز على القوى البشرية كالتالي: المكافأة والتقدير والاهتمام بالموارد البشرية في الجامعة: 73.19%، مشاركة وتمكين الموارد البشرية: 70.66%، تحديد وتطوير استمرارية معرفة ومؤهلات الموارد البشرية: 69.27%، تخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية: 69.12%.
  - 3- وجود مستوى مرتفع من نتائج القوى البشرية، حيث بلغت النسبة المئوية: 69.22%.
  - 4- وجود أثر دال إحصائياً لمعيار التركيز على القوى البشرية على نتائج القوى البشرية.

### التوصيات:

- 1- جعل التحسين المستمر أولوية من أولويات عمل الجامعات، عبر التركيز على القوى البشرية، من خلال:



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

- تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها في الجامعات بشكل مناسب.
- إشراك العاملين في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية وخططها.
- إدارة عملية استقطاب كوادر جديدة والتطوير الوظيفي والتخطيط لعملية الإحلال بشكل فعال.
- ضمان العدالة في عملية التوظيف لكافة المتقدمين للوظائف.
- استخدام منهجيات مبتكرة مثل: فرق العمل المرنة، وفرق العمل ذات الأداء العالي في تحسين الأداء في العمل.
- استخدام استبانات تقييم العاملين، ونماذج أخرى لتحسين استراتيجيات التنمية البشرية وخططها.
- تشجيع التفاعل والإبداع لإيجاد سلوك إيجابي لدى الموظفين على كافة المستويات في الجامعة.
- تقدير العاملين لتشجيعهم وتمكينهم واستمرار تفاعلهم.
- ٢- إجراء عملية التقييم الذاتي، وقياس نتائج الأداء الجامعي بشكل مستمر لتعزيز نقاط القوة، والوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها، والتعرف على نتائج القوى البشرية كما يلي:
- تمكين العاملين في الجامعات ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات.
- تقدير الجهود المميزة للعاملين ومكافأتهم عليها، من خلال إنشاء جوائز المحاضر المتميز، والعامل المتميز.
- إعادة النظر في أنظمة القوى البشرية وتعديلها (نظام الهيئة التدريسية، ونظام الموظفين) لتكون أكثر عدالة وشفافية.
- اعتماد العلاوات والتعديلات التي يتم التوافق عليها بين اتحاد نقابات الجامعات ومجلس اتحاد الجامعات وصرافها بشكل مستمر لخلق رضا لدى العاملين.



" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلائع

٣- العمل على حصول الجامعات على جوائز وشهادات الجودة والتميز العالمية مثل: جائزة نموذج التميز الأوروبي، وجائزة مالكوم بالدرج الامريكية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الأداء، وإيجاد سمعة جيدة للجامعات، وتحسين تصنيفها.

٤- تعزيز عمادات التخطيط والجودة، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لقيامها بدورها المهم والحيوي في الارتقاء بالجامعات نحو التميز والعالمية.





" أثر التركيز على القوى البشرية على نتائج أداؤها في إطار المعايير العالمية .....

سليمان أحمد سليمان الطلاع

### قائمة المراجع:-

أولاً/ المراجع العربية:

أ. الكتب

١. جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار السحاب ، القاهرة.
٢. ----- (٢٠٠٩) مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأكاديمية ، القاهرة.
٣. ----- (٢٠١٠) إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجيات ومناهج التحسين، الطبعة الأولى، مكتبة الأكاديمية ، القاهرة.
٤. السلمي، علي (٢٠٠٢)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة.
٥. الكتبي، محسن علي (د.ت)، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي إنساني، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
٦. عبد الفتاح، عز (٢٠٠٨)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، مصر.

ب. الرسائل العلمية والدوريات والمؤتمرات:

١. الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩) دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية " رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين.
٢. رشيد، صالح والريادي، صباح (٢٠١٣)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢ سنة ٢٠١٣، صص١٩٨-٢٣٣.
٣. ----- (٢٠١٤)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٣ سنة ٢٠١٤، صص٦-٣٥.



## ثانياً/ المراجع الأجنبية:

### A. Books

1. Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M. N., Thornhill, A., Morrow, T., Skinner, D., et al. (2007): **Strategic Human Resource Management Contemporary issues**, Pearson Education Limited, London.
2. Regis, R. (2008): **Strategic Human Resources Management and Development**, Excel Books , New Delhi, India
3. Scott, S., and George, B. (2010): **Principles of Human Resources Management** (15th edition), South-Western, Mason, Ohio, USA.

### B. Theses &Periodicals & conferences:

- 1- Adel, Reham (2009), **Achieving Egyptian higher education institutions' excellence through the application of the EFQM model: an investigative study**, International Journal of Business Excellence 01/2009; 2(2).
- 2- Moradzadeh, V. (2015), **foundation for quality management (EFQM) model feasibility Europe (EFQM) in education institutions, Lorestan province, Iran**, the online journal of quality in higher education-, volume2, issue 1 , January 2015.
- 3- Nenadál , Jaroslav , (2015) "**Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions**", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss: 2/3, pp.138 - 151



- 4- Pera-Gonzalez, I. et al (2016), **Do total quality management and the European Foundation for Quality Management model encourage a quality-oriented human resource management system?**, International Journal of Productivity and Quality Management, Volume 17, Issue 3,
- 5- Raharjo Hendry , et al, (2015) "**Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results**" ,International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss: 1, pp.120 – 135.
- 6- Trivellas, P. and Santouridis, I. (2016) **job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organizational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff**, Total Quality Management & Business Excellence, Volume 27, Issue 1-2, 2016
- 7- Zubair, S. S. (2010) **Total quality management in public sector higher education institutes**, journal of bossiness & economics, Vol No.1 (Jan-june 2013) pp24-55.

### C. Publications:

- 1- Baldrige, National Quality Program,(2008), criteria for performance excellence. Gaithersburg, MD: National Institute for Standards and Technology.
- 2- EFQM (2013), Overview of the EFQM Excellence model.
- 3- NIST (2014), 2013–2014 Baldrige Education Criteria for Performance Excellence, National institute of standard and technology, USA.

