



الباحثة/ وفاء هاشم، د/ محمد الحاج

واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز...

Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي(*)

الباحثة/ وفاء محمد أحمد محمد هاشم
باحثة دكتوراه - قسم الأصول والإدارة التربوية
عضو هيئة التدريس في جامعة تعز
كلية التربية - اليمن

د/ محمد سعيد الحاج
عميد كلية التربية، جامعة تعز - اليمن

تاريخ قبوله للنشر 12/6/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 15/2/2025

(*) موقع المجلة:

العدد(47)، شهر يونيو 2025م

762

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



The Reality of Human Resource Management Performance in Private Universities in Taiz City in Light of Institutional Excellence Management

Wafa Mohammed Ahmed Mohammed Hashem

Faculty Member, Taiz University

College of Education –Yemen

Dr. Mohammed Saeed Al-Haj

Dean of College of Education

Taiz University - Yemen

Abstract

The study aims examining the reality of human resource management (HRM) performance in private universities in Taiz City in light of institutional excellence management. A descriptive survey methodology was adopted, and a questionnaire was used as the research tool. The study population included university presidents, vice presidents, branch directors, college deans, secretaries-general, department heads, HR managers, and HR staff. Several key findings were reached, most notably:

- The reality of HRM performance in private universities in Taiz City in light of institutional excellence management was rated as low.
- There were no statistically significant differences at the level of 0.05 regarding the reality of HRM performance in private universities in Taiz City attributed to the variables of job position, or workplace.
- There were statistically significant differences at the level of 0.05 regarding the reality of HRM performance in private universities in Taiz City attributed to the variables of years of experience.

Key words: Human Resource management, private universities in taiz city, Excellence Institutions management.

مقدمة البحث:

الإنسان هو أثن شيء في الوجود، وقد كرمه الله وأنعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى، وفضله على الخلائق كافة، وسخر له ما في الأرض جميعاً، فهو عصب الحياة، فإذا كان شأنه هكذا عند ربه الذي خلقه وصوره، ألا يجدر بالمسؤولين داخل المؤسسات أن يكرموه ويرعوه ويهتمون بأمره وشؤونه داخل المؤسسة (عقبلي، 2009: 7). وأغلب المؤسسات التي تروم استخدام المنافسة سلاحاً استراتيجياً، وتحقق من خلاله التميز تركز على كفاءة الموارد البشرية؛ حيث أصبحت الهندسة البشرية لها الدور الفعال والأساسي في نمو وتقديم المؤسسات على مثيلاتها وتحقيق التسابق التنافسي المشروع في سوق يتسم بالمنافسة، مما قاد المؤسسات إلى ابتكار طرائق وأساليب اختيار الأفراد العاملين الأكفاء، وبدأت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها لأجل كسب أكبر عدد ممكن من الأفراد ذوي المهارات الفائقة، وهذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (الطائي، 2006: 29).

ويتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية بجميع أعمالها على أكمل وجه على وجود إدارة واعية ومؤهلة وذات خبرة وقادرة على توظيف العنصر البشري الكفاء والمحافظة عليه، حيث تبذل الجهد والمال والوقت من أجل إعداده وتأهيله تأهيلاً علمياً وعملياً والمحافظة على بقائه في العمل داخل المؤسسة والعمل على تحفيزه وتطويره المستمر بما يعود على المؤسسة بمجودة عالية في الأداء (العيصائي، 2020: 2).

والوصول إلى مستويات عالية من التميز والجودة في الأداء لا يمكن أن يتحقق ذلك دون تطبيق المفاهيم والمداخل ذات الصلة بالتميز المؤسسي سواء بنماذجها الإقليمية أو العالمية، وذلك من خلال التفاعل بين عناصره المتمثلة بالقيادة والعاملين والاستراتيجية والموارد والعمليات في سبيل التوصل إلى نتائج ترضي جميع المستفيدين من عاملين وعملاء (سيف، 2021: 16).

وتعتبر إدارة التميز عن الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة، وكذلك تعبر عن الممارسة المناضلة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تسهم في زيادة الربحية وتزيد من الحصة السوقية (المخلافي، 2018: 161).

والجامعات التي تتبنى مدخل إدارة التميز المؤسسي تتميز وتبدع في رسم فلسفتها الخاصة، وصياغة أهدافها بشكل متميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق تلك الأهداف، فالجامعات بشكل عام في القرن الحادي والعشرين أصبحت لا تقاس بكثرة طلابها وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز وحرصها على تحقيق أهدافها، وسعيها الحثيث نحو تحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمات متميزة لهم (سيف، 2021: 16).

والجامعات الأهلية في مدينة تعز كغيرها من المؤسسات التعليمية لم تدرك أهمية إدارة التميز المؤسسي التي تحقق لها الميزة التنافسية في سوق العمل، حيث أوضحت دراسة (اليوسفي، 2021: 177) في بعض نتائجها إلى أن هناك قصور في جذب القوى العاملة التي لها القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق تميز الجامعة، وكذلك أشارت

نتائج هذا البحث إلى أنه يوجد ضعف في نظام الأجور داخل الجامعات الأهلية وبالإضافة إلى عدم وجود اللوائح التنظيمية المتعلقة بالأجور والمرتبات ونظام الحوافز والمكافآت واعتبار بند الأجور من الأمور المستنزفة للمورد المالي، وعلى الرغم من أهمية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية فإن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام والبحث من قبل الباحثين في حدود علم الباحثين، ويأتي هذا البحث لتسلط الضوء على واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي.

مشكلة البحث:

تعد الجامعات الأهلية في مدينة تعز من المؤسسات التي لها مكانة بارزة تميزها عن غيرها من مؤسسات المجتمع؛ لما تقوم به من وظائف مهمة في بنائه ونموه وازدهاره وتقدمه، كما أنها تمثل صروحًا للعلم والمعرفة، إذ لا يمكن تصور مخرجات تعليمية على مستوى المجتمع بدون نظام إداري واعٍ ومدرك للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية يمكنه من تحقيق مستوى عالٍ من التميز.

فقد بينت دراسة (غانم، 2020: 155) أن إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية تقوم بالمهام الآتية (تحديد الاحتياج من القوى العاملة داخل الجامعة بحسب كل قسم، ومتابعة الدوام اليومي داخل الجامعة ورفع الكشوفات الخاصة بالحضور والغياب، ووضع برامج لتأهيل الكوادر الإدارية بالجامعة، وتنظيم الإجازات الخاصة بالموظفين). وانطلاقاً مما تم ذكره سابقاً تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- ما واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي؟
وينشق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز في المجالات (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتأهيل، الأجور والحوافز والمكافآت، تقييم الأداء)؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) عند أفراد عينة البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، مكان العمل)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- معرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي.
- 2- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدى أفراد مجتمع البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات: (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، مكان العمل).

أهمية البحث:**الأهمية النظرية:**

سيكون هذا البحث إضافة متواضعة للمكتبة المحلية، وستسهم نتائج البحث في فتح الباب للباحثين مستقبلاً في طرق باب استكمال ما لم يتم دراسته في الدراسات السابقة، وكما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة البحث في الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وتطبيقها في بيئات أخرى.

الأهمية التطبيقية:

تشكل نتائج هذا البحث وتوصياته مرجعاً مفيداً يفيد إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية من وضع خططها المستقبلية أو تغيير الخطط الحالية، وتشخيص نقاط القوة والضعف في أسلوب الإدارة المتبع من قبلها وفقاً لنتائج هذا البحث.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: واقع أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي.
الحد البشري: رؤساء الجامعات الأهلية بمدينة تعز ونوابهم ومدبرو الفروع والأمين العام لكل جامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدبرو إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز والموظفون بإدارة الموارد البشرية.
الحد المكاني: إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز.
الحد الزمني: تم تطبيق هذا البحث في عام (2025).

مصطلحات البحث:

يقتصر البحث الحالي على تعريف المصطلحات التالية:

إدارة الموارد البشرية: هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها (البرنوطي، 2007: 17).

وتعرف بأنها مزيج من الممارسات والسياسات والأنظمة التي تنظم سير أنشطة المؤسسة وذلك من خلال التأثير في سلوك الموارد البشرية إيجابياً نحو المؤسسة التي ينتمون إليها من أجل الحفاظ على مستوى أداء المؤسسة وتجسيد دور العاملين فيها (أبداح، 2018: 6).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: العملية التي يتم من خلالها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز من خلال القيام بمهام الإعلان عن طلب التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، وتقييم الأداء المستمر ومراعاة الاحتياجات الجسمية والنفسية بما يحقق أهدافها والاستمرارية والتميز في بيئة العمل.
إدارة التميز المؤسسي: تعرف بأنها تطبيق المؤسسة لمجموعة من المكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل (سهمود، 2011: 11).

ويعرفها المخلافي (2018: 159). بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تجعل الجامعات متميزة في أدائها من خلال توظيف الموارد والقدرات توظيفاً يجعلها متميزة عن منافسيها وينعكس ذلك عن كيفية تعاملها مع المستفيدين وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: هي مجموعة من الأنشطة التي تجعل الجامعة الأهلية في مدينة تعز متميزة في أدائها من خلال توظيف الموارد البشرية المتاحة توظيفاً متميزاً بشكل يجعلها متفوقة على باقي المنافسين لها في سوق العمل. تناول هذا البحث عرضاً لعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة به وتمثل بالآتي:

1-دراسة دماج (2019) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإعداد بحثه، واستخدمت الاستبانة أداة للتطبيق الميداني والتي طبقت على عين عشوائية بسيطة، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي كان بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس، جهة العمل).

2-دراسة العيسائي (2020) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز في ضوء نظم المعلومات الإدارية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والتطويري، واستخدمت أداة الاستبانة وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية عددها (65)، وبعد جمع البيانات وتحليلها وتم التوصل إلى نتائج مختلفة أهمها: أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز في ضوء نظم المعلومات الإدارية جاء بدرجة منخفضة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع الأداء (1.28) بانحراف معياري بلغ (0.20) وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز في ضوء نظم المعلومات الإدارية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المؤهل).

3-دراسة القاضي (2012) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (88) فرداً من مجتمع العينة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية عند مستوى (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهام (الاستقطاب والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى (0.05).

4-دراسة (Arslan & Akdemire & karsli, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع عمليات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (255) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وطبقت عليهم أداة الاستبانة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة في أغلبها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول عمليات إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الجنس والخبرة.

ويتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن البحث الحالي اتفق مع دراسة (Arslan & Akdemire & karsli, 2013) من حيث الهدف ولكنها اختلف معها من حيث المكان والزمان، ومن حيث المنهج اتفق البحث الحالي باستخدام المنهج الوصفي المسحي مع دراسة العيسائي (2020) ودراسة (Arslan & Akdemire & karsli, 2013) واختلف مع دراسة دماج (2019) التي استخدمت المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والتطوري، ودراسة القاضي (2012) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي، وبالنسبة للأداة فقد اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة التي استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات.

ويمكن تلخيص بعض جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة بما يأتي:

- إثراء الخلفية النظرية للبحث.

- الاسترشاد بمنهجية وإجراءات البحث بشكل عام، وإعداد أداة الدراسة سواء على مستوى المجالات أو على مستوى فقرات المجالات.

الخلفية النظرية للبحث:

إدارة الموارد البشرية

أخذت المؤسسات التعليمية بشكل عام في عصرنا الراهن تركز اهتمامها بإدارة الموارد البشرية، وذلك إيماناً منها بأن إدارة الموارد البشرية هي الأساس في تنسيق وتنظيم أنشطة المؤسسة، ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية على مستوى فاعلية إدارة مواردها البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم (عبد الباقي، 2002: 17).

وهي نشاط خاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة من المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين والمجتمع (النجار، 2019: 34).

أهمية إدارة الموارد البشرية:

يرى (أبداح، 2018: 7 - 8) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في:

- 1- تمكين العاملين من أداء أعمالهم على أكمل وجه، وذلك من خلال وضع السياسات والأنظمة التي تمنع إساءة استخدام العاملين لوظائفهم وتمنع وقوع الأخطاء التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 2- يبرز دور إدارة الموارد البشرية في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات حيث إنها تعطي نوعاً من التكامل ما بين استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية للعاملين فيها.
 - 3- إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً أساسياً في رفع مستوى معرفة العاملين ومهاراتهم وتحفيزهم لبذل ما بوسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ونرى أن هناك علاقة تكاملية مهمة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمؤسسة فإدارة الموارد البشرية تزود بقيمة الإدارات الأخرى بالمؤسسة كل احتياجاتها من الإعداد والتخصصات المناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.

وظائف إدارة الموارد البشرية:**أولاً: وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف**

مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف: هو عبارة عن قائمة بالواجبات والمسؤوليات بشكل عام للوظيفة المعنية تبين لنا ما يجب عمله وكيفية أداءه ولماذا (فلاح، 2008: 13). وهي الوظيفة الخاصة بتحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بكلاً من طبيعة الوظيفة كالمهام التي تتكون منها الوظيفة ومسؤولياتها وظروف العمل المحيطة بها (عشوش، 2017: 213).

أهمية تحليل وتوصيف الوظائف

ذكر (Dessler, 2013: 132) أن أهمية تحليل وتوصيف الوظائف تتمثل في:

- 1- المساعدة في عملية إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة والمبدعين.
 - 2- ضمان توزيع كل الواجبات على الأفراد.
 - 3- توفير معلومات تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.
- كما أرى تقلل البيانات التي يوفرها نظام تحليل الوظائف من المهام التي يجب على الموظف القيام بها وهذا من شأنه تقليل المشاكل المتعلقة بالتظلمات أو إنهاء العمل.

ثانياً: وظيفة تخطيط الموارد البشرية**مفهوم تخطيط الموارد البشرية:**

مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة (الخليل، 2018: 52).

وهي تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها نوعًا ونوعًا مقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم من سوق العمل (العيسائي، 2020: 58).

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ذكر (الصادقي، 2019: 179) أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في:

- 1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المؤسسة.
 - 2- تخطيط الموارد البشرية يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل.
 - 3- عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته الخاصة في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية كما أرى عملية ضرورية يتم من خلالها التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها والعمل على حلها.

ثالثًا: وظيفة الاستقطاب

مفهوم الاستقطاب:

هي مجموعة أنشطة خاصة بالمؤسسة تهدف إلى جذب مرشحين لتغطية شواغر وظيفية بها بالعدد والنوعية المرغوبة والمطلوبة بالوقت المناسب (أحمد، 2018: 13).

وهي عملية تستطيع من خلالها المؤسسة جذب القدرات البشرية بالعدد والنوعية المطلوبة (إداح، 2018: 10).

أهداف الاستقطاب:

ذكر (العريقي، 2012: 83) أن أهداف عملية الاستقطاب تتمثل في النقاط التالية:

- 1- يهدف الاستقطاب بشكل أساسي إلى جذب وتوفير أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ليكونوا القاعدة التي يتم الاختيار منها.
- 2- جميع أنشطة الاستقطاب تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- القيام بعملية الاستقطاب بطريقة فعالة يساهم في القضاء على الفجوات التي قد تحدث في الوظائف الأخرى للموارد البشرية.

وترى الباحثة أن أهداف الاستقطاب تكمن في الحصول على مجموعة ذات كفاءة من العاملين الراغبين للعمل في الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة، وتقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلحق عملية الاختيار كالترتيب فالحصول على عاملين ذات كفاءة يقلل من نفقات التدريب.

رابعًا: وظيفة الاختيار والتعيين

مفهوم الاختيار:

عملية اختيار الموارد البشرية هي عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة ثم اختيار أفضلهم (الفرا والزعنون، 2007: 700).

وهي عملية انتقاء أفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة بشرط يضمن الاستثمار الأمثل للكفاءات والمهارات الحالية والمستقبلية (عشوش، 2017: 250).

أهمية الاختيار الكفاء للموارد البشرية:

تتمثل أهمية الاختيار الكفاء للموارد البشرية بالنقاط التالية كما ذكرها (ماهر، 2014: 23 .25):

1- تحقيق التوافق بين الفرد والمؤسسة: حيث تعتمد نظرية إدارة الموارد البشرية على تحقيق التوافق بين الفرد من حيث تعليمه وخبراته وتدريبه وصفاته الشخصية وبين متطلبات شغل الوظيفة، وإذا نجحت المؤسسة في تحقيق ذلك فإن الفرد سيحقق ذاته لأنه يستطيع أن يستخدم تعليمه وخبراته وصفاته الشخصية وكذلك الوظيفة تؤدي بطريقة صحيحة.

2- نجاح المؤسسة: حينما ينجح كل فرد بعمله فهذا معناه نجاح الوظيفة وحينما تكون كل قرارات الاختيار بنفس الكفاءة فهذا معناه أن كل فرد يعمل بنجاح وأن كل الوظائف تؤدي بكفاءة مما يحقق نجاح المؤسسة.

3- توفير تكلفة التدريب: إن الاختيار السليم والكفاء يعني أنه سيتم تعيين شخص مؤهل وذو خبرة بعمله ومدرب على أدائه وأنه ليس هناك احتياج إلى تدريبه وإن تم تدريبه سيكون ذلك بشكل بسيط ولكي يتوافق الفرد مع طبيعة المؤسسة والعمل.

إن قرار الاختيار الخاطئ سيؤدي إلى تعيين شخص ذي سلوكيات سيئة مثل عدم الكفاءة وعدم الانضباط في العمل، ويؤدي ذلك إلى احتمال انتقال ذلك إلى باقي الزملاء والمرؤوسين، أما القرار السليم فهو يعني تعيين شخص يتسم سلوكه بالانضباط والكفاءة مما قد يشيع روح الالتزام والأداء الطيب والابتعاد عن السلوك السيئ.

خامسًا: وظيفة تقييم الأداء

مفهوم تقييم الأداء: هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرون في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل الأداء والسلوك الحقيقي للعاملين في المؤسسة (حسين، 2013: 22).

فعملية تقييم الأداء يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي في المؤسسات ومقارنة نتائج الأداء الفعلي بالنتائج المطلوب تحقيقها والمخطط لها مسبقًا من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فإذا كانت النتائج عكسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

أهداف تقييم الأداء:

ذكر (أبداح، 2018: 3) أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات يهدف إلى:

1- اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدّمًا والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسؤولين إدارة الوحدات لبيان نقاط الضعف واكتشاف أسباب الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها.

2- اتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط في المستقبل.

كما أرى أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها.

سادساً: وظيفة التدريب

مفهوم التدريب: هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل (القاضي، 2012: 36).

فالتدريب عملية يتم من خلالها إكساب العاملين في المؤسسة مجموعة من المعارف والمهارات الجديدة أو تطوير المهارات السابقة وتغيير مفاهيم وقيم واتجاهات لدى العاملين مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تحقيق جملة أهداف ذكرها (درويش، 2010: 37) وهي كالتالي:

1- زيادة المعارف والمهارات.

2- زيادة الحافز على تحقيق النجاح.

3- تحسين فرصة التنمية لدى العاملين في المؤسسة.

4- رفع القدرة على الإنجاز والشعور بالثقة بالأداء والفخر به.

وترى الباحثة أن أهداف التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الأداء وإنما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقتهم مع جماعة العمل في المؤسسة ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة، كما يعد التدريب وسيلة مفيدة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمنافسة في السوق والهيكل التنظيمية.

سابعاً: وظيفة وضع نظام الأجور والحوافز

مفهوم الأجور:

هي عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرفه وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة (ناصر، 2003: 54).

فالأجور تعتبر تعويضاً للعامل مقابل تكليفه بعمل ما، ويحصل على هذا التعويض من صاحب العمل وفق الاتفاق الذي يتم بين العامل وصاحب العمل وذلك من أجل إشباع حاجات العامل الأساسية وحاجات أسرته.

مفهوم الحوافز:

الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تجعل الفرد يبذل جهود كبيرة لتحقيق عمله دون أخطاء مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى للوصول إليها خلال عمله (مرعي، 2003: 2).

وهي فرص أو مكافأة أو ترقية أو غيرها توفرها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثبير به رغبتهم وتخلق لديهم الدوافع من أجل السعي إلى الحصول عليها عن طريق الجهد والسلوك السليم الذي يزيد من تحسين إنتاجية المؤسسة (القاضي، 2012: 122).

الأسس والمبادئ الواجب اعتبارها عند وضع نظام الأجور:

من هذه الأسس كما ذكرها (العريقي، 2012: 95):

- 1- ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.
 - 2- ينبغي أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المؤسسة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضاً تتماشى مع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.
 - 3- ينبغي أن يعد هيكل الأجور في المؤسسة بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار، وقد يتم عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية.
- وينبغي أن يحقق نظام الأجور والرواتب هدفاً أساسياً هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي المرتبط به، وهذا الهدف لم تنجح كثير من المؤسسات في تحقيقه، حيث إن الزيادات في الرواتب تدفع على أساس الأقدمية.

أهداف نظام التحفيز:

ذكر (منيف، 2018: 19-20) أن عملية التحفيز في أي مؤسسة تهدف إلى:

- 1- أهداف العاملين: فالحوافز تدفع العمال إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخولهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يعملون بها، وإضافة إلى ذلك فالحوافز تعمل على إشباع الحاجات المعنوية لدى الفرد مثل الاحترام والتقدير والإحساس بالانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي.

2- أهداف المؤسسة:

ذكر (قويدري، 2019: 35) أن عملية تحفيز الموارد البشرية تحقق عدد من الأهداف وهي كالتالي:

- أ- جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة.
- ب- تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المؤسسة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه الجهود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ج- تشجيع المنافسة بين العاملين بما يعود ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وتميز.

إدارة التميز المؤسسي:

مفهوم إدارة التميز:

هناك مفاهيم متعددة لإدارة التميز المؤسسي وسيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث:

إدارة التميز هي فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد للموارد المؤسسة وكفاءتها مما يمكن للمؤسسة أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً (شوقي، 2010: 5).

وهي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة والمربطين بالمصلحة في المؤسسة (يونس، 2016: 10).

أهداف إدارة التميز

ويرى (سيف، 2021: 74-75) أن أهداف إدارة التميز المؤسسي تتمثل في النقاط التالية:

- 1- إيجاد ثقافة مرتكزة على المستفيدين وتحسين الثقة معهم والحفاظ عليها وتحسين مشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار الإداري.
- 2- الاستفادة القصوى من الموارد في المؤسسة بما يزيد من نسبة العائد الاقتصادي للعاملين في المؤسسة ومالكي المؤسسة والمتعاملين معها.
- 3- بقاء ونمو المؤسسة في عالم الأعمال والانتقال بها من المحلية إلى العالمية وزيادة قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً. فإدارة التميز كما أراها تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء بما يكفل لها الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير مميزات للعملاء أفضل من المنافسين.

أبعاد إدارة التميز:

يرى (اللوغان، 2011: 45 . 46) أن هناك أبعاد أخرى لإدارة التميز تتمثل في:

- 1- القيادة: القيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يتم من خلاله تحديد نجاح أي مؤسسة تعليمية وتميزها.
- 2- الاستراتيجية: إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً وإن ترجمة هذا التحدي إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً وإن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فقط وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل.
- 3- الموارد البشرية: المؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقة للتميز وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحقق التميز المؤسسي.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي في المرحلة الأولى وذلك لمعرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي.

مجتمع البحث:

تحدد مجتمع البحث بالقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز ممن يشغلون الوظائف التالية: رئيس جامعة، ونائب رئيس الجامعة، ومدير فرع الجامعة، عميد كلية، رئيس قسم، وأمين عام، ومدير إدارة

الموارد البشرية، وموظفين بإدارة الموارد البشرية في كل جامعة، البالغ عددهم (93) فردًا للعام (2022/ 2023م) وفقًا لإحصائيات التي تم الحصول عليها من الجامعات الأهلية بمدينة تعز (ميدان البحث) كما هو موضح في جدول (1). ونظرًا لصغر مجتمع البحث، وحتى يتسنى للباحثة تعميم النتائج بدقة استخدمت أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات من مجتمع البحث البالغ عددهم (93) فردًا، وتم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع البحث واستعيد منها (83) استبانة منها (8) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وهناك (10) استبانات لم يتم إرجاعها.

جدول (1) يوضح توزيع مجتمع البحث وعينته

عينة البحث		مجتمع البحث		المركز الوظيفي
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1 %	1	6.5%	6	رئيس جامعة
1%	1	1%	1	نائب رئيس جامعة
1%	1	1%	1	مدير فرع
17.2%	16	22.6%	21	عميد كلية
7.5%	7	8.6%	8	أمين عام
21.5%	20	26.9%	25	رئيس قسم
6.5%	6	6.5%	6	مدير إدارة الموارد البشرية
24.7%	23	26.9%	25	موظفون بإدارة الموارد البشرية
80.4%	75	100%	93	الإجمالي

مصدر مجتمع البحث: إدارة الموارد البشرية والشؤون الأكاديمية بالجامعات الأهلية بمدينة تعز للعام (2023م).

خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية للبحث:

متغير مكان العمل (الجامعة)

جدول (2) توزيع مجتمع البحث حسب متغير مكان العمل (الجامعة)

النسبة	العدد	الجامعة
12%	9	جامعة العلوم والتكنولوجيا
8%	6	الجامعة الوطنية
5.3%	4	جامعة الحكمة
30.7%	23	جامعة السعيد
14.7%	11	جامعة العطاء
13.3%	10	جامعة الجند
9.3%	7	جامعة الرواد
6.7%	5	الجامعة الحديثة
100%	75	الإجمالي

متغير المركز الوظيفي

جدول (3) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير المركز الوظيفي

الإجمالي	مكان العمل (الجامعة)																المركز الوظيفي	
	الحديثة		الرواد		الجند		العتاء		السعيد		الحكمة		الوطنية		العلوم والتكنولوجيا			
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
1.3%	1	1.3%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	رئيس جامعة
1.3%	1	0%	0	1.3%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	نائب رئيس الجامعة
1.3%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	1.3%	1	مدير فرع
9.3%	7	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	0%	0	1.3%	1	1.3%	1	أمين عام
21.3%	16	4%	3	1.3%	1	5.3%	4	2.7%	2	2.7%	2	0%	0	4%	3	1.3%	1	عميد كلية
26.7%	20	0%	0	5.3%	4	0%	0	8%	6	2.7%	2	4%	3	0%	0	6.7%	5	رئيس قسم
8%	6	0%	0	0%	0	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	مدير الموارد البشرية
30.7%	23	0%	0	0%	0	5.3%	4	1.3%	1	22.6%	17	0%	0	1.3%	1	0%	0	موظف بإدارة الموارد البشرية
100%	75	6.7%	5	9.3%	7	13.3%	10	14.7%	11	30.6%	23	5.3%	4	8%	6	12%	9	الإجمالي

متغير سنوات الخبرة

جدول (4) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير سنوات الخبرة

الإجمالي	مكان العمل (الجامعة)																سنوات الخبرة	
	الحديثة		الرواد		الجند		العتاء		السعيد		الحكمة		الوطنية		العلوم والتكنولوجيا			
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
16%	12	4%	3	5.3%	4	1.3%	1	0%	0	1.3%	1	0%	0	2.7%	2	1.3%	1	أقل من خمس سنوات
56%	42	1.3%	1	2.7%	2	8%	6	13.3%	10	16%	12	2.7%	2	5.3%	4	6.7%	5	من خمس إلى أقل من عشر سنوات
28%	21	1.3%	1	1.3%	1	4%	3	1.3%	1	13.3%	10	2.7%	2	0%	0	4%	3	عشر سنوات فأكثر
100%	75	6.7%	5	9.3%	7	13.3%	10	14.7%	11	30.7%	23	5.3%	4	8%	6	12%	9	الإجمالي

أداة البحث

تم إعداد الأداة وبنائها وفقاً للخطوات العلمية المتبعة في بناء أدوات الدراسات وعلى النحو التالي:

1- بناء الأداة:

مر بناء الأداة بالعديد من الخطوات العلمية المتمثلة بالآتي:

أ - الاستفادة من الإطار النظري، والدراسات السابقة والبحوث والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث كدراسة (العيصائي، 2020) ودراسة (دماج، 2019).

ب- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية من (48) فقرة تمثل درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز لإدارة التميز المؤسسي، وكانت موزعة على خمسة مجالات وهي على التوالي كالتالي:

المجال الأول (تخطيط الموارد البشرية) ويشمل على (9) فقرات.

المجال الثاني (الاستقطاب والتوظيف) ويشمل (13) فقرة.

المجال الثالث (مجال التدريب والتأهيل) ويشمل على (10) فقرات.

المجال الرابع (الأجور والحوافز والمكافآت) ويشمل على (7) فقرات.

المجال الخامس (تقييم الأداء) ويشمل (9) فقرات.

2- صدق الأداة:

أ - صدق المحكمين: ويتمثل في مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة للمضمون، وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الأداة بصورتها الأولية على لجنة تحكيم مكونة من (9) عدد المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط والتحليل الإحصائي منهم في جامعة تعز ومنهم في الجامعات (عدن، إب، وذمار) وفي ضوء نتيجة التحكيم تم الأخذ بملاحظات المحكمين البارزة والمتفق عليها بالنسبة المعتمدة (80%)، وبهذا ظهرت الأداة بصورتها النهائية كما اقراها المحكمون، حيث أصبح عدد فقراتها (46) موزعة على خمسة مجالات متعلقة بمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

جدول (5) يوضح عدد الفقرات المحذوفة والمضافة في أداة البحث قبل وضعها بصورة نهائية

م	المجالات	عدد الفقرات بصورتها الأولية	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات بصورتها النهائية
1	تخطيط الموارد البشرية	9	0	1	10
2	الاستقطاب والتوظيف	13	3	0	10
3	التدريب والتأهيل	10	2	2	10
4	الأجور والحوافز والمكافآت	7	2	2	7
5	تقييم الأداء	9	1	1	9
	الإجمالي	48	8	6	46

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة.

ب- الصدق الداخلي للأداة:

1- صدق الاتساق الداخلي للأداة

- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة (درجة الممارسة):

جدول (6) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة

رقم الفقرة	تخطيط الموارد البشرية	الاستقطاب والتوظيف	التدريب والتأهيل	الأجور والحوافز والمكافآت	تقييم الاداء
ف1	.436**	.442**	.401**	.303**	.544**
ف2	.677**	.526**	.470**	.482**	.562**
ف3	.699**	.351**	.411**	.525**	.545**
ف4	.616**	.479**	.536**	.631**	.576**
ف5	.545**	.459**	.399**	.701**	.663**
ف6	.512**	.480**	.526**	.642**	.587**
ف7	.622**	.375**	.477**	.528**	.570**
ف8	.650**	.592**	.565**	////////	.397**
ف9	.481**	.401**	.433**	////////	.399**
ف10	.524**	.513**	.312**	////////	////////

(**) تعني أن القيمة دالة عند مستوى (0.05).

يتبين من جدول (6) أن جميع فقرات كل مجال ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بالدرجة الكلية للمجال، ويشير ذلك إلى وجود صدق اتساق داخلي في فقرات جميع المجالات.

ب- علاقة درجة كل بعد بالدرجة الكلية للأداة ككل:

جدول (7) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للأداة ككل

البعد	أداء إدارة الموارد البشرية ككل
تخطيط الموارد البشرية	.708**
الاستقطاب والتوظيف	.610**
التدريب والتأهيل	.570**
الأجور والحوافز والمكافآت	.642**
تقييم الاداء	.648**
أداء إدارة الموارد البشرية ككل	1

(**) تعني أن القيمة دالة عند مستوى دلالة (0.05).

يتبين من جدول (7) أن جميع المجالات ترتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، بالدرجة الكلية للاستبانة، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في جميع المجالات.

3- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام طريقة (طريقة ألفا كرونباخ).

أ - ثبات الأداة:

- طريقة ألفا كرونباخ:

جدول (8) يوضح معاملات ثبات الاستبانة (درجة الممارسة) بطريقة ألفا كرونباخ

البيد	عدد الفقرات	ثبات ألفا كرونباخ
تخطيط الموارد البشرية	10	.779
الاستقطاب والتوظيف	10	.689
التدريب والتأهيل	10	.659
الأجور والحوافز والمكافآت	7	.670
تقييم الأداء	9	.693
أداء إدارة الموارد البشرية ككل	46	.814

يتضح من جدول (8) أن معاملات قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (.653)، (.779). بينما بلغت لجميع مجالات الاستبانة (.814). وهي قيمة ثبات عالية تؤكد ثبات الأداة وصلاحياتها لأغراض البحث الحالي.

إجراءات تطبيق أداة البحث:

بعد التحقق من مناسبة الأداة للتطبيق الميداني وإخراج الأداة بصورتها النهائية واستيفاء متطلبات توزيعها في الميدان تم التطبيق وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- أخذ الإذن من قبل إدارات الموارد البشرية ميدان البحث بالموافقة على توزيع الأداة على أفراد مجتمع البحث.
 - 2- التعاون مع إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بتوزيع أداة البحث على مجتمع البحث.
 - 3- إعطاء الوقت الكافي لأفراد مجتمع البحث للاطلاع الإجابة عن فقرات الاستبانة.
- استعادة الاستبانة من أفراد مجتمع البحث حيث تم استعادة (75) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي من إجمالي (93).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاختبار تحليل التباين الأحادي.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

في هذا الجزء من البحث تم عرض النتائج والتوصيات بما يحقق الهدف الرئيس في (التعرف على واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي) علمًا أن المعيار الذي اعتمد للحكم على واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي موضح في جدول (9).

جدول (9) يوضح توزيع مستوى واقع الأداء لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز حسب المتوسطات الحسابية

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 - 1
منخفضة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61
عالية	4.20 - 3.41
عالية جداً	5 - 4.21

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ينص هذا التساؤل على الآتي: "ما واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي؟"، للإجابة عنه تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع البحث وفقاً لواقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية على مستوى الأداة ككل ومجالاتها الخمسة.

1- وفقاً للاستبانة ككل بمجالاتها الخمسة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أداء إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداة ككل ومجالاتها الخمسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
تخطيط الموارد البشري	2.35	.47	5	منخفضة
الاستقطاب والتوظيف	2.51	.38	4	منخفضة
التدريب والتأهيل	2.53	.35	3	منخفضة
الأجور والحوافز والمكافآت	2.55	.43	2	منخفضة
تقييم الأداء	2.69	.43	1	متوسطة
واقع أداء إدارة الموارد البشرية ككل	2.53	.26		منخفضة

يتبين من معطيات جدول (10) أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي جاء بدرجة (منخفضة) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع الأداء (2.53) وبالانحراف معياري بلغ (2.6). وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة وذلك اعتماداً على المعيار المستخدم في البحث، كما يتضح من جدول (10) أن مجال تقييم الأداء حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري بلغ (.43). وحصل على المرتبة الأخيرة مجال تخطيط الموارد البشرية حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.35) بالانحراف معياري بلغ (.47)، وبذلك تكون جميع مجالات الأداة قد حصلت على درجة ممارسة منخفضة ماعدا مجال تقييم الأداء حصل على درجة ممارسة متوسطة بحسب تقديرات عينة البحث لها وهذا يدل - حسب رأي الباحثة - على ضعف وعي إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز لأهمية تحقيق التميز في أداء مهامهم.

وهذه النتيجة تعزز هدف البحث الحالي وتؤكد على ضرورة تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز بشكل جعلها تقوم بأعمالها بأسلوب روتيني وعشوائي دون مراعاة أن الممارسات التي تقوم بها هي الأساس في تحقيق تميز وتقدم الجامعة بشكل يجعلها منافسة محلياً وإقليمياً ودولياً، فضعف تخطيط الموارد البشرية واستقطابها بشكل جيد وبمعايير وطرق مختلفة ينتج عنه نتائج سلبية ليس في صالح الجامعة، وكذلك ضعف تدريب وتأهيل العاملين وتقييم أدائهم ينتج عنه تدني في الأداء مما يؤدي إلى تدني أداء الجامعة، وضعف سياسة الأجور والحوافز المقدمة للعاملين تجعل العاملين يعملون دون رغبة ولا يمكن للجامعة أن تحقق تنافس بين العاملين لتحقيق التميز في الأداء في ظل أن سياسة أجورها وحوافزها ضعيفة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العيصائي، 2020) التي توصلت إلى أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز في ضوء نظم المعلومات الإدارية جاءت بدرجة منخفضة في المجالات (التخطيط والاستقطاب والتدريب والأجور والمكافآت).

وقد اختلف هذا البحث مع دراسة (دماج، 2019) التي بينت أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مع دراسة (Arslan&Akdemire& karsli, 2013) والتي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي جاءت بدرجة متوسطة.

2- وفقاً للفقرات التابعة لكل مجال:

استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات كل مجال على حده، وكذلك على مستوى المجال الواحد ككل وذلك على النحو التالي:

المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	وضع الخطة الخاصة بالموارد البشرية في الجامعة من خلال دراسة أهداف الجامعة لتحقيق معايير التميز المؤسسي.	1.80	.753	10	منخفضة جداً
2	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تحديداً كمياً ونوعياً في ضوء متطلبات معايير إدارة التميز.	1.96	.861	9	منخفضة
3	العمل على تحليل العرض بنوعيه الداخلي والخارجي لتحديد معايير التميز في عملية التدوير الوظيفي.	2.20	.885	8	منخفضة
4	تحديد المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق التميز المطلوب.	2.29	.818	7	منخفضة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
5	وضع خطأً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة وبما يواكب التطور المعاصر.	2.50	.844	4	منخفضة
6	اعتماد التشارك الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسامها المختلفة من أجل وضع خطط الموارد البشرية.	2.44	.858	5	منخفضة
7	وضع خطأً للاستفادة من الفائض من الموارد البشرية.	2.77	.847	1	متوسطة
8	تحليل البيئة الخارجية لتحديد وفرة الموارد ذات الكفاءات المتميزة.	2.65	.812	2	متوسطة
9	تقييم البيئة الداخلية لمعرفة مدى احتياجها لموظفين من البيئة الخارجية لتحقيق التميز المؤسسي فيها.	2.34	.687	6	منخفضة
10	إعادة توصيف الوظائف لتلائم مع متطلبات إدارة التميز.	2.54	.842	3	منخفضة
	مجال تخطيط الموارد البشرية ككل	2.35	.476		منخفضة

يتبين من جدول (11) أن تقديرات أفراد مجتمع البحث لدرجة ممارستهم ودورهم في ضوء إدارة التميز المؤسسي في مجال تخطيط الموارد البشرية كانت منخفضة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.35) وانحراف معياري بلغ (476). وهو ما تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة.

كما يتبين من دول (11) التالي:

- إن أعلى رتبة لدرجة ممارسة لإدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط الموارد البشرية جاءت في الفقرة رقم (7) وقد بلغ متوسطها الحسابي (2.77) بانحراف معياري بلغ (847). وهو متوسط تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

- إن أدنى رتبة لدرجة ممارسة لإدارة الموارد البشرية في مجال تخطيط الموارد البشرية جاءت في الفقرة رقم (1) حيث حصلت على متوسط حسابي (1.80) بانحراف معياري بلغ (753)، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف عملية تخطيط الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز وذلك بسبب ضعف وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية وضعف اعتماد التشارك الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسامها المختلفة، وكذلك ضعف تحديد المعايير التي لا بد أن تتوفر في الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق التميز، وهذا ما يؤكد على أن هناك اجتهادات شخصية عشوائية سائدة في عملية تخطيط الموارد البشرية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العيسائي، 2020) والتي توصلت إلى أن متوسط الممارسة جاء بدرجة ضعيفة بمجال التخطيط.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (دماج، 2019) والتي بينت أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي في مجال تخطيط الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: مجال الاستقطاب والتوظيف:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستقطاب والتوظيف

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	تطوير سياسات الاستقطاب بشكل مستمر طبقاً لمتطلبات إدارة التميز.	2.42	.791	7	منخفضة
2	استقطاب الموارد البشرية من مصادر متنوعة.	2.42	.917	8	منخفضة
3	اعتماد معيار الكفاءة والتميز في اختيار العاملين.	2.33	.827	10	منخفضة
4	إجراء مقابلات واختبارات غير متحيزة لتعيين الموارد البشرية.	2.50	.891	5	منخفضة
5	اختيار الموظفين بحسب ملاءمة مؤهلاتهم للتوصيف الوظيفي المطلوب لإحداث التميز.	2.45	.826	6	منخفضة
6	تقديم حوافر لاستقطاب الأفراد أصحاب الكفاءات من أجل تحقيق التميز.	2.52	.844	4	منخفضة
7	الإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل الإعلان المختلفة لشغل الوظائف الشاغرة.	2.58	.772	3	منخفضة
8	اعلان نتائج المتقدمين للتوظيف في مواقع خاصة تسهل على المتقدمين الحصول عليها.	2.86	.794	1	متوسطة
9	رفع نتائج المتقدمين إلى الجهات المختصة لإصدار قرار التعيين دون تأخير.	2.40	.716	9	منخفضة
10	مراجعة سياسات الاختيار والتوظيف في ضوء متطلبات تحقيق التميز للجامعة.	2.65	.907	2	متوسطة
	مجال الاستقطاب والتوظيف ككل	2.51	.384		منخفضة

يتبين من جدول (12) أن تقديرات أفراد مجتمع البحث لدرجة ممارستهم لمهامهم الإدارية في ضوء إدارة التميز المؤسسي في مجال الاستقطاب والتوظيف جاءت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51) بانحراف معياري بلغ (384). وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة.

كما يتبين من جدول (12) ما يأتي:

- إن أعلى رتبة لدرجة الممارسة في مجال الاستقطاب والتوظيف للموارد البشرية جاء في الفقرة رقم (8) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.86) بانحراف معياري بلغ (794). وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.
 - إن أدنى رتبة لدرجة الممارسة في مجال الاستقطاب والتوظيف للموارد البشرية جاء في الفقرة رقم (3) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.33) بانحراف معياري بلغ (827). وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة.
- وجميع فقرات هذا المجال تنوعت ما بين المعيار متوسطة ومنخفضة، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف سياسات استقطاب العاملين وتدني أساليب تطوير هذه السياسات بشكل مستمر وكذلك تدني اعتماد معيار الكفاءة في

اختيار العاملين وذلك بسبب ضعف إدراك إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بأن العامل الكفو يكون أداءه متميز مما ينعكس ذلك على أداء وتميز الجامعة بشكل عام، وكذلك تدني استقطاب الموارد البشرية من مصادر متنوعة ينعكس على الجامعة في حين أنها لا تستطيع الحصول على الكفاءات المتميزة بسبب اعتمادها على مصدر أو مصدرين.

وقد اتفقت نتيجة هذا المجال مع دراسة (العيصائي، 2020) والتي بينت أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لدورهم في ضوء نظم المعلومات في مجال الاستقطاب جاءت بدرجة منخفضة.

المجال الثالث: مجال التدريب والتأهيل

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب والتأهيل

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	الالتزام بوضع خطط سنوية لتدريب كافة العاملين في الجامعة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	2.57	.841	3	منخفضة
2	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفقاً لنتائج تحليل مستوى أداء العاملين.	2.61	.786	2	متوسطة
3	إتاحة الفرص للعاملين لمناقشة الاحتياجات التدريبية مع مسؤولهم المباشر.	2.49	.777	9	منخفضة
4	اعتماد برامج تدريبية متنوعة بما يساعد الجامعة في تحقيق التميز.	2.52	.723	7	منخفضة
5	متابعة الموظفين بعد انتهائهم من عملية التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.	2.56	.775	4	منخفضة
6	تدريب العاملين وتطوير خدماتهم بناء على احتياج المستفيدين وتوقعاتهم.	2.50	.704	8	منخفضة
7	الاستعانة بمدربين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي الذي يحتاجه العاملين في الجامعة.	2.56	.918	6	منخفضة
8	مراقبة سير البرنامج التدريبي بشكل مستمر أثناء التنفيذ.	2.49	.760	10	منخفضة
9	تقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.	2.56	.775	5	منخفضة
10	ربط انتقال الموظف إلى المستويات الوظيفية الأعلى بمدى تأثير الدورات التدريبية على أداء الموظف.	2.65	.862	1	متوسطة
	مجال التدريب والتأهيل ككل	2.55	.356		منخفضة

يتبين من جدول (13) أن المتوسط العام لمجال التدريب والتأهيل بلغ (2.55) بانحراف معياري بلغ (0.356). وهو ما تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة.

كما يتضح من جدول (13) ما يأتي:

- إن أعلى رتبة لدرجة ممارسة مجال التدريب جاءت في الفقرة رقم (10) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65) بانحراف معياري بلغ (0.862). وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

- إن أدنى رتبة لممارسة إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب جاءت في الفقرة رقم (8) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.49) بانحراف معياري بلغ (0.760). وهو متوسط حساب تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة. وتعزى هذه النتيجة إلى تدني عملية تدريب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية مما يجعل الدورات التدريبية لا فائدة منها، وكذلك ضعف الاستعانة بمدربين مؤهلين قادرين على إحداث التغيير في أداء العاملين وكذلك ضعف دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم البرامج التدريبية وكل ذلك يجعل أداء العاملين ليس بالشكل الذي يجعل الجامعة تتميز.

ويتفق هذا البحث مع دراسة (العيصائي، 2020) والتي توصلت إلى أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لدورهم في مجال التدريب في مكتب التربية والتعليم في مدينة تعز في ضوء نظم المعلومات كانت منخفضة. **المجال الرابع: مجال الأجور والحوافز والمكافآت:**

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الأجور والحوافز والمكافآت

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح الحوافز.	2.44	.792	7	منخفضة
2	ربط الأجور والحوافز بمسميات الوظائف والتوصيف الوظيفي لها.	2.52	.844	4	منخفضة
3	تجديد الخطة السنوية للمكافآت بما يتناسب مع البيئة التنافسية.	2.50	.723	5	منخفضة
4	وضع نظام للمكافآت في الجامعة يتسم بالعدالة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.	2.54	.793	3	منخفضة
5	تقصي آراء الموظفين حول مدى رضاهم تجاه سلم الرواتب المعمول به.	2.49	.811	6	منخفضة
6	اشراك العاملين في وضع نظام الحوافز.	2.66	.875	2	متوسطة
7	وضع سقف لسلم الرواتب في الجامعة يتسم بالعدالة.	2.72	.908	1	متوسطة
	مجال الأجور والحوافز والمكافآت ككل	2.55	.437		منخفضة

يتبين من جدول (14) تقدير أفراد مجتمع البحث لدرجة ممارستهم المحددة في مجال الأجور والحوافز والمكافآت كانت منخفضة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.55) بانحراف معياري بلغ (0.437). **كما يتبين من جدول (14) ما يأتي:**

- إن أعلى رتبة لممارسة مجال الأجور والحوافز والمكافآت جاءت في الفقرة رقم (7) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.72) بانحراف معياري بلغ (0.908) وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

- إن أدنى رتبة لممارسة مجال الأجور والحوافز والمكافآت جاءت في الفقرة رقم (1) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.44) بانحراف معياري بلغ (0.792) وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة.

وتعزى هذه النتيجة ضعف اهتمام إدارة الموارد البشرية بتحقيق رغبات الموظف المادية والمعنوية مما يؤدي عدم سعي العامل لإنجاز عمله بدقة وجودة عالية وفي وقت قياسي، وكذلك تضعف اهتماماته بالسعي لتطوير مهاراته الوظيفية والمعرفية التي تجعل عمله ينال رضا الإدارة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العيصائي، 2020) والتي بينت أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لدورهم في ضوء نظم المعلومات في مجال الأجور والمكافآت جاءت منخفضة. واختلفت مع دراسة (دماج، 2019) والتي بينت أن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية في مجال الأجور والحوافر بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

المجال الخامس: مجال تقييم الأداء

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر طبقاً لمعايير التميز المؤسسي.	2.65	1.006	6	متوسطة
2	مقارنة إنتاجية العاملين في الجامعة مع إنتاجية العاملين بأفضل المؤسسات المنافسة.	2.88	.884	1	متوسطة
3	اعتبار تميز الموظفين في أداء عملهم أحد مؤشرات تقييم الأداء.	2.72	.745	4	متوسطة
4	مراجعة تقارير الأداء وتصحيح الانحرافات السلبية فيها.	2.66	.759	5	متوسطة
5	مراعاة نظام التقييم الوظيفي المحدد مسبقاً.	2.81	.849	3	متوسطة
6	وضع نظام واضح لعملية تقييم الأداء في الجامعة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية.	2.57	.808	8	منخفضة
7	وضع خطة سنوية لبرامج تقييم الأداء في الجامعة.	2.54	.776	9	منخفضة
8	السماح للعاملين في رفع تظلمات لمراجعة تقارير تقييم أدائهم.	2.57	.774	7	منخفضة
9	تشكيل لجنة مختصة وموضوعية لمراجعة التظلمات المرفوعة من قبل الموظفين حول نتائج تقييم أدائهم.	2.85	.710	2	متوسطة
	مجال تقييم الأداء ككل	2.69	.439		متوسطة

يتبين من جدول (15) أن تقديرات أفراد مجتمع البحث حول درجة ممارستهم لدورهم في مجال تقييم الأداء جاءت بدرجة متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.69) بانحراف معياري بلغ (0.439).

ويتبين كذلك من جدول (15) ما يأتي:

- أن أعلى رتبة لدرجة ممارسة مجال تقييم الأداء جاءت في الفقرة رقم (2) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.88) بانحراف معياري بلغ (0.884) وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

- أن أدنى رتبة لدرجة ممارسة مجال تقييم الأداء جاءت في الفقرة رقم (7) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.54) بانحراف معياري بلغ (0.776) وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية منخفضة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز ليست بدرجة عالية وذلك بسبب ضعف مطابقة الأداء لمعايير جودة الأداء، وضعف اكتشاف نقاط ضعف أداء العاملين وعلاجها أولاً بأول مما يجعل أداء العاملين في الجامعة يسير باتجاه معاكس لاتجاه الأهداف المرسومة في الجامعة.

ويتفق هذا البحث مع دراسة (دماج، 2019) والتي بينت أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي كان بدرجة متوسطة.

واختلف هذا البحث مع دراسة (العيصائي، 2020) التي بينت أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز في مجال تقييم الأداء جاء بدرجة منخفضة.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشتها:

ينص هذا التساؤل على الآتي: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) عند أفراد مجتمع البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، مكان العمل)؟".

وللإجابة على هذا التساؤل استخدمت الأساليب الإحصائية تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، ومكان العمل)

1- الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر):

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المداللة اللفظية	مستوى المداللة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المدال
دالة عند مستوى (0.05)	.03	3.39	.723	2	1.446	بين المجموعات	تخطيط الموارد البشرية
			.213	72	15.341	داخل المجموعات	
				74	16.787	الكلية	
غير دالة	.66	.41	.063	2	.125	بين المجموعات	الاستقطاب والتوظيف
			.150	72	10.822	داخل المجموعات	
				74	10.947	الكلية	
غير دالة	.60	.51	.066	2	.133	بين المجموعات	التدريب والتأهيل
			.129	72	9.274	داخل المجموعات	
				74	9.407	الكلية	
غير دالة	.05	3.04	.552	2	1.104	بين المجموعات	الأجور والحوافز والمكافآت
			.181	72	13.042	داخل المجموعات	
				74	14.146	الكلية	
دالة عند مستوى (0.05)	.01	4.22	.751	2	1.503	بين المجموعات	تقييم الأداء
			.178	72	12.807	داخل المجموعات	
				74	14.310	الكلية	
دالة عند مستوى (0.05)	.02	3.93	.259	2	.519	بين المجموعات	واقع أداء إدارة الموارد البشرية ككل
			.066	72	4.752	داخل المجموعات	
				74	5.271	الكلية	

يتبين من جدول (16) ما يأتي:

- أنه توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد المجتمع لواقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي على مستوى أداة البحث، وفي المجالات (تخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بمستوى دلالة (0.24)، وبالنسبة لمجال تخطيط الموارد البشرية مستوى دلالة بلغ (0.03). وبالنسبة لمجال تقييم الأداء بمستوى دلالة بلغ (0.01).

- عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد المجتمع على مستوى المجالات (الاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتأهيل، والأجور والحوافز والمكافآت) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة اتجاه الفروق في واقع أداء إدارة الموارد البشرية ككل ومجالاته المتمثلة بـ: (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء)، استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يوضحها جدول (17):

جدول (17) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة اتجاه الفروق واقع أداء إدارة الموارد البشرية ككل ومجالاته المتمثلة بـ: (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) لدى أفراد مجتمع البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Mean Difference (I-J)			المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	(I) سنوات الخبرة	المجال
سنوات الخبرة (J)						
من عشر سنوات فأكثر	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات				
.28478	.39500*		2.65	12	أقل من خمس سنوات	تخطيط الموارد البشرية
- .11022		-.39500*	2.25	40	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	
	.11022	-.28478-	2.36	23	من عشر سنوات فأكثر	
.40499*	.16019		2.90	12	أقل من خمس سنوات	تقييم الأداء
.24481*		-.16019-	2.74	40	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	
	-.24481*	-.40499*	2.50	23	من عشر سنوات فأكثر	
.25260*	.19511*		2.71	12	أقل من خمس سنوات	واقع أداء إدارة الموارد البشرية ككل
.05749		-.19511*	2.51	40	من خمس سنوات - أقل من عشر سنوات	
	-.05749-	-.25260*	2.45	23	من عشر سنوات فأكثر	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول (17) ما يأتي:

- أن اتجاه الفروق في واقع أداء إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداة ككل بين متوسطات سنوات الخبرة لصالح (أقل من خمس سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71)، وكذلك اتجاه الفروق على مستوى مجال تخطيط الموارد البشرية بين متوسطات سنوات الخبرة لصالح (أقل من خمس سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65)، واتجاه الفروق على مستوى مجال تقييم الأداء بين متوسطات سنوات الخبرة لصالح (أقل من خمس سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد مجتمع البحث والذين يتمتعون بخبرة أقل من خمس سنوات هم الأكثر اهتمامًا ومعايشة لواقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز بل ولديهم الرغبة أكثر من غيرهم في بذل الجهد لتطوير إدارتهم وتحقيق تميزها.

2- الفروق تبعًا لمتغير المركز الوظيفي:

جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى لمتغير المركز الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	1.696	5	.339	1.55	.18	غير دالة
	داخل المجموعات	15.091	69	.219			
	الكلية	16.787	74				
الاستقطاب والتوظيف	بين المجموعات	.923	5	.185	1.27	.28	غير دالة
	داخل المجموعات	10.025	69	.145			
	الكلية	10.947	74				
التدريب والتأهيل	بين المجموعات	.397	5	.079	.60	.69	غير دالة
	داخل المجموعات	9.010	69	.131			
	الكلية	9.407	74				
الأجور والحوافز والمكافآت	بين المجموعات	.572	5	.114	.58	.71	غير دالة
	داخل المجموعات	13.574	69	.197			
	الكلية	14.146	74				
تقييم الأداء	بين المجموعات	1.085	5	.217	1.13	.35	غير دالة
	داخل المجموعات	13.225	69	.192			
	الكلية	14.310	74				
واقع أداء إدارة الموارد البشرية ككل	بين المجموعات	.386	5	.077	1.09	.37	غير دالة
	داخل المجموعات	4.885	69	.071			
	الكلية	5.271	74				

يتضح من جدول (18) أنه لا توجد فروق دالة احصائيًا عند مستوى (0.05) في تقديرات أفراد مجتمع البحث لواقع أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي على مستوى أداة البحث بشكل عام وعند مستوى جميع المجالات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة F على المستوى الكلي للأداة (1.09) بمستوى دلالة بلغ (0.37)، وبالنسبة لجميع المجالات فقد بلغت قيم F لجميع المجالات على الترتيب: مجال تخطيط الموارد البشرية، ومجال الاستقطاب والتوظيف، ومجال التدريب والتأهيل، ومجال الأجور والحوافز والمكافآت، ومجال تقييم الأداء بالقيم (1.55، 1.27، 1.13، 0.60، 0.58، 1.13) وبلغ قيم مستوى الدلالة بالترتيب للمجالات كالتالي (0.18، 0.28، 0.69، 0.71، 0.35).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد المجتمع متفوقون على أن واقع مجالات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتأهيل والأجور والحوافز وتقييم الأداء في الجامعات الأهلية بمدينة تعز لا تقوم بعمل معايير موضوعية لاستقطاب الموظفين ولا تقوم بعمل دورات تدريبية مستمرة لتدريب وتأهيل موظفيها ولا تقوم بتقييم أداء العاملين وفق معايير محددة وكذلك لا تقم بمنح الموظفين فيها أجورًا عادلة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العيصائي، 2020) والتي بينت أنه لا توجد فروق دالة احصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز في ضوء نظم المعلومات الإدارية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكذلك هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة دماج والتي بينت أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

3-الفروق تبعًا لمتغير مكان العمل: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة احصائيًا عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد مجتمع، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يوضحها جدول (19).

جدول (19) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى لمتغير مكان العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	3.856	7	.151	1.85	.14	غير دالة
	داخل المجموعات	12.931	67	.193			
	الكلية	16.787	74				
الاستقطاب والتوظيف	بين المجموعات	1.321	7	.189	1.31	.25	غير دالة
	داخل المجموعات	9.627	67	.144			
	الكلية	10.947	74				
التدريب والتأهيل	بين المجموعات	.806	7	.115	.89	.51	غير دالة
	داخل المجموعات	8.601	67	.128			
	الكلية	9.407	74				
الأجور والحوافز والمكافآت	بين المجموعات	1.865	7	.266	1.45	.19	غير دالة
	داخل المجموعات	12.281	67	.183			
	الكلية	14.146	74				
تقييم الأداء	بين المجموعات	2.071	7	.296	1.61	.14	غير دالة
	داخل المجموعات	12.239	67	.183			
	الكلية	14.310	74				
واقع أداء إدارة الموارد البشرية ككل	بين المجموعات	.781	7	.112	1.66	.13	غير دالة
	داخل المجموعات	4.490	67	.067			
	الكلية	5.271	74				

يتبين من جدول (19) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي على مستوى أداة البحث بشكل عام وعلى مستوى جميع المجالات تعزى لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة F على مستوى الأداة ككل (1.66) بمستوى دلالة بلغ (0.13)، وقد بلغت قيم F للمجالات حسب ترتيبها بالجدول (20) كالتالي (1.85، 1.31، 0.89، 1.45، 1.61) بمستوى دلالة بلغ على التوالي (0.14، 0.25، 0.51، 0.19، 0.14).

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دماج، 2019) والتي بينت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تجاه واقع أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي تعزى لمتغير جهة العمل.

توصيات البحث:

- 1- تمويل إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية لإحداث التغيير في أداء العاملين وتقديم نجاحات غير مسبوقة للجامعة.
- 2- تدريب القيادات الإدارية على المداخل والاستراتيجيات الحديثة وتمكينهم في تسريع حركة البناء وتطوير أداء الموارد البشرية.
- 3- إقامة دورات تدريبية للموظفين بإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز لتحسين أداؤهم وتحقيق التميز.
- 4- الابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف أداء القيادات الإدارية على مختلف المستويات الوظيفية.
- 5- إجراء مزيداً من الدراسات والأبحاث حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي.

المراجع:

- أبداح، حازم خليل سليم. (2018). فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الاقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.
- أحمد، أشرف إبراهيم. (2018). متطلبات تطبيق الاستقطاب الإلكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- البرنوطي، سعاد نائف. (2007). إدارة الموارد البشرية، (د. ط)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية. (د. ط)، المشاع المبدع للنشر: سوريا.
- الصدريقي، عبد الرحمن غسان. (2019). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على المنظمات - بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 14(2) 156-205.
- الطائي، يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسين، وهاشم فوزي العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. (د. ط)، مؤسسة الوراق: عمان، الأردن.

العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2012). إدارة الموارد البشرية. ط2، دار الكتاب الجامعي: صنعاء، اليمن.
العيسائي، نبيلة منصور محمد. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز في ضوء نظم المعلومات الإدارية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

الفرا، ماجد محمد، والزنعون، محمد منصور. (2007). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 16(2)، 693-743.

القاضي، زياد مفيد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الأردنية، الأردن.

اللوغان، محمد. (2011). إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية - تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى، السعودية.

المخلافي، سلطان سعيد عبده. (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، 42(3)، 155-195.

النجار، رانية عبده محمد. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين لدى وزارة الصحة العامة والسكان في الجمهورية اليمنية (الديوان العام). [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة والاقتصاد، الجامعة الوطنية، صنعاء، اليمن.

اليوسفي، محفوظ أحمد عبد الرب. (2021). تصور مقترح لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء الريادة الاستراتيجية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

حسين، عمار ياسر. (2013). أثر فعالية خصائص نظم معلومات الموارد البشرية في نجاح تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة عملية مطبقة على العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون. [رسالة ماجستير غير منشورة]، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.

درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي. ط1، مكتبة الشارقة: الإمارات.

دماج، محمد عبد الحميد. (2019). تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

سهمود، إيهاب عبد ربه. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- سيف، عبد الحكيم سعيد محمد. (2021). **انموذج مقترح لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية - جامعة تعز انموذجاً**. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. (د. ط)، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر.
- عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف، أمل عبد الرحمن السيد، نفيسة محمد باشري. (2017). **اساسيات إدارة الموارد البشرية**. (د. ط)، دار الكتاب للنشر: القاهرة، مصر.
- عقبلي، عمر وصفي. (2009). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي**. ط2، وائل للنشر: عمان، الأردن.
- غانم، أفرح سلطان ناجي. (2020). **أنموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة المعرفة**. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- فلاح، مارية. (2008). **دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري - حالة قطاع البريد**. مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.
- ماهر، أحمد. (2014). **الدليل العلمي في اختبار الموارد البشرية**. (د. ط)، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر.
- مرعي، محمد. (2003). **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي**. (د. ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر.
- منيف، أكحل. (2018). **تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي - مفاهيم ونظريات**. ط1، دار المتقف للنشر والتوزيع: الجزائر.
- ناصر، سومر أديب. (2003). **أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا - دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري**. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة تشرين، سوريا.
- يونس، نيفين عبد الصمد محمود. (2016). **درجة فاعلية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة بالثقة التنظيمية لدى معلميها**. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- Arsalan, H, Akdemir, A, Karsli, M. (2013). **How human resource operation work in higher education institutions, Social and Behavioral sciences**, 99(3).
- Dessler, Gary. (2013). **Human Resource Management**, Person Education, Thirteenth Edition. 13, USA.