مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين
اسم الكاتب: د. ماهر محسن مرهج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5432
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Human Capital Activation In Achieving The Outstanding Performance Of Tishreen University

Dr. Maher Mehsen Merhej*

(Received 4 / 5 / 2020. Accepted 23 / 6 / 2020)

□ ABSTRACT □

This research aimed at determining the role of Human Capital Activation in achieving the outstanding performance of Tishreen University. The researcher relied on the methodological approach as a general approach to research, followed the methodology of the survey, and a set of methods, including relying on secondary and primary data through a questionnaire that was organized by the researcher's knowledge of published literature.
He distributed the questionnaire to 331 members of the faculty of Tishreen University, 259 of which were recovered, and 5 were not valid for analysis, and then used the appropriate statistical tests, such as simple regression, and rely on a programme SPSS is applying to be a tool for analysis of Data available. The main conclusion was a moral role, and Strong correlation between Human Capital Activation and the outstanding performance, and that the university's supervision of implementing internal development programs and providing them with an environment conducive to creativity and innovation was not required.
Some suggestions and recommendations were presented to improve the relationship, which is the most important: the need to work to improve the efficiency of the educational process, focus on the customer and operations, and activate the role of leadership and governance.

Keywords : Human Capital Activation; Outstanding Performance; the Efficiency of the Educational Process; Focus on the Customer; Operations Management; Leadership and Governance.

***Doctor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Syria. Mail: M.Merheg@Tishreen.Edu.Sy.**

دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميّز لجامعة تشرين

الدكتور ماهر محسن مرهج*

(تاريخ الإيداع 4 / 5 / 2020. قُبِل للنشر في 23 / 6 / 2020)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث لتحديد دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميّز لجامعة تشرين؛ وقد اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، واتباع منهجية المسح، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأوّلية من خلال استبانة تمّ تنظيمها من خلال اطّلاع الباحث على الأدبيّات المنشورة، إذ قام بتوزيع الاستبانة على 331 فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين، استردّ منها 259، وكانت 5 استبانات غير صالحة للتحليل، ثمّ تمّ استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة كالانحدار الخطي البسيط، والاعتماد على برنامج SPSS، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

وقد كان الاستنتاج الرئيس هو وجود علاقة معنوية وارتباط قوي بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميّز، وأنّ إشراف الجامعة على تنفيذ برامج التنمية الداخلية وتوفيرها بيئة مشجعة للإبداع والابتكار لم تكن بالشكل المطلوب، ثمّ تمّ عرض بعض المقترحات والتوصيات لتحسين العلاقة، والتي أهمّها: ضرورة العمل على تحسين كفاءة العملية التعليمية والتركيز على العميل والعمليات وتفعيل دور القيادة والحوكمة.

الكلمات المفتاحية: تنشيط رأس المال البشري؛ الأداء المتميّز؛ كفاءة العملية التعليمية؛ التركيز على العميل؛ إدارة العمليات، القيادة والحوكمة.

* دكتور–قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. الايميل: m.merheg@tishreen.edu.sy

مقدّمة:

أدركت الكثير من المنظمات أنّ تحقيقها للأداء المتميز في أعمالها وخدماتها يؤهلها لأن تبقى ضمن بيئة منافسة، لذلك سعت لتبنّي معايير تقيس الأداء المتميز وتساعد القادة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والأهمّ من ذلك قدرتهم على استخدام المعلومات لتحسين عمليات التشغيل وتحقيق مستويات عالية للأداء، ويُعدّ بناء نظام إدارة فعال قادر على قيادة تحسين الأداء تحدياً مستمراً لهؤلاء القادة نتيجة وجود شبكة معقدة من العلاقات المتشابكة بين الإدارة والعمالة والعملاء وأصحاب المصلحة.

إنّ تنشيط رأس المال البشري أمر مهم لتلك المنظمات؛ إذ من المفترض أن يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية، ومن هنا كانت مشكلة البحث في دراسة الأداء المتميز، والدور المفترض لتنشيط رأس المال البشري في تحسين أداء الجامعات وخاصة جامعة تشرين.

المراجعة الأدبية:

- **دراسة (Radhi and Dekhil, 2016) بعنوان:**

The Effect of Strategic Human Resources Management Roles on Excellent Performance- An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Top Leaderships in some of the Iraqi Universities

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

هدفت الدّراسة إلى تحديد مستوى ممارسة أقسام الموارد البشرية في جامعات الفرات الأوسط لأدوارها، والكشف عن الأداء المتميّز لها، واختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين تلك الأدوار والأداء المتميّز. وتمّ الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية؛ إذ تمّ توزيع 112 استبانة على عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في جامعات القادسية، والكوفة، وكربلاء، استرد منها 100 استبانة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الاهتمام لدى عينة البحث في إعطاء الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال إشراك مسؤولي الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية، ومنح بعض الصلاحيات، وتوقع التغيير والتكيف معه ودعم السلوكيات الجديدة، وأنّ هناك علاقات ارتباط طردية وتأثير معنوي بين أبعاد أدوار الموارد البشرية والأداء المتميز.

- **دراسة (Abd-Al-Hafeez, 2017) بعنوان:**

Intellectual capital and its role in achieving outstanding performance in the faculties of physical education. Assiut University

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء المتميز بكليات التربية الرياضية

هدفت الدّراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لكليات التربية الرياضية بجامعات أسوان، جنوب الوادي، سوهاج، ومدى توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق ذلك الأداء، ومدى توافر الأداء المتميز بأبعاده (كفاءة العملية التعليمية، والتركيز على الطلاب، والتركيز على قوة العمل، والقيادة والحوكمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ووزع 80 استبانة على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية الرياضية 20 استبانة خاصة بالدراسة الاستطلاعية لتحديد ثبات المقياس وصدقه، و60 استبانة بعد التأكد من صدق المقياس، تمّ استرداد 54 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد أشارت النتائج إلى توافر متطلبات رأس المال البشري اللازمة لتحقيق الأداء المتميّز، من خلال الاهتمام الواضح بالموارد البشرية ضمن كليات التربية الرياضية وامتلاكها لقيادات ذات رؤية واضحة تشجع على إنجاز البحوث العلمية، وتوافر متطلبات رأس المال الهيكلي من خلال سعي تلك الكليات إلى تدعيم ثقافة التحسين المستمر للعملية التعليمية ومخرجاتها، وتوفير البنية التحتية الداعمة للتدريس، وأيضاً توافر متطلبات رأس المال العلائقي من خلال تفاعل الكليات مع المجتمع والمشاركة في المناسبات الوطنية، وتوافر الأداء المتميز من خلال وجود تحسين في مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، والحرص على إتاحة الفرصة لهم للتدريب العملي، والسعي لتحسين مستوى الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب عن تلك الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والأداء المتميز.

- **دراسة (Cricelli et al., 2018) بعنوان:**

Intellectual capital and university performance in emerging countries Evidence from Colombian public universities

رأس المال الفكري وأداء الجامعة في البلدان الناشئة–أدلة من الجامعات العامة الكولومبية

هدفت الدّراسة إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الجامعات العامة في كولومبيا وتحديد الأنماط وتقديم التوصيات التي قد توفر للجامعات تلك فرص التطور والتنمية، وقد تم استخدام طريقة التحليل Kaufman، (أقل تأثراً بالقيم المتطرفة) واختبار Mann–whitney U، لمقارنة نتائج تحليل المجموعات الثلاث (كل مجموعة تضم عدد من الجامعات).

وأظهرت الدراسة أنّ الجامعات ذات التصنيف الأعلى (المجموعة الثالثة) كانت أكثر امتلاكاً لرأس المال الفكري وأفضلها أداءً، وأنّ الجامعات ذات التصنيف المتوسط (المجموعة الثانية) كان أداؤها سيئاً مقارنة بالمجموعة الثالثة، وأنّ الجامعات في المجموعة الأولى كانت تعاني من ضعف الأداء في العديد من موارد رأس المال الفكري، وبينت النتائج أهمية البحث والتطوير والابتكار، وتحسين إنتاجية البحث في رفع مستوى الأداء، وأنّه يجب عدم إهمال براءات الاختراع والمقالات المنشورة في المجلات العلمية والتمويل باعتبارها عوامل مهمة عند التخطيط لاستراتيجية التمويل العام.

- **دراسة (Domingo, 2020) بعنوان:**

Examining the Relationship between the Factors in Human Capital That Most Affect Organizational Performance

فحص العلاقة بين عوامل رأس المال البشري المؤثرة في الأداء التنظيمي

هدفت الدّراسة إلى فحص العوامل الرئيسة التي تؤثّر في الأداء التنظيمي في مجال رأس المال البشري والتي يُمكن التحكم بها، وتحديد تأثير برنامج التطوير الوظيفي في الأداء العام للمنظمة في وكالات وزارة الدفاع الأمريكية. واتبع الباحث أسلوب المقابلات مع استبعاد الملاحظة من دراسته كما قام بالاطلاع على الأدبيات من أجل بناء الإطار النظري، واستخدم المحتوى والتحليل الموضعي في تحليل البيانات (نهج منهجي ومنظم لترميز كمية كبيرة من البيانات أو المعلومات النصية بهدف استكشاف وتحديد أنماط الكلمات واتجاهاتها وتواتر الاستخدام).

وقد أشارت النتائج إلى أنّ رأس المال البشري مهم جداً في الأداء التنظيمي، فقد أظهرت بعض الإجابات أنّ تنمية العاملين هو العامل الأكثر قابلية للتحكم لأنّه يؤثر في الموظف والمنظمة، وأنّ خطط التطوير الفردية وتخطيط القوى العاملة يؤديان دوراً أساسياً في تنمية العاملين، وأظهرت النتائج أنّ خطة رأس المال البشري تؤثر في الأداء التنظيمي وأنهّ يجب إدارة رأس المال البشري من خلال الاستثمار في التعلم والتطوير، وإدارة المواهب والتخطيط الاستراتيجي

وإدارة المعرفة، كما بينت النتائج أهمية الاحتفاظ بالعاملين من أجل قياس فعالية الأداء التنظيمي، وأنّ تدريب العاملين له دور كبير في التطوير الوظيفي، وأنّ مشاركة العاملين تدفع بالأداء التنظيمي إيجاباً.

لاحظ الباحث أنّ الكثير من الدراسات السابقة أظهرت اهتماماً كبيراً بدراسة رأس المال الفكري وخاصّة رأس المال البشري المكوّن الرئيس؛ إذ تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة "Radhi and Dekhil" في تناول الأداء المتميز ضمن الجامعات ودور الموارد البشرية، ومع دراسة "Abd-Al-Hafeez" ودراسة "Cricelli et al" في دراسة رأس المال البشري كمكون من مكونات رأس المال الفكري والأداء المتميز ضمن الجامعات أيضاً؛ ومع دراسة "Domingo" في دراسة رأس المال البشري والأداء، في حين أنّ الاختلاف الرئيس في تناول الباحث لدور تنشيط رأس المال البشري سواء من خلال البرامج التدريبية أو المكافآت أو مشاركة آراء العاملين في تحقيق الأداء المتميّز.

مشكلة البحث: من خلال المقابلات التي قام بها الباحث مع العاملين وأعضاء الهيئة التعليمية، لاحظ الباحث عدم وجود الحافز لدى العاملين وأعضاء الهيئة التعليمية في تقديم الأداء المتميّز المأمول، وبعد سؤالهم عدد من الأسئلة تمحورت حول أسباب ضعف الأداء، أظهرت الإجابات ضعف الحوافز المادية والمعنوية والأجور، وقلة الدورات التدريبية التي من شأنها رفع مستوى الأداء، وعند مراجعة الباحث للدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين (رأس المال البشري، الأداء المتميّز)، تبين له أنّ حلّ مشكلة انخفاض الأداء يمكن أن يكون من خلال اهتمام الجامعات السورية برأس المال البشري والعمل على تنشيطه.

ومن خلال ما سبق تمكّن الباحث من صياغة التساؤل الرئيس للبحث وفق الآتي:

هل يُسهم تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة تشرين؟

ويتفرع عنه عدة تساؤلات وفق الآتي:

1-هل يُسهم تنشيط رأس المال البشري في زيادة كفاءة العملية التعليمية في جامعة تشرين؟

2-هل يُسهم تنشيط رأس المال البشري في زيادة التركيز على العميل في جامعة تشرين؟

3-هل يُسهم تنشيط رأس المال البشري في زيادة التركيز على العمليات في جامعة تشرين؟

4-هل يُسهم تنشيط رأس المال البشري في تحسين فعالية القيادة والحوكمة لجامعة تشرين؟

أهميّة البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث النظرية من خلال محاولة الباحث عرض أهمّ النقاط التي يُمكن أن تتبناها جامعة تشرين في تنشيط رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميّز، أمّا الأهميّة العملية فتأتي انطلاقاً من أهمية إظهار واقع العملية التعليمية ودرجة كفاءتها، ومدى تركيز الجامعة على العملاء والعمليات، ودور القيادة والحوكمة، وبالتالي العمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف التي تقف عائقاً أمام تحقيق الجامعة للأداء المتميّز مقارنة بالجامعات المحلية والعربية والعالمية.

ويهدف البحث إلى تحديد دور تنشيط رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميّز لجامعة تشرين سواء في تحسين كفاءة العملية التعليمية أو بتركيزها على العملاء والعمليات والقيادة والحوكمة.

فرضيّات البحث الرئيسة: ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها:

لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميّز لجامعة تشرين. يتفرع عنها الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اتبع الباحث منهج المسح، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانة تمّ تنظيمها من خلال إطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة، وتمّ توزيعها على 331 مبحوث، استرد منها 259، وكانت 5 استبانات غير صالحة للتحليل، وذلك من خلال تطبيق قانون العينة العشوائية: (Merhej, 2019, 27)

$$\mathbf{n} = \frac{p.q}{\frac{\mathbf{p.q}}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث: n: حجم عيّنة البحث/ N: حجم مجتمع البحث/ p: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتمّاد p=0.5، p + q =1؛ ومنها q=0.5/ E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E= 0.05.

Z: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 / عند معامل الثقة 95%. وبتعويض القيم:

$$\mathbf{n} = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{2376} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 331$$

إذ تمثّل هذه القيمة (331) عيّنة البحث التي يُمكن اعتبارها ممثّلة للمجتمع الاحصائي الخاص بالدراسة المكوّن من أعضاء الهيئة التعليميّة ممثّلة بـ أعضاء الهيئة التدريسيّة الذين من ضمنهم عمداء الكلّيات، نوّابهم، ورؤساء الأقسام، ومديري وحدات ضمان الجّودة في الكلّيات والتنمية الإدارية والبحث العلمي؛ وأعضاء الهيئة الفنيّة ممثّلة في مديري الأعمال والقائمين والمشرفين على الأعمال والمعيدين في جامعة تشرين، وقد تمّ الحصول على إحصائيّة لمجتمع البحث موقوفاً بتاريخ 12/31/ 2019، من مديريّة التخطيط والإحصاء في الجامعة والبالغ عددهم الإجمالي /2376/ عضو هيئة تعليمية، ثم تمّ الاعتماد على برنامج SPSS، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

حدود البحث: زمانية: فترة توزيع الاستبانة وتفريغها ما بين شهري كانون الثاني 2020 وشباط 2020، **ومكانية:** كليات جامعة تشرين.

الإطار النظري:

تمهيد: تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الأداء المتميّز الذي يضيف قيمة لها ويرفع تصنيفها عالمياً، ولتحقيق ذلك تعمل على تحفيز مواردها البشرية، سواء من خلال توفير البرامج التدريبية لهم، أو منحهم المكافآت والجوائز، أو تمكينهم والأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم.

أولاً. تنشيط رأس المال البشري Human Capital Activation:

رأس المال البشري بحسب (Wiig, 1997, 401)، يتكوّن من اختصاص وقدرات الموظفين. فعندما تُثقّف المنظمة موظّفيها؛ فإنّ ذلك يزيد رأسمالها البشري. ووفق (Sullivan, 1999, 133)، فيتمثّل بموظفي المنظمة الذين يمتلكون المهارات، والقدرات، والمعرفة، والدراية الفنية. ويعرّفه Karchegani بأنّه المعرفة التي يأخذها الموظّفين معهم عندما يغادرون الشركة، وهو يتضمّن: المعارف، والمهارات، والخبرات، وقدرات العاملين. من أمثلتها: القدرة على الإبتكار،

والإبداع والدراية الفنيّة، والخبرة السّابقة، والقدرة على العمل الجماعي، ومرونة الموظّف، والتسامح بدافع الغموض، والرضا، والقدرة على التعلّم، والولاء، التدريب الرسمي والتعليم. (Karchegani, *et al.*, 2013, 566)

إنّ وجود المعرفة من وجهة نظر Abul-ghanam (2012)، غير كافية أمام المنظمة لتشكيل ميزة تنافسية ذات طبيعة إستراتيجية قادرة على النمو والتكيف مع التغيرات البيئية، ما لم يتمّ تنشيط هذه المعرفة، ووضعها في موقف تنفيذي مرن كي تكون قادرة على الحفاظ على تدفق سلس للمعرفة بين المنظمة ومستويات المكاتب المختلفة، وفقاً لإعادة الترتيبات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية (AL-Dalahmeh *et al.*, 2017, 364).

وأشارت دراسة CIPD (2010) إلى أنّ برامج التنمية الداخلية والإشراف التوجيهي من قبل مديري الصف الأول، كانت من أعلى الممارسات الفعالة للتعلّم والتنمية، وأنّ التعلّم الالكتروني هو عنصر مهمّ (Mangusho *et al.*, 2015, 194). وبحسب (Jawad and Hussain, 2007, 23)، يُمكن تنشيط رأس المال البشري من خلال أربع مراحل هي:

- رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والعمل على توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.
- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.
- تحديد مكامن المعرفة الأساسية للمنظمة.
- تخزين واسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

ومن وجهة نظر (Al-Rabiawi and Abbas, 2015, 68-71)، أنّ هناك مجموعة من العوامل تُسهم في تنشيط رأس المال البشري منها:

- تشجيع الإبداع والابتكار: فخلق بيئة تشجع الإبداع والابتكار والثقافة الاجتماعية تُحفز العاملين، وتعمل على خلق نوعاً من التحدي في العمل ومستوى من الالتزام لمهمة المنظمة وقيمتها. ومن أهم الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتزيد من إنتاجها الإبداعي لعامليها: تقديم إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة وتدريب العاملين على المهارات المطلوبة واستخدام عمليات اختيار، وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به، وقيام المنظمة بتغيير خصائصها، مثل: الهيكل ومناخ العمل.
- المكافآت المادية: يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين فاعلية العاملين في المنظمة وقيمتهم، إذ تشمل المكافآت كلاً من الأجور والحوافز.
- منح حرية المشاركة وطرح الأفكار: وذلك من خلال تشجيع وتنمية الحوار والفكر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع ومشاركة العاملين في كل عمليات المنظمة.
- ممارسة التكامل في العلاقات: أي التنسيق والمشاركة في الأفكار والأقوال والتعاون الكبير بين أعضاء فريق العمل فيما بينهم ومع الزبائن.
- وضع برامج التدريب والتعلم: وذلك من أجل منح العاملين فرصة لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم ومعرفتهم.
- توسيع الذكاء: من خلال تحفيز التفكير والتعلم وخلق معرفة جديدة ونقلها وتبادلها.

من الاستراتيجيات المتبعة في تنشيط رأس المال البشري ما يلي:

1. العصف الذهني Brainstorming:

تتيح هذه الطريقة بحسب (Zaher, 2014, 158)، توليد الأفكار وتبادل الآراء وطرح البدائل من قبل جميع الأعضاء حول موضوع معين ومن ثمّ يتم اختيار أفضل هذه البدائل والآراء والأفكار ما يساعد في اتخاذ القرار. وبحسب (Abo al-Hajj and Almasalha, 2016, 88)، أطلق Osborn على العصف الذهني اسم (التخيل المنظم)، وعرفه بأنّه

أسلوب يعتمد على تبادل الأفكار بين أفراد مجموعة بغية توليد مجموعة كبيرة من الأفكار مع الكم (التمحيص، الاختيار، التصنيف، الرفض) مع الأخذ بالاعتبار تأجيل الحكم إلى نهاية الجلسة.

فقد شجع Osborn (1963)، العصف الذهني الجماعي وعدّها عملية لتبادل عدد كبير من الأفكار في بيئة غير خاضعة للتقويم، واعتقد أنّ التبادل غير المقيد للأفكار سيحفز أفكاراً جديدة إضافية بين أعضاء المجموعة، لذلك يعتقد Osborn أنّ تبادل الأفكار الجماعية سيكون وسيلة فعالة لتعزيز الإبداع (Paulus and Nijstad, 2003, 6).

وللعصف الذهني مبادئ ستة بحسب (Rossiter and Lilien, 1994, 62-68) هي:

1-إنّ إرشادات العصف الذهني ضرورية وذلك من أجل إنتاج عدد كبير من الأفكار الجيدة، وتتمحور تلك الإرشادات حول أن **النقد مستبعد**؛ أي استبعاد الحكم السلبي للأفكار إلى وقت لاحق؛ **التحريك الحر للأفكار Free wheeling** هو موضع ترحيب؛ **الكم مطلوب**، فكلما زاد عدد الأفكار، زاد احتمال الأفكار المفيدة؛ **الدمج والتحسين**، إذ يجب على المشاركين اقتراح كيفية تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار أفضل أو كيف يُمكن ضم فكرتين أو أكثر إلى فكرة أخرى.

2-يجب وضع هدف صعب ومحدد، إذ يُعدّ إعطاء المشاركين في العصف الذهني هدفاً محدداً وصعباً أكثر فعالية.

3-ينبغي على الأفراد، وليس المجموعات، توليد الأفكار الأولية. فالأدلة البحثية وعلى الرغم من المفهوم الشائع لـ "مجموعة العصف الذهني"، تشير إلى أنّ الأفكار الإبداعية الأولية يجب أن يقوم بها الأفراد.

4-استخدام تفاعل المجموعة في دمج الأفكار وصقلها. فعلى الرغم من تفوق الأفراد في توليد الأفكار الأولية، قد تكون ظروف المجموعة أفضل لتوحيد الأفكار وتنقيحها -وبالتالي تقديم التقييم ضمنياً-بعد توليد الأفكار الأولية. وبعد خطوة الدمج يتحقق الاختيار النهائي للأفكار الإبداعية بموضوعية من خلال الرجوع إلى التقييم الفردي الخاص.

5-اختيار الأفكار النهائية حسب الأصوات الفردية؛ أي اختيار الأفكار النهائية يتم من خلال التصويت الفردي فيكون لكل المشاركين بالعصف الذهني فيه رأياً متساوياً.

6-الوقت المطلوب لتوليد الأفكار الإبداعية يجب أن يبقى قصيراً بشكل ملحوظ.

2. حلقات الجودة Quality Circles:

تُعرّف حلقات الجودة بحسب (Zaher, 2014, 166)، بأنها مجموعة من العاملين (6-13 عاملاً) يجتمعون دورياً خارج أوقات العمل الرسمي لتبادل الآراء والمقترحات باستخدام طريقة العصف الذهني، ومن ثمّ يتم اختيار أفضل هذه المقترحات ليتم رفعها للإدارة العليا. وبحسب (Král *et al.*, 2018)، فإنّ الاجتماع الأول للمجموعة يتمحور حول تقديم القضايا المطروحة وتحديد الصعوبات المحتملة، ثم في الاجتماع الثاني يتم تحديد القضايا الحرجة بالممارسات وإيجاد مجالات واقتراحات للتحسين ويتبعه تقديم الأفكار لتطوير الممارسة، ومن ثمّ يتم إجراء تحليل نقدي للأفكار المقترحة واختيار التوصيات للتنفيذ ضمن الاجتماع الثالث. أما الاجتماع الرابع، فيهدف إلى تقييم استمرارية الإجراءات المقترحة وتأثيرها.

وتتجذر حلقات الجودة في مفهومين أساسيين تجسدا منذ البداية في إطار دورة **PDCA**/ (Plan, Do, Check, Act)، (خطط، نفذ، قيّم بناء على المعايير، حسّن بناء على نتيجة التقويم)، والسياق الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة. إذ تستخدم الأساليب التعليمية، مثل: العصف الذهني والتفكير التأملي[1]، وتحسين الجودة، وتتضمن تقنيات تحسين الجودة كلاً من التدقيق والتغذية العكسية (Rohrbasser et al., 2018).

[1] التفكير التأملي استقصاء ذهني نشط واعي ومتأن للمتعلم حول خبراته ومعتقداته المفاهيمية والإجرائية، يتضمن التحليل واتخاذ القرار، ويُصبح الفرد قادراً على ربط الأفكار بالخبرات السابقة والحالية والمتنبأ بها.

حلقات الجودة من وجهة نظر الباحث هي إحدى صيغ الإدارة بالمشاركة، وتعد تقنية مهمة في تنمية الموارد البشرية من خلال العلاقات القائمة بالاتصالات والتعاون وتبادل الأفكار والاقتراحات والمعارف.

3. أسلوب الإدارة على المكشوف Open Book Management:

لقد تمّ التعرّف إلى هذا الأسلوب في أوائل الثمانينات عندما كانت العديد من المنظمات في أمريكا الشمالية تُعاني من ضعف أدائها المالي وقدرتها على المنافسة نتيجة تزايد المنافسة الخارجية وارتفاع معدلات التضخم وزيادة تكاليف الاقتراض وظروف الركود، وقد بدأ استخدامه في عام 1993 من خلال John Case. فكثير من البدع الإدارية التي تمّ تطويرها آنذاك لم تتمكن من تحسين سوى جانب محدد من جوانب الأعمال التجارية، مثل: الجودة؛ وذلك لأنّ تركيزها كان مقتصراً على مرحلة واحدة دون النظر إلى العملية بكاملها؛ وعلى الرغم بأنّ هذه التقنيات الإدارية كانت تُوصي بتمكين العاملين مثلها مثل أسلوب الإدارة على المكشوف إلّا أنها فشلت بعكس هذا الأسلوب في معالجة القيود التي نشأت نتيجة الاختلاف في الإدارة بين المديرين والعاملين خاصّة عندما يتعلّق الأمر بالمعلومات المالية (Aggarwal and Simkins, 2001, 5).

يقول Case (1998): إنّ الطرق القديمة للإدارة (الإشراف الدقيق لكلّ عامل، والاستخدام الواسع لوصف تفاصيل العمل) لا يُمكن أن تعمل اليوم، ويعود ذلك إلى تقليص عدد كبير من المديرين، أو الإعلان الزائد عن الحاجة. فالمنظمات اليوم تستخدم مصطلحات جديدة في الإدارة، كالتمكين، ومشاركة الموظفين؛ إذ ترغب تلك المنظمات في أن يتحمّل عاملوها المزيد من المسؤولية في إدارة أعمالهم، وهنا يبرز أهمية أسلوب الإدارة على المكشوف (OBM)، فإذا كنا نتوقع من العاملين إدارة أعمالهم فيجب أن نكون على يقين أنّ لديهم المعلومات التي يحتاجونها للقيام بذلك بطريقة ذكية؛ فنحن بحاجة للتأكّد من رؤية الأرقام المهمّة، وأنّهم يستطيعون تفسيرها وفهم العلاقة بين ما يفعلون كلّ يوم في وظيفتهم وبين الأداء العام لمنظمتهم، فالأسلوب هذا هو وسيلة لمساعدة الجميع على الشعور بأنّهم شركاء في العمل وليسوا مجرّد أيدي أو عقول مستأجرة (Lloyd and Case, 1998, 392).

يعمل أسلوب الإدارة على المكشوف خارج العقل المتوارث من الثورة الصّناعية؛ إذ يعمل الجميع معاً وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض للتأكّد من نجاح العمل، فالأشياء التي تتغير في ظلّ هذا الأسلوب المتبع في منظمة ما هي طرق التفكير والعمل بعكس الهياكل الأساسية للمنظمة التي قد تتغير أو لا تتغير بسبب الجمود، والنتيجة تحقيق المنظمة الأداء العالي (Ambur, 2003). ولكي ينجح هذا الأسلوب فإنّ هناك عاملين مهمين: العامل الأوّل هو أن تميل المنظّمة أو الوحدة إلى أن تكون صغيرة، فمن الأسهل بكثير إدخال أسلوب الإدارة على المكشوف في منظمة صغيرة وموزعة جغرافياً وبمشاركة عدد قليل من العاملين؛ أمّا العامل الثاني، فيجب أن تكون هناك علاقة متبادلة ما بين الإدارة والعمّال، ففي الثقافات التنظيمية التي لا تثق الإدارة بعامليها بأنه يُمكنهم العمل بمسؤولية، أو أنّه يتم تدريب المديرين والمحاسبين من أجل الحفاظ على سرية المعلومات، فمن غير المرجح نجاح هذا الأسلوب، ولن ينجح أيضاً إذا اعتقد العاملون أنّ أي برنامج جديد للتغيير سيُزيد من التلاعب بهم أو استغلالهم لصالح الإدارة (Robbins, 2003,121– 122).

تحتاج المعرفة بشكل دائم للتجديد، فعالم اليوم يتطور بشكل سريع، ويجب على أي منظمة راغبة بأن تبقى منافسة، أن تعمل دائماً على تنشيط رأس المال البشري التي تملكه، من خلال تحفيز مواردها البشرية الكفء وتدريبهم بشكل مستمر، وبرأي الباحث أنّ أسلوب الإدارة على المكشوف يُمكن تطبيقه ضمن كليات الجامعة كلّ على حدة بحكم أنّ الأسلوب يتطلب أن تكون المنظمة صغيرة وبمشاركة عدد من العاملين ووجود علاقة متبادلة بين الإدارة والعمال.

ثانياً. الأداء المتميّز Outstanding Performance:

يُقصد بالأداء المتميّز تحقيق أعلى مستوى في الأداء الذي يُمكن إنجازه من خلال الأفراد العاملين في المنظمة، أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. (Al-Abedi and Al-Aenezi, 2009, 6)، وهو قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لأصحاب المصلحة؛ إذ أنّ المنظمة التي تتمكن من خلق قيمة عالية للمستفيدين من خدماتها، يُمكنها تحقيق مستوى عال من الأداء المتميّز. وفي مجال التعليم فإنّ الأداء التعليمي المتميّز هو مدخل متكامل لإدارة الأداء المنظمي لضمان تسليم قيمة محسنة باستمرار للطلبة والمستفيدين الآخرين فيما يتعلّق بجودة العملية التعليمية وعملية التعلّم، وتحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمة التعليمية. (Abd-Al- Hafeez, 2017, 1216)

فالأداء المتميّز هو الطريقة التي تُنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمات ذات الأداء المتميّز هي نتيجة لوضوح أهدافها المتمثلة في الالتزام والتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل على إرضاء جميع شركائها، فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات والقدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بالتفوق والتميز في الأداء. (Al-jarah, 2019, 9) وتبرز أهمية تحقيق التميّز في الأداء وسعي المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد في النقاط الآتية:(AL-Obaidi, 2018, 30)

- ✓ إنّ الأداء المتميّز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- ✓ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفء ووضعها في المواقع المناسبة، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- ✓ التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- ✓ تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- ✓ تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- ✓ خلق بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه.
- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

هناك تأثير مباشر لمشاركة العاملين وتمكينهم في المنظمة يتمثل في زيادة التزامهم الفردية تجاه زملائهم أو تجاه مكان عملهم الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي زيادة في مستويات الإنتاجية وتحسينات تحفيزية متوقعة (Foot et al., 2016, 58-59)، وللوصول إلى أداء متميّز في المنظمات لا بد من إثارة روح التنافس بين العاملين، ويتحقق ذلك نتيجة إدراك العاملين بأنّ المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة (نقاط القوة) وبنقاط الضعف الخاصة بهم، الأمر الذي يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بغية تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم (Owais, 2019, 90)

وفي مجال التعليم فإنّه يُمكن تحديد الأداء المتميز من خلال برنامج Malcolm Baldrige الذي هو عبارة عن عبارات تقيس كل بعد من أبعاد الأداء والمتمثلة في القيادة (كيف يخلق القادة بيئة للابتكار ويشاركون في التخطيط)؛ وفي التخطيط الاستراتيجي (التركيز على الأهداف والخطط)؛ والتركيز على العميل والسوق (كيفية تقديم الخدمات بشكل أفضل ومراقبة سلوك العميل)؛ وفي القياس والتحليل وإدارة المعرفة؛ والتركيز على قوة العمل؛ وإدارة العمليات؛ والنتائج. (Brown, 2014, 15-19)

أظهرت الكثير من الأبحاث أهمية تنشيط المورد البشري في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، ففي دراسة (Hamadamin and Atan, 2019) في الجامعات العراقية تبين أنّ ما نسبته 30% من التغيرات في الميزة التنافسية تتبع للتغيرات في تنمية رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية والتزام العاملين، وأنّ هذه الممارسات لها تأثيرها الإيجابي في تنمية رأس المال البشري وفي التزام العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفي دراسة كل من (Chogozie and Emmanuel, 2018; Afrah, 2016) فإنّ اكتساب العاملين المعرفة والمهارات وخضوعهم للتدريب والتطوير له تأثيره في تحسين مهاراتهم وأدائهم في مكان العمل ويعزز من معرفتهم الفنية. بينما أظهرت دراسة (Sharabati and Nour, 2013) أنّه لا يوجد اهتمام كبير برأس المال البشري لجامعة الشرق الأوسط الأردنية؛ إذ أنّه وبالرغم من وجود تنفيذ للتعلم والتعليم، فإنّه لا يوجد اهتمام كاف بالخبرات والتخصص، وبالابتكار والإبداع، ويبرر الباحث نتيجته تلك، إمّا أنّ العاملين غير مدركين لأهمية أبعاد رأس المال البشري أو أنّ إدارة الجامعة غير مهتمة بتنمية رأس مالها البشري، وأنّ عنصري التعلّم والتعليم هما الأكثر تأثيراً على أداء الجامعة من الابتكار والابداع.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية لعددٍ من أفراد عيّنة البحث؛ إذ تضمنت الاستبانة 54 عبارة، تمّ تحكيمها من قبل لجنة التحكيم. واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة من عدمها كما هو موضّح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) مستويات مقياس ليكرت الخماسي

درجات مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5
التبويب المرجح لكل مستوى المعيار=5-1/5=0.8	[1-1.80]	[1.81-2.60]	[2.61-3.40]	[3,41-4.20]	[4.21-5]
الأهمية النسبية	من 20% إلى 36%	أكبر من 36% إلى 52%	أكبر من 52% إلى 68%	أكبر من 68% إلى 84%	أكبر من 84% إلى 100%
درجة التقييم	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
درجة التجانس	تمّ اعتبار قيم معامل الاختلاف ما دون 20% تجانس كبير، وبين 20%-35 % تجانس متوسّط، وبين 35%-50% تجانس محدود				

المصدر: (Ali-Deeb and Merhej, 2018, 251)

اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (Ghadeer, 2012, 234-246)؛ إذ تمّ استخدام معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً، وحساب ثبات متغيّرات

الدّراسة كلّ على حدة. وقد أظهر الجدول رقم (2) أنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.928 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.60، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محور	متغيرات الدراسة	Cronbach's Alpha	N of Items	N
تنشيط رأس المال البشري	تنشيط رأس المال البشري	.870	11	254
الأداء المتميز	كفاءة العملية التعليمية	.787	10	254
	التركيز على العميل	.619	7	254
	التركيز على العمليات	.715	13	254
	القيادة والحوكمة	757	14	254
	جميع المتغيرات	.928	54	254

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بتحكيم الاستبانة بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين (الصدق الظاهري)، وبدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (Ghadeer, 2012, 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ إذ كانت العلاقات الناتجة معنوية، وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = 0.000 < & =0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

الجدول (3) مقياس الصدق

		تنشيط رأس المال البشري	كفاءة العملية التعليمية	التركيز على العميل	التركيز على العمليات	القيادة والحوكمة	المتوسّط الإجمالي
تنشيط رأس المال البشري	Pearson Correlation	1	.722**	.655**	.766**	.570**	900**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	254	254	254	254	254	254
كفاءة العملية التعليمية	Pearson Correlation	.722**	1	.661**	.779**	.508**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	254	254	254	254	254	254
التركيز على العميل	Pearson Correlation	.655**	.661**	1	.636**	.443**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000

	N	254	254	254	254	254	254
التركيز على العمليات	Pearson Correlation	.766**	.779**	.636**	1	.434**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	254	254	254	254	254	254
القيادة والحوكمة	Pearson Correlation	.570**	.508**	.443**	.434**	1	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	254	254	254	254	254	254
المتوسط الإجمالي	Pearson Correlation	.900**	.891**	.836**	.873**	.650**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	254	254	254	254	254	254

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

اختبار الفرضيّات:

قام الباحث أولاً بإيجاد الإحصائيات الخاصّة بكل سؤال من أسئلة محور تنشيط رأس المال البشري؛ كما هو موضح بالجدول رقم (4) الآتي:

الجدول رقم (4) الإحصائيات الخاصة بعبارات محور تنشيط رأس المال البشري

المتغير	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	المعنوية
تنشيط رأس المال البشري	1	تشرف جامعتي على تنفيذ برامج التنمية الداخلية والإشراف التوجيهي بشكل مستمر.	2.13	.904	44	42.6	.000
	2	تتابع جامعتي المعارف الضمنية لمواردها البشرية وتحويلها إلى معارف صريحة.	1.71	.749	44.06	34.2	.000
	3	تعمل جامعتي على توفير بيئة مشجعة للإبداع والابتكار من أجل تحفيز مواردها البشرية.	1.56	.618	39.62	31.2	.000
	4	تشجع جامعتي توليد الأفكار الجديدة باستمرار.	2.06	.276	13.40	41.2	.000
	5	تستخدم جامعتي استراتيجية التدريب لمواردها البشرية للحصول على المهارات المطلوبة.	2.23	.439	19.69	44.6	.000

	6	تكافئ جامعتي الموارد البشرية المتميزة وتقدم لهم الحوافز.	1.55	.613	39.55	31	.000
	7	تشجع جامعتي الحوار والفكر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع ومشاركة مواردها البشرية في معظم عملياتها.	1.72	.746	44.34	34.4	.000
	8	تلجأ جامعتي إلى تشكيل فرق عمل من 5 إلى 10 أفراد لتبادل الأفكار يُسهم في إيجاد حلّ المشكلات (عصف ذهني).	2.13	.910	42.72	42.6	.000
	9	تدرب الجامعة العاملين على برامج التعلّم الإلكتروني.	1.33	.609	45.79	26.6	.000
	10	تشجع جامعتي تبادل الآراء والمقترحات بين مواردها البشرية من خلال تشكيل حلقات الجودة.	1.64	.772	47.07	32.8	.000
	11	تُشعر جامعتي مواردها البشرية بأنهم شركاء في العمل وليسوا مجرد أيدي أو عقول مستأجرة.	2.04	.557	27.30	40.8	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

تبين للباحث من خلال الجدول (4) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة لجميع العبارات؛ وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب، وتشير قيمة المتوسّط بأنها أصغر من (3) للعبارات الخاصة بتنشيط رأس المال البشري؛ وهو ما يعني عدم موافقة أفراد العينة على أنّ رأس المال البشري يتم تنشيطه بالشكل المطلوب. وتبين للباحث أنّ درجة التجانس لإجابات أفراد العينة حول عبارات محور تنشيط رأس المال البشري تراوحت بين تجانس محدود وتجانس كبير، ودرجة التقييم للأهمية النسبية بين ضعيفة وضعيفة جداً.

ثمّ قام الباحث بإيجاد الإحصائيات الخاصّة بكل سؤال من أسئلة محور الأداء المتميز؛ كما هو موضح بالجدول رقم (5) الآتي:

الجدول رقم (5) الإحصائيات الخاصة بعبارات محور الأداء المتميز

المتغير	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	المعنوية
كفاءة العملية التعليمية	12	تتوافق البرامج الدراسية في جامعتي مع البرامج المعتمدة في الجامعات الأخرى المناظرة والمتميزة	1.97	.568	28.83	39.4	.000
	13	تعمل جامعتي على تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق مع المستجدات العلمية في حقل الاختصاص	2.06	.783	38.01	41.2	.000
	14	تعمل جامعتي باستمرار على تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.	1.62	.711	43.89	32.4	.000

	15	هناك تحسن مستمر في نتائج الطلاب سنوياً.	1.63	.619	37.98	32.6	.000
	16	توفر جامعتي الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز	1.94	.775	39.95	38.8	.000
	17	تعمل جامعتي على أن يكتسب الخريج المهارات اللازمة لسوق العمل.	2.00	.795	39.75	40	.000
	18	تعمل جامعتي على إكساب الخريج المعارف التي تؤهله دخول سوق العمل.	2.19	.730	33.33	43.8	.000
	19	تعمل جامعتي على إكساب الخريج المقدرة الذهنية التي تخوله القدرة على التحليل والمناقشة والاستنتاج.	1.95	.851	43.64	39	.000
	20	تركز جامعتي على المهارات والجانب العملي التدريبي بدلاً من التركيز على المعارف والمفاهيم النظرية.	1.71	.673	39.36	34.2	.000
	21	تركز جامعتي على إكساب الخريج مهارات التواصل والعمل بفريق.	1.68	.608	36.19	33.6	.000
التركيز على العميل	22	تتوافق الخدمات التي تقدمها جامعتي ورغبات الطلاب والمستفيدين من الخدمة.	2.14	.541	25.28	42.8	.000
	23	لدى جامعتي آلية واضحة لتحديد احتياجات الطلاب وتوقعاتهم.	2.21	.683	30.90	44.2	.000
	24	تحرص جامعتي على حقوق الطلاب وتَّميز جهودهم العلمية.	2.79	.840	30.11	55.8	.000
	25	تعتمد جامعتي في تحليل بياناتها ومعلوماتها في قراراتها لتحسين العملية التعليمية على التغذية العكسية سواء من الطلاب أو أعضاء الهيئة التدريسية أو أصحاب المصلحة.	2.17	.532	24.52	43.4	.000
	26	تبحث جامعتي دائماً عن الحلول المبتكرة لزيادة مستوى رضا الطلاب وتضيف قيمة لهم ولأصحاب المصلحة.	2.41	.865	35.89	48.2	.000
	27	تعمل جامعتي على إشراك أصحاب المصلحة في إعداد خططها وبرامجها الدراسية.	2.95	.899	30.47	59	.365
	28	تستخدم جامعتي معدلات التسرب والغياب وبينات الشكاوى كطرق لتحديد رضا الطلاب وأصحاب المصلحة.	3.07	1.036	33.75	61.4	.251
التركيز على العمليات	29	تقوم جامعتي بجمع ودمج المعلومات حول نتائج الطلاب.	3.46	1.020	29.48	69.2	.000
	30	تقوم جامعتي بجمع ودمج المعلومات لتتبع العمليات اليومية.	3.52	.892	25.34	70.4	.000

	31	تستخدم جامعتي البيانات والمعلومات لتتبع الأداء العام للجامعة.	3.69	1.015	27.51	73.8	.000
	32	تستخدم جامعتي نظم المعلومات لربط برامجها وخدماتها بنتائج الطلاب.	1.98	.280	14.14	39.6	.000
	33	تتمتع البيانات والمعلومات والمعرفة التنظيمية التي تجمعها جامعتي بمستويات مناسبة من الأمن والسرية.	4.07	.868	21.33	81.4	.000
	34	تتمتع البيانات والمعلومات والمعرفة التنظيمية التي تجمعها جامعتي بالنزاهة والموثوقية والدقة وحسن التوقيت.	3.98	.843	21.18	79.6	.000
	35	تستخدم جامعتي المعلومات الالكترونية في تقصي احتياجات الطلاب.	2.10	.481	22.90	42	.000
	36	تركز جامعتي على المعرفة التنظيمية لتحسين العمليات والبرامج والخدمات.	1.77	.645	36.44	35.4	.000
	37	يركز نظام المعرفة التنظيمية في جامعتي على تحديد أفضل الممارسات وتبادلها.	1.48	.508	34.32	29.6	.000
	38	لدى جامعتي طرق فعالة لتنظيم وإدارة العمل والوظائف لتعزيز التمكين والابتكار.	1.41	.492	34.89	28.2	.000
	39	تضمن جامعتي توزيع مهارات وخبرات موظفيها وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عادل	1.57	.504	32.10	31.4	.000
	40	لدى جامعتي طرق فعالة لتنظيم وإدارة العمل والوظائف لتحقيق المرونة لمواكبة احتياجات الخدمة التعليمية.	1.53	.516	33.73	30.6	.000
القيادة والحوكمة	41	يلتزم كل مدير (رئيس جامعة، نوابه، المدراء، عميد، نواب العميد، رئيس قسم، رئيس دائرة) بتنفيذ رسالة الكلية (الجامعة) وأهدافها.	1.63	.493	30.25	32.6	.000
	42	تدير جامعتي استثماراتها المالية والمادية بطريقة مسؤولة.	1.63	.483	29.63	32.6	.000
	43	تظهر جامعتي التزاماً تاماً بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.	3.95	.446	11.29	79	.000
	44	تعمل جامعتي جاهدة على الحفاظ على المال العام.	4.04	.473	11.71	80.8	.000
	45	التعامل الأخلاقي والتربوي هو السمة المميزة لجامعتي مع طلابها.	3.93	.444	11.30	78.6	.000
	46	تتحمل جامعتي (رئيساً، عمادة...) مسؤولية القرارات الصادرة عنها.	3.98	.366	9.20	79.6	.000
	4	هناك التزام مستمر من قبل جامعتي بتحقيق ضمان الجودة	3.84	.425	11.07	76.8	.000

	7	ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.					
	48	توفر جامعتي بيئة تأخذ في الاعتبار احتياجات التطوير الرئيسة للطلاب والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية.	3.94	.418	10.61	78.8	.000
	49	يضمن نظام الحوكمة في جامعتي مساءلة الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية.	3.98	.366	9.20	79.6	.000
	50	يضمن نظام الحوكمة في جامعتي مراقبة أداء المديرون	3.84	.425	11.07	76.8	.000
	51	يضمن نظام الحوكمة في جامعتي حماية مصالح الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين.	1.46	.499	34.18	29.2	.000
	52	يضمن نظام الحوكمة في جامعتي حماية مصالح المجتمع.	1.66	.474	28.55	33.2	.000
	53	تراجع جامعتي باستمرار أداء موظفيها وأعضاء الهيئة التدريسية.	3.94	.418	10.61	78.8	.000
	54	تسعى جامعتي لأن تكون قدوة لموظفيها فيما يتعلق بالمسؤولية العامة والأخلاق والمواطنة.	3.86	.399	10.34	77.2	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

تبين للباحث من خلال الجدول (5) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة لجميع العبارات؛ وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب؛ باستثناء العبارتين ذوات الأرقام (27، 28)؛ إذ بلغت قيمة احتمال الدلالة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لا يُمكن الاعتداد بقيمة المتوسط لهما. وتشير قيمة المتوسّط بأنها أصغر من (3) للعبارات الخاصة بكفاءة العملية التعليمية؛ وهو ما يعني عدم موافقة أفراد العينة على أنّ العملية التعليمية في جامعة تشرين ذات كفاءة جيدة؛ كما كانت قيمة المتوسط للعبارات الخاصة بمتغير التركيز على العميل أصغر من (3) باستثناء العبارة ذات الرقم 28 (لا يُعتد بقيمة متوسطها نظراً لأنّ قيمة احتمال الدلالة أكبر من مستوى الدلالة)، وهو ما يعني عدم موافقة أفراد العينة على تركيز جامعة تشرين على العميل بالشكل المطلوب. في حين تشير قيمة المتوسط بأنها أكبر من (3) للعبارات ذوات الأرقام (29، 30، 31، 33، 34) الخاصة بمتغير التركيز على العمليات، وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على اهتمام جامعة تشرين بجمع ودمج المعلومات حول نتائج الطلاب وتتبع العمليات اليومية والأداء العام، في حين كانت باقي العبارات لذات المتغير أصغر من (3) الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على اهتمام جامعة تشرين بالتركيز على العمليات بالشكل المطلوب. كما تشير قيمة المتوسط بأنها أصغر من (3) للعبارات ذوات الأرقام (41، 42، 51، 52) الخاصة بمتغير القيادة والحوكمة؛ وهو ما يعني عدم موافقة أفراد العينة على التزام جامعة تشرين بتنفيذ رسالة الجامعة وإدارة الاستثمارات بالشكل المطلوب، في حين كانت باقي العبارات لذات المتغير أكبر من (3) الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على اهتمام جامعة تشرين بالقيادة والحوكمة بالشكل المطلوب. وتبين للباحث أنّ درجة التجانس لإجابات أفراد العينة حول عبارات متغير الأداء المتميز تراوحت بين محدودة إلى تجانس كبير، ودرجة التقييم للأهمية النسبية بين ضعيفة جداً وعالية.

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميّز لجامعة تشرين.

H1: توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميّز لجامعة تشرين. يتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية في جامعة تشرين.

2-لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل في جامعة تشرين.

3-لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات في جامعة تشرين.

4-لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة في جامعة تشرين.

اعتمد الباحث في اختبار الفرضية الرئيسة للبحث والفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة، على تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإظهار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، فكانت النتائج كالآتي:

أولاً: اختبار العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية في جامعة تشرين:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية في جامعة تشرين.

الجدول (6) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليميةModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722[a]	.521	.519	.29118

a. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (6)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.722؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.521؛ وهو يدلّ على أنّ 52.1% من التغيرات الحاصلة في كفاءة العملية التعليمية تعود للتغيرات الحاصلة في تنشيط رأس المال البشري. ويوضح الجدول رقم (7) تحليل التباين للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية.

الجدول (7) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليميةANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.237	1	23.237	274.060	.000[b]
	Residual	21.367	252	.085		
	Total	44.604	253			

a. Dependent Variable: q1

b. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (7) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية.

الجدول (8) معاملات الانحدار للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري وكفاءة العملية التعليمية Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.638	.077		8.295	.000
	M	.677	.041	.722	16.555	.000

a. Dependent Variable: q1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (8)، أنّ قيمة الثابت a=0.638 وقيمة الميل b=0.677، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر.

$$Y = 0.638 + 0.677X$$

ثانياً: اختبار العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل في جامعة تشرين:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل في جامعة تشرين.

الجدول (9) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655[a]	.429	.427	.33034

a. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (9)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.655؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط ضعيف بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.429؛ وهو يدلّ على أنّ 42.9% من التغيرات الحاصلة في التركيز على العميل تعود للتغيرات الحاصلة في تنشيط رأس المال البشري. ويوضح الجدول رقم (10) تحليل التباين للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل.

الجدول (10) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.651	1	20.651	189.245	.000[b]
	Residual	27.499	252	.109		
	Total	48.150	253			

a. Dependent Variable: q2

b. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (10) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل.

الجدول (11) معاملات الانحدار للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العميل Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.368	.087		15.682	.000
	M	.638	.046	.655	13.757	.000

a. Dependent Variable: q2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (11)، أنّ قيمة الثابت a=1.368 وقيمة الميل b=0.638، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر.

$$Y = 1.368 + 0.638X$$

ثالثاً: اختبار العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات في جامعة تشرين:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات في جامعة تشرين.

الجدول (12) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766[a]	.587	.585	.21146

a. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (12)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.766؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط مقبول بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.587؛ وهو يدلّ على أنّ 58.7% من التغيرات الحاصلة في التركيز على العمليات تعود للتغيرات الحاصلة في تنشيط رأس المال البشري. ويوضح الجدول رقم (13) تحليل التباين للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات.

الجدول (13) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.002	1	16.002	357.858	.000[b]
	Residual	11.269	252	.045		
	Total	27.271	253			

a. Dependent Variable: q3

b. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (13) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات.

الجدول (14) معاملات الانحدار للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والتركيز على العمليات[a]Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.519	.056		27.204	.000
	M	.562	.030	.766	18.917	.000

a. Dependent Variable: q3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (14)، أنّ قيمة الثابت a=1.519 وقيمة الميل b=0.562، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر.

$$Y = 1.519 + 0.562X$$

رابعاً: اختبار العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة في جامعة تشرين:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة في جامعة تشرين.

الجدول (15) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمةModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570[a]	.325	.323	.17756

a. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (15)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.570؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط ضعيف بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.325؛ وهو يدلّ على أنّ 32.5% من التغيرات الحاصلة في القيادة والحوكمة تعود للتغيرات الحاصلة في تنشيط رأس المال البشري. ويوضح الجدول رقم (16) تحليل التباين للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة.

الجدول (16) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمةANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.829	1	3.829	121.457	.000[b]
	Residual	7.945	252	.032		
	Total	11.774	253			

a. Dependent Variable: q4

b. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (16) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة.

الجدول (17) معاملات الانحدار للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والقيادة والحوكمة Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.762	.047		58.907	.000
	M	.275	.025	.570	11.021	.000

a. Dependent Variable: q4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (17)، أنّ قيمة الثابت a=2.762 وقيمة الميل b=0.275، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر.

$$Y = 2.762 + 0.275X$$

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

بعد أن تمّ اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة للبحث، تمكّن الباحث من الوصول لاختبار الفرضية الرئيسة، فكانت النتائج كالآتي:

Ho: لا توجد علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميّز لجامعة تشرين.

الجدول (18) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميز Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815[a]	.664	.663	.17153

a. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (18)، أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت 0.815؛ وهذا يدلّ على وجود ارتباط قوي بين تنشيط رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميّز، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.664؛ وهو يدلّ على أنّ 66.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميّز تعود للتغيرات الحاصلة في تنشيط رأس المال البشري. ويوضح الجدول رقم (19) تحليل التباين للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميّز.

الجدول (19) تحليل التباين أحادي الاتجاه للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميز ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.673	1	14.673	498.658	.000[b]
	Residual	7.415	252	.029		
	Total	22.087	253			

a. Dependent Variable: Q

b. Predictors: (Constant), M

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

إذ يبين الجدول (19) أنّ Sig = 0.000 < α =0.05، قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة؛ وبالتالي **رفض فرضية العدم**، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميّز.

الجدول (20) معاملات الانحدار للعلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المتميز Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.572	.045		34.698	.000
	M	.538	.024	.815	22.331	.000

a. Dependent Variable: Q

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كما يُظهر الجدول رقم (20)، أنّ قيمة الثابت a=1.572 وقيمة الميل b=0.538، معنوية؛ وبالتالي رفض فرضية العدم بالنسبة للثابت والميل وقبول الفرضية البديلة بأنّ قيمة الثابت والميل معنوية لا تساوي الصفر.

$$Y = 1.572 + 0.538X$$

الاستنتاجات و التوصيات:

وبعد أن تمّ اختبار الفرضيات تمكّن الباحث من الوصول لعدد من الاستنتاجات أهمّها:

1-أثبتت النتائج أنّ تنشيط رأس المال البشري لجامعة تشرين يُسهم في تحقيق الأداء المتميز للجامعة؛ إلا أنّ هناك نقاط ضعف تمثّلت في ضعف إشراف الجامعة على تنفيذ برامج التنمية الداخلية وتوفيرها لبيئة مشجعة للإبداع والابتكار بالشكل المطلوب، وضعف المكافآت والحوافز، وعدم تشجيع الجامعة لتبادل الآراء والمقترحات بين مواردها البشرية من خلال تشكيل حلقات الجودة.

2-أظهرت النتائج أنّ البرامج الدراسية لا تتوافق مع البرامج المعتمدة في الجامعات المناظرة، وعدم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار، أو تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية، وأنّ تلك البرامج لا تُكسب الخريجين المهارات والمعارف والمقدرة الذهنية اللازمة لسوق العمل.

3-بيّنت النتائج أنّ الخدمات المقدمة لا تتوافق ورغبات الطلاب والمستفيدين منها، وعدم وضوح في الآليات لتحديد احتياجات الطلاب وتوقعاتهم، أو الاعتماد على التغذية العكسية المستمدة من الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية وأصحاب المصلحة لتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها.

4-وأوضحت النتائج أنّ الجامعة تقوم بجمع ودمج المعلومات حول نتائج الطلاب وتتبع العمليات اليومية، وتتبع الأداء العام للجامعة، وأنّ تلك البيانات والمعلومات تتمتع بالسرية والأمان وبالنزاهة والموثوقية، إلا أنّ هناك نقاط ضعف تمثّلت في عدم استخدام نظم المعلومات أو المعلومات الالكترونية في تقصي احتياجات الطلاب، وعدم اتباع طرق فعالة لتنظيم وإدارة العمل لتعزيز التمكين والابتكار وتحقيق المرونة.

5-أثبتت النتائج التزام جامعة تشرين بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحفاظها على المال العام، وتعاملها الأخلاقي والتربوي مع الطلاب، وتحملها المسؤولية في قراراتها، والتزامها في تحقيق ضمان الجودة، وأنّ نظام الحوكمة يضمن مساءلة الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية، ومراقبة الأداء، إلا أنّ هناك نقاط

ضعف تمثّلت في بطء تنفيذ رسالة الجامعة، وإدارة الاستثمارات المالية والمادية، وأنّ نظام الحوكمة لا يضمن حماية مصالح الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع بالشكل المطلوب.

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

1-ضرورة العمل على تنشيط رأس المال البشري من خلال تنفيذ برامج التنمية الداخلية، والإشراف التوجيهي، وتوفير بيئة مشجعة للإبداع، ومتابعة المعارف الضمنية لموارد الجامعة البشرية، وتشجيع توليد الأفكار، وإذكاء الشعور لدى العاملين بأنهم شركاء في العمل.

2-ضرورة العمل على تطابق البرامج الدراسية مع البرامج المعتمدة في الجامعات المناظرة، وتحديثها باستمرار، وتحسين مستوى جودة الخدمات، وتوفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والتميز.

3-ضرورة التركيز على العميل، من خلال التوفيق بين الخدمات المقدمة ورغبات الطلاب والمستفيدين من الخدمة، وحرص الجامعة على حقوق الطلاب، وإشراك أصحاب المصلحة في إعداد الخطط والبرامج الدراسية.

4-ضرورة التركيز على العمليات من خلال استخدام نظم معلومات فعال، والاعتماد على المعلومات الالكترونية، وتفعيل نظام المعرفة التنظيمية بما يُحسن من العمليات والبرامج والخدمات.

5-ضرورة تنفيذ رسالة الجامعة بالشكل المطلوب، وإدارة الاستثمارات المالية والمادية بطريقة مسؤولة، وتفعيل نظام الحوكمة بما يضمن حماية مصالح الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع.

References:

1. ABD-AL-HAFEEZ, W. B. *Intellectual capital and its role in achieving outstanding performance in the faculties of physical education*. Assiut University, Journal of physical education, Vol. 3, No. 45, 2017, 1211-1250.

2. ABO AL-HAJJ, A. S; ALMASALHA, K. H. *Active Learning Strategies-Practical Activities and Applications*. First Edition, Vol. 1, De Bono Center for Teaching Thinking. 2016.

3. AFRAH, N. A. *The Role of Human Capital Development on Organizational Performance: Case Study Benadir University, Mogadishu, Somalia*. European Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 4, 2016, 120-124.

4. AGGARWAL, R; SIMKINS, J. B. *Open Book Management optimizing Human Capital*. Business Horizons. Vol. 44, No. 5, 2001, 5-13.

5. AL.DALAHMEH, M. S; ABDILMUNE'M. U; AL-DULAIMI, E. K; AL-AFIF, J. *The Impact of Intellectual Capital on the Development of Efficient Accounting Information Systems Applied In the Contributing Jordanian Industrial Companies – Viewpoint of Jordanian Accountant Auditors*. International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol. 6, No. 2, 2017, 356-378.

6. AL-ABEDI, J. A; AL-AENEZI, A. S. *Knowledge management to measure performance on a sample of faculties of Administration and Economics the University of Kufa*, journal of Economics And Administrative Sciences, Vol. 15, No. 56, 2009, 1-14.

7. ALI-DEEB, K; MERHEJ, M. M. *Evaluate Of Tishreen University Application for the Mechanisms of Human Capital Development in the Stage of Reconstruction*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. 40, No. 4, 2018, 241-264.

8. AL-JARAH, H. A. *Investment in human capital is approach to achieving outstanding performance*- Exploratory study on *sample of teachers in a number of colleges at the University of Mosul,* journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, Vol. 9, No. 1, 2019, 1-22.

9. AL-OBAIDI, Q. E. *Impact of Strategic Capabilities on Excellence Performance: A field Study from the viewpoints of the managers at the Iraqi telecommunications companies*. Master Thesis, Al al-Bayt University. Jordan. 2018.
10. AL-RABIAWI, H. S; ABBAS, W. H. *Intellectual Capital*. Dar ghaidaa for Publishing and Distribution, 2015. http://sh.sy/WD
11. AMBUR, O. *Open Book Management: Implications for Record-Keeping by Organizations*. 2003 Available on the link: http://sh.sy/PX
12. BROWN, G. M. *Baldrige Award Winning Quality: How to interpret the Baldrige criteria for performance excellence*. 18th Edition, CRC Press, 2014.
13. CHOGOZIE, P.; EMMANUEL, O. *Effect of Human Capital Development in Organizational Performance in Manufacturing Industries in South-East Nigeria*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 7, No. 3, 2018, 60-78.
14. CRICELLI, L; GRECO, M; GRIMALDI, M; DUEÑAS, L. P. L. *Intellectual capital and university performance in emerging countries*. Journal of Intellectual Capital. , Vol. 19, No. 1, 2018, 71-95.
15. DOMINGO, C. M. *Examining the Relationship between the Factors in Human capital That Most Affect Organizational Performance*. A Doctoral Dissertation of Business Administration, National Graduate School of Quality Management at NECB. 2020.
16. FOOT, M; HOOK, C; JENKINS, A. *Introducing Human Resource Management*. 7ed, Pearson Higher. 2016.
17. GHADEER, G. B. *IBM SPSS Statistics 20*. First edition, Syria, Aleppo, 2012.
18.HAMADAMIN, H. H; ATAN, T. *The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment.* Sustainability, Vol. 11, No. 20, 2019, 5782, 1-19.
19. JAWAD, H. A; HUSSAIN, A. A. *The Impact of empowerment strategy on stimulating intellectual capital - an analytical study of a sample of workers in some Iraqi private banks*. Ahl Al-Bayt Journal, Baghdad, No. 5, 2007, 8-45.
20. KARCHEGANI, M; SOFIAN, S; AMIN, S. *The relationship between intellectual capital and innovation*. International journal of business and management studies. Vol. 2, N. 1, 2013, 561-581.
21. KRÁL, N; SEIFERT, B; KOVÁŘ, J; MUCHA, C; VOJTÍŠKOVÁ, J; BEDNÁR, J; MARTIN, S. *The Use of Quality Circles as a Support Tool in the Taking over of Practices by Young General Practitioners*. Journal of Family Medicine and Primary Care, Vol.7, N**.**
22. 1, 2018, 5-10. On the link
23. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5958592/?report=classic.
24. LLOYD, B; CASE, J. *Open Book Management: A New Approach to Leadership.* Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, No. 7, 1998, 392-396.
25. MANGUSHO, S. Y; MUREI, K. R; NELIMA, E. *Evaluation of Talent Management on Employees' Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited*. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 5, No. 8, 2015, 191-199.
26. MERHEJ, M. M. *The Role of Mechanisms of Intellectual Capital Development in Creation of Added- Value in Syrian Governmental Universities; "A Field Study in Tishreen University"*, Master thesis**,** Tishreen University. 2019.
27. OWAIS, E. B. *The level of organizational loyalty of school principals and their relation to their outstanding*. Basic Education College Magazine For Educational and Humanities Sciences, No. 45, 2019, 88-105.

28. PAULUS, B. P; NIJSTAD, A. B. *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press. 2003.
29. RADHI, M. J; DEKHIL, K. Z. *The Effect of Strategic Human Resources Management Roles on Excellent Performance- An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Top Leaderships in some of the Iraqi Universities*. AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic sciences, Vol. 18, No. 3, 2016, 81-113.
30. ROBBINS, P. S. "*The Truth about Managing People...and Nothing but the Truth*." Prentice Hall P T R, Corp. 2003.
31. ROHRBASSER, A**;** HARRIS, J; MICKAN, S; TAL, K; WONG, G. *Quality circles for quality improvement in primary health care: Their origins, spread, effectiveness and lacunae–A scoping review*. PLOS one, Vol. 13, No. 12, 2018, 1-19.
32. ROSSITER, R. J; LILIEN, L. G. *New brainstorming principles*. Australian Journal of Management, Vol. 19, N. 1, 1994, 61-72.
33. SHARABATI, A A; NOUR, A. N. I. *The Relationship between Human Capital Development and University's Business Performance*. European Journal of Business and Management. Vol. 5, No. 6, 2013, 104-120.
34. SULLIVAN, P.H. *Profiting From Intellectual Capital*. Journal of Knowledge Management, Vol. 3, N. 2, 1999, 132-142.
35. WIIG, K.M. *Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management*. Long Range Planning, Vol. 30, 1997, 323-405.
36. ZAHER, B. *Total Quality Management*. Tishreen University, Faculty of Economics. Directorate of Books and Publications, 2014.