

تأثير ادوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط

أ. م. د. جواد محسن راضي / جامعة القادسية / كلية الإدارة و الاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
الباحثة: زينة كاظم دخيل / طالبة ماجستير / قسم إدارة الأعمال

تاريخ استلام البحث: 2015/4/5 تاريخ قبول النشر: 2015/6/30

المستخلص

يهدف البحث إلى استكشاف مدى تأثير ادوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز من وجهة نظر اعضاء مجالس الكليات، ومن اجل تحقيق ذلك حاول البحث تقديم إطار نظري لمتغيرات البحث الرئيسية، إلى جانب عرض إطار عملي تحليلي لآراء (100) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط (القادسية، كربلاء، الكوفة). وتم التعبير عن ادوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال أبعاده الاتية (شريك استراتيجي، خبير أداري، نصير العاملين، ووكيل التغيير)، في حين تم التعبير عن الأداء المتميز بوصفه متغيراً معتمداً من خلال المؤشرات الخمسة التي تضمنها برنامج (Baldrige) للأداء التعليمي المتميز إصدار (2011-2012) المتمثل ب(نتائج تعليم الطلبة والعملية، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة والحاكمية، نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية). وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط طردية واثربين ادوار الموارد البشرية والأداء المتميز، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث، ومنها ضرورة قيام الكليات بالسماح لمسؤولي الموارد البشرية بالاشتراك في صياغة إستراتيجية الكلية، والعمل على تنفيذها من خلال صياغة إستراتيجية الموارد البشرية التي تنسجم مع إستراتيجية الأقسام والكلية وتعمل على تحقيق أهداف الكلية.

The Effect of Strategic Human Resources Management Roles on Excellent Performance

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Top Leaderships in some of
the Iraqi Universities

Assistant Professor: Dr. Jawad M. Radhi

Masters Student: Zena K. Dekhil

Abstract

The aim of this research is to investigate the effect of the human resources roles on the excellent performance from the point of view of the members of the college council, the purpose is to investigate a theoretical frame to the main variables of the study, as well as investigate a practical frame based on (100) of university leaderships in a sample of colleges of the middle Euphrates universities (Al-Qadisiyah, Karbala, Kufa). The human resources roles as an independent variable had been expressed in the four dimensions (Strategic partner, Change agent, Administrative expert, Employee champion), while the excellent performance as a dependent variable had been expressed in five indicators of business resolute (Student learning and process outcomes, customer-focused outcomes, workforce-focused outcomes, leadership and governance outcomes, budgetary, financial and market outcomes) introduced by the Baldrige program for performance excellence, version (2011-2012).

we concluded that there is positive correlation effect relationship between the human resources roles and excellent performance. The study concluded a set of recommendations in concern to its topic, such the need for colleges to allow administrators human resources participate in the formulation of the

strategy of the college, and work on its implementation through in the formulation of the human resources are consistent with the strategy of departments, and the college That works to achieve the goals of the college.

المبحث الأول : منهجية البحث و الدراسات السابقة

أولاً - منهجية البحث

1 - مشكلة البحث

إن التحديات المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال وظروف المنافسة الشديدة فضلاً عن التغيرات و الأحداث المتسارعة التي تجري في بيئة المنافسة مما يجعل المنظمات عرضة للتأثير بما يجري حولها بشكل مستمر. وذلك لان المنظمات تتعرض إلى الضغوطات المتزايدة من اجل تحسين أدائها في جميع مجالاتها، والعمل بكفاءة وفاعلية. وهذا الامر يتطلب من المنظمات التكيف بشكل ايجابي مع بيئتها من اجل البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ان قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف والتفاعل مع بيئتها يحتم عليها التنبؤ للمفاهيم الإدارية المعاصرة والاهتمام بها، وتعد أدوار الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. إذ يعد هذا المدخل إطار عمل داعماً يمكن قادة المنظمات من التكيف مع التحديات والتغيرات المستمرة بالاستناد إلى الطرائق الفاعلة والايجابية لما يسهم بها من امتلاك الأدوار من إحداه مرونة عالية في قدرة مسؤولي الموارد البشرية من التأثير على الآخرين وتعزيز استجاباتهم لقرارات وبرامج العمل الجديدة، مما ينعكس ايجابياً على الأداء المتميز، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة الحالية لهذه الدراسة من التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى اقتراب جامعاتنا المحلية من تحقيق مستوى أداء أكاديمي متميز؟
- 2- ما هو مستوى تبني الكليات عينة البحث لأدوار الموارد البشرية المعاصرة؟
- 3- ما طبيعة و نوع علاقة الارتباط بين ادوار الموارد البشرية و الأداء المتميز؟
- 4- ما مدى تأثير ادوار الموارد البشرية في الأداء المتميز؟

2 - أهمية البحث

تجلت أهمية البحث في ثلاثة محاور أولها معرفي مفاهيمي تمثل في تصدي البحث إلى إحدى الموضوعات الإدارية المهمة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات، إذ سعى البحث إلى تأطير الإسهامات المعرفية والنظرية في هذا المجال، أما المحور الثاني يتمثل في السعي إلى تحليل وتشخيص الأبعاد التجريبية لأدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات كبيرة في عصر باتت فيه الموارد البشرية المصدر التنافسي الأهم في تحسين مقومات الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية وصولاً إلى تحديد مقومات التكامل بين ادوار إدارة الموارد البشرية وأبعاد الأداء المتميز. أما المحور الثالث فيتمثل بالأهمية الميدانية، إذ تتجلى الأهمية الميدانية بتقديم التوصيات للجامعة وكلياتها، لأجل تحقيق الأداء الجامعي المتميز من خلال جهود أعضاء (مجالس الكليات)، وكذلك إيضاح العوائق التي تواجه أعضاء مجالس الكليات والتي تقف أمام تحقيق الأداء المتميز.

3 - أهداف البحث

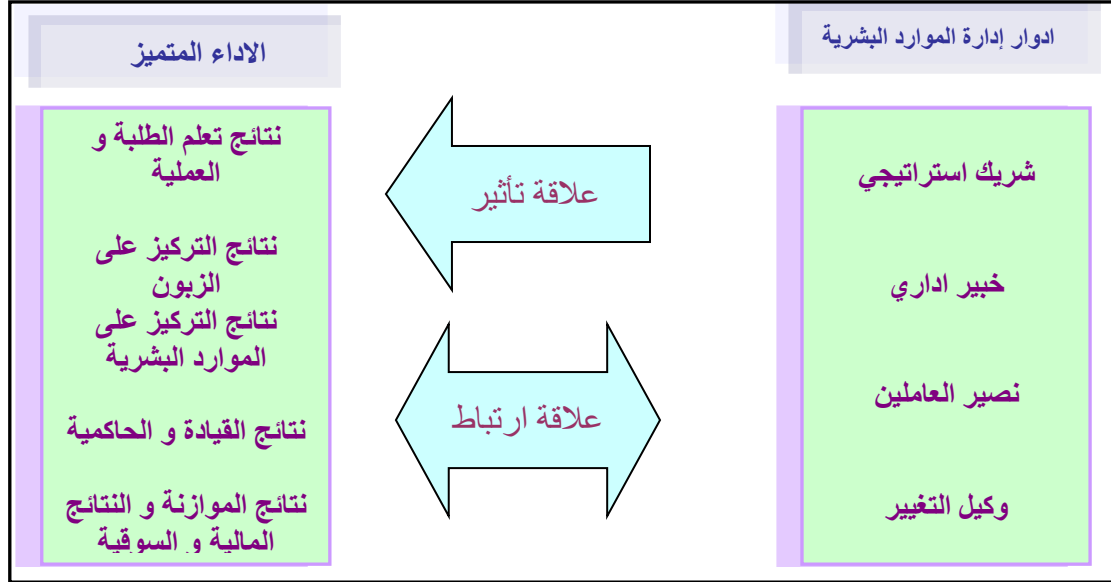
يسعى البحث إلى تحقيق أهداف عديدة لعل أكثرها أهمية هي الأهداف الآتية :

- 1- تحديد مستوى ممارسة أقسام الموارد البشرية في الجامعات ميدان البحث لأدوارها.
- 2- الكشف عن الأداء المتميز للجامعات عينة البحث.
- 3- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ادوار إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز.

4 - نموذج البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ولغرض استكمال متطلبات البحث ضمن إطاره التطبيقي تم تصميم نموذج افتراضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وبحسب الشكل (1) الذي يعطي إجابات أولية للفرضيات التي افترضها الباحثان، ويتضمن هذا النموذج على متغيرين رئيسيين وهما:

المتغير المستقل: ويتمثل بأدوار إدارة الموارد البشرية بأبعادها (شريك استراتيجي، خبير إداري، نصير العاملين، ووكيل التغيير)
المتغير المعتمد: ويتمثل بالأداء المتميز بأبعاده (نتائج تعلم الطلبة والعملية، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة والحاكمية، نتائج الموازنة، والنتائج المالية والسوقية).



المصدر : من اعداد الباحثان

شكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث

5- فرضيات البحث

من اجل تحقيق أهداف البحث و اختبار أنموذجه الفرضي، اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية على النحو الآتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوار إدارة الموارد البشرية (HRRO) و الاداء المتميز (EXPE)) .

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،الخبير الإداري ، نصير العاملين ،وكيل التغيير) و بعد نتائج تعلم الطلبة و العملية .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،الخبير الإداري ، نصير العاملين ،وكيل التغيير) و بعد نتائج التركيز على الزبون .

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،الخبير الإداري ، نصير العاملين ،وكيل التغيير) و بعد نتائج التركيز على الموارد البشرية .

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة ادوار الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،الخبير الإداري ، نصير العاملين ،وكيل التغيير) و بعد نتائج القيادة و الحاكمية.

هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،الخبير الإداري ، نصير العاملين ،وكيل التغيير) و بعد نتائج الموازنة و النتائج المالية و السوقية .

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

(يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية في أبعاد الاداء المتميز) .

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية

أ- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،وكيل التغيير ، نصير العاملين ،الخبير الإداري) في بعد نتائج تعلم الطلبة و العملية .

- ب- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،وكيل التغيير ،نصير العاملين ،الخبير الإداري) في بعد نتائج التركيز على الزبون .
- ج- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،وكيل التغيير ،نصير العاملين ،الخبير الإداري) في بعد نتائج التركيز على الموارد البشرية.
- د- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،وكيل التغيير ،نصير العاملين ،الخبير الإداري) في بعد نتائج القيادة و الحاكمية .
- هـ- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي ،وكيل التغيير ،نصير العاملين ،الخبير الإداري) في بعد نتائج الموازنة المالية و السوقية .

سادساً- حدود البحث

1- الحدود المكانية للبحث

إن اختيار ميدان البحث من المراحل المهمة في البحث العلمي؛ إذ تعتمد دقة النتائج على الاختيار المناسب لميدان البحث، ومدى انسجامه مع متغيرات البحث، وعلى هذا الأساس وقع الاختيار على جامعات الفرات الأوسط (القادسية، الكوفة، كربلاء) لتمثل موقع البحث لعدة أسباب منها:

1- امتلاك الجامعة لرأس المال البشري والمتمثل بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام الذين يمتلكون المقدررة على تقديم الأفكار المبدعة والابتكارات والقدرة على أحداث التغيير والتجديد بدرجة عالية.

2- أبداء الجامعات عينة البحث مساعدتها على انجاز البحث .

3- طبيعة البحث التي تحتاج إلى إجابات دقيقة وعميقة لصعوبة الحصول عليها، إلا من ذوي الخبرة والمعرفة.

2- الحدود الزمانية للبحث

يمتد هذا البحث زمنياً بين عامين 2014/ 2015 ، و تم توزيع الاستمارات خلال الأشهر (أب، أيلول، تشرين الأول) من عام 2014 .

3- الحدود البشرية للبحث

وتتمثل بأعضاء مجالس الكليات والمتمثلة ب(عمداء الكليات، ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام).

4- الحدود العلمية للبحث

تتضمن الحدود العلمية للبحث الحالي بعدين رئيسيين هما: ادوار إدارة الموارد البشرية، والأداء المتميز.

سابعاً - مقياس البحث و أدواته

من اجل الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة فقد اعتمد البحث على الأدوات الآتية :

1- الإطار النظري

تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري للبحث على المراجع و المصادر العربية و الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية، فضلاً عن الاستعانة بالشبكة المعلوماتية العالمية (الانترنت).

2- أدوات الإطار الميداني

أما في ما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثان على عدد من الأدوات المتاحة لغرض جمع البيانات إذ تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات وقياس متغيرات البحث ، كما استخدم الباحثان الزيارات الميدانية وأسلوب المقابلات الشخصية مع عدد من أفراد العينة لغرض توضيح بعض فقرات الاستبانة من اجل الحصول على الإجابات الصحيحة.

كما اعتمد الباحثان على مقياس (Likert) خماسي الدرجات و الذي يعد من أكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية و الاجتماعية .

وتتضمن الاستبانة على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: ويتضمن هذا المحور المعلومات الشخصية الخاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة مثل (النوع الاجتماعي، والعمر، واللقب العلمي، والتحصيل الدراسي، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

المحور الثاني: ويشمل ادوار إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (شريك استراتيجي، خبير إداري، نصير العاملين، ووكيل التغيير)، والذي يتضمن (5) أسئلة لشريك استراتيجي، و(5) أسئلة للخبير الإداري، و(5) أسئلة لنصير العاملين، و(5) أسئلة لوكيل التغيير، أي بعدد إجمالي (20) سؤالاً استناداً إلى مقياس (Conner & Ulrich, 1996).

المحور الثالث: ويشمل معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز التعليمي الذي يتضمن (نتائج تعلم الطلبة والعملية، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة والحاكمة، نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية) ويتضمن (9) أسئلة لنتائج تعليم الطلبة والعملية، و(8) أسئلة لنتائج التركيز على الزبون، و(8) أسئلة لنتائج التركيز على الموارد البشرية، و(11) سؤال لنتائج القيادة والحاكمة، و(10) أسئلة للنتائج المالية والسوقية، أي بعدد إجمالي (46) سؤالاً استناداً إلى المقياس الذي طوره (رشيد & الزيايدي، 2012).

ثامناً - اختبار صدق استمارة الاستبانة

أ- **الصدق الظاهري للأداة:** قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الاعمال بلغ عددهم (11) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والملحق (1) يوضح اسماء المحكمين.

وفي ضوء الآراء التي أبداهها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (75%) من المحكمين.

ب- ثبات الاستبانة :

جدول (1) معاملات الفاكرونباخ

الفاكرونباخ		عدد الفقرات			المقياس		
للاستمارة ككل	للمحور الرئيس	للبعد	للاستمارة ككل	للمحور الرئيس	للبعد		
0.98	0.96	0.92	89	20	5	الشريك الاستراتيجي (STPA)	ادوار ادارة الموارد البشرية (HRRO)
		0.87			5	خبير اداري (ADEX)	
		0.89			5	نصير العاملين (EMAD)	
		0.92			5	وكيل التغيير (CHAG)	
	0.97	0.92		46	9	نتائج تعلم الطلبة والعملية (STLEPR)	الاداء المتميز (EXPE)
		0.93			8	نتائج التركيز على الزبون (CUFO)	
		0.93			8	نتائج التركيز على الموارد البشرية (WOFO)	
		0.95			11	نتائج القيادة والحاكمة (LEGO)	
		0.91	10		نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFIMA)		

نلاحظ من خلال الجدول (1) بان قيم معامل الفاكرونباخ قد تراوحت بين (0.87-0.95) وهي مقبولة احصائياً في البحوث الإدارية لان قيمتها اكبر من (0.70) و التي تدل على ان المقاييس تنصف بالاتساق الداخلي .

تاسعاً- توزيع الاستبانة

يشير الجدول (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

جدول (2) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

مجموع الدراسة	حجم العينة	الاستمارات
---------------	------------	------------

نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
90%	36	40	100	1- كلية الإدارة و الاقتصاد 2- كلية الهندسة 3- كلية العلوم 4- كلية التربية 5- كلية الرياضيات و علوم الحاسوب 6- كلية القانون 7- كلية الطب البيطري
83%	30	36		1- كلية الآداب 2- كلية العلوم 3- كلية الهندسة 4- كلية القانون 5- كلية الإدارة و الاقتصاد 6- كلية الفقه
94%	34	36		1- كلية العلوم 2- كلية التربية للعلوم للعلوم 3- كلية التربية للعلوم الانسانية 4- كلية القانون 5- كلية الإدارة و الاقتصاد 6- كلية العلوم الاسلامية
89%	100	112		المجموع

المصدر: أعداد الباحثان

عاشراً- عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من كليات جامعات الفرات الأوسط، اذ تم اختيار الكليات الاتية من جامعة القادسية (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية التربية، كلية الرياضيات وعلوم الحاسوب، كلية القانون، كلية الطب البيطري)، وتم اختيار من جامعة الكوفة الكليات الاتية (كلية الآداب، كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية القانون، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الفقه)، أما جامعة كربلاء (كلية العلوم، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية القانون، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الإسلامية)، وقد تم اختيار من الكليات المذكور أعلاه عينة البحث بشكل قصدي والتي اقتصر على عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، كونهم مسؤولون عن عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على مستوى أداء الكلية، وكذلك يُعدون مصدراً مهماً لتقديم الأفكار والابتكارات والقدرة على إحداث التغيير والتجديد بدرجة عالية. ويعرض جدول (3) الوصف التفصيلي لعينة الدراسة لجامعات الفرات الأوسط.

جدول (3) وصف عينة الدراسة

المجموع	النسبة المئوية	التكرارات	التصنيف	
100%	88%	88	ذكر	النوع الاجتماعي
	12%	12	انثى	
100%	6%	6	20 - 30	الفئة العمرية
	32%	32	31 - 40	
	39%	39	41 - 50	
	23%	23	50 -	
100%	82%	82	دكتوراه	التحصيل العلمي
	18%	18	ماجستير	
100%	7%	7	استاذ	اللقب العلمي
	55%	55	استاذ مساعد	
	38%	38	مدرس	
100%	12%	12	عميد	المنصب الوظيفي
	14%	14	معاون علمي	
	16%	16	معاون اداري	
	58%	58	رئيس قسم	
100%	1%	1	- 5	سنوات الخدمة
	8%	8	5 - 10	

	30 %	30	11-15
	19 %	19	16-20
	25 %	25	21-25
	12 %	12	26-30
	5 %	5	31-

المصدر : من أعداد الباحثان

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الذكور في عينة البحث تشكل (88%)، بينما تشكل نسبة الإناث (12%)، وهذا يرجع بالأساس إلى أن المناصب القيادية في الجامعة تشغل في الغالب من قبل الذكور وقد يعود السبب في ذلك بأن منطقة الفرات الأوسط لا يزال يسودها الطابع العشائري الذي يحجم من دور المرأة حتى وقت قريب. ومن خلال دراسة الجدول أعلاه نلاحظ بأن الفئة العمرية (50-41) تشكل النسبة الأكبر من بين الفئات العمرية الأخرى وبنسبة (39%)، ويشير هذا إلى أن تولي المناصب القيادية الجامعية يتطلب تدرجاً وظيفياً يستغرق سنوات طويلة لاكتساب الخبرة العالية و يليها الفئة العمرية (40-31) و بنسبة (32%) . كما نلاحظ في الجدول (3) بأن حملة شهادة الدكتوراه تشكل النسبة الأكبر من حيث المؤهل العلمي وبنسبة (82%)، ويشير هذا إلى أن أغلب الذين يتولون المناصب القيادية الجامعية يمتلكون أعلى الشهادات العلمية ضمن اختصاصاتهم، وكذلك تبين بأن هنالك توافقاً بين التحصيل العلمي واللقب العلمي، إذ ان معظم من حصل على لقب أستاذ وأستاذ مساعد هم من حملة شهادة الدكتوراه. وتشير النتائج في الجدول (3) أيضاً بأن نسبة (55%) يحملون لقب أستاذ مساعد تشكل النسبة الأكبر من حيث اللقب العلمي بالمقارنة مع حملة لقب أستاذ والبالغة (7%) ولعل السبب في ذلك يعود إلى الضوابط العلمية الصارمة والتعليمات الخاصة بالترقيات العلمية. ويظهر جدول (3) بأن فئة رؤساء الأقسام قد حصلت على أعلى نسبة من بين الفئات الأخرى، إذ بلغت نسبة (58%) ، ثم تليها فئة معاون إداري وبنسبة (16%) ، ثم فئة معاون العلمي وقد بلغت نسبتهم (14%)، وأخيراً فئة العمداء بنسبة (12%) . ويتبين من خلال جدول (3)، بأن أغلب أفراد العينة تتراوح خدمتهم من (11-15) ، بنسبة (32%) ، ثم تليها فئة (21-25) ، بنسبة (25%) ، ثم تليها بقية الفئات الأخرى، وهذا يدل على إن أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة والكفاءات العالية.

حادي عشر - الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- 1- معامل كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات مقياس الدراسة و الاتساق الداخلي .
- 2- المتوسط الحسابي : لتحديد الأهمية النسبية و مستوى كل فقرة و متغير .
- 3- الانحرافات المعيارية : لبيان درجة تشتت اجابات عينة الدراسة .
- 4- الأهمية النسبية : تحديد الأهمية لكل فقرة من فقرات المقياس .
- 5- معامل الارتباط البسيط Pearson : لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات ، أي لاختبار درجة التأكد و الاتساق ما بين فقرات المقياس .
- 6- اختبار T: لتحديد الفروقات المعنوية بين متغيرات البحث.
- 7- اختبار F : لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث.
- 8- معامل التحديد R^2 : لتوضيح مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد .

ثانياً- دراسات سابقة

1 - دراسات سابقة في مجال ادوار الموارد البشرية

1 - دراسة (Conner & Ulrich, 1996)

(Human resource roles: Creating value, not rhetoric)

تقدم هذه الدراسة تقييماً تجريبياً لأدوار الموارد البشرية، ولقد استهدفت الدراسة (256) مستجوباً من مدرء الموارد البشرية التنفيذيين في المستويات العليا والوسطى ضمن مجموعة من المنظمات الصغيرة و المتوسطة الحجم، كما ركزت هذه الدراسة على اختبار انموذج (Ulrich, 1996) لأدوار الموارد البشرية، ولغرض اختبار هذا الانموذج فقد تم إعداد مقياس لقياس ادوار الموارد البشرية الأربعة يتكون من (40) فقرة موزعة على الأدوار الأربعة وهي دور الشريك الاستراتيجي، ودور نصير العاملين، ودور وكيل التغير، ودور الخبير الإداري. ولقد بينت النتائج بأن دور الشريك الاستراتيجي ودور وكيل التغير يفسران ما قيمته (26.1 %) من التغير الحاصل في المقياس، أما

دور نصير العاملين فقد فسر (14.1%) من التغير الحاصل في المقياس و دور الخبير الإداري فانه يفسر (23.3%) من التغير الحاصل في المقياس ، كما أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ادوار الموارد البشرية الأربعة.

2- دراسة (Long & Ismail,2008)

(The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia)

تختبر هذه الدراسة الأدوار الإستراتيجية التي يلعبها خبراء الموارد البشرية ضمن منظمات التصنيع في ماليزيا، ووفقاً لإنموذج (Conner & Ulrich, 1996) لأدوار الموارد البشرية الذي يشير إلى أن أقسام الموارد البشرية مسؤولة عن أداء أربعة ادوار رئيسة هي: دور الشريك الاستراتيجي و دور وكيل التغير، ودور نصير العاملين، و دور الخبير الإداري و تكون هذه الأدوار مرتبطة بشكل ملحوظ بأداء المنظمة، وأيضاً تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العوائق التي تعيق خبير الموارد البشرية من أن يكون شريكاً استراتيجياً في المنظمة. كما استهدفت هذه الدراسة خبراء الموارد البشرية في شركات التصنيع الماليزية ، الموجودة في أقصى جنوب ماليزيا (ولاية Johor) التي تتضمن (32) مستجيباً، وقد استخدمت الدراسة العديد من الأدوات الإحصائية الملائمة لغرض اختبار فرضيات الدراسة مثل معامل الارتباط، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان كل ادوار مدراء الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير بأداء المنظمة باستثناء دور الخبير الإداري، لم تظهر معه أي علاقة ارتباط معنوية، كما بينت نتائج الدراسة بان دور الشريك الاستراتيجي ودور نصير العاملين من أكثر الأدوار التي ترتبط بشكل كبير بأداء المنظمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العائق الرئيس الذي يقيد عمل خبراء الموارد البشرية للعب دور الشريك الاستراتيجي في المنظمة هو عدم امتلاكهم الوقت الكافي لمعالجة كل من القضايا الإدارية والإستراتيجية بشكل متزامن.

3- دراسة (Wang & Niu,2010)

(Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness— Perspective of Role Theory)

تحدد هذه الدراسة ادوار إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر نظرية الدور وتناقش تأثيرها على الأداء التنظيمي، إذ استخدمت الدراسة انموذج (Conner & Ulrich, 1996) لقياس ادوار الموارد البشرية ضمن عينة ضمت أكثر من (300) مستجيباً موزعة على (112) منظمة في تايوان. وقد جرى استعمال عدد من الوسائل الإحصائية في هذه الدراسة مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، وقد بينت نتائج الدراسة بان كل ادوار الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وقد حصل دور نصير العاملين على أعلى مستوى في هذه الدراسة في حين حصل دور الشريك الاستراتيجي على أدنى مستوى في هذه الدراسة.

4- دراسة (Sharma & Bhatnagar ,2005)

(The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability)

تركز هذه الدراسة على التحليل التجريبي لأدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وقابلية التعلم التنظيمي، إذ استخدمت الدراسة مقياس (Conner & Ulrich, 1996) لقياس ادوار الموارد البشرية في عينة من مدراء الموارد البشرية ضمت (640) مستجيباً من خمسين منظمة هندية تم اختيارها بشكل عشوائي. كما استعملت هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية ومعامل الانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط واختبار (t) لإظهار المعنوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة بان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ادوار الموارد البشرية الإستراتيجية وقابلية التعلم التنظيمي .

2- دراسات سابقة في مجال الأداء المتميز

1 - دراسة (رشيد & الزيايدي ،2013)

(دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط)

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وقد استهدفت الدراسة (100) مستجيباً من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية شملت على سبيل المثال، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، واختبار قيمة (t)، واختبار قيمة (F) وفق أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية. واختبار قيمة (B) المعيارية والمسارات الانحدارية. إذ كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطي واثري ذي دلالة إحصائية بين إبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة قيام الجامعات بخلق البيئة العلمية التي تشجع على الابتكار وسلوكيات تقبل المخاطرة و الاستباقية.

2 - دراسة (رشيد & جلاب ، 2007)

(الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير Malcolm Baldrige: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية)

تتمثل الدراسة الحالية محاولة إمكانية الاستفادة من معايير برنامج (Malcolm Baldrige) للتميز التعليمي في النهوض بواقع الأداء الجامعي لكلية الإدارة و الاقتصاد /جامعة القادسية. أخذت الدراسة على عاتقها التأكد من توفير سبعة معايير أقرتها غرفة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية تحت مسمى برنامج Malcolm Baldrige للأداء الجامعي المتميز، بإجمالي نقاط يبلغ (1000) تتوزع هذه النقاط على (19) معياراً فرعياً حسب أهميته النسبية. إذ استخدمت هذه الدراسة استمارة استبانة تتكون من (65) فقرة ذات مقياس خماسي الترتيب. ووزعت الاستبانة على (48) تدريسيّاً في كلية الإدارة و الاقتصاد. وقد استخدمت الدراسة العديد من الأدوات الإحصائية منها النسبة المئوية والمتوسطات الحسابية، وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول الكلية على (580) من إجمالي النقاط المخصصة للمعيار. أي بنسبة تطبيق إجمالي قدرها (85%). وأوصت الدراسة بانتقال الكلية من مرحلة التركيز على المدخلات إلى مرحلة التركيز على العمليات والمخرجات معاً، وتوجيه الاهتمام نحو التأهيل التربوي و الأكاديمي الشامل لجميع عناصر العملية التعليمية، وأخيراً التخلي عن اعتماد المعايير الرقمية في عدد المحاضرات أو عدد ساعات الدوام الرسمية.

3- دراسة (يوسف ، 2005)

(اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل).

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، فضلاً عن تأثير التقنية ورأس المال الفكري على الأداء المتميز. ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من التدريسيين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد في جامعة الموصل باعتبارها مجتمعاً للدراسة، وتم ذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الإبعاد الرئيسة للدراسة والمتمثلة باستمارة استبانة. كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية شملت على سبيل المثال، معامل كرونباخ الفاء، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري. وأوصت الدراسة بضرورة إقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتقويم أداء التدريسيين من ذوي الأداء المتميز.

3 - أوجه الاستفادة و نقاط التشابه و الاختلاف

أ- أوجه الاستفادة

هنالك مجموعة من النقاط التي حصل عليها الباحثان من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وهي:
1- الاطلاع على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في بناء الإطار العلمي للبحث الحالي.

- 2- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف من حيث النتائج التي تم التوصل إليها.
- 3- الاستفادة من المقاييس المستعملة في الدراسات السابقة.
- 4- ساعدت الدراسات السابقة الباحثين في عملية تحديد المجتمع والعينة المناسبة للبحث الحالي .
- 5- الاستفادة من الأدوات والوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسات السابقة، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي .

ب- نقاط التشابه و الاختلاف

تتجسد نقاط التشابه بين هذا البحث والدراسات السابقة باستخدام الباحثين لأنموذج الأدوار الأربعة. أما الاختلاف الذي امتاز به البحث الحالي تمثل باختلاف عينة ومجتمع الدراسة، إذ اتخذ هذا البحث مجموعة من الجامعات مجالاً لتطبيقه، وقد حددت عينتها بأعضاء مجالس الكليات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً- مفهوم أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تمتلك إدارة الموارد البشرية العديد من الأدوار التي تعكس في مضمونها التطبيقي التحول في أهداف هذه الوظيفة الرئيسية في المنظمة. وتظهر المراجعة للدراسات السابقة بأن نظرة المنظمات اتجاه مدراء الموارد البشرية كانت تتسم بالبساطة وانخفاض المكانة لان هذه المنظمات كانت ترى بأن أقسام إدارة الموارد البشرية هي أقسام مساعدة ولا تحقق المساهمة في تقديم قيمه مباشرة ولم يكن لها أي قرار في القضايا الإستراتيجية للمنظمة (Long,2009:12). مما انعكس على الأدوار التي يمارسها مدراء الموارد البشرية في المنظمات والتي اتسمت بأنها مقيدة وهامشية و بطيئة وغير مباشرة (نديم، 2013: 105).

ويشار بأن ادوار الموارد البشرية التقليدية كانت تفتقد إلى التركيز على الجوانب الإستراتيجية وكانت تركز على الجوانب التشغيلية والإجرائية، أما في ظل التطورات الأخيرة فقد اكتشفت العديد من المنظمات الحاجة لإعادة خلق وظيفة إدارة الموارد البشرية (أعادة هيكلتها) للمساهمة في المنظمة بشكل ملحوظ من خلال توسيع دور وظيفة الموارد البشرية إلى ما وراء الأدوار الإجرائية والتشغيلية التقليدية، ومن أجل تحسين فاعلية وظيفة الموارد البشرية وجعلها تمتلك تأثير اكبر داخل المنظمة فيجب ان يعرف مدراء الموارد البشرية كيفية أضافه القيمة إلى المنظمة وذلك عن طريق مشاركة مدراء الموارد البشرية في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وكذلك تغيير العديد من ادوار الموارد البشرية من تقديم الخدمات إلى المساهمة في العديد من نشاطات التصميم الكبيرة والدقيقة وعمليات التغيير وإعادة الهيكلة (Mohrman,2007:30). وبذلك فإن خبير الموارد البشرية لا يقتصر دوره على كونه شريك إستراتيجي فقط، وإنما لديه الكثير من المساهمات التي تؤدي إلى نجاح إستراتيجية المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون لدى خبراء الموارد البشرية المقدرة والمهارة والمعرفة، والخبرة، فضلاً عن ذلك فإن خبير الموارد البشرية بحاجة أن يكون متجه نحو التكنولوجيا، ويتعد عن الأعمال الروتينية، فضلاً عن توفير المعلومات حول الموارد البشرية.

ثانياً- نموذج (Conner & Ulrich)(1996)

ميز (Conner & Ulrich) (1996) بين أربعة ادوار لمسؤولي الموارد البشرية تعمل على أضافة القيمة إلى الأعمال (Gupta et al,2011:100) مشتقة من بعدين، يمثل البعد الأول المطالب التنافسية التي تركز على المستقبل (الإعمال الإستراتيجية) مقابل التركيز على الحاضر (الاعمال التشغيلية)، أما البعد الثاني فيعكس المطالب التنافسية المركزة على أنشطه العاملين. ويرى (Conner & Ulrich) بأن الموارد البشرية يمكن أن تحقق البراعة التنظيمية بأربعة طرق، وهي أن يكون شريكاً إستراتيجياً، وخبيراً إدارياً، ونصيراً للعاملين، ووكيلاً للتغيير. ويمكن توضيح هذه الأدوار الأربعة في الشكل (10) (Bashir & Afzal,2006:4).

1-الشريك الاستراتيجي *Strategic partner*: إن دور الشريك الاستراتيجي هو احد أهم الأدوار في إدارة الموارد البشرية إذ يعمل هذا الدور على تحقيق المواءمة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الاعمال، وبذلك يساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها (Wang & Niu, 2010: 14).

كما ان الجانب الأساسي لدور الموارد البشرية كشريك إستراتيجي يتمثل بمشاركة الموارد البشرية في عملية صياغة إستراتيجية الأعمال و ليس مجرد الاستجابة للأوامر الصادرة من الإدارة العليا، وإنما يصبح خبراء الموارد البشرية شركاء استراتيجيين من خلال تصميم ممارسات الموارد البشرية التي تتطابق بشكل تام مع إستراتيجية الأعمال (Long & Ismail, 2010:29). أما القيمة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من خلال هذا الدور فأنها تتمثل بنفيذ الإستراتيجية من خلال توجيه ممارسات الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة (Paauwe, 2004:183).

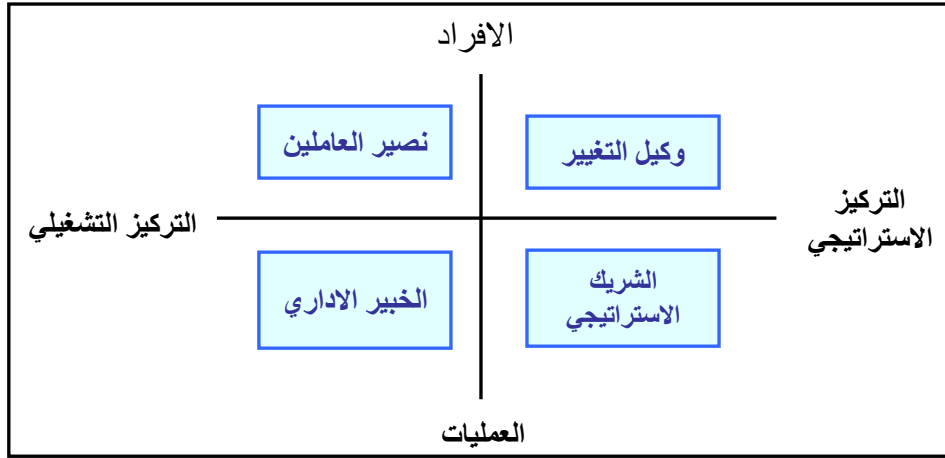
2- *وكيل التغيير Change agent* : ويتجسد هذا الدور بالتركيز على الاستراتيجية، إذ يجب أن يؤثر على استراتيجيات التغيير التنظيمية ويوجهها (Beletskiy, 2011:62). إذ يشير دور وكيل التغيير إلى المساعدة المقدمة من قبل خبراء الموارد البشرية إلى المنظمة نحو بناء قدرتها على التغيير، وحل مشاكل العاملين التي تنشأ بسبب التغيير وكذلك مساعدة العاملين على ترك عاداتهم القديمة وتبني الثقافة الجديدة (Yusoff, 2012:146; Paauwe, 2004:183). ويجعل هذا الدور الأمر أكثر سهولة للتكيف مع التغييرات بشكل أسرع، وكما تأخذ التغييرات أشكالاً متعددة كتقديم تكنولوجيا جديدة، أو الزيادة في أعداد الموظفين، ويأتي دور الموارد البشرية هنا في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء المتميز، أو من خلال قيامها في تطوير و تنقيح و تقديم الأشياء الجديدة في الوقت المناسب، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع تحقيق حلم أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في تشخيص أي الأعمال التي يمكن إيقافها أو البت بها أو الاستمرار بها وأن يشعروا من في العمل على جعل رؤيتهم واقعية (نديم، 2013: 162). علاوة على ذلك فإن خبير الموارد البشرية بحاجة إلى التعرف على مستوى قبول التغيير واكتشاف الإشارة الخفية التي تعبر عن وجود مقاومة التغيير من قبل العاملين و توجيه ممارسات الموارد البشرية نحو تحقيق عملية التغيير (Sharma, 2012:9).

3- *الخبير الإداري Administrative expert*: يركز هذا الدور على العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية تصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية الكفوءة للتوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والترقية وما شابه ذلك (Domsch, 2006:7). وكما أشار الباحثون إلى أن مستوى الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية كانت أعلى من مستوى ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية، أما حالياً فيتم التركيز على أهمية امتلاك المنظمة على الأقل مستوى معتدلاً من ممارسات الموارد البشرية الفنية لكي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشكل جيد (Long & Ismail, 2010:30). أما القيمة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من خلال دور وكيل التغيير فأنها تتمثل بتحقيق الكفاءة الإدارية التي يمكن تحقيقها بطريقتين، الطريقة الأولى تتمثل بتنفيذ إدارة الموارد البشرية بشكل كفوء عن طريق التنظيم والأتمنة وعمليات التحسين الأخرى، أما الطريقة الثانية فتكون من خلال التدريب، والضمان الوظيفي والمكافآت (Ramachandra et al, 2011:361).

4- *نصير العاملين Employee champion* : يتفاعل دور نصير العاملين مع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وحل المشاكل اليومية وتوفير الدعم المستمر والبحث عن الفرص الجديدة لزيادة مستوى التزامهم من خلال مساعدتهم على التعامل مع أولويات و متطلبات المنظمة بشكل فاعل وكفوء وتطبيق الطرق المبتكرة لتعزيز الموارد وإظهار الثقة والالتزام وتحسين قدراتهم على تحقيق أهداف المنظمة (Walters, 2006:35; Stredwick, 2005:13).

إن خبراء الموارد البشرية الذين يفهمون حاجات العاملين ورغباتهم ويستطيعون ضمان تحقيق وتلبية هذه الحاجات سوف يتمكنون من زيادة مساهمة العاملين الكلية للمنظمة، وتتطلب هذه المناصرة للعاملين قضاء الكثير من الوقت معهم والعمل على تدريبهم و تشجيعهم، وتتمثل الأنشطة الأساسية لخبراء الموارد البشرية المناصرة للعاملين بالاستماع الجيد والفاعل والاستجابة لهم (Bhatnagar & Sharma, 2005:1729). أما القيمة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من خلال هذا الدور فأنها تتمثل بزيادة التزام العاملين وتحسين قدرتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Paauwe, 2004:183).

وقد اعتمد الباحثان على هذا الانموذج في دراستهما وذلك لكونه يعد من أكثر النماذج استخداماً وكذلك للقدرة على تطبيقه في بيئات تنظيمية مختلفة رغم اختلافات الثقافات لهذا السبب لم يكن هنالك عائق في أن يطبق داخل البيئة العراقية.



شكل (3) ادوار الموارد البشرية وفقاً لإنموذج (Conner & Ulrich, 1996)

Source: Conner, Jill; Ulrich, Dave, 1996" Human resource roles: Creating value, not rhetoric" HR. Human Resource Planning, V 19.I 3

ثالثاً - مفهوم الأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء المتميز على وجه الخصوص، من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يرتبط بأهداف ونجاح المنظمة في ظل بيئة أعمال تنسم بالمنافسة الشديدة والتغيير.

ويمكن تعريف الأداء بأنه "مقياس لقدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق التوازن بين رضا أصحاب المصالح وتحقيق هدفها الرئيس" (Garcia, 1999:6). ويمثل الأداء المتميز كما يرى (Loch & Chick, 2008:35) بأنه "الإبداع المستمر لتحسين وتطوير العمليات والخدمات لتحقيق النتائج المطلوبة". وعرف من قبل (Jha, 2006) بأنه "عملية التخطيط والتفكير الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي في المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي". ووصفه (Dewaal, 2008:1) بأنه "عملية تكيف المنظمات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء المنظمة". في حين عرفه برنامج بالدريج للتميز (Baldrige performance excellence program, 2011-2012:63) على انه "مدخل متكامل لإدارة الأداء المنظمي لضمان استمرارية تسليم القيمة بجودة عالية لأصحاب المصالح وتحسين الفاعلية التنظيمية وقابليتها، فضلاً عن ضمان التعلم التنظيمي والشخصي". ووصفه (Evans, 2008:229) بأنه "ذلك الأداء الذي يمتاز بالخصائص الآتية وهي المرونة والإبداع والاشترار بالمعرفة والمهارة والتوافق مع التوجهات التنظيمية والتركيز على الزبون والاستجابة السريعة لتغيرات الأعمال ومتطلبات السوق". وكما قام (De Waal, 2007:4) بوضع تعريف موحد وشامل مرتكز على الجوانب الآتية:

- عملية تحقيق النمو المستدام .
- السرعة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة.
- التوجه طويل الأمد .
- التركيز على التحسين المستمر وإعادة ابتكار القدرات الأساسية.
- بذل الجهود الكبيرة نحو تطوير الموارد البشرية.

ويرى كل من (Adebanjo, 2008:8; Khalid & Waheed, 2010:41) أن تحقيق التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة وهي (نظام معلومات متكامل وفاعل، تحفيز وتمكين الموارد البشرية، التركيز على الزبائن، وتحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومتناسكة، بيئة عمل مناسبة، وتحقيق رضا الزبائن). كما تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي وهي فهم الرؤية والقيم بشكل

جيد، الموازنة بين المرونة والانضباط في العمل، صياغة أهداف واضحة ومحددة، نظام اتصالات فاعل وكفوء، الثقة والاعتمادية، والمرح، واتخاذ القرارات عند أدنى مستوى، والتدريب الفاعل، التغذية العكسية للأداء، المزيد من التناغم بين التركيز على الزبائن والجودة الشاملة، استخدام أساليب متعددة لقياس التحسين، إدارة التغيير الاستراتيجي، تشجيع على الإبداع والانفتاح في التكنولوجيا، العمل الفرقي، القيادة التشاركية، نظام حوافز فاعل، استقطاب وتوظيف أفضل المواهب، الموازنة بين الحياة والعمل، التحفيز، التعويض وتقييم الأداء، إدارة المعرفة، التخطيط المتعاقب والفاعل، اتخاذ القرارات الأخلاقية، وظيفة ذات معنى أو قيمة (Akdemir et al,2010:157).

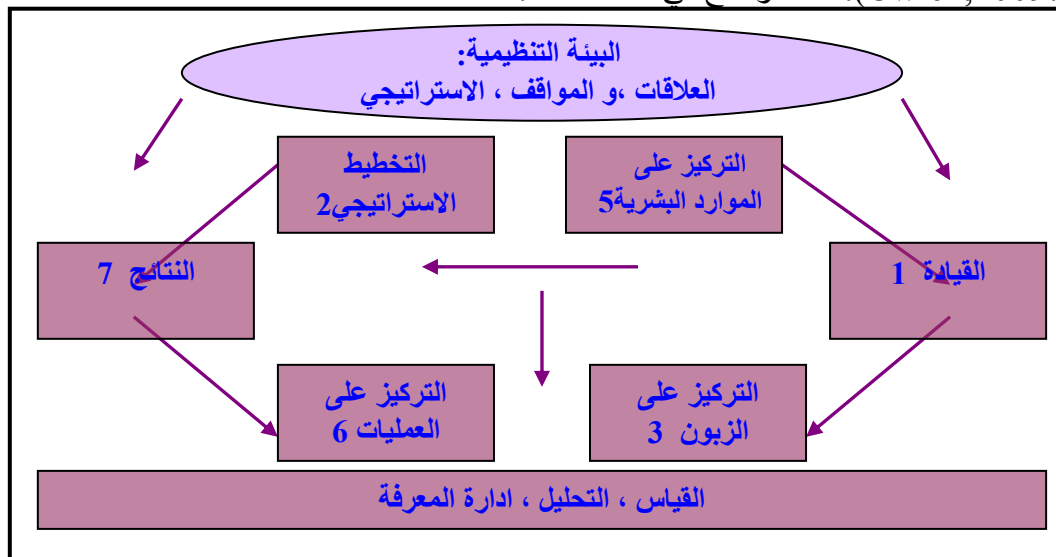
استناداً إلى ما تم استعراضه من آراء لبعض الباحثين لمفهوم الأداء المتميز يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه "نتيجة الاداء العالي الذي يمكن إن تحققة المنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا الزبائن، و أداء مالي سليم، وإبداع، ودرجة عالية من التكيف"

رابعاً: نماذج و أبعاد الأداء المتميز

وضع عدد من الباحثين نماذج فكرية وفلسفية للأداء المتميز ومن أهم هذه النماذج هو نموذج (Baldrige Performance Excellence Program, 2011-2012) وسوف يتم شرح هذا النموذج بشيء من التفصيل:

- نموذج Baldrige Performance Excellence Program, 2011-2012

يرجع تاريخ هذه الجائزة إلى عام (1987) عندما أعلن المؤتمر الأمريكي جائزة (Baldrige) التي تمنح لتقدير المنظمات المتميزة في الولايات المتحدة وفي السنوات العشرة الأولى كانت الجائزة تختصر فقط على ثلاثة قطاعات هي الإنتاج، والخدمة، والأعمال الصغيرة. وقد تم توسيعها في عام (1998) لتشمل قطاعي التعليم والرعاية الصحية (Wilson, 2004:5). ويهدف برنامج الجائزة إلى تسليم القيمة لأصحاب المصالح وتحسين ممارسات الأداء المنظمي، وتحسين القابليات التنظيمية، فضلاً عن تعزيز ثقافة التعلم الشخصي والتنظيمي، والعمل كأداة لإدارة الأداء والتخطيط والتدريب والتفويض، وتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات (Al-Hammadi, 2010:61). ويرى كل من (Tummala & Tang, 1996:19) أن جائزة مالكوم بالدريج تعمل على زيادة الوعي لتميز الأداء وزيادة المنافسة، ومعرفة المتطلبات الضرورية لبلوغ التميز، والتحسينات المستمرة، وتسهيل التبادل في المعلومات لصياغة استراتيجيات الأداء المتميز. ويمكن قياس التميز في الأداء من خلال عدد من معايير بالدريج للأداء المتميز وهذه المعايير هي القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على الزبائن، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، والتركيز على الموارد البشرية، وعلى النتائج (Ćwiek, 2009:202). كما موضح في الشكل أدناه.



شكل (4) المعايير الأساسية لأداء المتميز في برنامج Baldrige

Source: Casas, Alejandro Muñoz, 2011 " Total Quality Management Quality Culture, Leadership and Motivation ' Politecnico di Milano

1- القيادة Leadership: وتهتم بدراسة طريقة توجيه الإجراءات الشخصية من كبار قادة المنظمة وكيفية المحافظة على المنظمة، وتحديد نظام حكم المنظمة وكيف يمكن معالجة المسؤوليات الأخلاقية والقانونية، (7: 2012 Performance Excellence Program Baldrige). ووضع الاستراتيجيات والأساليب لتحقيق التميز وبناء المعرفة والقدرات. أن هذه الإستراتيجيات والقيم يجب أن تساعد في توجيه جميع الأنشطة وقرارات المنظمة (44:2002 Faulkner).

2- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: هو كيفية تطوير أهداف المنظمة الإستراتيجية ووضع رؤية ورسالة وقيم المنظمة (Baldrige Performance Excellence Program, 2012:10). الأهداف الإستراتيجية تتطلب نشر خطة العمل ومراجعتها لمدة ستة أشهر لمراقبة وتعديل التنفيذ لضمان النجاح. وتساعد هذه العملية على دمج الخطط طويلة الأمد والخطط قصيرة الأمد، وتخصيص الموارد، وتتميز بمشاركة أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين بعملية التخطيط (9:2007 Furst-Bowe & Bauer).

3- التركيز على الزبون Customer Focus: دراسة وتحديد متطلبات وتوقعات، وتفضيلات الزبائن والأسواق، وأيضا معرفة كيفية بناء العلاقات بين المنظمة والذبائن وكيفية إرضائهم (8:2002 Eriksson).

4- القياس، التحليل، وإدارة المعرفة Measurement, Analysis, and Knowledge Management: يتناول هذا المجال اختيار البيانات ونظام قياس الأداء المتكاملة التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها ومساعدتها على تحقيق الاستباقية والاستجابة للتغيرات التنظيمية أو الخارجية ومعرفة كيف يمكن للمنظمة ضمان الجودة وتوفير البيانات من خلال تكنولوجيا المعلومات (Green et al, 2005:2).

5- التركيز على الموارد البشرية Workforce Focus: يدرس هذا المعيار كيف يمكن للمنظمة تسهيل تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التعلم والأنظمة والحوافز واستخدام مقدرات وإمكانيات العاملين لتحقيق التطابق بين أهداف إستراتيجية الموارد البشرية مع أهداف المنظمة الإستراتيجية وخطط العمل (20:2009 Olson).

6- التركيز على العمليات Operations Focus: الجهود التي تبذلها المنظمة لتصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية والدعم، ويدرس هذا المعيار الجوانب الرئيسة لإدارة عمليات المنظمة بما في ذلك المنتج الرئيس، والخدمة وعمليات خلق القيمة للذبائن والمنظمة وعمليات العمل الرئيسة مع مشاركة كل وحدات العمل.

7- النتائج Results: يدرس هذا المعيار أداء المنظمة وتحسينها في جميع مجالاتها (نتائج المنتج ونتائج الخدمة، ورضا الزبائن والأداء المالي والسوقي، نتائج الموارد البشرية، والأداء التشغيلي، والقيادة والمسؤولية الاجتماعية) (21:2012 Baldrige Performance Excellence Program). ويتطلب قياس أداء المنظمة التركيز على النتائج الرئيسة لعملياتها وإعمالها المختلفة التي يجب أن توجه لخلق القيمة المقدمة إلى الزبائن وأصحاب المصالح (34:2011 Lewis).

1- نتائج التركيز على عمليات تعليم الطلبة والعملية Student Learning and Process Outcomes: يركز هذا المحور على فاعلية وأداء العملية التعليمية، وتتضمن العمليات التي تتعلق بالطلبة مباشرة، والإستراتيجية، والعمليات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق نتائج العملية، والمقارنة مع نتائج المنظمات المنافسة. ويجب توفير البيانات والمعلومات للإجابة عن الأسئلة الآتية:
* النتائج التي تركز على العملية التعليمية: وتتضمن ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال الرئيسة أو مؤشرات نتائج تعلم الطلبة والعملية المهمة للطلبة وأصحاب المصالح مباشرة؟ وكيف يمكن المقارنة بين هذه النتائج وبين أداء المنظمات المنافسة؟
* نتائج تأثير العملية التشغيلية: ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال أو المؤشرات الرئيسة للأداء التشغيلي لأنظمة العمل والعمليات الرئيسة للمنظمة، بما في ذلك الإنتاجية، ودورة الزمن، والابتكار، والكفاءة؟

* نتائج إستراتيجية التنفيذ: ما هي النتائج الخاصة بالمنظمة لاتخاذ الإجراءات أو المؤشرات الرئيسة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وخطط العمل، وكذلك بناء وتعزيز الكفاءات الجوهرية؟

2- نتائج التركيز على الزبائن **Customer-Focused Outcomes** : وترتبط بالنتائج التي تركز على الزبائن والمتمثلة برضا وعدم رضا الزبائن، وكذلك التمكين، وتعمل هذه النتائج على تقديم الأجوبة عن التساؤلات الآتية:

* **رضا الزبائن** : ما هي المستويات الحالية في الأعمال أو المؤشرات الرئيسة لرضا أو عدم رضا الزبائن؟ كيف يمكن مقارنة هذه النتائج مع مستويات رضا الزبائن لدى المنظمات الأخرى التي تقدم برامج وخدمات تعليمية مماثلة؟

* **اشتراك الزبائن** : ما هي المستويات الحالية في الأعمال أو مؤشرات اشتراك الزبائن، بما في ذلك بناء العلاقات؟ وكيف يمكن مقارنة هذه النتائج مع المنظمات المنافسة؟

3- نتائج التركيز على الموارد البشرية **Workforce-Focused Outcomes**: وتتعلق بالنتائج التي تركز على الموارد البشرية والمتمثلة بالنتائج الخاصة بمعالجة تنوع الموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل مناسبة تعمل على زيادة انغماسهم بالعمل، وكذلك العمل على تطوير قدراتهم، وهذا ما يعكس أداءهم داخل المنظمة، وكما يجب أن تهتم نتائج هذه العملية بكافة الشرائح والمجاميع من الموارد البشرية، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بهم، كما يجب توفير البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

* **مقدرات الموارد البشرية و المقدرات الأخرى**: ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال الرئيسة لمقدرات الموارد البشرية والمقدرات الأخرى، بما في ذلك مستويات التوظيف والمهارات الملائمة؟

* **بيئة الموارد البشرية** : ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال الرئيسة أو مؤشرات بيئة الموارد البشرية في المنظمة، بما في ذلك صحة الموارد البشرية، والخدمات الأمنية والقوى العاملة والفوائد؟

* **اشتراك الموارد البشرية** : ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال أو المؤشرات الرئيسة لاشتراك ورضا الموارد البشرية؟

* **تنمية الموارد البشرية** : ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال أو المؤشرات الرئيسة لتنمية وتطوير الموارد البشرية؟

4- نتائج القيادة و الحاكمية **Leadership and Governance Outcomes** : وترتبط بالنتائج التي تركز على القيادة و الحاكمية، وكذلك المسائل المالية، والالتزام القانوني، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية الاجتماعية، ودعم المجتمعات المحلية الرئيسة، كما يجب توفير البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

* **القيادة** : ما هي النتائج الخاصة باتخاذ الإجراءات أو المؤشرات الرئيسة الخاصة باتصالات القيادة العليا والمشاركة مع الموارد البشرية لنشر الرؤية وقيم المنظمة، والعمل على تشجيع الاتصال باتجاهين، وكذلك زيادة التركيز في العمل؟

* **الحاكمية** : ما هي النتائج الحالية والاتجاهات الرئيسة في الأعمال أو مؤشرات الحاكمية والمساءلة المالية، والعلاقات الداخلية والخارجية؟

* **القوانين و اللوائح** : ما هي النتائج الخاصة في المنظمة لاتخاذ الإجراءات أو المؤشرات الرئيسة لتحقيق المتطلبات التنظيمية والقانونية؟

* **الأخلاق** : ما هي النتائج الخاصة لاتخاذ الإجراءات أو مؤشرات السلوك الأخلاقي وثقة أصحاب المصالح في القيادات العليا؟

* **المجتمع** : ما هي النتائج الخاصة بالمنظمة لاتخاذ الإجراءات أو المؤشرات الرئيسة لأداء المنظمة بما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية وكذلك دعم المنظمة للمجتمعات المحلية؟

- النتائج المالية والسوقية **Budgetary, Financial, and Market Outcomes** : وتتعلق بالنتائج المالية والسوقية من خلال قطاعات السوق أو مجموعات أصحاب المصلحة وذلك حسب أعمال المنظمة، وجمع البيانات والمعلومات عن أصحاب المصالح و مقارنة النتائج مع المنظمات المنافسة، كما يجب توفير البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

* الأداء المالي : ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال الرئيسية أو مؤشرات الأداء المالي، بما في ذلك إجمالي التكاليف، وأداء الميزانية ؟

* أداء السوق : ما هي المستويات الحالية والاتجاهات في الأعمال أو مؤشرات أداء السوق ، بما في ذلك حصتها في السوق أو موقفها، و نمو الحصة السوقية، و دخول أسواق جديدة ؟ (Baldridge Performance Excellence Program,2011-2012:26)

و قد اعتمد الباحثان على هذا الإنموج في دراستهما لكونه يعد من أكثر النماذج ملائمة لميدان الدراسة و ذلك من خلال التركيز على الأداء المتميز في العملية التعليمية .

المبحث الثالث : الإطار العلمي للبحث

أولاً - الإحصاء الوصفي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تتناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة مع تحليلها، وتتضمن هذه الفقرة جانبين، الأول يتعرض لأدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، أما الجانب الثاني فيتعلق بالأداء المتميز. وتتضمن هذه الفقرة عرضاً للأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية.

وقد حددت الدراسة مستوى الاجابة في ضوء الاوساط الحسابية من خلال انتمائها لأي فئة، ولان الاستبانة اعتمدت مقياس (Likert) الخماسي من(اتفق تماماً) إلى(لا اتفق تماماً)، فان هنالك خمس فئات، وتحدد الفئة من خلال ايجاد المدى(1=4-5) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات(4/5=0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس او يطرح من الحد الاعلى وتكون الفئات كالآتي:

(1-1.80) : منخفض جداً

(1.81-2.60) :منخفض

(2.61-3.40) : معتدل

(3.41-4.20) : مرتفع

(4.21-5.00) : مرتفع جداً

1:- ادوار إدارة الموارد البشرية (HRRO):

أ- الشريك الاستراتيجي (STPA) :

يعرض الجدول(4) التكرارات ونسبها فضلاً عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد الشريك الاستراتيجي.

جدول (4) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات بعد الشريك الاستراتيجي

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	STPA1	STPA2	STPA3	STPA4	STPA5	STPA
2	مرتفع	اتفق	.884	3.87	21	55	16	6	2	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
					21.0	55.0	16.0	6.0	2.0						
1	مرتفع	اتفق	.795	3.88	18	59	17	5	1	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
					18.0	59.0	17.0	5.0	1.0						
5	مرتفع	اتفق	.931	3.68	17	46	28	6	3	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
					17.0	46.0	28.0	6.0	3.0						
4	مرتفع	اتفق	1.024	3.77	25	41	24	6	4	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
					25.0	41.0	24.0	6.0	4.0						
3	مرتفع	اتفق	.961	3.81	24	43	27	2	4	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
					24.0	43.0	27.0	2.0	4.0						
	مرتفع	اتفق	.797	3.803	105	244	112	25	14	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
					21	48.8	22.4	5	2.8						

من خلال الجدول (4) نلاحظ بان نسب الإجابات على بعد الشريك الاستراتيجي تتجه نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.803) وانحراف معياري (.797). وحصلت الفقرة(2) الخاصة ب(يشارك خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في صياغة استراتيجية الكلية) على اعلى وسط حسابي مقداره(3.88) وانحراف معياري(.795). يعكس الانسجام في اجابات عينة الدراسة، ونلاحظ ان نسب الاجابات تتجه نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع، في حين حصلت الفقرة(3) ضمن هذا البعد المتجسدة ب(تقاس قدرات خبراء ومسؤولي الموارد البشرية من خلال مدى تنفيذهم لاستراتيجية

الكلية) على ادنى وسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (931). يعكس الانسجام في اجابات عينة الدراسة وان الاجابات على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع .
النتيجة: يتبين من خلال نتائج الوصف الاحصائي أن خبراء و مسؤولي الموارد البشرية لديهم فهم واضح للمشكلات ذات الصلة بعملهم ، و القدرة على طرح و مناقشة الآراء و الأفكار للوصول إلى قرارات استراتيجية تشاركية .

2- الخبير الإداري (ADEX):

يوضح الجدول (5) التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد الخبير الإداري.

جدول (5) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات بعد الخبير الإداري

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
2	مرتفع	اتفق	.924	3.88	23	52	19	2	4	Frequency	ADEX1
					23.0	52.0	19.0	2.0	4.0	Percent	
4	مرتفع	اتفق	.825	3.81	18	51	27	2	2	Frequency	ADEX2
					18.0	51.0	27.0	2.0	2.0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.813	3.84	20	49	27	3	1	Frequency	ADEX3
					20.0	49.0	27.0	3.0	1.0	Percent	
1	مرتفع	اتفق	.918	3.92	28	44	22	4	2	Frequency	ADEX4
					28.0	44.0	22.0	4.0	2.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	.900	3.76	20	46	25	8	1	Frequency	ADEX5
					20.0	46.0	25.0	8.0	1.0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.7266	3.842	109	242	120	19	10	Frequency	ADEX
					21.8	48.4	24	3.8	2	Percent	

من دراسة الجدول اعلاه نلاحظ بان نسب الإجابات على بعد الخبير الاداري تتجه نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.842) وانحراف معياري (.7266).

وقد حصلت الفقرة (4) ضمن هذا البعد والخاصة ب(تقاس فاعلية خبراء و مسؤولي الموارد البشرية بقدرتهم على انجاز عمليات ادارة الموارد البشرية بشكل كفوء) على اعلى وسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري (.918). يعكس الانسجام في اجابات عينة الدراسة، وان نسب الاجابة على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع. في حين حصلت الفقرة (5) المتمثلة ب(يصرف خبراء ومسؤولي الموارد البشرية الوقت الكافي على القضايا التشغيلية) على ادنى وسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (.900). يعكس الانسجام في الاجابات ، ونلاحظ بان الاجابات تتجه نحو الاتفاق وبمستوى اجابة مرتفع.

النتيجة: يتضح من نتائج الوصف الاحصائي بان خبراء ومسؤولي الموارد البشرية يعملون على تصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية الكفوءة للتوظيف ، والتدريب والتطوير ، والترقية ، والمكافآت وغيرها ، بالشكل الذي يعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على أداء الكلية.

3- نصير العاملين (EMAD):

استخرج الباحثان الإحصاءات الآتية التي تتضمن التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد نصير العاملين.

جدول (6) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات نصير العاملين

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
4	مرتفع	اتفق	.970	3.74	22	42	27	6	3	Frequency	EMAD1
					22.0	42.0	27.0	6.0	3.0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.957	3.79	24	42	25	7	2	Frequency	EMAD2
					24.0	42.0	25.0	7.0	2.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	.869	3.85	23	47	22	8	0	Frequency	EMAD3
					23.0	47.0	22.0	8.0	0	Percent	
1	مرتفع	اتفق	.910	3.86	25	45	22	7	1	Frequency	EMAD4
					25.0	45.0	22.0	7.0	1.0	Percent	
1	مرتفع	اتفق	.899	3.86	24	47	21	7	1	Frequency	EMAD5
					24.0	47.0	21.0	7.0	1.0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.7699	3.820	118	223	117	35	7	Frequency	EMAD
					23.6	44.6	23.4	7	1.4	Percent	

من الجدول (6) نلاحظ بان نسب الإجابات على بعد نصير العاملين تتجه نحو الاتفاق بمستوى إجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري (.7699). وقد حصلت الفقرة (4) والخاصة ب(تقاس فاعلية خبراء الموارد البشرية بقدرتهم على مساعدة العاملين في الكلية على تحقيق احتياجاتهم الشخصية) والفقرة (5) الخاصة ب(يصرف خبراء و مسؤولي الموارد البشرية في الكلية الوقت الكافي للإصغاء والاستجابة لمطالب العاملين) على نفس الوسط الحسابي وهو الأعلى من بين الأوساط الحسابية على هذا البعد ومقداره (3.86) وانحراف معياري (.910) و (.899) على التوالي يعكسان الانسجام في الإجابات، وتتجه الإجابات على تلك الفقرات بالاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع، في حين حصلت الفقرة (1) المتعلقة ب(يساعد خبراء و مسؤولي الموارد البشرية في تطوير العمليات والبرامج المتعلقة برعاية الحاجات الشخصية للعاملين) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (.970) يجسد الانسجام في إجابات عينة الدراسة، فيما تشير نسب الاجابات على هذه الفقرة الى انها تتجه نحو الاتفاق وبمستوى اجابة ضمن فئة مرتفع.

النتيجة: يتضح من نتائج الوصف الاحصائي ان خبراء الموارد البشرية لديهم فهم واضح اتجاه حاجات و رغبات العاملين و القدرة على ضمان تحقيق و تلبية هذه الحاجات .

4- وكيل التغيير (CHAG) :

يوضح الجدول (7) التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد وكيل التغيير.

جدول (7) يمثل التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات وكيل التغيير

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماما	اتفاق	غير متأكد	لا اتفاق	لا اتفاق تماما		
1	مرتفع	اتفق	.947	3.85	26	44	20	9	1	Frequency	CHAG1
					26.0	44.0	20.0	9.0	1.0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.950	3.63	18	40	31	9	2	Frequency	CHAG2
					18.0	40.0	31.0	9.0	2.0	Percent	
4	مرتفع	اتفق	.976	3.58	17	40	29	12	2	Frequency	CHAG3
					17.0	40.0	29.0	12.0	2.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	1.072	3.68	22	43	21	9	5	Frequency	CHAG4
					22.0	43.0	21.0	9.0	5.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	.967	3.57	16	40	32	9	3	Frequency	CHAG5
					16.0	40.0	32.0	9.0	3.0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.8593	3.662	99	207	133	48	13	Frequency	CHAG
					19.8	41.4	26.6	9.6	2.6	Percent	

من خلال دراسة الجدول اعلاه نلاحظ بان نسب الإجابات على بعد وكيل التغيير تتجه نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.662) وانحراف معياري (.8593). وحصلت الفقرة (1) ضمن هذا البعد الخاصة ب(يساعد خبراء الموارد البشرية في قبول التغيير والتكيف معه) على اعلى وسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (.947). يعكس الانسجام في اجابات عينة الدراسة، وان نسب الاجابة على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق وبمستوى اجابة مرتفع. فيما حصلت الفقرة (5) الخاصة ب(يصرف خبراء الموارد البشرية الوقت الكافي على دعم السلوكيات الجديدة لدعم فاعلية الكلية وتحسين ادائها) على ادنى وسط حسابي بلغ مقداره (3.57) وانحراف معياري (.967) يعكس الانسجام في اجابات عينة الدراسة، وتتجه نسب الاجابات نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع.

النتيجة: يتضح من نتائج الوصف الاحصائي أن خبراء و مسؤولي الموارد البشرية يوفرون وسائل متعددة تعمل على مساعدة الكلية في قبول التغيير و التكيف معه .

ومن خلال دراسة الجداول السابقة تبين بأن مستوى الإجابة لجميع ابعاد ادوار الموارد البشرية تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع . وهذه النتيجة تدل على وجود توجه لدى عينة البحث نحو ممارسة ادوار الموارد البشرية . ويمكن تلخيص مستويات هذه الإبعاد في الجدول الآتي :

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمغيير ادوار الموارد البشرية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
الشريك الاستراتيجي	3.803	0.797	مرتفع	3

1	مرتفع	0.7266	3.842	خبير اداري
2	مرتفع	0.7699	3.820	نصير العاملين
4	مرتفع	0.8593	3.662	وكيل التغيير
	مرتفع	0.7882	3.781	المعدل العام

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن بعد الخبير الإداري قد حصل على المرتبة الأولى، أما بعد وكيل التغيير فقد حصل على أدنى مستوى من الأهمية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام مرتفع والبالغ (3.781) وبانحراف معياري عام بلغت قيمته (0.7882).

ثانياً: الأداء المتميز (EXPE):

1- نتائج تعلم الطلبة والعملية (STLEPR):

يظهر الجدول (9) التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية.

جدول (9) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
4	مرتفع	اتفق	.927	3.78	22	45	23	9	1	Frequency	STLEPR1
					22.0	45.0	23.0	9.0	1.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	.883	3.74	19	45	28	7	1	Frequency	STLEPR2
					19.0	45.0	28.0	7.0	1.0	Percent	
6	مرتفع	اتفق	.983	3.73	23	41	23	12	1	Frequency	STLEPR3
					23.0	41.0	23.0	12.0	1.0	Percent	
8	مرتفع	اتفق	.984	3.68	20	44	21	14	1	Frequency	STLEPR4
					20.0	44.0	21.0	14.0	1.0	Percent	
6	مرتفع	اتفق	1.043	3.73	25	40	20	13	2	Frequency	STLEPR5
					25.0	40.0	20.0	13.0	2.0	Percent	
1	مرتفع	اتفق	.928	3.87	26	45	20	8	1	Frequency	STLEPR6
					26.0	45.0	20.0	8.0	1.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	.914	3.85	23	50	17	9	1	Frequency	STLEPR7
					23.0	50.0	17.0	9.0	1.0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.954	3.83	24	49	13	14	0	Frequency	STLEPR8
					24.0	49.0	13.0	14.0	0	Percent	
7	مرتفع	اتفق	.998	3.71	19	50	17	11	3	Frequency	STLEPR9
					19.0	50.0	17.0	11.0	3.0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.7494	3.769	201	409	182	97	11	Frequency	STLEPR
					22.3	45.4	20.2	10.8	1.2	Percent	

من خلال دراسة الجدول (9) نلاحظ بان نسب الإجابات على بعد نتائج تعلم الطلبة تتجه نحو الاتفاق بمستوى اجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.769) وانحراف معياري (.7494). أن الفقرة (6) ضمن هذا البعد والخاصة ب(تلتزم الكلية بتنفيذ مفردات المناهج الدراسية وفق الخطط المقررة) حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (.928) مبينا انسجام اجابات عينة الدراسة، وان نسب الاجابات على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق وبمستوى اجابة مرتفع، في حين حصلت الفقرة (4) المتمثلة ب(تعتمد الكلية اسلوب التعليم المستند الى الابتكار والابداع بدلا عن التلقين والحفظ) على ادنى وسط حسابي بلغ مقداره (3.68) وانحراف معياري (.984) يعكس تناسق اجابات عينة الدراسة ، وان نسب الاجابات على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق وبمستوى اجابة مرتفع.

النتيجة: تبين من خلال نتائج الوصف الاحصائي أن الكليات عينة الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بتنفيذ مفردات مناهجها الدراسية وفق الخطط المقررة ، و تبين كذلك بأنها نادراً ما تستخدم أسلوب التعليم المستند على الابتكار و الإبداع .

2- نتائج التركيز على الزبون (CUFO):

يشير الجدول (10) إلى التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد نتائج التركيز على الزبون.

جدول (10) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات بعد التركيز على الزبون

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
------------------	------------------	------------------	----------------------	------------------	---------------	------	-----------	---------	------------------	--	--

بنة	رتفع	اتفق	0.977	3.79	25	41	24	8	2	Frequency	CUFO1
					25.0	41.0	24.0	8.0	2.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	.820	3.88	20	55	19	5	1	Frequency	CUFO2
					20.0	55.0	19.0	5.0	1.0	Percent	
6	مرتفع	اتفق	.888	3.80	21	47	24	7	1	Frequency	CUFO3
					21.0	47.0	24.0	7.0	1.0	Percent	
1	مرتفع	اتفق	.864	3.96	26	53	12	9	0	Frequency	CUFO4
					26.0	53.0	12.0	9.0	0	Percent	
4	مرتفع	اتفق	.888	3.86	24	46	23	6	1	Frequency	CUFO5
					24.0	46.0	23.0	6.0	1.0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.884	3.87	24	47	22	6	1	Frequency	CUFO6
					24.0	47.0	22.0	6.0	1.0	Percent	
7	مرتفع	اتفق	.998	3.79	24	45	20	8	3	Frequency	CUFO7
					24.0	45.0	20.0	8.0	3.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	.884	3.81	22	46	23	9	0	Frequency	CUFO8
					22.0	46.0	23.0	9.0	0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.7313	3.845	186	380	167	58	9	Frequency	CUFO
					23.3	47.5	20.9	7.3	1.1	Percent	

من الجدول أعلاه نلاحظ إن نسب الإجابات على بعد التركيز على الزبون تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.845) وانحراف معياري (0.7313). وقد حصلت الفقرة (4) ضمن هذا البعد والخاصة ب(تبحث الكلية دائما عن الأساليب الجديدة والمبتكرة لزيادة مستوى رضا الطلبة وضمان ولائهم) على أعلى وسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري (0.864). يبين اتساق إجابات الأفراد عينة الدراسة، بينما حصلت الفقرة (1) والخاصة ب(تقدم الكلية خدماتها وفق رغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين) والفقرة (7) ضمن هذا البعد والمتعلقة ب(تحرص الكلية على اختيار ممثلين عن أصحاب المصلحة في مجلس الكلية ولجانها العلمية) على أدنى وسط حسابي ومقداره (3.79) وانحراف معياري (0.977) و(0.998). على التوالي يعكسان انسجام إجابات عينة البحث، وكانت نسب الإجابات على هذه الفقرات تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع. **النتيجة:** يتضح من نتائج الوصف الإحصائي أن الكليات عينة الدراسة تعمل على محاولة تقديم خدماتها وفقاً لرغبات الطلبة و أصحاب المصالح الآخرين، و ذلك من خلال ابتكار أساليب جديدة ومتطورة لخدمتهم.

3- نتائج التركيز على الموارد البشرية (WOFO):

يعكس الجدول (11) التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد نتائج التركيز على الموارد البشرية.

جدول (11) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات بعد التركيز على الموارد البشرية

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	Frequency	WOFO
5	مرتفع	اتفق	.869	3.95	26	51	16	6	1	Frequency	WOFO1
					26.0	51.0	16.0	6.0	1.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	.869	4.05	33	46	14	7	0	Frequency	WOFO2
					33.0	46.0	14.0	7.0	0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	.914	3.95	30	43	20	6	1	Frequency	WOFO3
					30.0	43.0	20.0	6.0	1.0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.910	4.02	34	42	16	8	0	Frequency	WOFO4
					34.0	42.0	16.0	8.0	0	Percent	
4	مرتفع	اتفق	.953	4.00	32	46	15	4	3	Frequency	WOFO5
					32.0	46.0	15.0	4.0	3.0	Percent	
6	مرتفع	اتفق	1.045	3.91	32	41	17	6	4	Frequency	WOFO6
					32.0	41.0	17.0	6.0	4.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	.809	4.05	31	47	18	4	0	Frequency	WOFO7
					31.0	47.0	18.0	4.0	0	Percent	
1	مرتفع	اتفق	.820	4.07	32	48	15	5	0	Frequency	WOFO8
					32.0	48.0	15.0	5.0	0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.736	4.0000	250	364	131	46	9	Frequency	WOFO
					31.3	45.5	16.4	5.8	1.1	Percent	

من دراسة الجدول أعلاه نلاحظ إن نسب الإجابات على بعد نتائج التركيز على الموارد البشرية تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (4.000) وانحراف معياري (.736). وقد حصلت الفقرة (8) ضمن هذا البعد الخاصة ب(تسعى الكلية إلى تحسين مستوى رضا الأساتذة والعاملين عن خدماتها المختلفة) على أعلى وسط حسابي ومقداره (4.07) وانحراف معياري (.820) يبين الانسجام في إجابات الأفراد عينة البحث ، ونلاحظ بان نسب الإجابات على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق بمستوى إجابة مرتفع. في حين حصلت الفقرة (6) ضمن هذا البعد والخاصة ب(توفر الكلية الدعم المادي والمعنوي لأصحاب البحوث العلمية ذات الصفة التطبيقية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة) على أدنى وسط حسابي بلغ مقداره (3.91) وانحراف معياري (1.045) يعكس تشتت إجابات الأفراد عينة البحث، وان نسب الإجابات على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع.

النتيجة : يتضح من نتائج الوصف الإحصائي أن الكليات عينة الدراسة كانت حريصة على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لدى العاملين لديها لزيادة دافعيتهم لإنجاز المهام المطلوبة.

4- نتائج القيادة والحاكمة (LEGO):

يوضح الجدول (12) التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد نتائج القيادة والحاكمة.

جدول (12) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات ابع نتائج القيادة والحاكمة

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	Frequency	LEGO
6	مرتفع	اتفق	.937	3.99	30	50	11	7	2	Frequency	LEGO1
					30.0	50.0	11.0	7.0	2.0	Percent	
9	مرتفع	اتفق	.956	3.93	26	54	10	7	3	Frequency	LEGO2
					26.0	54.0	10.0	7.0	3.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	.818	4.09	33	48	14	5	0	Frequency	LEGO3
					33.0	48.0	14.0	5.0	0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.856	4.07	32	50	12	5	1	Frequency	LEGO4
					32.0	50.0	12.0	5.0	1.0	Percent	
1	مرتفع	اتفق	.729	4.12	30	55	12	3	0	Frequency	LEGO5
					30.0	55.0	12.0	3.0	0	Percent	
4	مرتفع	اتفق	.926	4.03	34	44	14	7	1	Frequency	LEGO6
					34.0	44.0	14.0	7.0	1.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	1.000	3.99	32	48	11	5	4	Frequency	LEGO7
					32.0	48.0	11.0	5.0	4.0	Percent	
10	مرتفع	اتفق	.942	3.89	28	43	20	8	1	Frequency	LEGO8
					28.0	43.0	20.0	8.0	1.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	.937	3.99	33	42	17	7	1	Frequency	LEGO9
					33.0	42.0	17.0	7.0	1.0	Percent	
7	مرتفع	اتفق	.948	3.97	32	43	16	8	1	Frequency	LEGO10
					32.0	43.0	16.0	8.0	1.0	Percent	
8	مرتفع	اتفق	.957	3.95	32	42	15	11	0	Frequency	LEGO11
					32.0	42.0	15.0	11.0	0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.7408	4.002	342	519	152	73	14	Frequency	LEGO
					31.1	47.2	13.8	6.6	1.3	Percent	

من الجدول أعلاه نلاحظ إن نسب الإجابات على بعد نتائج القيادة والحاكمة تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (4.002) وانحراف معياري (.7408). وقد حصلت الفقرة (5) ضمن هذا البعد والخاصة ب(التعامل الأخلاقي والتربوي هو السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها) على أعلى وسط حسابي ومقداره (4.12) وانحراف معياري (.729) يعكس انسجاما عاليا في إجابات الأفراد عينة البحث، ونلاحظ أيضا بان نسب الإجابات على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق بمستوى إجابة مرتفع. في حين حصلت الفقرة (8) والمتعلقة ب(غالبا ما تقدم الكلية النصح والمشورة المجانية لأصحاب المشروعات الصغيرة في المجتمع المحلي) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (.942) يبين الانسجام في إجابات الأفراد عينة البحث وقد كانت نسب الإجابات على هذه الفقرة تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع.

النتيجة: يتضح من نتائج الوصف الإحصائي أن العاملين في الكلية يمتازون بمراعاتهم للمعايير الأخلاقية و التربوية في كافة تعاملاتهم .

5- نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية (BUFIMA):

يوضح الجدول (13) التكرارات ونسبها فضلا عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأهمية كل فقرة من فقرات بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية. جدول (13) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما		
1	مرتفع	اتفق	.887	4.02	31	48	14	6	1	Frequency	BUFIMA1
					31.0	48.0	14.0	6.0	1.0	Percent	
4	مرتفع	اتفق	1.032	3.92	30	48	9	10	3	Frequency	BUFIMA2
					30.0	48.0	9.0	10.0	3.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	.957	3.95	29	49	12	8	2	Frequency	BUFIMA3
					29.0	49.0	12.0	8.0	2.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	1.019	3.85	31	36	21	11	1	Frequency	BUFIMA4
					31.0	36.0	21.0	11.0	1.0	Percent	
2	مرتفع	اتفق	1.038	3.95	36	36	17	9	2	Frequency	BUFIMA5
					36.0	36.0	17.0	9.0	2.0	Percent	
3	مرتفع	اتفق	.941	3.94	31	41	20	7	1	Frequency	BUFIMA6
					31.0	41.0	20.0	7.0	1.0	Percent	
5	مرتفع	اتفق	.978	3.85	25	48	17	7	3	Frequency	BUFIMA7
					25.0	48.0	17.0	7.0	3.0	Percent	
8	مرتفع	اتفق	.993	3.77	23	45	21	8	3	Frequency	BUFIMA8
					23.0	45.0	21.0	8.0	3.0	Percent	
7	مرتفع	اتفق	.921	3.80	20	52	18	8	2	Frequency	BUFIMA9
					20.0	52.0	18.0	8.0	2.0	Percent	
6	مرتفع	اتفق	1.012	3.81	23	51	14	8	4	Frequency	BUFIMA10
					23.0	51.0	14.0	8.0	4.0	Percent	
	مرتفع	اتفق	.7263	3.886	279	454	163	82	22	Frequency	BUFIMA
					27.9	45.4	16.3	8.2	2.2	Percent	

من الجدول أعلاه نلاحظ إن نسب الإجابات على بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.886) وانحراف معياري (.7263). وقد حصلت الفقرة (1) والخاصة ب(حققت الكلية نتائج متميزة في مجال الحصول على تخصيصات مالية لتغطية أنشطتها المختلفة) على أعلى وسط حسابي ومقداره (4.02) وانحراف معياري (.887). يبين انسجام إجابات عينة البحث. في حين حصلت الفقرة (8) والخاصة ب(حققت الكلية نتائج متميزة في حجم الإيرادات المتحققة من الخدمات الاستشارية المقدمة للجهات المختلفة) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (.993) يدل على انسجام الإجابات، وتنتج نسبة الإجابات لهذه الفقرة نحو الاتفاق بمستوى إجابة مرتفع .

ومن خلال مراجعة الجداول السابقة تبين بأن مستوى الإجابة لجميع إبعاد الأداء المتميز تتجه نحو الاتفاق وبمستوى إجابة مرتفع. ويمكن تلخيص مستويات هذه الإبعاد في الجدول الآتي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير

ادوار الموارد البشرية

الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
5	مرتفع	0.7494	3.769	نتائج تعلم الطلبة و العملية
4	مرتفع	0.7313	3.845	نتائج التركيز على الزبون
2	مرتفع	0.736	4.00	نتائج التركيز على الموارد البشرية
1	مرتفع	0.7408	4.002	نتائج القيادة و الحاكمية
3	مرتفع	0.7263	3.886	نتائج الموازنة و النتائج المالية و السوقية
	مرتفع	0.73676	3.9004	المعدل العام

ومن خلال دراسة الجدول أعلاه نلاحظ بأن بعد نتائج القيادة والحاكمية قد حصل على المرتبة الأولى ،اما بعد نتائج تعلم الطلبة والعملية فقد حصل على أدنى مستوى من الأهمية ،وبشكل عام كان متوسط الحساب الحسابي العام مرتفع والبالغ (3.9004) وبانحراف معياري عام بلغت قيمته (0.73676).

ثانياً :- اختبار فرضيات الارتباط

اعتمد البحث لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى على معامل الارتباط البسيط (Pearson) المتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (ادوار إدارة الموارد البشرية) و المتغير المعتمد (الأداء المتميز) ، و يشير الجدول (16) إلى قيم معامل الارتباط بين ابعاد المتغيرات ، و تعبر (***) عن معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة من غير ان تظهر قيمتها ، فاذا ظهرت علامة (***) على معامل الارتباط فهذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية ، و يشير الجدول (15) إلى مقدار قوة معامل الارتباط حسب قاعدة (Choudhury, 2009) ، و على ضوءها سيتم الحكم على قوة معامل الارتباط، و كما مبين في الجدول (15).

جدول (15) تفسير حجم معامل الارتباط

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة ايجابية قوية	+1.0 to +0.5
علاقة ايجابية متوسطة	+0.3 to +0.5
علاقة ايجابية ضعيفة	+0.1 to +0.3
لا توجد علاقة او ضعيفة جداً	-0.1 to +0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.3 to -0.1
علاقة سلبية متوسطة	-0.5 to -0.3
علاقة سلبية قوية	-1.0 to -0.5

Source: Choudhury, Amit, 2009. Statistical Correlation. [Online]. Available: <http://www.experiment-resources.com/statistical-correlation.html>.

- الارتباطات بين ادوار إدارة الموارد البشرية (HRRO) والأداء المتميز (EXPE): يظهر الجدول (16) قيم الارتباطات بين ابعاد متغيري ادوار الموارد البشرية (HRRO) والأداء المتميز (EXPE).

جدول (16) معاملات الارتباط بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز

HRRO	CHAG	EMAD	ADEX	STPA	
.599**	.567**	.569**	.483**	.486**	STLEPR
.572**	.524**	.528**	.512**	.452**	CUFO
.616**	.523**	.532**	.540**	.577**	WOFO
.554**	.406**	.453**	.537**	.565**	LEGO
.440**	.356**	.450**	.326**	.419**	BUFIMA
.653**	.558**	.594**	.563**	.587**	EXPE

(** P ≤ 0.01)

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادوار إدارة الموارد البشرية (HRRO) والأداء المتميز (EXPE).

ومن خلال الجدول (16) نلاحظ بان هناك ارتباطاً طردياً قوياً (قيمها اكبر من 0.50) و معنوياً بين ادوار إدارة الموارد البشرية (HRRO) والأداء المتميز (EXPE)، اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.681) وهي قيمة ذات دلالة معنوية تحت مستوى دلالة إحصائية (1%) وبالتالي يتم قبول الفرضية.

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد أدوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، وخبير اداري، ونصير العاملين، وكيل التغيير) وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية.

يظهر الجدول (16) بان هناك علاقات ارتباط طردية قوية (قيمها اكبر من 0.50) ذات دلالة معنوية بمستوى دلالة (1%) بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية وبعد نتائج تعلم الطلبة والعملية، اذ بلغت قيم معاملات الارتباط (.567، .569، .483، .486). على التوالي، مما يوفر دعماً لقبول الفرضية.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد أدوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، وخبير اداري، ونصير العاملين، وكيل التغيير) وبعد نتائج التركيز على الزبون.

يشير الجدول (16) إلى إن هناك علاقات ارتباط طردية قوية (قيمها اكبر من 0.50) ذات دلالة معنوية بمستوى دلالة (1%) بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية وبعد نتائج التركيز على الزبون، وكانت قيم معاملات الارتباط (.524، .528، .512، .452). على التوالي، وبالتالي قبول الفرضية.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية(الشريك الاستراتيجي، وخبير اداري، ونصير العاملين، وكيل التغيير) وبعد نتائج التركيز على الموارد البشرية.

يبين الجدول (16) بان هناك علاقات ارتباط طردية و قوية(قيمها اكبر من 0.50) ذات دلالة معنوية بمستوى دلالة (1%) بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية وبعد نتائج التركيز على الموارد البشرية، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط (0.577، 0.540، 0.532، 0.523) على التوالي، والنتيجة تقدم دعماً لقبول الفرضية.

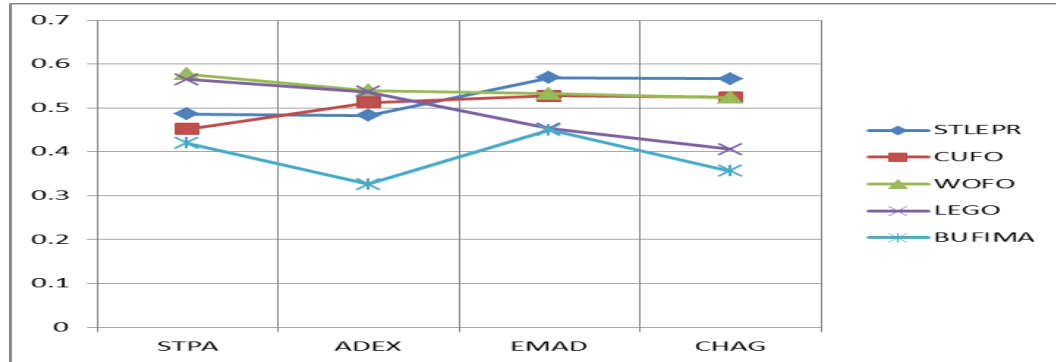
د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية(الشريك الاستراتيجي، وخبير اداري، ونصير العاملين، وكيل التغيير) وبعد نتائج القيادة والحاكمة.

يشير الجدول (16) بان هناك علاقات ارتباط طردية قوية (قيمها اكبر من 0.50) ذات دلالة معنوية بمستوى دلالة (1%) بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية وبعد نتائج القيادة والحاكمة، وكانت قيم معاملات الارتباط (0.565، 0.537، 0.453، 0.406) على التوالي، وبالتالي تقبل الفرضية.

هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية(الشريك الاستراتيجي، وخبير اداري، ونصير العاملين، وكيل التغيير) وبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية.

يبين الجدول (16) إلى أن هناك علاقات ارتباط طردية متوسطة (قيمها تقع بين 0.30-0.50) ذات دلالة معنوية بمستوى دلالة (1%) بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية وبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية، اذ بلغت قيم معاملات الارتباط (0.419، 0.326، 0.450، 0.356) على التوالي، وبالتالي تقبل الفرضية.

والشكل البياني الاتي يوضح أهمية الارتباط بين إبعاد المحورين حسب قوة العلاقات بينهما



شكل (5) مخطط بياني لأهمية ارتباط كل بعد من أبعاد ادوار الموارد البشرية وأبعاد الأداء المتميز من الشكل أعلاه نستنتج بان أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعدي الشريك الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية، بينما اضعف علاقة ارتباط كانت بين بعدي الخبير الإداري ونتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية.

ثالثاً - عرض وتحليل علاقة التأثير بين متغير ادوار الموارد البشرية و إبعاد الأداء المتميز يظهر الجدول (17) ملخص قيم مسارات الانحدار و قيم بيتا و قيم (t) و (R²) و قيم (F) الخاصة باختبار الفرضية الثانية للتأثيرات المباشرة لمحور ادوار الموارد البشرية على محور الأداء المتميز .

جدول(16)ملخص قيم مسارات الانحدار و قيم بيتا و قيم(t) و(F) وقيم(R²) الخاصة باختبار الفرضية الثانية

R ²	F	Sig	t	β	المسارات الانحدارية	الفرضية الرئيسية الثانية
0.38	**59.365	0	**5.511	0.49	STLEPR ←-- STPA	الفرضية الفرعية أ
		0	**5.461	0.48	STLEPR ←-- ADEX	
		0	**6.845	0.57	STLEPR ←-- EMAD	
		0	**6.808	0.57	STLEPR ←-- CHAG	
		0	**5.023	0.45	CUFO ←-- STPA	
0	**5.899	0.51	CUFO ←-- ADEX			

0.33	**47.701	0	**6.149 **6.094	0.53 0.52	CUFO ←-- EMAD CUFO ←-- CHAG	
0.38	**60.032	0	**7.002 **6.347 **6.222 **6.082	0.58 0.54 0.53 0.52	WOFO ←-- STPA WOFO ←-- ADEX WOFO ←-- EMAD WOFO ←-- CHAG	الفرضية الفرعية ج
0.31	**43.29	0	**6.776 **6.225 **5.030 **4.395	0.57 0.54 0.45 0.41	LEGO ←-- STPA LEGO ←-- ADEX LEGO ←-- EMAD LEGO ←-- CHAG	الفرضية الفرعية د
0.19	**23.585	0	**4.571 **3.416 **4.983 **3.774	0.42 0.33 0.45 0.36	BUFIMA ←-- STPA BUFIMA ←-- ADEX BUFIMA ←-- EMAD BUFIMA ←-- CHAG	الفرضية الفرعية هـ

2- الفرضية الرئيسية الثانية

(يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار الموارد البشرية في ابعاد الاداء المتميز).

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

أ- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، وكييل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) في بعد نتائج تعلم الطلبة و العملية.

ب- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، وكييل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) في بعد نتائج التركيز على الزبون .

ج- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، وكييل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) في بعد نتائج التركيز على الموارد البشرية.

د- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، وكييل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) في بعد نتائج القيادة والحاكمة.

هـ- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (الشريك الاستراتيجي، وكييل التغيير، نصير العاملين، الخبير الإداري) في بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية.

يبين لنا من خلال الجدول (17) بان هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكييل التغيير، خبير اداري) وبعده نتائج تعلم الطلبة والعملية، اذ بلغت قيم بيتا على التوالي (0.49 ، 0.48 ، 0.57 ، 0.57) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01). كما بلغت قيمة (F) المعنوية (59.365)، مما تؤكد على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج تعلم الطلبة و العملية من خلال مفهوم ابعاد ادوار الموارد البشرية ، كما نرى من خلال الجدول (17) بان ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكييل التغيير، خبير اداري) تعمل على تفسير (38 %) من التغيير الحاصل في بعد نتائج تعلم الطلبة و العملية.

كما يلاحظ من خلال الجدول (17) بان هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكييل التغيير، خبير اداري) و بعد نتائج التركيز على الزبون، اذ بلغت قيم بيتا على التوالي (0.45 ، 0.51 ، 0.53 ، 0.52) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01). كما بلغت قيمة (F) المعنوية (47.701)، مما تؤكد على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج التركيز على الزبون من خلال مفهوم ابعاد ادوار الموارد البشرية ، كما نرى من خلال الجدول (17) بان ابعاد ادوار الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكييل التغيير، خبير اداري) تعمل على تفسير (33 %) من التغيير الحاصل في بعد نتائج التركيز على الزبون.

اما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة ، فيوضح لنا الجدول (17) بان هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكييل التغيير، خبير اداري) وبعده نتائج التركيز على الموارد البشرية، اذ بلغت قيم بيتا على التوالي (0.58 ، 0.54 ، 0.52 ، 0.53) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01). كما بلغت قيمة (F) المعنوية (60.032)، مما تؤكد على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج التركيز على الموارد البشرية من خلال مفهوم ابعاد ادوار الموارد البشرية، كما نرى من خلال الجدول (17) بان ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية

(شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكيل التغيير، خبير اداري) تعمل على تفسير (38 %) من التغيير الحاصل في بعد نتائج التركيز على الزبون.

وكما يظهر لنا الجدول ادناه بان هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكيل التغيير، خبير اداري) وبعد نتائج القيادة والحاكمية، اذ بلغت قيم بيتا على التوالي (0.57 ، 0.54 ، 0.45 ، 0.41) و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01). كما بلغت قيمة (F) المعنوية (43.29)، مما تؤكد على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج القيادة والحاكمية من خلال مفهوم ابعاد ادوار الموارد البشرية، كما نرى من خلال الجدول (17) بان ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكيل التغيير، خبير اداري) تعمل على تفسير (31 %) من التغيير الحاصل في بعد نتائج القيادة والحاكمية.

وكما يلاحظ من خلال الجدول (17) بان هنالك علاقة تأثير معنوية بين ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكيل التغيير، خبير اداري) وبعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية، اذ بلغت قيم بيتا على التوالي (0.42 ، 0.33 ، 0.45 ، 0.36) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01). كما بلغت قيمة (F) المعنوية (23.585)، مما تؤكد على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية من خلال مفهوم ابعاد ادوار الموارد البشرية، كما نرى من خلال الجدول (17) بان ابعاد ادوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، نصير العاملين، وكيل التغيير، خبير اداري) تعمل على تفسير (19 %) من التغيير الحاصل في بعد نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والميداني ويمكن توضيحها من خلال الآتي :-

1- تتوافر في الكليات عينة البحث خبراء و مسؤولي الموارد البشرية الذين يتميزون بمستوى عال في مجال دعم التغيير من خلال العديد من الوسائل كتوفير الموارد الضرورية للتغيير والمشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم ، ونظام اتصالات فاعل، فضلا عن إشراك العاملين في عملية التغيير.

2 - ظهر وجود مستوى مرتفع من الاهتمام لدى الكليات عينة البحث في إعطاء الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال إشراك مسؤولي الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الكلية، وإعطائها الفرصة في صياغة استراتيجياتها التي تنسجم مع إستراتيجية الكلية.

3- هنالك جهود واضحة من قبل الكليات عينة البحث في مجال التوجه نحو تخويل خبراء و مسؤولي الموارد البشرية بممارسة دور نصير العاملين من خلال تطوير البرامج الخاصة برعاية احتياجات العاملين الشخصية والاستجابة لمطالبهم .

4- أتضح بان هنالك اهتمام الكليات عينة البحث ودعمها لخبراء الموارد البشرية من اجل ممارسة دورها كوكيل للتغيير من خلال قيام الموارد البشرية على مساعدة الكلية في قبول التغيير والتكيف معه وتصميمها للبرامج والسياسات التي تزيد من قدرة الكلية في توقع التغيير والتكيف معه ودعم السلوكيات الجديدة.

5- هنالك اهتمام عالٍ من قبل الكليات عينة البحث بنتائج تعلم الطلبة والعملية التعليمية، وذلك من خلال تطبيقها لبرامج دراسية تنسجم مع البرامج المعتمدة في الكليات المناظرة على المستوى العالمي، وتحديث تلك البرامج باستمرار بما يتوافق مع المستجدات العلمية في حقل الاختصاص ، وتنفيذها وفق الخطط المقررة.

6- سعت الكليات عينة البحث إلى زيادة الاهتمام بنتائج التركيز على الزبون، وقد تجسد ذلك من خلال تقديمها للخدمات التعليمية وفق رغبات الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين، واعتمادها على التغذية العكسية للمعلومات المسترجعة من الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين لتحسين برامجها.

7- هنالك اهتمام بدرجة عالية من قبل الكليات عينة البحث فيما يتعلق بنتائج التركيز على الموارد البشرية، وذلك من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية التخصصية وتطوير خبراتهم ومهاراتهم،

- وإشراك العدد الأكبر من أعضاء الهيئة التدريسية في ندوات ومؤتمرات داخل وخارج العراق، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للبحوث التطبيقية .
- 8- هنالك اهتمام بدرجة مرتفعة من قبل الكليات عينة البحث فيما يتعلق بنتائج القيادة والحاكمية، وقد اتضح ذلك من خلال التزام الكليات بتنفيذ رسالتها وأهدافها، والتزامها بالأنظمة والتعليمات النافذة، علاوة على التزامها المستمر بمعايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- 9- هنالك اهتمام بمستوى مرتفع من قبل الكليات عينة البحث بنتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية، وقد تمثل ذلك الاهتمام بتلافي النقصات غير الضرورية، واستثمارها لمواردها المالية في تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة.
- 10- هنالك علاقات ارتباط طردية بين إبعاد ادوار الموارد البشرية و إبعاد الأداء المتميز ،حيث أن أداء الموارد البشرية لأدوارها بفاعلية يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز .
- 11- هنالك تأثير معنوي و ذات دلالة احصائية بين إبعاد متغيرات ،وهذا يدل على أن تأدية الموارد البشرية لأدوارها الأربعة يسهم في تحقيق أداء جامعي متميز.

ثانياً : التوصيات Recommendations

- 1- ضرورة بناء نظام معلومات متكامل خاص بإدارة الموارد البشرية في الكليات عينة البحث يختص بتجميع وتحليل البيانات بطريقة تساعد على تبني حالة التغيير وفقاً للتغيرات التي تحصل في بيئة العمل، بالإضافة إلى الاستفادة من عملية التعليم المستمر لتعزيز عملية التغيير واستدامتها .
- 2- ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية في الكليات بدورها كخبير إداري، وذلك من خلال التخلص من الصورة الملصقة بها باعتبارها كإدارة تنفيذية والتوجه نحو ممارسات دورها كمركز للخبرة تقوم بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات المهمة حول الجوانب التشغيلية للكلية .
- 3- ضرورة أن تصبح إدارة الموارد البشرية مركزاً لإيصال صوت التدريسيين والموظفين إلى عمادة الكلية، وذلك عن طريق تخصيص الوقت الكافي للإصغاء لحاجاتهم ومطالبهم والاستجابة لها، وتصميم البرامج المتعلقة برعاية حاجاتهم الشخصية، على سبيل المثال برامج الدعم الصحي والاجتماعي وتوفير مراكز الترفيه والتسلية الخ .
- 4- ضرورة تبني الكليات الفلسفة التسويقية الحديثة والمتمثلة بالتوجه نحو الزبون والتركيز عليه باعتباره محور العمل، من خلال التعرف على حاجات ورغباته وتفضيلاته، وتقديم خدماتها التعليمية وفقاً لتلك الحاجات والرغبات، والبحث المستمر عن الأساليب الجديدة والمبتكرة لتحقيق تلك الحاجات والرغبات، فضلاً عن الاستفادة من المعلومات المسترجعة من الطلبة وأصحاب المصلحة الآخرين في مجال تحسين خططها وبرامجها الدراسية.
- 5- ضرورة اهتمام الكليات بإجراء مقارنات مرجعية لمؤشرات الأداء المتميز مع الكليات المناظرة المحلية والإقليمية والعالمية وتحديد مركز الكلية قياساً بتلك الكليات والاستفادة من تجاربها وخبراتها في مجال مؤشرات الأداء المتميز .
- 6- ضرورة قيام الكليات بالبحث عن نماذج أخرى من نماذج الأداء المتميز وتطبيقه، وإجراء مقارنات مع النتائج التي تم التوصل إليها وفق نموذج مالكوم بالدرج لغرض اكتشاف النموذج الملائم لبيئتها وتبنيها وتطبيقه.

المصادر العربية

- 1- نديم ،عدي زهير محمود.(2013)، " قدرات و ادوار الموارد البشرية الإستراتيجية لتحسين منظومة تفكير و تعلم الفريق : بحث تطبيقي في عدد من منظمات الأعمال في العراق " أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية .
- 2- يوسف ،بسام عبد الرحمن،(2005)، " اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- 3- رشيد ، صالح عبد الرضا ،و الزبيدي ،صباح حسين شناوة (2013) ، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد2.

4-رشيد، صالح عبد الرضا، و جلاب، احسان دهش، (2007) " الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير Malcolm Baldrige: دراسة حالة في كلية الإدارة و الاقتصاد /جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 9، العدد 3.

المصادر الاجنبية

5. Al-Hammadi, Abdulrahman.(2010), " **An Investigation into the Effectiveness of the Higher Colleges of Technology Quality Programme in the United Arab Emirates**", PH. D. Dissertation, of Philosophy, University of Glamorgan.
6. Adebajo, Dotun .,et al .(2008), " **Business Excellence**", progressing Business, Vol 1 No. 4.
7. Akdemir , Yrd.Doç Bünyamin ., et al .(2010), " **Characteristics of high Performance Organizations** ", The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences , Vol.15, No.1 .
8. Bashir, Jibrán .,& Afzal , Sara.(2009) , " **Adding intrapreneurial role in HR business partner model: an extension in the HR business partner model**", 2nd International Applied Business Research conference arranged, International Islamic University, Islamabad.
9. Baldrige Performance Excellence Program.2011-2012, " **Education Criteria for Performance Excellence**", www.Quality .nist.gov.
10. Beletskiy , Anton .(2011), " **Factors Affecting Employees Perceptions of the Performance Appraisal Process**", Department of Management and Organization ,Hanken School of Economics.
11. Bhatnagar, Jyotsna., & Anuradha ,Sharma .(2005), " **The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability**", Int. J. of Human Resource Management, 16:9.
12. Casas, Alejandro Muñoz,2011 " **Total Quality Management Quality Culture, Leadership and Motivation** ", Master Thesis: Total Quality Management Politecnico di Milano.
13. Conner, Jill; Ulrich, Dave,1996 " **Human resource roles: Creating value, not rhetoric**" HR. Human Resource Planning , V 19.I 3.
14. Ćwiek, J. Michalska .(2009), " **Enterprise's evaluation according to the Polish Quality Award's criteria**", Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, volume 36, issue 2. Choudhury, Amit, 2009.
15. **Statistical Correlation. [Online]. Available:**
http://www.experiment-resources.com/statistical-correlation.html.
16. De Waal, A.A .(2007), " **The Characteristics of a High Performance Organization**" Published in Business Strategy Series, volume 8, number 3
17. De Waal, André A.(2008), " **The Secret of High Performance Organizations**" European School of Management, Management Online Review.
18. Domsch ,Michel E.(2006), " **Human Resource Management in Consulting Firms** ", Printed in Germany , Springer Berlin Heidelberg New York.
19. Eriksson, Henrik.(2002), " **Benefits from TQM for Organisational Performance** ", Master thesis, Business Administration ,Lulea University of Technology.
20. Evans, J.R.(2008), " **Quality and Performance Excellence: Management and Strategy** ", 5th edition Mason ,OH: Thomas South Western.

21. Faulkner, Jane B. (2002), " **Baldrige Educational Quality Criteria as Another Model for Accreditation in American Community Colleges**", PH.D. Dissertation of Education, Oregon State University.
22. Friedman, Barry A. (2007), " **Globalization Implications for Human Resource Management Roles**", *Employ Respons Rights J*, Springer 19
23. Furst-Bowe, Julie A., & Bauer, Roy A. (2007), " **Application of the Baldrige Model for Innovation in Higher Education**", *New Directions for Higher Education*, Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
24. Garcia, Stella E. (1999), " **Organizational Performance and Quality Management: an Analysis of Workforce Development Organizations in Texas**", Master Thesis of Public Administration, Southwest Texas State University.
25. Green, Forrest B et al. (2005), " **Revisiting two Malcolm Baldrige National Quality Award Winners**", *International Journal of Quality and Productivity Management*, Vol.5, No.1.
26. Gupta, Rakhi et al. (2011), " **New Dimensions in the Roles and Responsibilities of the HRM Functions**", *VSRD International Journal of Business & Management Research* Vol. 1 (2).
27. Jha, Dipra. (2006), " **Common Characteristics of High-performing**" M.S. Training and Development, The Graduate School, University of Wisconsin-Stout.
28. Khalid, T. Hussain, M., & Waheed, S. (2010), " **Factors That Lead Organizations to Achieve Business Excellence**", *Journal of Quality and Technology Management*, Volume VI, Issue 1.
29. Lewis, Cynthia J. (2011), " **A study of the impact of the workplace learning function on organizational excellence by examining the workplace learning practices of six Malcolm baldrige national quality award recipients**", PH.D. Dissertation of Education, San Diego State University.
30. Loch, Christoph H., & Chick, Stephen E. (2008), " **Management Quality and Competitiveness**" Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
31. Long, Yu. (2009), " **The impact of information technology on the HR function transformation**" Master Thesis, Business Administration HRM University of Twente.
32. Long, Choi Sang., & Ismail, Wan Khairuzzaman Wan. (2010), " **Readiness of Malaysian human resource professionals to be a strategic partner**", *Intangible Capital*, 6(1).
33. Mohrman, Susan Albers. (2007), " **Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution**", Center for Effective Organizations, University of Southern California.
34. Olson, Lela Marie. (2009), " **An Examination of Quality Management in Support Functions of Elementary and Secondary Education Using the Malcolm Baldrige National Quality Award's Criteria for Performance Excellence**", PH.D. Dissertation of Philosophy, Faculty of the Graduate School, University of Minnesota.
35. Paauwe, Jaap. (2004), " **HRM And Performance**" First published, Oxford University Press, New York.

- 36.Ramachandra, Anubama .,et al .(2011)," **Calling line managers in employee continuous professional development in South East Asia**", Intangible Capital, v7,n2.
- 37.Sharma, Deepak.(2012)," **Roles For HR Professionals**", Integral Review - A Journal of Management, Volume 5, No. 2.
- 38.Stredwick, John.(2005), "**An Introduction to Human Resource Management**",Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, Great Britain.
- 39.Tummala, V.M. Rao .,& Tang, C.L.(1996)," **Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification Core concepts and comparative analysis**", International Journal of Quality& Reliability Management, Vol. 13, No. 4.
- 40.Walters, Gerrit.(2006)," **The Effectiveness of A Human Resources Function Within A Public Utility**", Master Thesis In Dustrial and Organisational Psychology, University of South Africa.
- 41.Wilson, James Patrick.(2004)," **An Examination of the economic benefits of ISO 9000 and the baldrige award to manufacturing firms**", Master Thesis Science in Industrial Engineering, School of Engineering, University of Pittsburgh.
- 42.Yusoff, Yusliza Mohd & Ramayah, T.(2012)," **Validity and Reliability of the Human Resource Competencies Scale**", World Applied Sciences Journal 16 (1).

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين للاستبانة

مكان العمل	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	ت
جامعة القادسية	صالح عبد الرضا رشيد	أ.د.	1
جامعة القادسية	احسان دهش جلاب	أ.د.	2
جامعة المثنى	عامر علي حسين	أ.م.د.	3
جامعة القادسية	حسين علي عبد الرسول	أ.م.د.	4
جامعة القادسية	حامد كاظم متعب	أ.م.د.	5
جامعة القادسية	فاضل راضي عباس	أ.م.د.	6
جامعة القادسية	ثائر عبد الكريم الابديري	أ.م.د.	7
جامعة البصرة	محمد حسين منهل	أ.م.د.	8
جامعة القادسية	عبد الإله جميل وطن	أ.م.	9
جامعة القادسية	باسم عباس كريدي	أ.م.	10
جامعة الكوفة	هاشم فوزي العبادي	م.د.	11

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية

م / استبانة

السادة اعضاء مجالس الكليات المحترمون

نهديكم اجمل التحيات

نشكر سلفاً اهتمامكم و تعاونكم في ملئ الاستمارة المرفقة و الخاصة بالدراسة الموسومة ب (تأثير ادوار الموارد البشرية في الاداء المتميز: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات العليا في بعض الجامعات العراقية).

تهدف هذه الدراسة الى تحديد اتجاهاتكم و مواقفكم نحو ادوار ادارة الموارد البشرية في كليتكم و اثرها على الاداء المتميز .

نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة امام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة (✓) في المكان المناسب لإجابتك بما ينسجم مع الواقع الفعلي في كليتك .
وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق اهداف البحث ،
علماً بان الاجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم .
مع اوفر التقدير و الاحترام

الجزء الأول / معلومات شخصية

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2- العمر : 30-20 40 - 31 50 - 41 فما فوق
- 3- التحصيل العلمي : دكتوراه ماجستير
- 4- اللقب العلمي :
- 5- المنصب الوظيفي :
- 6- عدد سنوات الخدمة : اقل من 5 5 - 10 11 - 15 16 - 20 21 - 25 26 - 30 31 فأكثر

اولاً/ ادوار الموارد البشرية HR Roles 1- الشريك الاستراتيجي Strategic Partner

العبارة	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً	لا اتفق
1- يساعد خبراء ومسؤولي الموارد البشرية الكلية على انجاز اهدافها					
2- يشارك خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في صياغة استراتيجية الكلية					
3- يعمل خبراء الموارد البشرية على ضمان الانسجام والتوائم بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية واستراتيجية الكلية					
4- تقاس قدرة خبراء الموارد البشرية من خلال مدى تنفيذهم لاستراتيجية الكلية					
5- يشارك خبراء الموارد البشرية بشكل فاعل في التخطيط الاستراتيجي للكلية					

2- خبير إداري Administration Expert

العبارة	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً	لا اتفق
6- يساعد خبراء الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التشغيلية للكلية					
7- يشارك خبراء ومسؤولي الموارد البشرية بشكل فاعل في تصميم عملياتها وانجازها					
8- يعمل خبراء ومسؤولي الموارد البشرية على ضمان الإدارة الكفوءة لعملياتها					
9- تقاس فاعلية خبراء الموارد البشرية بقدرتهم على انجاز عمليات ادارة الموارد البشرية بفاعلية					
10- يصرف خبراء الموارد البشرية الوقت الكافي على القضايا التشغيلية					

3- نصير العاملين Employee Advocate

العبارة	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً	لا اتفق
11- يساعد خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في تطوير العمليات والبرامج المتعلقة برعاية الحاجات الشخصية للعاملين في الكلية					
12- يساعد خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في خلق الالتزام العالي للعاملين في الكلية					
13- يتأكد خبراء الموارد البشرية دائماً بأن برامج ادارة الموارد البشرية وسياساتها تستجيب للحاجات الشخصية للعاملين					
14- تقاس فاعلية خبراء ومسؤولي الموارد البشرية بقدرتهم على مساعدة العاملين في الكلية على تحقيق احتياجاتهم الشخصية					
15- يصرف خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في الكلية الوقت الكافي للإصغاء والاستجابة لمطالب العاملين					

4- وكيل التغيير Change Agent

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
					16- يساعد خبراء الموارد البشرية الكلية في قبول التغيير والتكيف معه
					17- شارك خبراء ومسؤولي الموارد البشرية في عملية تشكيل ثقافة التغيير
					18- يتأكد خبراء الموارد البشرية دائماً بأن برامج ادارة الموارد البشرية وسياساتها تساعد على زيادة قدرة الكلية على التغيير
					19- تقاس فاعلية خبراء الموارد البشرية من خلال قدرتها على مساعدة الكلية في توقع القضايا المستقبلية و التكيف معها
					20- يصرف خبراء الموارد البشرية الوقت الكافي على دعم السلوكيات الجديدة لدعم فاعلية الكلية وتحسين اداءها

ثانياً / الاداء المتميز Excellent performance

1 - نتائج تعليم الطلبة و العملية Student Learning and Process Outcomes

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
					1- تتسجم البرامج الدراسية في الكلية مع البرامج المعتمدة في الكليات المناظرة و المتميزة على المستوى العالمي
					2- يتم تحديد البرامج و الخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية في حقل الاختصاص
					3- تركز المقررات الدراسية على تهيئة الطلبة لخلق فرص العمل المناسبة لاختصاصاتهم بعد التخرج
					4- تعتمد الكلية اسلوب التعليم المستند الى الابتكار و الابداع بدلاً عن التلقين و الحفظ
					5- تحرص الكلية على تنظيم الزيارات العلمية لطلبتها الى مواقع العمل المختلفة لتطوير خبراتهم ومهاراتهم
					6- تلتزم الكلية بتنفيذ مقررات المناهج الدراسية وفق الخطط المقررة
					7- هناك تحسين واضح في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة
					8- يلاحظ التحسين المستمر في نتائج الطلبة من سنة الى اخرى
					9- يمتلك الخريجون المعرفة و المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل

2- نتائج التركيز على الزبون Customer-Focused Outcomes

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
					10- تقدم الكلية خدماتها وفق رغبات الطلبة و اصحاب المصلحة الاخرين.
					11- تحرص الكلية على الاعتراف بحقوق الطلبة و تميز جهودهم العلمية.
					12- تعتمد الكلية التغذية العكسية للمعلومات المسترجعة من الطلبة واصحاب المصلحة لتحسين خططها و برامجها الدراسية.
					13- تبحث الكلية دائماً عن الاساليب الجديدة والمبتكرة لزيادة مستوى رضا الطلبة وضمن ولائهم.
					14- تعمل الكلية على اشراك اصحاب المصلحة في اعداد خططها و برامجها الدراسية.
					15- هناك شعور واضح لدى طلبة الكلية واصحاب المصلحة الاخرين بالرضا عن ادائها.
					16- تحرص الكلية على اختيار ممثلين عن اصحاب المصلحة في مجلس الكلية ولجانها العلمية.
					17- الثقة المتبادلة هي السمة المتميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها واصحاب المصلحة الاخرين.

3- نتائج التركيز على الموارد البشرية Workforce-Focused Outcomes

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
					18- تحرص الكلية على اشراك العاملين الاداريين في الدورات التدريبية ذات الصلة باختصاصاتهم ومهام عملهم.
					19- تعمل الكلية على تطوير خبرات العاملين ومهاراتهم في الاقسام الادارية والخدمية.
					20- تسعى الكلية الى اشراك العدد الاكبر من اعضاء الهيئة التدريسية في الندوات والمؤتمرات العلمية داخل وخارج العراق.

				21- تعمل الكلية على تبادل الخبرات والمعارف بين اعضاء الهيئة التدريسية في الكلية والكليات المناظرة الاخرى.
				22- تسعى الكلية الى خلق بيئة علمية محفزة لابتكار والابداع.
				23- توفر الكلية الدعم المادي والمعنوي لأصحاب البحوث العلمية ذات الصلة التطبيقية التي تنفذ لصالح مؤسسات الدولة
				24- تشجع الكلية اعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق الترقيات العلمية في مختلف المراتب العلمية.
				25- تسعى الكلية الى تحسين مستوى الرضا الاساتذة و العاملين عن خدماتها المختلفة.

4- نتائج القيادة و الحاكمية Leadership and Governance Outcomes

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
					26- هناك التزام واضح بتنفيذ رسالة الكلية واهدافها.
					27- استثمارات الكلية مواردها المالية والمادية بطريقة مسؤولة.
					28- اظهرت الكلية التزاماً تاماً بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
					29- هناك جهد واضح من قبل عمادة الكلية في محاربة الفساد والمحافظة على المال العام.
					30- التعامل الاخلاقي والتربوي هو السمة المميزة لعلاقة الكلية مع طلبتها.
					31- عملت الكلية على ادامة العلاقة بين العمادة ومختلف اصحاب المصلحة داخل وخارج الكلية .
					32- تتحمل عمادة الكلية مسؤولية القرارات التي تصدر عنها.
					33- غالباً ما تقدم الكلية النصح و المشورة المجانية لأصحاب المشروعات الصغيرة في المجتمع المحلي.
					34- هناك التزام مستمر من قبل عمادة الكلية لضمان الجودة ومتطلبات الاعتماد الاكاديمي.
					35- هناك جهد واضح من قبل عمادة الكلية في تعزيز سلوك المواطنة لدى الطلبة والعاملين.
					46- هناك تركيز واضح لزيادة عدد البحوث العلمية الموجهة للمحافظة على البيئة وحمايتها.

5- نتائج الموازنة و النتائج المالية و السوقية Budgetary, Financial and Market Outcomes

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
					41- الحصول على تخصيصات مالية كافية لتغطية انشطتها المختلفة.
					42- تلافي النفقات غير الضرورية.
					43- استثمار مواردها المالية لتنفيذ خططها و برامجها المختلفة .
					44- زيادة اعداد الطلبة المقبولين في الدراسات المسائية.
					45- زيادة اعداد الطلبة المقبولين في الكلية مقارنة مع السنوات السابقة.
					46- زيادة ايرادات الكلية من الدراسات المسائية بالمقارنة مع السنوات السابقة.
					47- زيادة حجم الايرادات المتحققة من عقود العمل الانتاجية مع مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.
					48- حجم الايرادات المتحققة من الخدمات الاستشارية المقدمة للجهات المختلفة.
					49- الايرادات المتحققة من الدورات التدريبية المنفذة لصالح شرائح المجتمع المختلفة .
					50- الايرادات المتحققة من قبول الطلبة في الدراسات العليا على النفقة الخاصة.