

## الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات

## ٤,١ المقدمة :

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة و لأهمية النسبية كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

## ٤,٢ تحليل نتائج الدراسة :

وتبين الجداول التالية المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الممارسات الإستراتيجية، والأداء الجامعي.

| ت | الفقرة                                                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1 | تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة. | 5.65            | 1.17              | 21.142            | 3                  | مرتفعة        |
| 2 | يشارك مديرو الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامعة.                                    | 5.32            | 1.44              | 15.073            | 6                  | مرتفعة        |
| 3 | تهتم الجامعة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.     | 5.66            | 1.24              | 20.116            | 2                  | مرتفعة        |
| 4 | تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عن التعيين.                                                            | 5.59            | 1.34              | 18.077            | 4                  | مرتفعة        |
| 5 | تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.                                                                      | 5.53            | 1.28              | 18.614            | 5                  | مرتفعة        |
| 6 | من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد                          | 5.70            | 1.25              | 20.266            | 1                  | مرتفعة        |
|   | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاستقطاب والتعيين                                                                    | 5.61            | 1.00              |                   |                    | مرتفعة        |

## الجدول ( ٦ ) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير لاستقطاب والتعيين

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين ( ٥,٣٢ - ٥,٧٠ ) إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة (٦) من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد بمتوسط حسابي ( ٥,٧٠ ) وانحراف معياري ( ١,٢٥ ) وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (٢) يشارك مديرو الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في

الاستقطاب والتعيين في الجامعة ، بمتوسط حسابي (٥,٣٢) وانحراف معياري (١,٤٤) ، أما المتوسط العام فقد بلغ ٥,٦١ بانحراف معياري (١,٠٠) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع .

| ت  | الفقرة                                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | الترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|
| 7  | يخضع العاملون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن عشرين ساعة في كل عام.                   | 4.00            | 1.57              | 5.981             | 5                    | متوسط         |
| 8  | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.                 | 4.40            | 1.62              | 8.116             | 4                    | متوسط         |
| 9  | تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.                | 4.41            | 1.55              | 8.523             | 3                    | متوسط         |
| 10 | التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة. | 4.84            | 1.49              | 11.571            | 1                    | متوسط         |
| 11 | ساعد الترتيب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة.                                     | 4.61            | 1.52              | 9.962             | 2                    | متوسط         |
| 12 | تطبق الجامعة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.                                   | 3.83            | 1.58              | 4.911             | 6                    | متوسط         |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتدريب والتطوير                                                  | 4.35            | 1.28              |                   |                      | متوسط         |

#### الجدول (٧) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التدريب والتطوير

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوح ما بين (٣,٨٣ - ٤,٨٤) ، إن أعلى متوسط كان للفقرة (١٠) "التدريبات والإحتياجات المعتمدة من قبل الجامعة تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة متوسط حسابي(٤,٨٤) وانحراف معياري (١,٤٩). وأن أقل متوسط حسابي كان الفقرة (١٢) "تطبيق الجامعة معيار (ISO\_١٠٠١٥) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين لمتوسط حسابي(٣,٨٣) وانحراف معياري (١,٥٨), أما المتوسط العام فقد بلغ ٤,٣٥ بانحراف معياري (١,٢٨) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسطة العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

| T  | الفقرة                                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 13 | التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين.                                                                   | 4.36            | 1.55              | 8.226             | 6                  | متوسط         |
| 14 | تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين. | 4.82            | 1.59              | 10.699            | 1                  | متوسط         |
| 15 | تمنح التعويضات في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.                                                                     | 4.41            | 1.67              | 7.905             | 5                  | متوسط         |
| 16 | تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.                                                | 4.48            | 1.71              | 8.111             | 4                  | متوسط         |
| 17 | تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.    | 4.49            | 1.67              | 8.339             | 2                  | متوسط         |
| 18 | يتم مراجعة خطة التعويض في الجامعة استناداً للبيئة المنافسة.                                                                | 4.49            | 1.55              | 9.032             | 3                  | متوسط         |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام التعويض والحوافز                                                                  | 4.51            | 1.41              |                   |                    | متوسط         |

#### الجدول (٨) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير نظم التعويض والحوافز

من الجدول يتضح أعلاه بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤,٣٦\_٤,٨٢), إذا أن أعلى متوسط كان للفقرة (١٤) تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي للعاملين. بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (١,٥٥)، أما المتوسط العام فقد بلغ ٤,٥١ بانحراف معياري (١,٤١) وأن متوسط جميع القدرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

| T  | الفقرة                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 19 | يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.                                                        | 4.58            | 1.54              | 9.596             | 5                  | متوسط         |
| 20 | تمنح الجامعة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.                                          | 4.97            | 1.52              | 21.136            | 1                  | متوسط         |
| 21 | لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات.                                                 | 4.74            | 1.57              | 10.375            | 4                  | متوسط         |
| 22 | تسهم حرية اتخاذ القرارات للعاملين في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.                                            | 4.90            | 1.57              | 11.349            | 2                  | متوسط         |
| 23 | تسهم الحرية العاملين في تنظيم مهمات وظائفهم وفقاً لما يرونه مناسباً في زيادة الخدمات التي تقدمها الجامعة. | 4.84            | 1.48              | 11.693            | 3                  | متوسط         |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمشاركة العاملين                                                       | 4.79            | 1.32              |                   |                    | متوسط         |

الجدول (٩) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير مشاركة العاملين

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤,٩٧\_٤,٥٨)، إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة (٢٠) "منح الجامعة العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة" بمتوسط حسابي (٤,٩٧) وانحراف معياري (١,٥٢). وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (١٩) يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٤,٥٨) وانحراف معياري (١,٥٤)، أما المتوسط العام فقد بلغ (٤,٧٩) بانحراف معياري (١,٣٢) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط .

| T  | الفقرة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 24 | طراً تحسين على جودة الخدمات المقدمة في الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة.                  | 5.93            | 1.10              | 24.965            | 3                  | مرتفع         |
| 25 | القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعد أحد نقاط قوة الجامعة                                        | 5.50            | 1.58              | 14.815            | 6                  | مرتفع         |
| 26 | رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة.                                            | 6.15            | 0.89              | 33.138            | 1                  | مرتفع         |
| 27 | تربط إدارة الجامع بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام.                               | 5.89            | 1.10              | 24.663            | 4                  | مرتفع         |
| 28 | طراً تحسن على الحصة السوقية للجامعة خلال السنوات الثلاث سنوات.                                | 5.76            | 1.34              | 19.345            | 5                  | مرتفع         |
| 29 | تحتل الجامعة مكانة أفضل في المجتمع الآن عما كانت عليه منذ ثلاث سنوات.                         | 6.03            | 1.22              | 23.383            | 2                  | مرتفع         |
| 30 | طراً تحسن على أسهم الشركة في السوق المالي في السنوات الثلاث السابقة.                          | 5.31            | 1.57              | 13.503            | 7                  | مرتفع         |
| 31 | تضع الجامع الأهداف الذكية (SMART) وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية لموظفيها. | 5.17            | 1.42              | 14.379            | 8                  | مرتفع         |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء الجامعة                                              | 5.69            | 0.95              |                   |                    | مرتفع         |

#### الجدول (١٠) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء الجامعة

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (١٥,٦\_٥,١٧)، إذا أن أعلى متوسط كان للفقرة (٢٦) "رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة بمتوسط حسابي (١٥,٦) وانحراف معياري (٠,٨٩). وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (٣١) تضع الجامعة الأهداف الذكية (SMART) وهي أهداف محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية لموظفيها في بمتوسط حسابي (١٧,٥) وانحراف معياري (١,٤٢), أما المتوسطة العام فقد بلغ (٦٩,٥) بانحراف معياري (٩٥,٠) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسطة العام كان ضمن المستوى المرتفع .

| T  | الفقرة                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 32 | أظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسن على إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة. | 5.24            | 1.25              | 16.797            | 5                  | مرتفع         |
| 33 | تحتزم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الجامعة.                       | 5.55            | 1.27              | 18.836            | 2                  | مرتفع         |
| 34 | رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم.                                   | 5.45            | 1.33              | 17.317            | 3                  | مرتفع         |
| 35 | تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.                                    | 5.10            | 1.30              | 15.219            | 6                  | مرتفع         |
| 36 | تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالمسرة المناسبة.             | 4.95            | 1.56              | 11.751            | 7                  | متوسط         |
| 37 | شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.  | 5.59            | 1.27              | 19.110            | 1                  | مرتفع         |
| 38 | تتمشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للجامعة.                     | 5.28            | 1.41              | 15.243            | 4                  | مرتفع         |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين                                    | 4.65            | 0.99              |                   |                    | متوسط         |

### الجدول (١١) : المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أداء العاملين

من الجدول أعلاه يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٤,٩٥\_٥,٥٩), حيث أن أعلى متوسط كان للفقرة (٣٧) شاهدة الجامعة خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين بمتوسط حسابي (٥,٥٩) وانحراف معياري (١,٢٧). وأن أقل متوسط حسابي (٣٦) تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالمسرة المناسبة بمتوسط حسابي (٤,٩٥) وانحراف معياري (١,٥٦), أما المتوسط العام فقد بلغ ٤,٦٥ بانحراف معياري (٠,٩٩) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

## ٥,١ المقدمة :

يكرس هذا الفصل استعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وهو ما تختص به فقرة النتائج وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات والتوصيات وما يعتقده الباحث صواباً.

## ٥,٢ النتائج:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة عند مستوى الدلالة (  $0 \leq 0.05$  ).
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب التعيين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة عند مستوى دلالة (  $0 \leq 0.05$  ) .
- ٣- يوجد أثر دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة .

## ٥,٣ الاستنتاجات :

- ١- إن أداء العاملين في الجامعات الخاصة غير مرتبطة بنظام التعويضات المتبعة وهذا يدل على أن ممارسة نظام التعويضات في الجامعات الخاصة غير فعالة.
- ٢- إن أداء الجامعات الخاصة غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها وهذا يدل على أنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة غير فعال.
- ٣- هناك ارتباط وثيق بين ( الاستقطاب التعيين ، والتدريب والتطوير ، ومشاركة العاملين ) كم ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و بين أداء العاملين . وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة تهتم بهذه الممارسات بشكل عام .
- ٤- هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة و أداء العاملين فيها وهذا يدل على أن الأداء الجامعات يتحسن كل ما تحسن أداء العاملين .

## ٥,٤ التوصيات :

- ١- مراجعة خطة التعويضات في الجامعة استنادا للبيئة المناسبة لما تعكس الإيجابية لدى العاملين في الجامعات الخاصة .
- ٢- العمل على ربط أداء الجامعات الخاصة بمشاركة العاملين فيها.

٣- ضرورة اشتراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب و التعيين مع مدير الموارد بشرية .

٤- الحفاظ على استمرار و وتشجيع العاملين في الجامعات الخاصة الاقتراح التحسينات التي يرونها .