

أنظمة عمل الأداء العالي كآلية لتحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

-دراسة ميدانية في عينة من جامعات الشرق الجزائري-

قراشة دنيا* ، طيار أحسن**

الإرسال: .../.../..

القبول: .../.../..

النشر: .../.../..

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بمختلف أبعادها في عينة من الجامعات الجزائرية، وأثرها في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ من خلال التركيز على أدواره الرئيسية المتمثلة أساسا في (التدريس والإشراف، التأليف والبحث، والمشاركة في التظاهرات العلمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 200 أستاذ جامعي، حيث تم استرجاع 160 استمارة صالحة للاستعمال، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 21.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الجامعات محل الدراسة لأنظمة عمل الأداء العالي بمختلف أبعادها جاء بمستوى متوسط، مع وجود أثر إيجابي لتطبيقها في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي.

الكلمات المفتاحية: أنظمة عمل الأداء العالي، الأداء المتميز، الأستاذ الجامعي، الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، جامعات الشرق الجزائري.

High-performance work systems as a mechanism to achieve the excellent performance of the faculty member -An Empirical study within a sample of eastern Algerian universities-

Abstract: This study aims to identify the level of application of high-performance work systems in its various dimensions in a group of universities in eastern Algeria, and its impact on achieving the excellent performance of the faculty member by focusing on his main roles represented mainly in (Teaching and supervision, authoring and research, and participation in scientific events). To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a questionnaire was distributed to a sample of 200 faculty members, where 160 usable questionnaires were retrieved and analyzed using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) version 21, relying on several statistical tools. The study

* طالبة دكتوراه، مخبر الاقتصاد والمالية والإدارة (ECOFIMA) جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، d.gueracha@univ-skikda.dz
(المؤلف المرسل)

** أستاذ تعليم عالي، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، ahc_tiar@yahoo.fr

concluded with a set results, the most important of which is that the level of application of high-performance work systems in its various dimension by the universities under study was middel and there is a positive and significant impact of their application in achieving the excellent performance of the faculty member.

Keywords; High performance work systems,excellent Performance, faculty member, excellent Performance of faculty member, Universities of the Algerian East.

1. مقدمة

في ظل التغيرات العديدة التي يشهدها العصر الحالي، بات موضوع تميز أداء مؤسسات التعليم العالي أمرا لا بد منه، وهذا التميز مرهون بمدى قدرة وكفاءة الأستاذ الجامعي، باعتباره القائد فمن دونه ودون الرقي بمستوى أدائه الوظيفي لا مجال للتطوير في العملية التعليمية وفي مخرجات مؤسسات التعليم العالي .

هذا ما يتطلب الاهتمام الدقيق في أفضل الممارسات التي من شأنها أن تقوي هذه الأصول ولا سيما تلك الممارسات التي تأخذ بعين الاعتبار أهمية تطوير الأفراد داخل المؤسسة، وهذه الممارسات يطلق عليها اصطلاحا اسم "أنظمة عمل الأداء العالي" أو اختصارا "HPWS" والتي تعمل على زيادة مرونة الأفراد ورفع مخرجاتهم الوظيفية وصولا إلى الأداء المتميز .

وعليه فلا جدال في أن الأستاذ الجامعي يعد أحد الأركان الأساسية التي تقوم عليها العملية التربوية والتعليمية في مرحلة التعليم الجامعي، بدءا من دوره الرئيسي المتمثل في التدريس مروراً بالبحث العلمي والإشراف وصولاً إلى خدمة المجتمع، لذلك فإن تحقيقه للأداء المتميز يتطلب منه تجاوز معايير الأداء العادية والموضوعة من قبل الإدارة في الأدوار سابقة الذكر. ومن خلال ما تقدم بدأت فكرة البحث الحالي، إذ تبلورت في الإشكال التالي:

هل لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في جامعات الشرق الجزائري أثر في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي؟ وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم طرح الأسئلة التالية:

✓ ما مستوى تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في جامعات الشرق الجزائري؟

✓ ما مستوى تحقيق الأستاذ الجامعي في جامعات الشرق الجزائري للأداء المتميز؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة كان لا بد من اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضيات الفرعية:

- لا يساهم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها في تحقيق التميز في مجال التدريس والإشراف للأستاذ الجامعي عند مستوى المعنوية. ($\alpha \leq 0.05$)

- لا يساهم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق التميز في مجال التأليف والبحث للأستاذ الجامعي بأبعاده في جامعات الشرق الجزائري عند مستوى المعنوية. ($\alpha \leq 0.05$)

- لا يساهم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق التميز في المشاركات العلمية والنشاطات للأستاذ الجامعي في جامعات الشرق الجزائري. ($\alpha \leq 0.05$)

أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

• دراسة وعرض الأفكار الخاصة بأنظمة عمل الأداء العالي وفق إطار فلسفي يحمل في جوانبه عنصر المناقشة الهادفة لمحاوير هذا المفهوم، بالإضافة إلى إعداد إطار مفاهيمي لمركزات وأساسيات الأداء المتميز للأستاذ الجامعي.

- معرفة مدى إدراك أفراد العينة لأهمية أنظمة عمل الأداء العالي وعناصرها المستخدمة في الجامعات قيد البحث.
- تقييم مدى تحقيق الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة للأداء المتميز.
- معرفة أثر تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في محاولة لوصف الظاهرة محل الدراسة بمختلف جوانبها بغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة من جهة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج من جهة أخرى.

الدراسات السابقة: تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- دراسة (هاشم فوزي العبادي، 2007): "دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز": هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية قواعد العمل، استراتيجية التطهير، واستراتيجية التخلص من الهدر في الأنشطة والثروة) في تحسين مستوى الأداء التدريسي الجامعي، في جامعة الكوفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية والأداء التدريسي الجامعي، مبررا العمل على وفق هذه الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (غازي والفتلاوي، 2015): "دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز": هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي تقوم به أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها في الأداء الوظيفي المتميز بتطبيقها على عينة من دوائر البلدية العراقية الحكومية، إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور كبير لأنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز. كما اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إدراك عينة البحث للاهتمام بممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لما لها من دور كبير في تحقيق الأداء المتميز.

- دراسة (Xueqing Fan et All، 2018): "حيثما يوجد ضوء، يكون هناك ظلام: نموذج عملية مزدوج لأنظمة عمل الأداء العالي وفق وجهة نظر الموظفين": هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان لأنظمة عمل الأداء العالي مكاسب متبادلة أو نتائج متضاربة مع أصحاب العمل والموظفين. إذ اقترحت هذه الدراسة المفاهيمية بأن أنظمة عمل الأداء العالي يمكن أن تكون مفيدة وضارة من خلال آراء الموظفين، حصص يكون تأثيرها إيجابيا إذا ارتبطت بالموارد الوظيفية، وسلبيا إذا ارتبطت بمتطلبات الوظيفي. كما اقترحت هذه الدراسة بأن القيادة الخدمية من شأنها تعزيز التأثير الإيجابي لأنظمة عمل الأداء العالي.

- دراسة (لطرش ومعزوزي، 2022): "أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية -دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المتميز للأستاذ الجامعي لدى أساتذة بعض جامعات الشرق الجزائري، من خلال أبعاده الثلاث المتمثلة في البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي والبعد الثقافي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للتعلم التنظيمي راجع لتأثير البعد الثقافي، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لكل من البعد الاستراتيجي والتنظيمي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات التي تم ذكرها، نشير إلى أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (غازي والفتلاوي، 2015)، في إلقاء الضوء على العلاقة بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء المتميز، وكذلك اشتركت مع دراسة (Xueqing Fan et All، 2018) بمتغير أنظمة عمل الأداء العالي كمتغير مستقل، أما مع دراسة (هاشم فوزي عباد، 2007) بمتغير الأداء المتميز كمتغير تابع،

ودراسة (لطرش ومعزوي، 2022) بمتغير الأداء المتميز للأستاذ الجامعي كمتغير تابع، ولكن اختلفت مع هذه الدراسات في تحديد الأثر الذي تلعبه أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، وكذلك الاختلاف من ناحية طريقة المعالجة وموضوع البحث وميدان الدراسة الذي تمت فيه.

2. أنظمة عمل الأداء العالي

على مدى الثلاثين عاما الماضية، ركز الباحثون في أدبيات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير من أجل السعي لإيجاد ممارسات الموارد البشرية المناسبة التي ستساهم كنظام في أداء تنظيمي أعلى، ليتم التعبير عن هذه الممارسات بمصطلح "أنظمة عمل الأداء العالي أو ما يعرف اختصارا ب (HPWS)".

1.2 لمحة تاريخية عن مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي:

البداية الصحيحة تكون بوضع أنظمة عمل الأداء العالي في سياقها التاريخي والاجتماعي، إذ أشار (Branes, 2001) إلى أن جذور هذا المفهوم تعود الى القرن الماضي خلال الثورة التي حدثت في الصناعة الأمريكية، أي أن أول ظهور لها كان في الولايات المتحدة الأمريكية بعد النقاش الواسع حول تراجع القدرة التنافسية التصنيعية في الولايات آنذاك وهذا لاعتمادها على مهارات عالية بأجور منخفضة مما أدى الى تراجع أدائها. الأمر الذي دفع بالمسؤولين في القطاع الصناعي إلى ضرورة التفكير مجددا بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها للتهوض بالأداء. ولعل الحافز الرئيسي لهذا الاهتمام يعود إلى أنظمة الإنتاج غير المترهل اليابانية التي ظهرت في السبعينات والثمانينات، إضافة الى التقنيات الأخرى، مثل: دوائر الجودة والمخزون في الوقت المناسب، الإنتاج المستند الى الفريق، مما يساعد على تحسين الجودة والتكلفة. الى جانب هذا التحدي، فقد كان هناك حافز آخر للتغيير في أنظمة العمل على مدار الثلاثين عاما الماضية ألا وهو ظهور تكنولوجيا التصنيع المتقدمة (AMT)، التي تشمل: أجهزة الروبوت، أدوات الألة، التصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAD)، الرقابة الرقمية عبر الكمبيوتر (CNC)، ونظم تبادل البيانات الالكترونية (EDI).

ومن هنا ظهر التركيز الأولي على الطريقة التي تتم بها إدارة عمال الإنتاج في التصنيع، وأصبح موضوع أنظمة عمل الأداء العالي جزءا من جدول أعمال أكبر مهتم بالأداء التنافسي. إذ برزت هاته الأنظمة المرتبطة أساسا بثلاث مفاهيم هي: الأداء، التأثيرات النظامية وممارسات العمل، كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال المورد البشري. (جاب ، ديفيد ، و باتريك، 2015، الصفحات 62-63)

وعليه فقد تم استخدام مصطلح أنظمة عمل الأداء العالي لأول مرة من قبل Huselid سنة 1995 كمفهوم جديد نسبيا، يطلق عليه أيضا تسميات أخرى، مثل أنظمة العمل عالية المشاركة، أنظمة العمل عالية الالتزام، أنظمة عمل الاحتواء العالي، وممارسات العمل المتقدمة. (Zhu , Anqi , & Guoling , 2018, p. 4)

2.2 مفهوم أنظمة عمل الأداء العالي:

يتفق أغلب الباحثين على أن أنظمة عمل الأداء العالي (HPWS) تتمثل في مجموعة ممارسات الموارد البشرية المصممة لجذب الموظفين المؤهلين، تعزيز مهاراتهم، والتزامهم وإنتاجيتهم بطريقة تجعلهم مصدرا للميزة التنافسية (Gaye , Meryem , & Cavide , 2016, p. 333)

وعليه فإن مفهوم نظم عمل الأداء العالي يمثل حزمة من الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تؤدي في محصلتها الى الأداء التنظيمي المتفوق، إذ تتضمن ثلاثة مفاهيم صريحة هي: الأداء، ممارسات العمل، والتأثيرات المنظمة (Boxall, 2012, صفحة 171)

كما تم الإشارة إلى أنظمة عمل الأداء العالي (HPWS) على أنها: نظاما متكاملًا من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخليا (الاصطفاف ما بين ممارسات الموارد البشرية) وملائمة خارجيا (الاصطفاف مع استراتيجية المنظمة الكلية). (Evans & Walter , 2005, p. 795)

ويمكن القول بأن التعريف الأصلي لنظام عمل الأداء العالي هو الذي قدمه (Nadler, Gerstein ,and Shaw) بأنه: هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يحسن التوافق بينها لكي تنتج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى. إذ يصف هذا التعريف أنظمة عمل الأداء العالي كطريقة لتفكير المنظمات، بحيث تم ترتيب الاحتواء، التدريب والحوافز في مفاهيم الأستاذ Nadler لعناصر العمل والمعلومات والأفراد والتكنولوجيا مباشرة مع بعضهم البعض. (العبادي و العززي ، 2009، صفحة 87)

مما سبق نستنتج بأن أنظمة عمل الأداء العالي هي: " توليفة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية التي تستهدف مخرجات عمل فائقة من العاملين. فهي إذن عبارة عن سلسلة من مزيج خاص تبدأ من التوظيف الفعال مرورًا بالتدريب الشامل فنظام المكافآت والتعويضات التي صممت لجذب المؤهلين ومن ثم رفع مهاراتهم وقدراتهم والحفاظ عليهم، فالأنظمة المختصة بتقييم الأداء لزيادة مستويات الالتزام لديهم، وصولًا إلى الممارسات التي تضم فرص المسار الوظيفي لتمكينهم من التعبير عن آرائهم وتصوراتهم بحرية وبالتالي تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تؤدي الى زيادة مرونة الموظف، إنتاجيته وقدرته على حل المشكلات".

3.2 أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي: من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تم اختيار بعض الممارسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تشكل أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي وتتوافق مع توجهات البحث الحالية وتشمل (التوظيف الفعال، التدريب الشامل، أنظمة المكافآت والتعويضات وفرص المسار الوظيفي).

• **التوظيف الفعال:** تعد استراتيجية التوظيف الفعال مطلب أساسي للنجاح إذ تعني التوظيف الانتقائي الذي يأخذ بعين الاعتبار الخصائص الشخصية والقابليات المطلوبة إضافة الى المهارات الفردية والمعارف والخبرات التي يمتلكها المتقدمين للوظيفة، عن طريق استراتيجية الاستقطاب المحكمة وأنظمة الاختيار الجديدة. إن عملية التوظيف الفعال تتطلب العديد من الأمور تتمثل في:

1. العدد الكبير للمتقدمين الى العمل والذي من شأنه تسهيل عملية الاختيار.
2. ضرورة تطابق قدرات المتقدمين مع متطلبات العمل الخاصة بالوظيفة.
3. ضرورة معرفة المنظمات بالمهارات والقدرات المطلوبة والتي يمكن ان يمتلكها المتقدمون.

4. تحديد الخصائص التي تحتاج الى التطوير من خلال التدريب. (غازي و الفتلاوي ، 2015، صفحة 195)

• **التدريب الشامل:** ما هو إلا عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف، السلوكيات، المهارات والقدرات) واتجاهات (النظرية، العملية، النفسية والسلوكية) العاملين في المنظمة بهدف تحسين أدائهم واكتساب الخبرات وخلق الفرص المناسبة للتغير في سلوكهم من خلال توسيع معرفتهم، صقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة بما يخدم حاجاتهم وحاجات المنظمة. إن عملية التدريب الشامل تتضمن بعدين:

1. تكتيف التدريب والتركيز على عمق التداخل المعرفي وقدرات برامج التدريب الحديثة باستمرار.

2. مجال التدريب ويتركز على سعة التدريب والأنواع المختلفة لغرض التدريب المقدم للعاملين. (خلف اللافي و الخشمان،

2019، صفحة 53)

• **أنظمة المكافآت والتعويضات:** يساعد العنصران السابقان في تحيئة الموظفين والمنظمات في تطبيق وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي بشكل ناجح، إلا أنه بدون نظام المكافآت والتعويضات سيفشل النظام على الأغلب. إذ تحتاج المنظمات لطريقة من أجل ربط عملية الدفع مع الأداء من أجل تحفيز الموظف للتركيز على تحقيق أهداف المنظمة. إذ تتخذ هذه الأنظمة أشكالاً عديدة، منها ما هو مادي مثل زيادة في الدفع، خطط للمشاركة في الربح أو علاوات، ومنها ما هو معنوي مثل: مرونة الوقت، مجموعة وجبات الغذاء ومنافع الموظف الخاصة الأخرى. (العنزي و العبادي، 2009، صفحة 87)

• **تقييم الأداء:** هو مجموعة متنوعة من العمليات التي تحتوي على تقييم الفرد وتطوره وأدائه في العمل، سواء من حيث فعاليته الحالية أو قدرته على التقدم. (مرزوق و عبد المنعم البزاوي، 2020، صفحة 301)

إن عملية تقييم الأداء تعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة، إذ لا بد من أن تتوافق مع استراتيجية المنظمة. لذلك تعتبر من مجموعة الأنشطة التي يقود نجاحها إلى نجاح استراتيجية المنظمة فضلاً عن نجاح إدارة الموارد البشرية، كونها تتضمن تنافس أنشطة الأشخاص مع نتائج وأهداف المنظمة. كما تتعلق بتقويم أداء الأفراد لمعرفة أدائهم ومقارنته مع ما هو مخطط له ومن ثم تحديد الانحرافات من أجل تصحيح وتلافي الأخطاء مستقبلاً. (الدوري، 2005، صفحة 282)

• **فرص المسار الوظيفي:** ترسل الفرص المهنية إشارة بأن المنظمة لديها التزام طويل الأجل تجاه الأفراد العاملين بها، وهذا من شأنه أن يحفزهم للدخول في تنافس مهني لتقديم الأفضل والارتقاء بمستوى الأعمال المنوطة بهم. (غازي ع.، 2015، صفحة 51)

ومن هنا يتضح جلياً بأن المسار الوظيفي يعكس اهتمام المنظمة بموظفيها والتزامها اتجاههم. فمن خصائص المنظمات التي تخلق سوق العمل الداخلي، الاهتمام بشكل أساسي على الموظفين الداخليين وتوسيع سلمهم المهني. إذ يجب على المسؤولين والرؤساء في هكذا نوع من المنظمات المعرفة للتوقعات المهنية لمروسيهم. كما وتمنح الفرص المهنية الداخلية حالة الضمان والأمان للموظفين نحو وجود فرص النمو والتطور داخل المنظمة. (العنزي، العطوي، و العبادي، 2011، صفحة 96)

4.2 أنظمة عمل الأداء العالي بين المزايا والعيوب: على الرغم من وجود دراسات كثيرة اهتمت بالجانب الإيجابي لأنظمة عمل الأداء العالي، إلا أن هناك سطر آخر من الأبحاث يشير إلى أن هذه الأنظمة (HPWS) تثير نتائج متضاربة للموظفين وأرباب عملهم. إذ تشير الدراسات في هذا السياق إلى أن أنظمة عمل الأداء العالي تدفع الموظفين الى تبني السلوكيات الاستباقية والابداعية وتمنح مكاسب متبادلة لكل من الموظفين ومؤسساتهم، حيث تشجع بعض ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي كالتدريب المكثف والإثراء الوظيفي الموظفين على تولي مهام مختلفة ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم، كما أن تقييم الأداء التنموي

يجعلهم قادرين على فهم الأداء السابق لهم ويحددون ما يجب تحسينه مستقبلاً، إلى جانب هذا فإن الأجر الطارئ للأداء يمكن أصحاب الإنجازات العالية من الحصول على مكافآت مالية وتقديرية عالية، مما يكسبهم الحرية في التصرف والمرونة في العمل ورفع معدلات الرضا ومنه الالتزام فالولاء. ومن ناحية أخرى فإن هذه الأنظمة تعمل كنظام توقعات يرسل إشارات للموظفين حول الأداء المتوقع منهم، وبموجب هذه الممارسات قد يواجه الموظفون عبء العمل الزائد، سرعات العمل العالية، المواعيد النهائية الضيقة، زيادة الضغط، انخفاض التحكم في وتيرة وكمية العمل، وفي ضوء ذلك تساهم أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق المزايا التنافسية التنظيمية على حساب رفاهية الموظفين من خلال زيادة الانفعال العاطفي والقلق الوظيفي الذي يرفع من معدل دوران العمل ومنه التأثير العكسي على الأداء. لذلك سيكون فهمنا لـ HPWS غير مكتمل إذا أخذنا جانباً واحداً بعين الاعتبار. فمن المتوقع أنه عند اعتماد HPWS في إحدى المنظمات، سيكون لها جوانب مشرقة كما ولها أخرى مظلمة. (Xueqing , Yan , & Xi , 2018, pp. 3-6)

3. الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

يمثل الأستاذ الجامعي محورا أساسيا من محاور الارتكاز في العمل الجامعي، فمن خلاله يتم تحديد مدى كفاية التعليم وجودته، إذ تقاس مكانة الجامعة وسمعتها وقوتها من خلال مكانة وسمعة وجهود أساتذتها. لذا فإن الوصول إلى الأداء المتميز أمراً ضرورياً، وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، وجب التطرق أولاً إلى المفاهيم المرتبطة به.

1.3 تعريف الأداء المتميز: إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في المجال (شوشان و يجياوي، 2015، صفحة 319). ويعرف الأداء المتميز على أنه: "أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء مميز وفريد". (ليث، زوين، و الخفاجي، 2009، صفحة 103)، وهناك من يرى بأن الأداء المتميز هو: "الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي فضلا عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق. (الزبيدي و المشهداني، 2016، صفحة 276)

2.3 تعريف الأستاذ الجامعي: الأستاذ الجامعي هو ذلك الشخص الذي يشترك مع طلابه في تحقيق النمو الذاتي، ويشترط فيه أن تكون لديه مؤهلات علمية وتربوية من بينها شهادات الدراسات العليا والدراسات المعمقة وشهادات الماستر والمجستير والدكتوراه، والتي تحوله القيام بمهام التدريس والإشراف والتأطير والبحث العلمي. (علوط و ونوقي، 2018، صفحة 154). كما يعرف بأنه: "الأستاذ الحرفي القادر على تكييف خطابه وعمله ونشاطه بطرائق تتلائم مع مستوى فهم واستيعاب طلابه إذ يحرك تفاعلهم ويفتح أذهانهم للاستزادة من المعرفة وكسب الخبرة والمقدرة على تطبيقها" (القريشي و الموسوي، 2011، صفحة 223). وهناك من يرى بأن الأستاذ الجامعي هو: "باحث صاحب رسالة سامية يسعى جاهداً لتنمية ذاته وتحسين أدائه والمساهمة في خدمة مجتمعه (النشاط العلمي "الاهتمام بقضايا المجتمع، إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية")، وهذا كله من باب الأمانة الأخلاقية التي تستوجب الإجابة في العمل" (بتقة، 2016، صفحة 28).

وبهذا يعتبر الأستاذ الجامعي العنصر الرئيسي الفاعل في تحقيق أهداف الجامعة من جهة ونجاح عملية التعليم والتعلم الذي تقوم على التدريس والإشراف والتأطير والبحث العلمي من جهة أخرى.

3.3 تعريف الأداء المتميز للأستاذ الجامعي: الأداء المتميز للأستاذ الجامعي هو: "نوع من أنواع الإبداع والتفوق من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من قبل الأستاذ الجامعي والوصول إلى الرضى من قبله

ومن قبل المؤسسة التعليمية، وبذلك فهو استغلال الأستاذ للفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي والعمل والالتزام برؤية تكون واضحة الهدف للوصول إلى الأداء الفعال داخل المؤسسة التعليمية" (يونس و مرهون، 2021، الصفحات 80-81). يعرف أيضا على أنه: "مجموعة من التصرفات المعبرة عن قيام الموظف بمهامه وتحمل مسؤولياته، إذ تتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة الجامعية، الاتصال والتواصل الفعال والالتزام بالنواحي الإيجابية للعمل والسعي لها بكل حرص وفعالية". (شبوي و بن لكحل، 2019، صفحة 431)

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز للأستاذ الجامعي على أنه: "مجموعة من السلوكيات والمقدرات الفكرية التي يتمتع بها الأستاذ الجامعي والتي تنعكس جليا في مجال التدريس والإشراف، التأليف والبحث، المشاركات العلمية والنشاطات المرتبطة بها".

4.3 الأدوار الرئيسية للأستاذ الجامعي: اتفق أغلب الباحثين على أن الوظائف الرئيسية للأستاذ الجامعي تتلخص في:

● **التدريس والإشراف:** منذ نشأة التعليم الجامعي والتدريس من أهم الوظائف المرتبطة به، فهو نشاط يمارسه الأستاذ الجامعي بهدف السعي لتحقيق عملية التعليم. ويتم عن طريق نقل المعارف والخبرات، تنمية المهارات والميول، اكتساب القيم، اكتشاف المواهب، الاطلاع الجيد على كل ما هو جديد وتنمية العادات الصحية وفلسفة الحياة للطلاب، مما يساهم في تطوير القوى البشرية ورفع كفاءتها وتنمية قدراتها، لتهيئتها لأعمال ونشاطات متعددة الاستعمال، ولكي يمارس الأستاذ الجامعي وظيفة التدريس على أكمل وجه ينبغي أن يكون متمكنا في مجال تخصصه، واسع الاطلاع، لكي يلم بأحدث النظريات في مجال تخصصه ويعرض موضوعات الدرس بطريقة واضحة ومنطقية، يراعي الفروق الفردية بين الطلاب ويستخدم في شرحه ألفاظا واضحة ومحددة. كما ويعمل أيضا على توفير المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية والذي يتضمن التوجيه والإرشاد، العلاقات الإنسانية، استخدام وسائل تعليمية متنوعة، ويربط بين الجوانب التطبيقية والنظرية. (موفق، 2016، صفحة 76)

● **التأليف والبحث:** يمثل البحث العلمي الركيزة الأساسية لتقييم نشاطات الأساتذة الجامعيين، فانصرافه للتدريس واهمال البحث العلمي سيؤدي لا محال إلى ضعف الدور التدريسي له، وتتجلى وظيفة البحث والتأليف التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في: - إجراء البحوث النظرية والإجرائية والتطبيقية.

- الإشراف على دراسات وبحوث طلبة الدراسات العليا.

- حضور المنتديات والمؤتمرات العلمية الدولية والوطنية التي تنظم في ميدان تخصصه.

- الاستمرار في ممارسة البحث والنشر العلمي في ميدان تخصصه. (زروخي، مخزومي، و ختيري، 2019، صفحة 179)

● **المشاركات العلمية والنشاطات (خدمة المجتمع):** وهي المهمة الثالثة للأستاذ الجامعي وتتضمن جانبين هما:

داخل الجامعة: تتضمن المشاركة في النشاطات غير الدراسية التي يقوم بها الطلبة كإلقاء محاضرات في موضوعات علمية في تخصص علمي، والمشاركة في الندوات الطلابية الثقافية والفنية.

خارج الجامعة: وتتضمن القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتساهم في حلها، إضافة إلى المشاركة في الندوات العلمية التي تنظم في قاعات غير جامعية بتقديم أعمال علمية فيها، وأيضا تأليف كتب في ميدان التخصص موجهة للمثقف العام

ناهيك عن الترجمة ونقل المعارف في ميدان تخصصه من اللغات الأجنبية إلى اللغة الأم. (لطرش و معزوري، 2022، صفحة 100)

4. الطرق والأدوات المستخدمة:

يشمل هذا الجزء وصفا لمنهج الدراسة، مجتمعا، عينتها، وكذا الأداة المستخدمة فيها، بالإضافة إلى إجراءات إعدادها وبنائها، وخطوات التأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التطبيقية وصولا إلى تفسير واستخلاص النتائج.

1.4 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

• **مجتمع الدراسة وعينتها:** شملت الدراسة كل أساتذة جامعات الشرق الجزائري (جامعة 8 ماي 1945 -قلمة- وجامعة باجي مختار عنابة، جامعة 20 أوت سكيكدة). إذ تم توزيع 100 استمارة في جامعة قلمة استرجع منها 60 استمارة صالحة للتحليل، في حين تم جمع 100 استمارة أخرى صالحة للتحليل من خلال توزيعها إلكترونيا في جامعتي سكيكدة وعنابة، ليصبح المجموع الكلي للاستمارات المستوفية لشروط التحليل 160 استمارة. ويمثل الجدول (01) وصفا لعينة الدراسة:

الجدول (01): خصائص عينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | خصائص عينة الدراسة | |
|----------------|---------|--------------------------|-------------------|
| 50 | 80 | ذكر | الجنس |
| 50 | 80 | أنثى | |
| 8.8 | 14 | من 20 إلى أقل من سنة 30 | السن |
| 43.1 | 69 | من 30 إلى أقل من 40 سنة | |
| 37.5 | 60 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | |
| 10.6 | 17 | 50 سنة فأكثر | |
| 18 | 29 | أقل من 5 سنوات | الخبرة |
| 19.4 | 31 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | |
| 38.8 | 62 | من 10 إلى أقل من 15 سنة | |
| 23.8 | 38 | 15 سنة فأكثر | |
| 25 | 40 | ماجستير | المستوى العلمي |
| 75 | 120 | دكتوراه | |
| 35 | 56 | أستاذ مساعد | الرتبة الأكاديمية |
| 53.75 | 86 | أستاذ محاضر | |
| 11.25 | 18 | أستاذ تعليم عالي | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss(v21).

• **أداة الدراسة:** لقد تم تصميم الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة بغرض الحصول على البيانات والمعلومات، إذ تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي تتراوح درجاته من 1 التي تعني غير موافق بشدة إلى الرقم 5 الذي يعني موافق بشدة، وتضم الاستمارة عددا من المحاور يمكن إيضاحها في الجدول التالي:

الجدول 02: محاور استمارة الدراسة

| المصدر | عدد الفقرات | المتغيرات الفرعية | المحاور |
|-------------------------------|-------------|---|---|
| من إعداد الباحثين | 5 | الجنس، السن، الخبرة، المستوى العلمي، الرتبة الأكاديمية | المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوث |
| (عبد الكريم و الفتلاوي، 2015) | 21 | التوظيف الفعال، التدريب الشامل، أنظمة المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي | المحور الثاني أنظمة عمل الأداء العالي |
| (العبادي، 2007) | 15 | التميز في مجال الاشراف والتدريس، التميز في مجال البحث والتأليف، التميز في المشاركات العلمية والنشاطات | المحور الثالث الأداء المتميز للأستاذ الجامعي |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستمارة والمصادر المشار إليها أعلاه

● الأدوات الإحصائية المستخدمة: لتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم الاعتماد على: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (21) وقد تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة القياس، معامل الصدق لاختبار صدق أداة القياس.

__ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

__ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة البحث ودرجة تشتتها حول متغيرات الدراسة.

- الانحدار الخطي البسيط لدراسة الأثر بين المتغير المستقل والتابع.

أما بالنسبة لتفسير معيار درجة التوفر لمعرفة مدى تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في جامعات الشرق الجزائري، ولتوضيح كيفية قياسنا لدرجة التوفر، فقد اعتمدنا على سلم ليكرت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 03: درجة التوفر حسب تصورات أفراد العينة

| الوسط الحسابي | [1.80-1] | [2.60-1.80] | [3.40-2.60] | [4.20-3.40] | [5-4.20] |
|---------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| درجة التوفر | ضعيفة جدا | ضعيفة | متوسطة | عالية | عالية جدا |

المصدر: (الفر، 2008، صفحة 26)

2.4 تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها:

● اختبار صدق وأداة الدراسة:

- اختبار الصدق الظاهري: للتأكد من صدق شكل ومحتوى الأداة تم عرضها على مجموعة من أساتذة الاختصاص لغرض الحصول على ملاحظات شاملة ومتنوعة، ومن ثم قمنا بإجراء العديد من التصحيحات والتعديلات الضرورية التي اقترحها أهل الاختصاص من حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات.

اختبار الثبات: بينت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لأن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة أكبر من القيمة المقبولة (0.6)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 04: اختبار ثبات أداة الدراسة

| العدد | العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------|----------|--------------------|
| أنظمة عمل الأداء العالي | 21-1 | 0.846 |
| أنظمة الأداء المتميز للأستاذ الجامعي | 36-22 | 0.641 |
| الاستمارة ككل | 36-1 | 0.866 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (v21).spss.

• نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

- تقييم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في الجامعات محل الدراسة: تم إجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة المرتبطة بواقع تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 05: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة التوافر لعبارات أنظمة عمل الأداء العالي

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|-------------------------------------|---|---------------|-------------------|--------------|
| 01 | تسعى الجامعة إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة | 3.59 | 0.99 | عالية |
| 02 | يخضع المتقدم للعمل في الجامعة لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبه للعمل قبل اختياره | 3.39 | 1.05 | متوسطة |
| 03 | تعتمد الجامعة الى نتائج التحليل وتصميم الوظيفة لاختيار المرشحين للعمل فيها | 3.32 | 1.01 | متوسطة |
| العدد الأول: التوظيف الفعال | | | | |
| 04 | تخصص الجامعة جزءا من مواردها لتدريب الأساتذة العاملين بها للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل | 3.44 | 1.11 | عالية |
| 05 | تقوم الجامعة بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقا لمتطلبات الأعمال المحددة | 3.19 | 1.09 | متوسطة |
| 06 | تضع الجامعة برامج تدريبية للأساتذة للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم | 3.07 | 1.19 | متوسطة |
| 07 | تقدم الجامعة فرصا كافية لتدريب وتثقيف الأساتذة بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال | 2.98 | 1.18 | متوسطة |
| 08 | تضع الجامعة برامج لتقييم أداء الأساتذة بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أدائهم لأعمالهم | 2.74 | 1.14 | متوسطة |
| العدد الثاني: التدريب الشامل | | | | |
| 09 | تستند الجامعة على نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة | 2.79 | 1.02 | متوسطة |
| 10 | تهدف التعويضات التي تقدمها الجامعة الى تحقيق العدالة والمساواة بينهم | 2.93 | 1.18 | متوسطة |
| 11 | تناسب المرتبات المقدمة للأساتذة مع متطلبات وأعباء الأعمال المنجزة | 3.58 | 1.28 | عالية |
| 12 | تعمل الجامعة على اشباع الحاجات الضرورية للأساتذة | 2.58 | 1.16 | ضعيفة |
| 13 | تستخدم المكافآت بوصفها جزء من منظومة التميز بين الأداء العادي والتميز | 2.61 | 1.07 | متوسطة |

| البعد الثالث: أنظمة المكافأة والتعويضات | | | |
|---|------|------|--|
| متوسطة | 0.94 | 2.70 | |
| متوسطة | 1.14 | 2.88 | 14 تستعمل الجامعة معايير متعددة لتقييم أداء الأساتذة استنادا إلى طبيعة أعمالهم |
| متوسطة | 1.13 | 2.77 | 15 يبلغ الأساتذة عن نتائج تقييم أدائهم الفردي بشكل منتظم |
| متوسطة | 1.19 | 2.83 | 16 تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء الأساتذة |
| البعد الرابع: تقييم الأداء | | | |
| متوسطة | 0.98 | 2.82 | |
| متوسطة | 1.17 | 3.10 | 17 تكون طموحات المسار الوظيفي للأساتذة معروفة وواضحة |
| متوسطة | 1.09 | 3.01 | 18 تمتلك الجامعة خططا متخصصة وواضحة لتحقيق الفرص الوظيفية للأساتذة |
| متوسطة | 1.17 | 3.19 | 19 تمنح الجامعة فرصا عادلة لكل الأساتذة خلال مساهمهم المهني |
| متوسطة | 1.14 | 3.33 | 20 يعتمد نظام الترقية على أداء الأستاذ |
| عالية | 1.03 | 3.50 | 21 يعتمد الحصول على فرص المسار الوظيفي على العلاقات والمحابة مع المسؤولين |
| البعد الخامس: فرص المسار الوظيفي | | | |
| متوسطة | 0.67 | 3.23 | |
| متوسطة | 0.70 | 3.07 | المتغير المستقل: أنظمة عمل الأداء العالي |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss(v21).

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفئة البحث تجاه تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، إذ تشير النتائج بأن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بنسبة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (3.07) بانحراف معياري قدره (0.70)، كما تم تسجيل درجة توفر متوسطة في أغلب أبعاد أنظمة عمل الأداء العالي، إذ سجلت أكبر المتوسطات في بعد التوظيف الفعال بقيمة (3.43) بانحراف معياري قدره (0.76) ودرجة توفر عالية، يليه بعد فرص المسار الوظيفي بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري قدره (0.67) ودرجة توفر متوسطة، يأتي بعدها بعد التدريب الشامل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.09) ودرجة توفر متوسطة، في حين حل بعد تقييم الأداء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (2.82) بدرجة توفر متوسطة، وأخيرا بعد أنظمة المكافآت والتعويضات بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري قدره (0.94) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني بأن الأساتذة المستهدفين في الدراسة لديهم إجماع على أن هناك تفاوت في درجات تطبيق مختلف أنظمة عمل الأداء العالي في الجامعات محل الدراسة، وهذا نتيجة للظروف السيئة التي يعيشها الأستاذ الجامعي كالتخفيض الأجر ونقص برامج التكوين وعدم توفر الجامعات على الوثائق والوسائل العلمية وعدم توفر مكتب للأستاذ ونقص التسيير وكذا تذبذب العلاقات بين الأساتذة والمسؤولين لغياب العدل وانتشار المحابة... الخ.

تقييم أبعاد الأداء المتميز للأستاذ الجامعي بجامعات الشرق الجزائري:

تم إجراء تحليل وصفي لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بتقييم أبعاد الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 06: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارات التميز في مجال التدريس والاشراف

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 22 | تشجع الجامعة الأساتذة على القيام بتدريس مواد دراسية متنوعة أولية لزيادة خبرتهم | 3.18 | 1.13 | متوسطة |

| في المجال العلمي | | | |
|-------------------------------------|--|------|------|
| 23 | توفر الكوادر الكفوة من الأساتذة في الجامعة من شأنه أن يعكس على سعة القدرة الاستيعابية للمدارك الفكرية لدى الطلبة | 3.39 | 0.99 |
| 24 | يسعى الأستاذ لتحقيق التميز من خلال التركيز على التدريس وإلقاء المحاضرات | 3.78 | 0.92 |
| 25 | إن امتلاك الأساتذة للمعرفة والخبرة يساعد في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء في العملية التعليمية | 4.05 | 0.76 |
| 26 | من الأفضل الإشراف على عدد محدود من طلبة الدراسات للتمكن من التأطير الجيد | 3.95 | 1.07 |
| بعد التميز في مجال التدريس والإشراف | | | |
| | | 3.67 | 0.57 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss(v21).

يوضح الجدول رقم (06)، إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده التميز في مجال التدريس والإشراف، حيث سجل هذا البعد وسطا حسابيا قدر ب (3.67) وانحراف معياري (0.57) بدرجة توفر عالية، إذ يلاحظ من الجدول بأن العبارة رقم (25) قد تحصلت على أكبر المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (0.76) وهذا ما يدل على الموافقة التامة لأفراد العينة على أن الخبرة تساعد في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء في العملية التعليمية، تليها العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري قدره (1.07) وهذا ما يؤكد على أن أفراد العينة موافقين تماما على أن الإشراف على عدد محدود من الطلبة يمكن من التأطير الجيد لهم، وجاءت بعدها العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي قدره (3.78) ودرجة توفر عالية وهذا ما يشير إلى أن الأستاذ يسعى إلى التميز من خلال التركيز على التدريس وإلقاء المحاضرات، وحلت عبارة تشجع الجامعة الأساتذة على القيام بتدريس مواد دراسية متنوعة لزيادة خبرتهم في المجال العلمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري بلغ (1.13) بدرجة توفر متوسطة، وهو ما يدل على اهتمام الأستاذ الجامعي بتحسين أدائه في مجال التدريس والإشراف كونهما أحد أهم الوظائف المرتبطة به.

الجدول 07: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارات بعد التميز في مجال التأليف والبحث

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|-----------------------------------|---|---------------|-------------------|--------------|
| 27 | يتم تشجيع الأساتذة من قبل الإدارة في عملية تقييم البحوث متميزة في مجال الاختصاص | 2.68 | 1.06 | متوسطة |
| 28 | غالبا ما تتسم البحوث التي يقدمها الأستاذ بالأصالة والتميز | 3.19 | 1.04 | متوسطة |
| 29 | يملك أساتذة الجامعة القدرة على نشر أبحاثهم في مجالات علمية رصينة | 3.34 | 0.92 | متوسطة |
| 30 | يملك أساتذة الجامعة القدرة على تأليف كتب معاصرة في مجال الاختصاص | 3.68 | 0.80 | عالية |
| 31 | إن الكتب التي يقوم الأستاذ بتأليفها غالبا ما يتم اعتمادها ككتب منهجية | 3.19 | 0.86 | متوسطة |
| بعد التميز في مجال التأليف والبحث | | | | |
| | | 3.22 | 0.55 | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss(v21).

يتبين من الجدول رقم (07)، أن عبارة يمتلك أساتذة الجامعة القدرة على تأليف كتب معاصرة في مجال الاختصاص جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري قدره (0.80) ودرجة توفر عالية، تليها عبارة يمتلك أساتذة الجامعة القدرة على نشر أبحاثهم في مجالات علمية رصينة بوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري بلغ (0.92) ودرجة توفر

متوسطة، في حين حلت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عبارة يتم تشجيع الأساتذة من قبل الإدارة في عملية تقييم البحوث المتميزة في مجال الاختصاص بمتوسط حسابي قدره (2.68) وانحراف معياري (1.09) بدرجة توافر متوسطة، وقد سجل بعد التميز في مجال البحث والإشراف وسطا حسابيا قدره (3.22) ودرجة توافر متوسطة، وهو ما يدل على اهتمام الأساتذة بعملية البحث والتأليف، إذ يظهر جليا من خلال حصول جامعة قالمة على المرتبة الأولى وطنيا في التصنيف الموضوعي في ميدان الهندسة والعلوم الفزيائية الصادر عن « Times higher education university rankings by subject 2023 » وهذا بفضل جهود باحثيها.

الجدول 08: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارات بعد التميز في المشاركات العلمية والنشاطات

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|
| 32 | تعمل ادارة الجامعة على تهيئة فرص مناسبة لمشاركة أساتذة الجامعة في المؤتمرات أو الندوات العلمية | 3.21 | 1.15 | متوسطة |
| 33 | توفر الجامعة فرصة للمشاركة في نشاطات علمية داخل القطر بوصفها من المتميزين | 3.21 | 1.14 | متوسطة |
| 34 | يقدم الأستاذ استشارات علمية وادارية وفنية للمنظمات وخدمة المجتمع | 3.10 | 1.60 | عالية |
| 35 | يساهم الأستاذ في الحلقات العلمية والنقاشات التي تنظمها الجامعة | 3.40 | 0.86 | عالية |
| 36 | يشارك الاستاذ في الغالب بمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه | 3.40 | 1.17 | عالية |
| | بعد التميز في المشاركات العلمية والنشاطات | 3.26 | 0.70 | متوسطة |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss(v21).

يتبين من الجدول رقم (08)، أن عبارة عبارتي يساهم الأستاذ في الحلقات العلمية والنقاشات التي تنظمها الجامعة و يشارك الاستاذ في الغالب بمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري بلغ (0.86) (1.17) على الترتيب ودرجة توافر عالية، في حين حلت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عبارة يقدم الأستاذ استشارات علمية وإدارية وفنية للمنظمات وخدمة المجتمع بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (1.60) بدرجة توافر متوسطة، وقد سجل بعد التميز في المشاركات العلمية والنشاطات وسطا حسابيا قدره (3.26) ودرجة توافر متوسطة، وهو ما يدل على نقص اهتمام الأستاذ الجامعي بالنشاطات والمشاركات العلمية التي تخدم المجتمع، وهو ما تم تأكيده من خلال المقابلة مع مختلف أفراد.

اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا يساهم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها في تحقيق التميز في مجال التدريس والإشراف للأستاذ الجامعي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). " تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول 09: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في مجال التدريس والإشراف للأستاذ الجامعي

| تحقيق التميز في مجال التدريس والإشراف | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|---------------|----------------|--------|---------------|
| تطبيق أنظمة عمل | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار | قيمة F | مستوى الدلالة |

| | | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| الأداء العالي | 0.600 | 0.360 | 0.491 | 88.853 | 0.000 |
|---------------|-------|-------|-------|--------|-------|

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.600)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحقيق التميز في مجال التدريس والإشراف، كما بلغ معامل التحديد (0.360) وهو ما يدل على أن (36%) من التغيرات التي تطرأ على التميز في مجال التدريس والإشراف كانت نتيجة لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، كما أكدت قيمة مستوى دلالة (0.000) معنوية هذا الأثر، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت (88.853) وهي أكبر من قيمة F الجدولية كما أنها دالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في مجال التدريس والإشراف.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا يساهم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها في تحقيق التميز في مجال البحث والتأليف للأستاذ الجامعي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في مجال البحث والتأليف للأستاذ الجامعي

| تحقيق التميز في مجال البحث والتأليف | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------|---------------|
| تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار | قيمة F | مستوى الدلالة |
| | 0.594 | 0.353 | 0.473 | 86.085 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.594)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحقيق التميز في مجال البحث والتأليف، كما بلغ معامل التحديد (0.353) وهو ما يدل على أن (35.3%) من التغيرات التي تطرأ على التميز في مجال البحث والتأليف كانت نتيجة لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، كما أكدت قيمة مستوى دلالة (0.000) معنوية هذا الأثر، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت (86.085) وهي أكبر من قيمة F الجدولية كما أنها دالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في مجال البحث والتأليف.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يساهم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها في تحقيق التميز في المشاركات العلمية والنشاطات للأستاذ الجامعي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في المشاركات العلمية والنشاطات للأستاذ الجامعي

| تحقيق التميز في المشاركات العلمية والنشاطات | | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------|----------|---------------|
| تطبيق أنظمة عمل | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل الانحدار | قيمة F | مستوى الدلالة |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|---------|-------|
| الأداء العالي | 0.635 | 0.423 | 0.658 | 117.328 | 0.000 |
|---------------|-------|-------|-------|---------|-------|

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.653)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحقيق التميز في المشاركات العلمية والنشاطات، كما بلغ معامل التحديد (0.423) وهو ما يدل على أن (42.3%) من التغيرات التي تطرأ على التميز في مجال التدريس والاشراف كانت نتيجة لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، كما أكدت قيمة مستوى دلالة (0.000) معنوية هذا الأثر، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت (117.328) وهي أكبر من قيمة F الجدولية كما أنها دالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في المشاركات العلمية والنشاطات.

اختبار الفرضية الرئيسية: " لا يساهم تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي

| تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي | | | | | |
|--------------------------------------|---------|----------------|---------------|----------------|-------------------------------|
| مستوى الدلالة | قيمة F | معامل الانحدار | معامل التحديد | معامل الارتباط | تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي |
| 0.000 | 191.208 | 0.540 | 0.548 | 0.740 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V21.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.740)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي وتحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، كما بلغ معامل التحديد (0.548) وهو ما يدل على أن (54.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز كانت نتيجة لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي، كما أكدت قيمة مستوى دلالة (0.000) معنوية هذا الأثر، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت (191.208) وهي أكبر من قيمة F الجدولية كما أنها دالة معنوية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي.

5. الخلاصة

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أهمية أنظمة عمل الأداء العالي في مؤسسات التعليم العالي وبالتحديد تبيان أثرها في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي، بدراسة عينة من أساتذة بعض جامعات الشرق الجزائري، وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيضاحها في النقاط التالية:

النتائج:

✓ هناك مستوى مرتفع من تطبيق أنظمة عمل الأداء العالي في جامعات الشرق الجزائري من وجهة نظر العاملين فيها، حيث جاء في الترتيب الأول بعد التوظيف الشامل بمتوسط حسابي (3.43) وفي الترتيب الأخير بعد أنظمة المكافآت والتعويضات بمتوسط حسابي (2.70)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات محل الدراسة لا تولي اهتماما بنظام المكافآت والتعويضات، ويتضح ذلك جليا من خلال عدم كفاية واشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجات الأساتذة الأساسية، مما انعكس سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي ;

✓ يتمتع أساتذة جامعات الشرق الجزائري بمستوى متوسط من الأداء المتميز وفقا لمقياس الدراسة، إذ جاء بعد التميز في مجال التدريس والإشراف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.67)، إذ يعد مؤشرا هاما وإيجابيا يعكس كفاءة وقدرة الأستاذ الجامعي فبالرغم من الظروف القاسية التي شهدتها ظرفية جائحة كورونا وما نتج عنها من تبني استراتيجيات التعليم عن بعد، لم يؤثر ذلك على الأداء الأكاديمي له بسبب التوافق والانسجام بين ما يتمتع به من خصائص نوعية وبين الوظائف والمهام المسندة لهم، يليه بعد التميز في النشاطات العلمية والمشاركات بمتوسط حسابي (3.26)، مما يدل على نقص اهتمام الأستاذ بخدمة المجتمع، وأخيرا بعد التميز في مجال البحث والتأليف بمتوسط حسابي قدره (3.22)، إذ يشير الى نقص اهتمام واهمال من طرف الأستاذ بالبحث العلمي، وهذا نتيجة غياب الدعم والتحفيز من جهة وعدم توفير البيئة الملائمة وعدم إيجاد صيغة مناسبة لتقنين عملية تقوم الجهود البحثية. يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي ;

✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي بمختلف أبعادها في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ;

✓ يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في مجال التدريس والإشراف عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ;

✓ يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في مجال التأليف والبحث عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ;

✓ يوجد تأثير معنوي لتطبيق أنظمة عمل الأداء العالي على تحقيق التميز في المشاركات العلمية والنشاطات عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ;

التوصيات: بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تم صياغة مجموعة من التوصيات يمكن ابرازها في النقاط التالي:

✓ ضرورة إيلاء مفهوم الأداء المتميز للأستاذ الجامعي الاهتمام الذي يستحقه كونه الدالة التي يركز عليها العمل الجامعي ونجاحاته، ومتابعة مفاهيمه المتطورة من خلال إدخال الأساتذة في دورات لتعميق مفهوم الأداء والأداء المتميز باعتباره مفهوم معاصر ;

✓ البحث عن الأسباب الحقيقية والأساسية التي تعرقل تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي ;

✓ العمل على تحسين الظروف المعيشية للأستاذ الجامعي وضرورة مراجعة أنظمة المكافآت والتعويضات بما يتوافق مع حجم الأعباء التي يقومون بها ;

✓ دعوة الأساتذة من مختلف الجامعات الى المشاركة في مختلف النشاطات والمشاركات العلمية التي من شأنها أن تسهم في خدمة المجتمع ;

✓ تشجيع عملية البحث العلمي من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للأساتذة الباحثين وتسهيل إجراءات البحث العلمي وتوفير مختلف المعدات اللازمة لذلك ;

المراجع العربية

الكتب

- جباب بايو، جيست باتريك ورايت دايفيد (2015). إدارة الموارد البشرية والأداء التحديات والإنجازات، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- وليد الفرا (2008). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية.
- نكرياء مطلق الدوري (2005). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات، حالات دراسية (الطبعة 1)، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، الأردن.

المقالات

- الجاتول علوط، وعبد القادر ونوقي. (2018). الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 152-167.
- جمال لطرش، ومنيرة معزوزي. (2022). أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للأستاذ الجامعي في الجامعة الجزائرية "دراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 6(1)، 91-106.
- هاشم فوزي دباس العبادي. (2007). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. دراسات ادارية، 1(3)، 84_117.
- وفاء محمود يونس، وعمر عزيز مرهون. (2021). الأداء المتميز لتدريسي كليات التربية/ جامعة الموصل في ضوء جائحة كورونا. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 17(3)، 76-109.
- حسين محمد القرشي، وعبد المحسن جواد الموسوي. (2011). أداء الطالب الجامعي وأثره في تحديد كفاءة مؤسسات التعليم العالي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(18)، 219-249.
- ليلي بركة. (2016). دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنساني، 6(11)، 24-38.
- سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، وعلي رزاق جواد العبادي. (2011). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة المهوبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 6(11)، 24-38.
- سليم شوي، ونوال بن لكحل. (2019). رأس المال الفكري كآلية لتحقيق أداء جامعي متميز -دراسة حالة عينة في مدارس القطب الجامعي بالقليعة-. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 9(5)، 426-450.
- سهام شوشان، ونعيمة يحيوي. (2015). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة-. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 9(3)، 312-329.
- عبد العزيز علي مرزوق، وأسماء عبد المنعم البزاوي. (2020). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(2)، 393-444.
- حلي الحكيم ليث، عمار عبد الأمير زوين، وحاكم جبوري الخفاجي. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، 94-120.

- سروز زروخي، لظفي مخزومي، ووهيبه ختيري. (2019). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي (دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف). *مجلة العلوم الادارية والمالية*، 3(1)، 173-186.
- صااق ياسين الحلو. (2009). الأستاذ الجامعي (صفاته وكفاءاته). *مجلة جامعة ذمار للدراسات والبحوث*، 2009(10)، 11ص.
- خالء خلف اللاني، وأيسر مَّجَّد الخشمان. (2019). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(1)، 48-79.
- خني ءحام تناي الزبيءي، وامنة عبد الكريم مهءي المشهءاني. (2016). دور الرأس مال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي -بحء ميداني في وزارة النفط العراقية-. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، 14(38)، 269-287.

الرسائل والأطروحات:

- أعماء موفق. (2016). *جوةء الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1)*. رسالة ماجيسءير، باتنة -الجزائر-.
- عء زيب كريم عبد السيد غازي. (2015). *ءور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الءور الوسيط لمرونة الموارد البشرية -رسالة ماجيسءير-*. العراق: جامعة كربلاء _كلية الإدارة والاقتصاد-.

المراجع الأجنبية

Journal

- Fernández-Manzanal, R. Rodríguez-Barreiro, L., & Carrasquer, J. (2007). Evaluation of environmental attitudes: Analysis and results of a scale applied to university students. *Science Education*, 91(6), 988-1009.
- Chunling Zhu ،Liu Anqi ،Chen Guoling . (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China* ،12(4)
- Fan Xueqing ،Liu Yan و ، Zo.u Xi . (2018). Where there is light, there is dark: a dual process model of high-performance work systems in the eyes of employees. *Frontiers of Business Research in China* ،12(21).
- Özçelik Gaye ،Aybas Meryem و ، Uyargil Cavide . (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values:Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Peter Boxall. (2012). High-performance work systems: what, why,how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources* ،50(2).
- W. Randy Evans و ، D. Davis Walter . (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management* ،31(05).