

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية

رشاد حماد علي حماد

الملخص:

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

Abstract:

The study aimed to identify the role of temporary employment flexibility in achieving institutional excellence in the Palestinian universities in the Gaza Strip.

The descriptive analytical method was used this measurement tool was designed and distributed to a random sample of the employees of the universities, The statistical analysis program was used to test the study.

The study found that there is a positive impact on the flexibility of temporary employment in improving institutional excellence.

The study recommended that the importance of temporary employment flexibility be increased because of its positive impact on the achievement of institutional excellence in the Palestinian universities in the Gaza Strip.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على مكونات التميز المؤسسي للمنظمات وبيان أهميتها. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للاستقطاب إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يهتم الاستقطاب بتوفير الكفاءات المناسبة للعمل، ووجود أثر للتدريب إيجابي والتطوير على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يعمل التدريب على دمج العاملين في ثقافة المنظمة، ووجود أثر للحوافز إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، ووجود أثر للتقييم إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، ووجود أثر للصحة والسلامة إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوظيف الدائم والمؤقت المعمول بها في قطاع السياحة الأردني، وبيان المشكلات التي تواجه شركات التوظيف المؤقت في قطاع السياحة الأردني، والتعرف على تقييم شركات التوظيف المؤقت. وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجيات التوظيف وتطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة الأردني، ووجود دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجيات التوظيف تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة الأردني من وجهة نظر العمالة المؤقتة.

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

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

وتوصلت الدراسة إلى وجود دور هام لإدارة الوظائف المؤقتة لما لها أثر إيجابي على كفاءة العمل، وأظهرت الدراسة أن الوقت المحدد JIT تكسب المؤسسات الكفاءات

البشرية في الوقت المحدد مع التخفيض في التكاليف مع الحفاظ على الجودة المطلوبة بالعمل.

٤. دراسة (عبدالفتاح، ٢٠١٦) (iv) بعنوان: دور التوظيف المؤقت في تحسين الأداء- دراسة ميدانية على قطاع الصحة بتونس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التوظيف المؤقت في قطاع الصحة بتونس، وقياس أثر التوظيف المؤقت على تحسين الأداء في قطاع الصحة بتونس، وقياس مؤشرات الأداء في قطاع الصحة بتونس.

وتوصلت الدراسة إلى أن لبعده التوظيف في التوظيف المؤقت آثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس، وأن لبعده رضا التوظيف المؤقت آثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس، وأن لبعده الانتماء التوظيف المؤقت آثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس لبعده رواتب التوظيف المؤقت آثار ايجابية على تحسين الأداء بقطاع الصحة بتونس.

٥. دراسة (Dwight, 2017): (v) بعنوان: أسباب ازدياد التوظيف المؤقت المرن. هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب مرونة العاملين وزيادة الطلب عليها ودور التوظيف المؤقت في المنظمات والمشاكل التي تواجهها، والتعرف على أنواع مرونة العاملين المؤقتين وأثر هذه الأنواع على فاعلية العمل وانتاجية العامل.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ثلاث أنواع لمرونة التوظيف المؤقت وهي المرونة الرقمية والمرونة المالية والمرونة الوظيفية المهنية، وبينت الدراسة أن يوجد مرونة عالية للعمالمة المؤتة في نظم التوظيف المرنة الحديثة التي تعزز من استمرارية المنظمات بفاعلية عالية.

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

هدفت الدراسة إلى معرفة الاتجاهات الحديثة للتوظيف المؤقت في ظل النمو العام، والتعرف على أنواع العاملين المؤقتين الأكثر طلبا وأثر هذه الأنواع على فاعلية الأداء.

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

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز، وأهم التحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر في محور (التميز القيادي، التميز التنظيمي) لصالح الأهمية، وتلعب القيادة الفعالة دورًا محوريًا في صياغة أهداف وغايات المؤسسة، وأن التميز المؤسسي له دور إيجابي في مواكبة التغيرات التكنولوجية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى دور مرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي؟

رابعاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي.

خامساً: أهداف الدراسة:

١. التعرف على دور مرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

٢. تحديد العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

٣. معرفة أثر مرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

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

سادساً: أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

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

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

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

ب. الأهمية التطبيقية:

١. يتم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات التعليمية الجامعية المتنوعة ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية كبيرة للمواطنين.
٢. يواجه العاملين في الجامعات الفلسطينية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى التميز المؤسسي، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

أولاً: مرونة التوظيف المؤقت:

يعتبر نظراً للظروف البيئية والتغيرات المتلاحقة واستجابة لسرعة المنافسة كان لزاماً على الجامعات أن تتبنى استراتيجيات حديثة ومرنة لمواجهة هذه التغيرات، ومن أهم الاستراتيجيات الحديثة في الموارد البشرية استراتيجية التوظيف المؤقت، وأن هذه الاستراتيجية لا تقتصر على العمل في جوانب معينة في المنظمة، بل إنها تنتشر في مختلف الأعمال النفية والإدارية والاستشارية والخدمية وغيرها، ويمكن التأكيد على أن استراتيجية التوظيف المؤقت هي أداة فعالة تستخدمها الإدارة العليا في المنظمة لتعزيز إنتاجية الموارد البشرية وذلك من خلال توفير عنصر المرونة في استخدام الأفراد وأيضاً تخفيض التكلفة المباشرة لعنصر العمل^(viii).

أ. مفهوم مرونة التوظيف المؤقت:

١. مجموعة من السياسات الرئيسية للإدارة التي تحدد أسس التعامل مع الموارد البشرية التي يتم تعيينهم من حيث حقوقهم، وواجباتهم، ومداخل التعامل معهم لتحقيق الإنتاجية والربحية للمنظمة ورضا الموظفين. ومن أهم مجالات سياسات الإدارة تنظيم استراتيجيات عمليات وإجراءات التوظيف، والتي منها التوظيف المؤقت، وتحديد أسس التدريب والتطوير الوظيفي.^(ix)

٢. تشمل كافة العاملين الذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة من الوقت، أو حسب اتفاق الطرفين هما المنظمة والعامل المؤقت، وهم يقومون بأداء مهام محددة، والتي تتطلب عادة مهارات خاصة، كما يتم الحصول عليهم في الأوقات التي يعاني فيها التنظيم من انحرافات، أو ضغوط في تدفق العمل به، ويتم الاستغناء عنهم بعد انتهاء المهمة التي تم استئجارهم من أجلها، ويعني ذلك أن العمالة المؤقتة لا تمتلك حقوق العمالة الدائمة في المنظمة، ولا تتمتع بالمزايا نفسها. (x)
٣. استقطاب الكفاءات في فترات زيادة الإنتاج أو المواسم، كما يتم استخدامهم للإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبياً. (xi)
٤. التوظيف الذي يعين له طرفاه العامل ورب العمل إما تاريخاً محدداً لإنهائه مثل انتهاء العقد بسبب انقضاء موسم الصيف، أو عقد عمل مدرس في مدرسة خاصة لعام دراسي واحد أو أكثر... إلخ. (xii)
- ويعرف الباحث مرونة التوظيف المؤقت بأنها أحد استراتيجيات التوظيف الحديثة من حيث المرونة في الوظائف رسواء كانت عقد يومي أو شهري أو فصلي أو سنوي أو مرتبط بأنشطة ومهام وظيفية محددة ولها شكل قانوني.

ب. خصائص مرونة التوظيف المؤقت:

- (١) محدودية المدة: حيث يرتبط عقد التوظيف بمدة محددة، وفي الجامعة تكون المدة مرتبطة بفصل دراسي أو عام دراسي.
- (٢) تنوع مجالات العمل: التوظيف المؤقت أصبح يتضمن معظم الوظائف سواء كانت إدارية أو مهنية أو تخصصية، بحيث توفر الكفاءات الوظيفية وتعطي مرونة أكبر للعمل.
- (٣) التوظيف المؤقت له شروط قانونية محددة: ما يحكم التوظيف المؤقت مجموعة من الشروط يتفق عليها الموظف المؤقت وإدارة الجامعة، وهذا الاتفاق يبرم بصيغة قانونية واجبة النفاذ على الطرفين.

ج. مزايا مرونة التوظيف المؤقت

١. ساعات العمل ومكانه بالنسبة للموظفين المؤقتين: يعتبر ساعات العمل المرنة في التوظيف المؤقت ميزة للمؤسسة حيث تهتم الجامعات بعضو هيئة التدريس المؤقت انجاز الساعات الأكاديمية بناء على الخطة الموضوعة مع وجود مرونة

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

في تحديد مواعيد الساعات التي تناسب الموظفين المؤقتين وهذا يعتبر ميزة للجامعة كي تستقطب الكفاءات حيث أن ساعات العمل المرنة تحقيق التميز للمنظمات.

٢. **تنوع المهام المطلوبة من الموظفين المؤقتين:** ما يميز التوظيف المؤقت التنوع في معارف ومهارات الموظفين في تأدية المهام المتنوعة وقدرتهم العالية على التعامل مع التنوع في المهام مما يعزز الأداء المتميز للجامعة.

٣. **الاستجابة للأنشطة المستقبلية:** التوظيف المؤقت لديه القدرة على الاستجابة للتغيرات المستقبلية وذلك يرجع على تنوع المهام والوظائف التي عمل بها أي يوجد لديه ملائمة وظيفية للأنشطة المستقبلية، ويعتبر هذا ميزة للجامعات حيث أنه كلما زادت استجابة الموظفين المؤقتين للأنشطة المستقبلية كلما زاد التميز في أداء المنظمة. (xiii)

٤. **تنوع الخبرات لدى الموظفين المؤقتين لتنفيذ المهام الوظيفية:** المهام الوظيفية تحتاج لخبرات ومهارات جديدة غير الموجودة في الجامعة، فالجامعات محتاجة لخبرات ومهارات جديد لتنفيذ المهام المطلوبة وهذا يتوفر لدى الموظفين المؤقتين حيث تختلف خبراتهم وتتنوع مهاراتهم، أي لديهم ملائمة وظيفية لكل ما هو جديد وهذا يعزز المركز التنافسي ويخلق ميزة للجامعة.

ثانياً: التميز المؤسسي:

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

أ. تعريف التميز المؤسسي

جدول رقم (١): مفهوم التميز المؤسسي

| م | المصدر | السنة | مفهوم التميز المؤسسي |
|---|---------------|-------|--|
| ١ | (Nohria)(xiv) | ٢٠١٠ | جميع الأنشطة والفعاليات لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. |
| ٢ | (Pinar)(xv) | ٢٠١١ | العمل المستمر من قبل المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام |

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

| م | المصدر | السنة | مفهوم التميز المؤسسي |
|---|-------------------|-------|---|
| | | | بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. |
| ٣ | (جابر) (xvi) | ٢٠١٢ | الممارسات التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها، واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية. |
| ٤ | (جاد الرب) (xvii) | ٢٠١٣ | التميز هو خلق أو تحقيق قيمة مضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها مثل العملاء واصحاب رأس المال والموردين والمجتمع بما يحقق الوفاء بمسئولية المنظمة الاقتصادية والاخلاقية والقانونية والانسانية. |
| ٥ | (عقل) (xviii) | ٢٠١٤ | تفوق المنظمة على مثيلاتها، حيث يشير هذا المفهوم إلى "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها". |
| ٦ | (درويش) (xix) | ٢٠١٥ | التميز هو العمل الذي تتوافر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية، أو المهنية، أو الخدمية، كما ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها. |
| ٧ | (Charles) (xx) | ٢٠١٦ | الممارسات التي تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات والعمل على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. |
| ٨ | (Sarmoon) (xxi) | ٢٠١٧ | الشمولية في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع. |

| م | المصدر | السنة | مفهوم التميز المؤسسي |
|---|-----------------|-------|--|
| ٩ | (Brooke) (xxii) | ٢٠١٨ | التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل. |

ويعرف الباحث التميز المؤسسي بأنها الممارسات التي تضمن تحقيق أعلى قيمة للمؤسسة من خلال كفاءة المدخلات والتوظيف الجيد لها بواسطة نظام عمليات يحقق جودة عالية في الانجاز والمنافسة المحلية والعالمية بمشاركة جميع الأطراف.

ب. أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات

١. التميز القيادي:

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

٢. التميز الخدماتي:

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

٣. التميز المعرفي: (xxv)

تعتبر المعرفة المورد الذي لا ينضب ولا ينقص في المؤسسة بل يزداد بشكل مستمر فهو يمثل مجموعة المعارف والمهارات التي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة في المؤسسة وعكست الشخصية الاعتبارية العامة للمؤسسة وهي التي تحقق التميز للمؤسسة فالمعرفة هي "مزيج من الخبرات،

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة، وتعد الجامعة من أهم وأولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة، فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني هذا المبدأ.

ج. متطلبات تطبيق التميز المؤسسي في الجامعات (xxvi):

١. معرفة مفهوم التميز والاستفادة من تجارب الآخرين في المجال.
٢. تحديد رؤية ورسالة شاملة وواضحة.
٣. وضع سياسات عامة تضبط العمل بالجامعات.
٤. وضع هياكل تنظيمية تستطيع مقابلة التغيرات المتلاحقة.
٥. تطوير نظام للجودة فعال في جميع أقسام ودوائر الجامعة.
٦. انشاء شبكة اتصال وتكنولوجيا معلومات تساعد في اتخاذ القرار.
٧. تطوير أنظمة الموارد البشرية وإدارة الاداء المؤسسي ونظام للقيادات الإدارية.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

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

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

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة

بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:
الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بمرونة التوظيف المؤقت ويتكون من (١٢) فقرة.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالتميز المؤسسي ويتكون من (٣٠) فقرة.

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

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

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

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

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

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

يتبين من الجدول التالي أن درجة معامل الثبات لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٧٤٦ - ٠.٨٦٣) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٥%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (٢): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

| معامل الصدق | معامل الثبات | المتغير |
|-------------|--------------|----------------------|
| ٠.٩٢٩ | ٠.٨٦٣ | مرونة التوظيف المؤقت |
| ٠.٨٦٤ | ٠.٧٤٦ | التميز المؤسسي |
| ٠.٩٠١ | ٠.٨١١ | جميع فقرات الاستبيان |

يتبين من الجدول السابق أن معامل الصدق لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة هي دالة احصائياً عند مستوى (٠.٥%) كما أن درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٦٤ - ٠.٩٢٩) كما تعتبر درجة معامل الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان ككل مرتفعة وهذا يعني أن مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

رابعاً: حدود الدراسة:

- ١- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في فلسطين.
- ٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٥-٢٠١٧).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل أبعاد مرونة التوظيف المؤقت:

١. تحليل فقرات بعد التكلفة:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التكلفة

| ترتيب الجامعات | القيمة الاحتمالية | قيمة t | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجالات |
|----------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|---------------|---|
| ٣ | 0.00 | 6.8 | 65 | ٠.٥٨ | 3.25 | يوجد مرونة في خفض التكاليف الناتجة عن التوظيف المؤقت بالجامعة |
| ١ | 0.00 | 7.64 | 73.4 | ٠.٩٦ | 3.67 | تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الوظائف المؤقتة بشكل مالي |
| ٤ | 0.00 | 6.52 | 62.2 | ٠.٥٩ | 3.11 | التوظيف المؤقت يخفض من تكاليف الرواتب التقاعدية |
| ٢ | 0.00 | 6.82 | 65.2 | ٠.٦٦ | 3.26 | التوظيف المؤقت يخفض من تكاليف الاجازات العادية والمرضية |
| | 0.00 | 6.945 | 66.5 | ٠.٨٥ | 3.32 | جميع الفقرات |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعده التكلفة جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٨٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الوظائف المؤقتة بشكل مالي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٩٦)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (التوظيف المؤقت يخفض من تكاليف الرواتب التقاعدية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٥٩).

٢. تحليل فقرات بعد الوقت المحدد JIT:

جدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الوقت المحدد JIT

| الترتيب الجامعات | القيمة الاحتمالية | قيمة t | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجالات |
|---------------------|----------------------|--------------|-----------------|----------------------|------------------|--|
| ٣ | 0.00 | 9.585 | 71 | ٠.٨٥ | 3.55 | يوجد مرونة في الحصول على كفاءات للوظائف المؤقتة في الوقت المناسب |
| ١ | 0.00 | 10.72 | 79.4 | ٠.٩٩ | 3.97 | يوجد خطة زمنية للوظائف المؤقتة |
| ٤ | 0.00 | 9.207 | 68.2 | ٠.٨٥ | 3.41 | يوجد استغلال كامل لساعات عمل الوظائف المؤقتة |
| ٢ | 0.00 | 9.612 | 71.2 | ٠.٦٩ | 3.56 | يوجد مرونة في الاستغناء عن العاملين في الوظائف المؤقتة |
| | 0.00 | 9.781 | 72.4 | ٠.٨٧ | 3.62 | جميع الفقرات |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعد الوقت المحدد JIT جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يوجد خطة زمنية للوظائف المؤقتة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٩٩)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يوجد استغلال كامل لساعات عمل الوظائف المؤقتة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٨٥).

٣. تحليل فقرات بعد الملائمة الوظيفية:

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد الملائمة الوظيفية

| الترتيب الجامعات | القيمة الاحتمالية | قيمة t | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجالات |
|---------------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------|------------------|--|
| ٢ | 0.00 | 7.18 | 68.8 | ٠.٩٦٨ | 3.44 | يوجد مرونة في استقطاب الكفاءات للوظائف المؤقتة |

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|
| ١ | 0.00 | 7.54 | 72.4 | ٠.٦٩ | 3.62 | يوجد مرونة في الاستجابة للأنشطة المستقبلية |
| ٤ | 0.00 | 6.78 | 64.8 | 0.77 | 3.24 | يوجد مرونة في ساعات عمل الموظفين المؤقتين |
| ٣ | 0.00 | 6.82 | 65.2 | 0.77 | 3.26 | يوجد مرونة في خفض حجم المؤسسة نتيجة استخدام الوظائف المؤقتة |
| | 0.00 | 7.08 | 67.8 | 0.68 | 3.39 | جميع الفقرات |

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المرتبطة ببعد الملائمة الوظيفية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على أن (يوجد مرونة في الاستجابة للأنشطة المستقبلية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٦٩)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على أن (يوجد مرونة في ساعات عمل الموظفين المؤقتين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٧٧).

ب. تحليل أبعاد التميز المؤسسي :

١. تحليل فقرات التميز القيادي:

جدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز

القيادي

| ترتيب الجامعات | القيمة الاحتمالية | قيمة t | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات |
|----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|---------------|--|
| ٧ | 0.00 | 6.54 | 62.4 | 0.62 | 3.12 | تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمعايير التميز القيادي. |
| ١ | 0.00 | 7.6 | 73 | 0.85 | 3.65 | تتبنى الجامعة رسالة مؤسساتية واضحة |
| ٨ | 0.00 | 6.54 | 62.3 | 0.86 | 3.11 | تتبنى إدارة الجامعة أهدافها تستند إلى حاجات ورغبات المستفيدين. |
| ٦ | 0.00 | 6.86 | 65.6 | 0.95 | 3.28 | تعمل إدارة الجامعة على |

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

| | | | | | | |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| | | | | | | تحقيق مركز تنافسي جيد. |
| ٢ | 0.00 | 7.54 | 72.4 | 0.96 | 3.62 | يوجد لدى الجامعة خبرة على حل المشكلات التي تواجهها. |
| ٣ | 0.00 | 7.42 | 71.2 | 0.58 | 3.56 | تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الآخرين. |
| ١٠ | 0.00 | 6.52 | 62.2 | 0.84 | 3.11 | تعمل الجامعة على حفز الآخرين نحو تحقيق أهداف مشتركة. |
| ٥ | 0.00 | 7.03 | 67.3 | 1.25 | 3.36 | توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للإبداع والتميز. |
| ٤ | 0.00 | 7.2 | 69 | 0.65 | 3.45 | تراعي إدارة الجامعة وجود علاقات عمل فاعلة بينها وبين العاملين. |
| ٩ | 0.00 | 6.7 | 64 | 0.58 | 3.20 | تهتم إدارة الجامعة بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني. |
| | 0.00 | 6.95 | 66.5 | 0.85 | 3.33 | جميع الفقرات |

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

٢. تحليل فقرات التميز المعرفي:

جدول رقم (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز

المعرفي

| ترتيب الجامعات | القيمة الاحتمالية | قيمة t | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات |
|----------------|-------------------|--------|--------------|-------------------|---------------|--|
| ٦ | 0.00 | 6.96 | 66.6 | 0.78 | 3.33 | تقوم الجامعة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز |

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

| | | | | | | |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| ١ | 0.00 | 7.6 | 73 | 0.65 | 3.65 | تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة |
| ٥ | 0.00 | 6.94 | 66.4 | 0.62 | 3.32 | تهتم الجامعة بالمعارف والعلوم الحديثة |
| ٧ | 0.00 | 6.86 | 65.6 | 1.3 | 3.28 | تهتم الجامعة بالمشاركات والمؤتمرات الداخلية والخارجية |
| ٨ | 0.00 | 6.78 | 64.8 | 0.78 | 3.24 | تستفيد الجامعة من تجارب وخبرات الآخرين |
| ٢ | 0.00 | 7.54 | 72.4 | 0.95 | 3.62 | يوجد بالجامعة دائرة أو قسم للمعرفة |
| ١٠ | 0.00 | 6.54 | 62.4 | 0.65 | 3.12 | تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر |
| ٣ | 0.00 | 7.32 | 70.2 | 0.96 | 3.51 | توفر الجامعة جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية |
| ٤ | 0.00 | 7.02 | 67.2 | 0.78 | 3.36 | يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي |
| ٩ | 0.00 | 6.72 | 64.2 | 0.69 | 3.21 | توظف إدارة الجامعة البحث العلمي لخدمة المجتمع. |
| | 0.00 | 7.03 | 67.3 | 1.25 | 3.36 | جميع الفقرات |

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

٣. تحليل فقرات التميز الخدماتي:

جدول رقم (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التميز الخدماتي

| الترتيب الجامعات | القيمة الاحتمالية | قيمة t | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات |
|---------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------------------|------------------|---|
| ٤ | 0.00 | 6.8 | 65 | 0.58 | 3.25 | تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسة السوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة. |
| ٣ | 0.00 | 6.82 | 65.2 | 0.62 | 3.26 | تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى التحسين المستمر. |
| ١ | 0.00 | 7.12 | 68.2 | 0.88 | 3.41 | تعتمد إدارة الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها. |
| ٢ | 0.00 | 6.94 | 66.4 | 0.62 | 3.32 | تتسم إجراءات تقديم الخدمات بسرعة الإنجاز وجودة عالية. |
| ٥ | 0.00 | 6.58 | 62.8 | 0.78 | 3.14 | تقدم الجامعة خدمات تلبي احتياجات المستفيدين. |
| ٦ | 0.00 | 6.58 | 62.8 | 0.45 | 3.14 | تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي. |
| ٧ | 0.00 | 6.54 | 62.4 | 0.69 | 3.12 | تلتزم إدارة الجامعة بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع في تقديم خدماتها. |
| ٨ | 0.00 | 6.54 | 62.4 | 0.85 | 3.12 | تراعي إدارة الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع. |
| ٩ | 0.00 | 6.72 | 64.3 | 0.65 | 3.23 | تقدم إدارة الجامعة خدماتها إلى كافة المؤسسات بعدالة ودون تمييز. |
| ١٠ | 0.00 | 6.52 | 62.2 | 0.85 | 3.11 | يوجد بالجامعة نظام فعال للمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين. |
| | 0.00 | 6.72 | 64.2 | 0.55 | 3.21 | جميع الفقرات |

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

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

سادساً اختبار فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي .

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

أ. معامل الارتباط:

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

جدول رقم (٩): معامل الارتباط

| المتغير التابع | المعنوية | معامل الارتباط | المتغير المستقل |
|----------------|----------|----------------|----------------------|
| التميز المؤسسي | ٠.٠٠٠ | ٠.٧٩١ | مرونة التوظيف المؤقت |

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين مرونة التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي .

ب. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٠): تحليل التباين

| المتغير | البيان | مجموع المربعات | متوسط المربعات | |
|----------------------|----------|----------------|----------------|----------|
| | | | القيمة | اختبار ف |
| مرونة التوظيف المؤقت | الانحدار | 1816.214 | 1816.214 | ٣٣.١١١ |
| | البواقي | ١٩٢.٥٢٤ | ٠.٧٨٦ | |
| | | | | ٠.٠٠٠ |

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين مرونة التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهى دالة

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ج. معامل التحديد:

جدول رقم (١١): معامل التحديد

| الخطأ المعياري | معامل التحديد المعدل | معامل التحديد | المتغير |
|----------------|----------------------|---------------|----------------------|
| ٢.٧٩٣ | ٠.٦٢٤ | ٠.٦٢٦ | مرونة التوظيف المؤقت |

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٦٢٦$ وهو ما يعني أن مرونة التوظيف المؤقت تفسر التميز المؤسسي بنسبة ٦٢.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (١٢): تحليل نتائج الانحدار

| المتغير التابع | قيمة t | Beta | الخطأ المعياري | B | المتغير المستقل |
|----------------|-------------|-----------|----------------|-----------|----------------------|
| التميز المؤسسي | ٠.٥٨٢ ١٣ | ٠.٧٩ ١ | ٠.٢٨٨ | ٠.٣١ ٨ | مرونة التوظيف المؤقت |

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير مرونة التوظيف المؤقت ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين مرونة التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي .

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي .
- كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مرونة التوظيف المؤقت و التميز المؤسسي .

- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن مرونة التوظيف المؤقت يؤثر في التميز المؤسسي بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. توصلت الدراسة إلى وجود دور هام لمرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث تبين وجود علاقة وأثر ايجابي لمرونة التوظيف المؤقت على تحقيق التميز المؤسسي.
2. استنتجت الدراسة أن عملية التوظيف المؤقت تساهم في التخفيض من تكاليف الاجازات العادية والمرضية و تحسن مستوي الإنجاز في الوظائف التعليمية.
3. بينت الدراسة أن التوظيف المؤقت يؤدي بشكل إيجابي إلى الاستغلال الكامل لساعات عمل الوظائف المؤقتة.
4. أكدت الدراسة أن التوظيف المؤقت يساهم في توفير المرونة اللازمة في زيادة أو تخفيض حجم العمالة وسرعة جلب العمالة اللازمة من خلال استخدام الوظائف المؤقتة.
5. بينت الدراسة أن الجامعة لا توفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز حيث لا يوجد اهتمام كافي من قبل الجامعات في تعزيز وتطوير خبرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم بما يحقق التميز المؤسسي.
6. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة لا توظف البحث العلمي لخدمة المجتمع حيث أن طبيعة العملية البحثية للجامعات لا تساهم في توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع بشكل مباشر وكذلك عدم وجود آليات لربط البحث العلمي للباحثين بأهداف المجتمع.

تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت و تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على

رشاد حماد علي حماد

٧. بينت الدراسة أن الجامعة لا تقوم بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة كما أن السياسات والخطط والبرامج الحالية للجامعات لا تتناغم مع طبيعة متطلبات المجتمع من الوظائف.
٨. استنتجت الدراسة أن الجامعة لا توفر جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية كما أن بيئة الجامعات لا تدعم دور مشاركة العاملين في الأنشطة المختلفة.

ثالثاً: التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام بدور مرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي لما لها من أثر ايجابي على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في فلسطين.
٢. العمل من قبل الجامعات على الاهتمام بعملية التوظيف المؤقت حيث تساهم في التخفيض من تكاليف الاجازات العادية والمرضية وتؤدي إلى تحسين مستوي الإنجاز في الوظائف التعليمية.
٣. العمل على أن يتم الاستفادة من مرونة استراتيجيات التوظيف المؤقت بالشكل الذي يؤدي إلى الاستغلال الكامل لساعات عمل الوظائف المؤقتة.
٤. ضرورة أن تهتم الجامعات بالتوظيف المؤقت حيث يساهم في توفير المرونة اللازمة في زيادة أو تخفيض حجم العمالة وسرعة جلب العمالة اللازمة من خلال استخدام الوظائف المؤقتة.
٥. ضرورة أن تقوم الجامعات بتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز من خلال زيادة الاهتمام من قبل الجامعات في تعزيز وتطوير خبرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس وزيادة درجة الإبتكار والإبداع لديهم بما يحقق التميز المؤسسي.
٦. أن تعمل الجامعات بتوظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وضرورة أن تساهم العملية البحثية للجامعات في توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع بشكل مباشر وكذلك ضرورة وجود آليات لربط البحث العلمي للباحثين بأهداف المجتمع.
٧. ضرورة أن تقوم الجامعات بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة وكذلك أن يتم تطوير السياسات والخطط والبرامج الحالية للجامعات بحيث تتناغم مع طبيعة متطلبات المجتمع من الوظائف.
٨. العمل من قبل الجامعات على توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية وكذلك ضرورة أن تدعم بيئة الجامعات مشاركة العاملين في الأنشطة المختلفة.

- (i) حسن عبدالمحسن ، "ممارسات الموارد البشرية الحديثة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.
- (ii) محمد زين الدين، "دور شركات التوظيف الموقت في تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة الأردني"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ٢٠١٥.
- (iii) Daniel. Feldman, "Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge", **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 14, No. ٣, 2016.
- (iv) خالد عبد الفتاح، "دور التوظيف الموقت في تحسين الأداء-دراسة ميدانية على قطاع الصحة بتونس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس الجزائر، ٢٠١٦.
- (v) Dwight. Lee, "**Why Is Flexible Temporary Employment Increasing**", University of Georgia, Athens, Vol 1, No. 1, 2017.
- (vi) Chamrnc. Samantry, "Recent Trends in Temporary Employment", Applied to the Industries Sector, **Business Magazine**, Vol. 1, No. 28, 2018.
- (vii) Brooke. Kamblier, "The role of institutional excellence in keeping pace with Technology developments", **American Journal of Environmental Excellence**, Vol. 98, No. 2, 2018,
- (viii) Domenico. Lisi, "The impact of temporary employment and employment protection on labour productivity: evidence from an industry-level panel of EU countries", **Journal for Labour Market Research**, Vol 46(2),p147, 2013.
- (ix) إبراهيم عابدين، "تقييم استراتيجيات التوظيف بهدف زيادة كفاءة الأداء في الجامعات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥، ص ٦٢.
- (x) Daniel, **op-cit**, p. 26.
- (xi) Thomaez. Fearin , "The impact of Temporary workers on achieving organizational excellence", **Journal of Modern University, Administrative Sciences**, Vol. 3, No. 5, 2017.
- (xii) Salvatori, Andrea. "Union threat and non-union employment: A natural experiment on the use of temporary employment in British firms", **Labour Economics**, 2012, p. 94.
- (xiii) Dwight. Lee, **op-cit**, p. ٤٢.
- (xiv) Nohria. Joyce, W. Roberson, "**What really works**", **Harvard Business Review**, 81, 20١٠, pp. 42-53.
- (xv) Pinar, M., Girard, T., "**Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms**", **The SAM Advanced Management Journal**, 20١١, p 73.

- (xvi) عبد المطلب جابر، التميز في الجودة النوعية في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، دار العبيكان للنشر، ٢٠١٢، ص ٤٢.
- (xvii) سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٣، ص ١١٨.
- (xviii) أمل عقل، معايير التميز في التعليم الجامعي، الأردن، دار الخليج، ٢٠١٤، ص ٥٦.
- (xix) زين العابدين درويش، "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة"، المؤتمر السنوي التاسع: نحو منظومة للتميز الإداري العربي، القاهرة، ٩-١١ إبريل ٢٠٠٨.
- (xx) **Charles. Sorenson**, Excellence in quality of university education, **Incar Publishing Company**, 201٦, pp. 62.
- (xxi) Sarmooone. Macklin, The EFQM Excellence Model, **McLean Publishing**, Berlin, 2017.p39
- (xxii) Brooke, Kamblier, "The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments", **American Journal of Environmental Excellence**, Vol. 98, No. 2, 2018, p. 73.
- (xxiii) أشرف السعيد أحمد؛ محمد هادي الفقيه، "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية - دراسة ميدانية بجامعة نجران"، جامعة الأزهر، العدد (١٤٦)، الجزء الأول، نوفمبر ٢٠١١.
- (xxiv) Dess, G. Lumpkin,T, & Eisner, A. B. "**Strategic Management creating competitive advantages**", four edition. McGraw Hill, 2008.p174.
- (xxv) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليلي صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٨٥.
- (xxvi) Frank. Thomasr, **Requirements for University Excellence**, Economic Publishing, Canada, 2018.p184.