

The role of human resources in achieving institutional excellence from the point of view of the administrations of King Abdul-Aziz University: an applied study.

Samar A. Alyami ^a, Mashaal K. Alotaibi ^b

^a King AbdulAziz University, Jeddah, Saudi Arabia

saalyami0001@stu.kau.edu.sa

^b King AbdulAziz University, Jeddah, Saudi Arabia

catalog2018@gmail.com

Abstract: The study aimed to identify the role of human resources in achieving institutional excellence, and the study relied on the descriptive analytical approach using the questionnaire tool, which contained 3 axes that measure institutional excellence: selection and appointment, training, and evaluation. The questionnaire was applied to an intentional sample of female employees of the deanships of King Abdulaziz University, represented by (Deanship of Admission and Registration, Deanship of Distance Learning, Deanship of Graduate Studies). The sample size was (35) female employees. The study found that the majority of respondents highly agree on the importance of the role of human resources to achieve institutional excellence in the training axis for employees. While their approval of the evaluation axis came in the second place, and in the third rank came the selection and appointment axis as the least role in achieving institutional excellence. It was found that there was no statistically significant relationship at the level of 0.05 between the entity to which the employee belongs, the educational qualification, the number of years of experience, and the achievement of institutional excellence in the axis of selection and appointment, training, and evaluation. The study recommends the following: conducting a similar study on another Saudi university, which may also address other dimensions other than those studied and conducting comparative studies for the level of achieving institutional excellence in public and private universities in the Kingdom of Saudi Arabia and working to achieve institutional excellence in all sectors of education in the Kingdom of Saudi Arabia Saudi Arabia.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Practices, Institutional Excellence, King Abdulaziz University.

دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد

العزیز: دراسة تطبيقية.

سمر علي الیامي / مشاعل خويشان العتيبي

جامعة الملك عبدالعزیز

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة والتي احتوت على ٣ محاور تقيس التميز المؤسسي وهي: الاختيار والتعيين، التدريب، والتقييم. وطبقت الاستبانة على عينة قصدية من موظفات عمادات جامعة الملك عبدالعزيز متمثلة في (عمادة القبول والتسجيل، عمادة التعلم عن بعد، عمادة الدراسات العليا). بلغ حجم العينة (٣٥) موظفة. توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشكل عالي على أهمية دور الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في محور التدريب للموظفين. فيما جاءت موافقتهم على محور التقييم في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء محور الاختيار والتعيين كأقل دور في تحقيق التميز المؤسسي. تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين كلاً من الجهة التي تنتمي إليها الموظفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وبين تحقق التميز المؤسسي في محور الاختيار والتعيين، التدريب، والتقييم. وتوصي الدراسة بما يلي: إجراء دراسة متماثلة على جامعة سعودية أخرى وقد تتناول أبعاد أخرى أيضاً غير التي تمت دراستها، وإجراء دراسات مقارنة لمستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والاهلية في المملكة العربية السعودية والعمل على تحقيق التميز المؤسسي في كافة قطاعات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، ممارسات الموارد البشرية، التميز المؤسسي، جامعة الملك عبدالعزيز.

المقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحالي تغيرات سريعة ومتعددة ومتشابكة ومعقدة للغاية، تضغط على منظمات الأعمال وتهدد وجودها واستمراريتها، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى إعادة التفكير في الطريقة التي يؤديون بها عملهم وطريقة إضافة قيمة إلى أصحاب المنظمة، لذلك تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر للوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة، وتكمن أهميتها في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها وأدائها لمهامها وأنشطتها التي تمارسها، لذلك ازدادت الحاجة إلى موارد بشرية ذات قدرات متميزة ومهارات عالية لا يستطيع المنافسون تقليدها، بحيث تم تغيير طبيعة إدارة الموارد البشرية لتناسب مع متطلبات العصر الحالي

والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد لتكون قادرة على تحقيق التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (زوزال، ٢٠١٥).

ويعد المورد البشري هو من يخطط لأهداف المؤسسة ويعطي الحلول الممكنة والمتاحة لتنفيذ هذه الخطط، لذلك كل هذه المراحل تحتاج إلى مورد بشري إداري كفؤ، ويعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل شامل عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة ذات تخصصات وأهداف مختلفة، حيث أنهم من بين أهم الموارد التي يمكن الحصول عليها بسهولة، بالنظر إلى أن الموارد البشرية هي رأس مال استثماري يجب تطويره لما لها من بعد استراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر حينها إدارة الموارد البشرية بطريقة تعمل على توجيه الرعاية والاهتمام الكاملة للأفراد ومساعدتهم على أداء عملهم على أكمل وجه، وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المخصص لعملها. (أحمد، ٢٠٢١).

وتعتمد المؤسسات والمنظمات على المورد البشري على اعتباره عنصرا هاما للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة، والتي تكمن أهميتها في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها نحو أداء مهامها وأنشطتها كنتيجة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة نفسها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، ويمكن القول إن الحكم على نجاح وتميز المؤسسات والمنظمات أم لا يقاس بتميز ونجاح كوادرها البشرية ومدى حصول هذه الكوادر على المؤهلات، ومع ذلك، فإن هذا الاختصاص لن يأتي إلى الموارد البشرية إلا من خلال برامج التطوير التي تهدف إلى رفع الأداء واكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الكفاءة المطلوبة (بعزيز، ٢٠٢١).

كما يعد السعي وراء التميز المؤسسي من أهم الموضوعات وحديثة، حيث أصبحت معايير التميز في طليعة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود الحثيثة لتحقيق النجاح والتقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وخلاصة ذلك إن الدخول إلى عالم التميز يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد والمؤسسة على حد سواء خاصة إذا تعلق الأمر بطرح بيئة شديدة المنافسة، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات وكفاءات إلا أن هناك بعض ممارسات تتبعها إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تضع تلك المؤسسات على نهج التميز في مجالها، وبالنظر لما سبق فقد عملت العديد من المؤسسات على تبني دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وتبني برامج لرعاية وضمان البيئة المناسبة للاستمرار هذه المؤسسات (عمام، ٢٠١٨).

فالتميز المؤسسي يضمن تحقيق أهداف العاملين في المؤسسات، وذلك من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، أو من خلال استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت جهود العاملين، انطلاقاً من تصور أن احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز (محمد، ٢٠٢٠).

في ضوء ما تقدم وبناء على موضوع دراستنا الحالية يتضح لنا حتمية التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، من خلال البحث عن مدخل شامل يجمع بين عناصر بناء الجامعات ومقوماتها، ويساعد في توفير قاعدة بيانات شاملة للموارد البشرية بها، بما يسهم في اتخاذ القرارات الرائدة في شأن أي توجهات مستقبلية للتطوير، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي في التركيز على إدارة الموارد البشرية بالجامعات كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعة باعتباره الأساس في نجاح خطط الموارد البشرية الأخرى وسياساتها؛ كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب والتطوير (مطر، ٢٠١٩).

ومن خلال ما سبق جاءت الدراسة الحالية للتعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز.

أولاً : منهج الدراسة

يعتمد نجاح المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها على كفاءة وفعالية الموارد البشرية، حيث إن إدارة هذه الموارد وتطويرها أمر بالغ الأهمية لزيادة كفاءتها لتحقيق المزيد من الإنتاجية، والحصول على أرباح أعلى، والوصول إلى خدمات أفضل، مما يحقق رضا الموارد البشرية عن أدائها، ورضا متلقي الخدمة، كما تتعامل المنظمات مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ وأساليب جديدة، والتي من أجلها تعمل المؤسسات على تحديث ممارسات الموارد البشرية باستمرار نظراً لأهميتها في تحقيق مستويات أداء عالية، وبالتالي الوصول إلى التميز المؤسسي، الأمر الذي تتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وكيف تؤثر هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي.

ومن خلال اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة التأثيرية بين عمليات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تبين أن هناك اختلافات في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بوجود تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات، حيث أكدت دراسة (Balat & Yilmaz, ٢٠١٥) على وجود علاقة بين المصادر الخارجية للتوظيف

والأداء والتميز التنظيمي، كما أشارت دراسة (Bomthal & Rioux, 2016) إلى أن استراتيجيات الاختبار والتعيين لها أثر في تحسين مخرجات المنظمة ومن ثم تميز هذه المؤسسات.

وقد أشارت دراسة أجريت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الى وجود تأثير إلى التوظيف على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية (حجازي، ٢٠١٦)، وفي دراسة أخرى على مؤسسة الجمارك السعودية توصلت الدراسة إلى أن لوظائف إدارة الموارد البشرية تأثير على تحقيق التميز المؤسسي (العربي، العنزي، ٢٠١٣)

وفيما يخص الدراسات التي ظهر فيها القصور بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي على نطاق الجامعات، فقد أشارت دراسة البحيري (٢٠١٢) إلى وجود ضعف في أداء القيادات الأكاديمية وضعف إيمانها بأهمية التميز، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة على الأفكار المتميزة، وسيادة النمط التقليدي في الاتصالات ونظم المعلومات، وكذلك دراسة الحسيني (٢٠١٢) والتي توصلت إلى مجموعة من المشكلات؛ منها ارتفاع أعداد الطلاب في مقابل نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس، وضعف القدرة على تلبية الاحتياجات الراهنة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وغياب البنية الأساسية والأجهزة والمواد التعليمية، وضعف الاعتمادات والموارد المالية، هذا فضلاً عن تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي الذي أكد افتقار العديد من الجامعات المصرية مقوماتها الداعمة للعملية التعليمية والبحثية مما يجعلها غير قادرة على أداء رسالتها الحقيقية في تقديم تعليم متميز يرتقى إلى مستوى المنافسة العالمية (المجلس القومي المتخصصة، ٢٠١٣)، وأيضاً دراسة العصيمي (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود قصور في معيار الموارد البشرية كأحد معايير التميز المؤسسي بمعاهد البحوث والاستشارات بالجامعات؛ حيث جاء هذا المعيار في المرتبة الأخيرة بالنسبة لمعايير التميز المؤسسي.

ولذلك أرادت الباحثتان من خلال هذه الدراسة أن توضح القصور في الدراسات السابقة وذلك من خلال تسليط الضوء على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز.

وبناء على ما سبق فقد تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز؟

وقد تفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل يوجد أثر لعملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز؟
٢. هل هناك دور للتدريب البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز؟
٣. هل يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى :

1. التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز.
2. تحديد أثر عملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز.
3. معرفة دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز.
4. الكشف عن دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:

الأهمية النظرية:

1. توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تحقيق التميز المؤسسي.
2. قد تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
3. أهمية موضوع البحث والمتمثل دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز.
4. إثراء المكتبة العربية في الجانب المعرفي لهذا الموضوع. على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات.
5. توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الملك عبد العزيز.
6. أهمية نتائج البحث للجامعة عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية لتحقيق الوصول لرؤية الجامعة.

الأهمية التطبيقية:

1. قد يفتح هذا البحث المجال أمام الباحثين للبحث في أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
2. وتنبع أهمية الدراسة تطبيقيا كونها تقدم توصيات ومقترحات لصناع القرار في الجامعات وخاصة جامعة الملك عبد العزيز لتحقيق التميز المؤسسي لديها وبالتالي تحسين جودة الخدمات.

مصطلحات الدراسة:

• **إدارة الموارد البشرية:** عرف الرواحنه (٢٠١٣: ٨) إدارة الموارد البشرية على أنها "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال".
وتعرف إجرائيًا بأنها الممارسات والأنشطة التي تتبعها جامعو الملك عبد العزيز في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها للوصول الى أهدافها.

• **التميز المؤسسي:** عرف عماد (٢٠١٨: ٥٣١) التميز المؤسسي على أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة".
وتعرف إجرائيًا: قدرة الجامعة على تبني معايير متكاملة ومترابطة للتميز، وتطبيقها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق مركز تنافسي غير مسبوق على المستويين المحلي والعالمي.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها سيستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعني هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، فهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة، ويتم فيه تجميع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل البحث وفقاً لتساؤلات البحث وأهدافه، ومن ثم وصفها بدقة والتعبير الكمي والكيفي عنها، وتحليل البيانات وتنظيمها واستخراج النتائج والوصول للتوصيات، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفات العمادات في شطر الطالبات بجامعة الملك عبدالعزيز، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة الالكترونية) على عينة قصدية من موظفات عمادات المتمثلة في (عمادة القبول والتسجيل، عمادة الدراسات العليا وعمادة التعليم عن بعد) وبلغ عددهم (٨٠) موظفة، وبلغت نسبة المسترد من الاستبانة (٤٣,٨٪) بواقع إجابة (٣٥) موظفة، ويوضح الجدول التالي عدد الموظفين في كل عمادة موضع الدراسة وحجم العينة التي تم الحصول عليها :

جدول رقم (١/١) بيانات مجتمع الدراسة والعينة .

العمادة	حجم مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
عمادة القبول والتسجيل	35	13
عمادة التعليم عن بعد	25	13
عمادة الدراسات العليا	20	9
المجموع	80	35

أدوات وطرق جمع البيانات:

1. مصادر أولية للبيانات : حيث ستلجأ الباحثان لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة الى جمع البيانات الأولية بواسطة أداة الدراسة وهي الاستبانة التي صممت خصيصا لهذا الغرض، وتكونت محاورها كالتالي :
 - المحور الأول : البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن افراد الدراسة (المسمى الوظيفي ، الجهة التي تنتمي اليها، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)
 - المحور الثاني : محور دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، ويتمثل في ثلاثة ابعاد وهي: البعد الأول الاختيار والتعيين ، البعد الثاني التدريب و البعد الثالث التقييم، متمثلة في (١٥) عبارة.
2. مصادر ثانوية للبيانات : ستتجه الباحثان لمعالجة الاطار النظري للدراسة الى المصادر الثانوية للبيانات ومنها الكتب والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول مواضيع الدراسة .

حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: الكشف عن دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي .
2. الحد المكاني: جامعة الملك عبد العزيز - شطر الطالبات .
3. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٢م\١٤٤٣ هـ.
4. الحد البشري: طبقت على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز - شطر الطالبات.

ثانياً : الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية :

١. دراسة شحاتة وسعد (٢٠٢١) بعنوان: إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM : دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية. حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الأسس الفكرية ، وبرز النماذج والجوائز العالمية لإدارة التميز المؤسسي، والوقوف على معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار ٢٠٢٠ ، ودرجة توافرها في جامعة الإسكندرية، والمشكلات التي تحد من تطبيقها، والتصور المقترح لتطبيقها بالجامعة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن كمنهج علمية للبحث، كما استخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات للبحث، وتمثل مجتمع الدراسة في كليات جامعة الإسكندرية، وعينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبلغ المجتمع الكلي للدراسة (٧٠٦٢) عضو هيئة تدريس بالجامعة، بينما بلغت عينة الدراسة (٣٦٩) عضو هيئة تدريس، وقد تم تطبيق أداة (الاستبانة) الكترونياً، نظراً لظروف جائحة كورونا، وتم عمل التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخدام التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ف)؛ كأساليب إحصائية. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: تتوافر معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار ٢٠٢٠ في جامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات افراد العينة حول توافر معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار ٢٠٢٠؛ ترجع الى (قطاع الكلية). بينما اثبتت الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات افراد العينة حول توافر هذه المعايير ترجع الى كل من (الدرجة العلمية، والمنصب الاداري). قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFGM) إصدار ٢٠٢٠ في جامعة الإسكندرية ، مكوناً من ثلاثة أجزاء : انشاء هيئة مصرية متخصصة في إدارة التميز المؤسسي بالجامعات ، تحديد مصفوفة لمعايير تميز الجامعات وفق نموذج (EFQM) إصدار ٢٠٢٠ ، وعمل تقييم ذاتي للجامعات في ضوء الية التقييم الذاتي للنموذج الأوروبي (RADAR). و ضرورة التطلع للمستقبل والبحث عن التميز، والاهتمام بالتصنيفات العالمية للجامعات ، ومراقبة المنافسين، والاستفادة منهم ، و ادخال التكنولوجيا الحديثة للجامعات ونشر ثقافة التميز، وتأهيل الكوادر البشرية، مع تحفيز الاكاديميين، ومكافأة العاملين، وتشجيع المبتكرين، والتأكيد على ضرورة توفير الدعم الحكومي المالي والقانوني لجهود تطبيق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار ٢٠٢٠ في الجامعات.

٢. دراسة أحمد (٢٠٢١) بعنوان: آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت علي منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية، واعتمدت في جمع البيانات علي مقياس لقياس آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية"، وتم تطبيق الدراسة على سبعة عشر جمعية أهلية، من خلال الحصر الشامل لعدد(٩٨) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية السبعة عشر بمدينة

الفيوم، وأسفرت نتائج الدراسة عن مستوى مرتفع لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية (الاختيار والاستقطاب- التدريب والتطوير- تقييم أداء العاملين)، ومستوى متوسط في الأجور والحوافز لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٣. دراسة محمد (٢٠٢٠) بعنوان: **تمكين الموارد البشرية ومستوى التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية**، حيث هدف الدراسة إلى تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية ومستوي التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، كما وتنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية ، وقد اعتمدت علي منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية المختارة للدراسة وعددهم (٦٩) مسعول، وطبقت الباحثة استمارة استبيان للمسؤولين، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون متوسط، كما أثبتت الدراسة أن مستوى أبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية كما يحددها المسؤولون مرتفع، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

٤. دراسة بلاسمة (٢٠١٩). بعنوان: **"ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال"**، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة شملت (٣٨) فقرة. والتي تم توزيعها على عينة الدراسة والتي شملت جميع الموظفين في دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات والبالغ عددهم (٧٥) موظفا. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر لبعدهم : تحفيز الموارد البشرية" في "التميز المؤسسي"، وعدم وجود اثر لبعدهم "استقطاب الموارد البشرية" في التميز المؤسسي وبعد "الاختيار والتعيين للموارد البشرية" في "التميز المؤسسي". ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة ضرورة الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في منطقة الشمال بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة والمتغيرة، وضرورة اشراك كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم بالإجراءات الهادفة الى تحقيق التميز المؤسسي.

٥. دراسة الرخيص (٢٠١٩) بعنوان: **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية وصفية**، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M. بالمنظمات وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري، تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالي E.F.Q.M. ، علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد نحو تطبيق هذا النموذج.

٦. دراسة عمام (٢٠١٨) بعنوان: اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض

البنوك بولاية الأغواط، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم أداء العاملين) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (٣٤) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، تكونت عينة الدراسة من (٤٥) من موظفي البنوك. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا وان تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسط، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم الأداء المقدم، وكذا رسم سياسة واضحة المعالم فيما يخص تحفيز الموظفين بغرض الوصول لتمييز المؤسسي الهادف

٧. دراسة زوزال (٢٠١٥) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث هدفت

هذه الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين، التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة)، فيما تم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة). وأجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر-وكالة بسكرة- إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة ميسرة بلغ حجمها ٤٠ موظفا بعد التحليل من خلال البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كل من الاستقطاب والاختيار، تقييم أداء العاملين، لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي.

• الدراسات الأجنبية:

٨. دراسة (Mehdizadeh & Rankouh & Barketan, 2014) بعنوان "تقييم جامعة آزاد

الإسلامية بشرق جيلان باستخدام نموذج التميز المؤسسي (EFQM)"، وتناولت هذه الدراسة درجة تطبيق جامعة آزاد الإسلامية بشرق جيلان بدولة إيران للنموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM)، وذلك من خلال قياس درجة توافر بعض الأنشطة والإجراءات والمعايير الخاصة بالنموذج في جامعة آزاد الإسلامية،

وكذلك قياس بعض الجامعات الأخرى بشرق جيلان في استخدام وتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وقد توصلت الدراسة الى وجود اثار إيجابية لتنفيذ النموذج في العمليات الاكاديمية بجامعة آزاد الإسلامية ، بينما أظهرت نتائج الدراسة ان حالة التفوق التنظيمي في جامعات شرق جيلان الأخرى كانت اقل بكثير من النقاط التي تم بحثها في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ، وان هذه الجامعات لم تلتزم بشكل فعال بخصائص التميز المؤسسي، سواء في المعايير التمكينية او معايير النتائج، وبذلك يتضح ان جامعات شرق جيلان والعاملين بها لا يحاولون تطبيق هذا النموذج ، واهتتمت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق هذا النموذج في جامعات شرق جيلان ؛ لما له من اثار إيجابية مثمرة.

٩. دراسة (Cartmeel, 2014)، بعنوان: " تطبيق نموذج التميز (EFQM) داخل قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة البريطانية ". هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية الحاجة الى تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي؛ من خلال استخدام النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM)، وهدفت أيضا الى التعرف على مبادئ الإدارة الكاملة التي يقوم عليها النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM) وتطبيقاته في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ومدى تأثيره فيها، ومميزات وعيوب استخدامه؛ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة ، كما استخدمت مزيجاً من الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة الى ان استخدام نموذج التميز الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي يساعد على تحديد عوامل النجاح اللازمة لتحقيق ثقافة التغيير والتحويل؛ حيث يساعد استخدام النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM) في بناء الاستراتيجيات وتدريب القادة والموظفين، ومشاركة جميع العاملين في عمليات التقييم وعمليات التحسين المستمرة، واستخدام أدوات الجودة وتقنياتها، واهمها عملية التقييم الذاتي المنهجية، كما توصلت الدراسة الى وجود بعض المعوقات التي تعوق تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM) بطريقة جيدة ، منها (عوامل الثقافة التنظيمية، انخفاض التمويل، عدم فاعلية القيادة ، تدي معنويات الموظفين، كثرة التنقل لكبار المديرين، الضغوط التي تمارس على القيادات الجامعية لتحسين الإنتاجية على المدى القصير، وأخيرا انعدام التوجيه والدعم من الحكومة). اوصت الدراسة كبار المديرين الإداريين والاكاديميين وواضعي السياسات التعليمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بضرورة تبني استخدام النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ببريطانيا، وإعطاء الموظفين التدريبات اللازمة لذلك، وحل مشاكل التمويل ، وزيادة الدعم من قبل الحكومة والقادة .

١٠. دراسة (Saad, 2013) بعنوان: " تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كحالة

عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 1110 2008: في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٦٤) موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي % ٠٢,١١ ، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

١١. دراسة (Collins & Clark, 2003) بعنوان: " ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية، وفريق الإدارة

العليا الشبكة الاجتماعية، والأداء المؤسسي: دور ممارسات الموارد البشرية في إيجاد ميزة تنافسية تنظيمية. " هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) شركة ذات التكنولوجيا العالية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

التعقيب على الدراسات السابقة واستخراج الفجوة البحثية:

أوجه الاتفاق:

- من حيث الهدف: اتفقت معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف العام للدراسة وهو التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات.
- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة احمد وأخرون (٢٠٢١) الرخيص (٢٠١٩)، ودراسة عماد (٢٠١٨)، ودراسة (Saad, 2013).

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة للدراسات السابقة، حيث تراوحت عينة الدراسة بين ٤٠-١٠٠.

أوجه الاستفادة: من خلال استعراض الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، يمكن إجمال أوجه الاستفادة من تلك الدراسات فيما يلي:

- ♦ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في دعم مقدمة الدراسة.
- ♦ الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة المحاور المتعددة للإطار النظري.

- ◆ الاطلاع على أدوات جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة وفقاً للمنهجية العلمية المناسبة.
 - ◆ الأخذ بتوصيات الدراسات المستقبلية المنبثقة منها، وتضمينها بالدراسة الحالية.
 - ◆ الاستفادة من شعور بعض الدراسات نحو وجود مشكلة بحثية تدعم مشكلة الدراسة الحالية.
 - ◆ الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في الكشف عن الفجوة البحثية التي سلطت دراستنا الحالية الضوء عليها.
- ولعل أبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جمعها وتناولها لمتغيري الدراسة الحالية معا وهما (إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي)، لما للموارد البشرية وتطويرها وتحسينها الأثر البالغ في تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم تحقق التميز المؤسسي.

ثالثاً : الاستنتاجات و التوصيات

تكونت عينة الدراسة الإجمالية من 35 فرد من موظفي جامعة الملك عبد العزيز (ن = 35). وقد تم جمع عدد من البيانات الإضافية من أفراد العينة كالجهد التي ينتمون إليها (عمادة القبول والتسجيل، عمادة التعليم عن بُعد، وعمادة الدراسات العليا)، وكذلك المؤهل العلمي لأفراد العينة (الثانوية العامة، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، وأخيراً عدد سنوات الخبرة (من 1-3 سنوات، من 4-6 سنوات، من 7-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

وكما ظهر في جدول 1 كانت نسبة غالبية أفراد العينة حوالي 49٪ تحت المسمى الوظيفي "إداري"، يليهم نسبة 11,4٪ وكانت "للمبرمج"، "مسجل المعلومات" و"أخصائي المعلومات"، أما مسمى "باحث" فكانت نسبته 8,6٪، وحصل كلاً من مسمى "مدير" و"غير ذلك" على نسبة 2,9٪ و 5,7٪ بالترتيب. انظر الشكل 1.

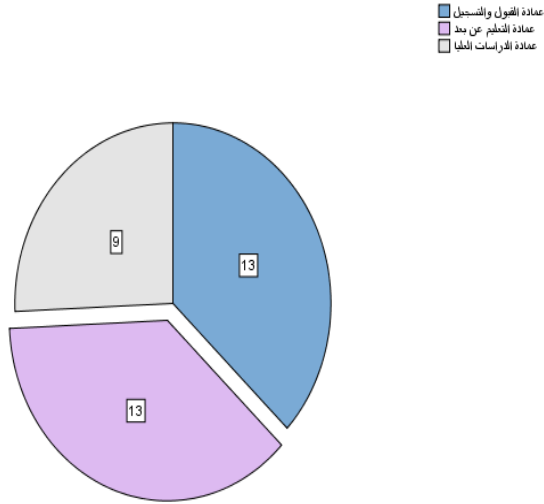
أما متغير "الجهة التي تنتمي إليها" فكانت عمادتي القبول والتسجيل و التعليم عن بعد متساويتان في النسبة المئوية وهي 37,1٪ في حين أن عمادة الدراسات العليا كانت 25,7٪. انظر الشكل 2.

وبالنظر إلى المستوى التعليمي لأفراد العينة ظهر أنهم يتواجدون في مستويين تعليميين فقط وهم البكالوريوس والدراسات العليا بنسبة 71,4% و 28,6٪ بالترتيب. انظر الشكل 3.

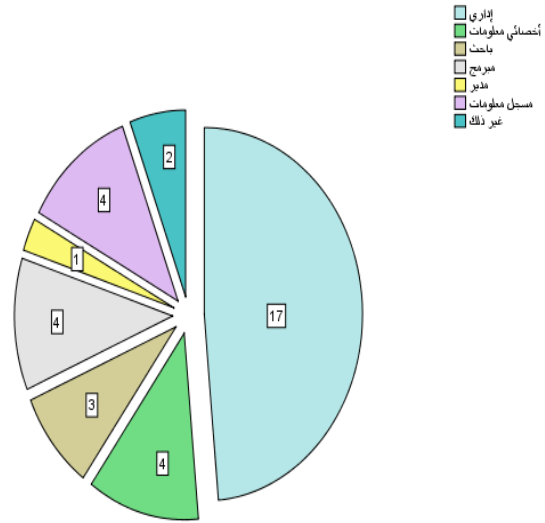
وأخيراً متغير عدد سنوات الخبرة ظهر أن غالبية أفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 57,1٪ يليهم في ذلك من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 28,6٪ وأقل عدد سنوات خبرة كانت من 4 إلى 6 سنوات بنسبة 14,3٪ في عينة الدراسة. انظر الشكل 4.

جدول ١: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

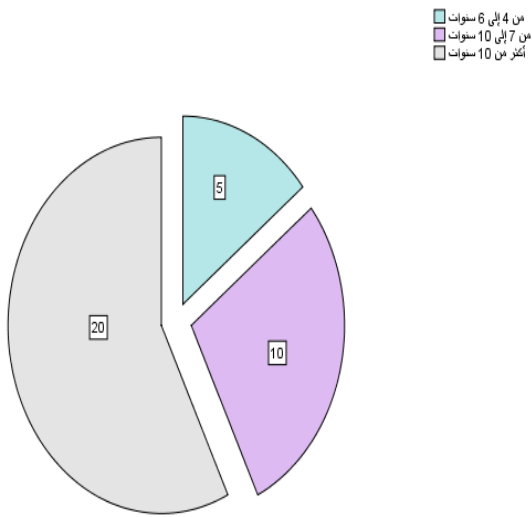
النسبة المئوية	التكرار	المتغير الديموغرافي
المسمى الوظيفي		
48.6%	17	- إداري
11.4%	4	- أخصائي معلومات
8.6%	3	- باحث
11.4%	4	- مبرمج
2.9%	1	- مدير
11.4%	4	- مسجل معلومات
5.7%	2	- غير ذلك
100%	٣٥	المجموع
الجهة التي تنتمي لها:		
37.1%	13	- عمادة القبول والتسجيل
37.1%	13	- عمادة التعليم عن بعد
25.7%	9	- عمادة الدراسات العليا
100%	٣٥	المجموع
المستوى التعليمي:		
71.4%	25	- بكالوريوس
28.6%	10	- دراسات عليا
100%	٣٥	المجموع
عدد سنوات الخبرة:		
14.3%	٥	- من ٤ إلى ٦ سنوات
28.6%	١٠	- من ٧ إلى ١٠ سنوات
57.1%	٢٠	- أكثر من ١٠ سنوات
100%	٣٥	المجموع



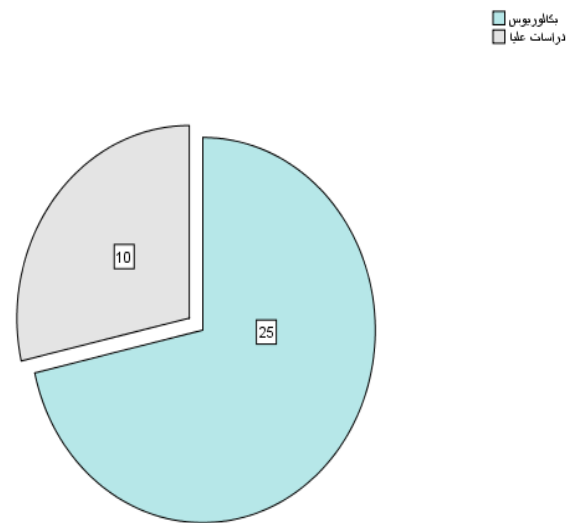
شكل ٢: الجهة التي ينتمي لها أفراد العينة ن = ٣٥.



شكل ١: المسمى الوظيفي لأفراد العينة ن = ٣٥.



شكل ٤: عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة ن = ٣٥.



شكل ٣: المستوى التعليمي لأفراد العينة ن = ٣٥.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولاً: صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة وهي استبانة "دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز"، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة على كل مفردة لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية على المحور وجاءت النتائج كما في جدول ٢.

جدول 2: قيم معاملات ارتباط سبيرمان لمفردات الاستبانة (مؤشر الاتساق الداخلي).

المحور الأول: الاختيار والتعيين		المحور الثاني: التدريب	
المفردة	r	المفردة	r
1	0.832**	1	0.261
2	0.650**	2	0.721**
3	0.860**	3	0.802**
4	0.832**	4	0.789**
5	0.866**	5	0.706**
المحور الثالث: التقييم			
المفردة	r	المفردة	r
1	0.762**	3	0.817**
2	0.797**	4	0.734**
5	0.806**	** دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١	

وقد ظهر من الجدول ٢ أن غالبية مفردات أداة الدراسة كان معامل ارتباط سبيرمان لها مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، دال عند مستوى ٠,٠١ بقيمة معامل ارتباط تجاوزت ٠,٥٠، حيث كان أعلى معامل ارتباط هو ٠,٨٦٦ للمفردة ٥ في محور "الاختيار والتعيين". وأقل قيمة لمعامل الارتباط تساوي ٠,٦٥٠ وهي للمفردة ٢ في محور "الاختيار والتعيين"، مما يعني أن مفردات الاستبانة قد حققت صدق الاتساق الداخلي. أي أن كل مفردة مرتبطة مع الدرجة الكلية للمحور وساهمت بجزء فيه. وعلى العكس من ذلك ظهر أن المفردة ١ في محور "التدريب" لم يكن معامل ارتباطها ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور المنتمة له، أي أنها لم تحقق الاتساق الداخلي بالمؤشر الإحصائي. لذلك وجب الرجوع إلى أداة الدراسة ومراجعتها تبين أن نص هذه المفردة "تعتمد الجامعة على التدريب كوسيلة اكتساب المهارات العملية والمعرفية في مجال عمل العاملين" قد تحقق بما صدق المحتوى إذ أنها فعلاً تقيس جزء من محور التدريب فتقرر الإبقاء عليها في الاستبانة واستكمال التحليلات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة وهي استبانة "دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز"، ولمعرفة مدى تأثير كل مفردة من مفردات الاستبانة على قيمة معامل الثبات الكلي، تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع المفردات.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ للمفردات للمحور بعد حذف المفردة منه (Cronbach's Alpha if item deleted)، وكذلك إيجاد معامل الارتباط المصحح الكلي للمفردات (Corrected item total correlation) الذي هو من طرق اختبار الاتساق الداخلي؛ لمعرفة المفردات التي ليست ذات ارتباط قوي بالسمة المقايسة.

جدول ٣: قيم معامل ألفا بعد حذف المفردة ومعامل الارتباط المصحح الكلي للمفردات.

المحور الثاني: التدريب			المحور الأول: الاختيار والتعيين		
معامل الارتباط المصحح	معامل ألفا	المفردة	معامل الارتباط المصحح	معامل ألفا	المفردة
-0.008	0.801	١	0.755	0.835	١
0.524	0.660	٢	0.479	0.901	٢
0.672	0.591	٣	0.760	0.834	٣
0.597	0.626	٤	0.764	0.836	٤
0.597	0.628	٥	0.791	0.825	٥
المحور الثالث: التقييم					
معامل الارتباط المصحح	معامل ألفا	المفردة	معامل الارتباط المصحح	معامل ألفا	المفردة
0.613	0.801	٤	0.595	0.809	١
0.607	0.802	٥	0.682	0.778	٢
			0.651	0.788	٣

ومن الملاحظ من جدول ٣ أن المفردة ٢ في محور الاختيار والتعيين عند حذفها سيرتفع معامل ثبات الاستبانة، ولكن رأيت الباحثة بضرورة الاحتفاظ بها؛ لأنها من صميم القياس إذ أنها تنص على "تأخذ الجامعة الخبرة والخدمة الطويلة في عين الاعتبار لشغل الوظائف المتاحة" وسيؤثر صدق محتوى الاستبانة إذا تم حذفها، فيما سيرتفع معامل ثبات الاستبانة عند حذفها بمقدار ٣ أرقام بعد الفاصلة فقط وهي قيمة منخفضة نسبياً، وهذا يدل على أهمية تواجد مثل هذه المفردة في الاستبانة.

أما معاملات الارتباط المصحح الكلي للمفردات فتراوحت بين ٠,٤٧٩ و ٠,٧٩١ وهي قيم مناسبة جداً بالنظر إلى حجم عينة الأفراد $n = 35$ وعدد مفردات الاستبانة $= 15$ مفردة.

وعلى العكس من ذلك كانت المفردة ٢ في محور التدريب التي ظهر أن معامل الارتباط المصحح لها ضعيف جداً وقيمتها سالبة وهذا يتوافق مع ما تم ذكره عند حساب مؤشر الاتساق الداخلي لهذه المفردة، وعليه تم الإبقاء عليها في الاستبانة لنفس السبب الذي تم ذكره سابقاً.

وعند حساب معامل الثبات الكلي لكل محور على حده، انظر جدول ٤. كانت القيم ضمن الحد المقبول به في دراسات العلوم الإنسانية أي فوق ٠,٧٠. وقد كانت أعلى قيمة معامل ثبات محور "الاختبار والتعيين" بقيمة ٠,٨٧٤، وأقل قيمة ثبات كانت لمحور "التدريب" بقيمة ٠,٧٢٣.

جدول ٤: قيم معاملات الثبات لجميع محاور أداة الدراسة.

المحور	معامل الثبات الكلي للمفردات
الاختبار والتعيين	٠,٨٧٤
التدريب	٠,٧٢٣
التقييم	٠,٨٢٩

ثالثاً: تصحيح أداة الدراسة:

أولاً: على مستوى المفردات:

لتصحيح أداة الدراسة تم الاعتماد على القيم التالية للوسيط الحسابي للمحور الواحد على مستوى المفردة: الدرجة ١ تُعامل على أنها درجة منخفضة على تحقيق التميز المؤسسي، والدرجة ٢ يتم اعتبارها أنها متوسطة على تحقيق التميز المؤسسي، والدرجة ٣ تعتبر درجة موافقة عالية على تحقيق التميز المؤسسي حسب كل مفردة في كل محور من محاور أداة الدراسة.

ثانياً: على مستوى المحور الواحد:

وبالنظر إلى مستوى المحور الواحد من أداة الدراسة نجد أن كل محور من محاور الاستبانة يتكون من ٥ مفردات، وبالتالي فإن درجة الموافقة العالية لتحقيق التميز المؤسسي ستساوي ١٥، بينما درجة الحياد ستساوي ١٠، في حين ستكون درجة عدم الموافقة على تحقق التميز المؤسسي تساوي ٥. وبذلك عند حصول الفرد على درجة في المدى من ٥ إلى ٨ تشير إلى عدم

تحقق التميز المؤسسي من وجهة نظره. والدرجة أكبر من ٨ إلى ١١ تشير إلى تحقق التميز المؤسسي بدرجة متوسطة. والدرجة ١١ فما أعلى فإنها تشير إلى تحقق التميز المؤسسي بدرجة عالية من وجهة نظر المستجيب.

وبالاعتماد على ما سبق سيتم اعتماد درجة القطع ١١ للدلالة على تحقق التميز المؤسسي العالي من وجهة نظر أفراد العينة على كل محور من محاور أداة الدراسة. وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وتصحيح أداة الدراسة واعتماد درجة القطع سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

١. هل يوجد أثر لعملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب الإحصاءات الوصفية لأفراد العينة على أداة الدراسة المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والوسيطات الحسابية وترتيب المفردة على المحور ككل انظر الجدول ٥. وقد ظهر من خلال استجابات أفراد العينة على محور "الاختيار والتعيين" أن درجة موافقتهم على مفرداته هي درجة متوسطة، فأعلى قيمة للوسيط تساوي ٣ كانت للمفردة الأولى التي تنص على "تقيس الاختبارات التي تعقدها الجامعة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفعالية" أي أن أكثر من نصف أفراد العينة وافقوا على هذه المفردة. وأدنى قيمة للوسيط هي ٢ لجميع المفردات المتبقية في هذا المحور؛ أي أن غالبية أفراد العينة اتجهوا لاختيار البديل محايد بشكل أعلى من بديل موافق وغير موافق.

وظهر أن أعلى درجة لغير الموافقة كانت للمفردة ٢ والتي تنص على "تأخذ الجامعة الخبرة والخدمة الطويلة في عين الاعتبار لشغل الوظائف المتاحة". في حين حصلت المفردة ٤ على أعلى درجة من الحياد من وجهة نظر أفراد العينة والتي تنص على "تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع تحقيق أهداف الجامعة".

جدول ٥: الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة على محور "الاختيار والتعيين".

المفردة	موافق		محايد		غير موافق		الوسيط الحسابي	ترتيب المفردة
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
١	19	54.3	11	31.4	5	14.3	3	١
٢	8	22.9	15	42.9	12	34.3	2	٢
٣	16	45.7	14	40.0	5	14.3	2	٢
٤	15	42.9	17	48.6	3	8.60	2	٢
٥	16	45.7	12	34.3	7	20.0	2	٢

وتم حساب العلاقة الارتباطية بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "الاختيار والتعيين" مع كلاً من متغيري "الجهة التي تنتمي إليها الموظفة" و "عدد سنوات الخبرة" كلاً على حده باستخدام معامل ارتباط كرامر (Cramer's V)، وحساب العلاقة الارتباطية بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "الاختيار والتعيين" مع متغير "المستوى التعليمي" باستخدام معامل فاي (phi coefficient). وقد ظهرت النتائج كما في جدول ٦.

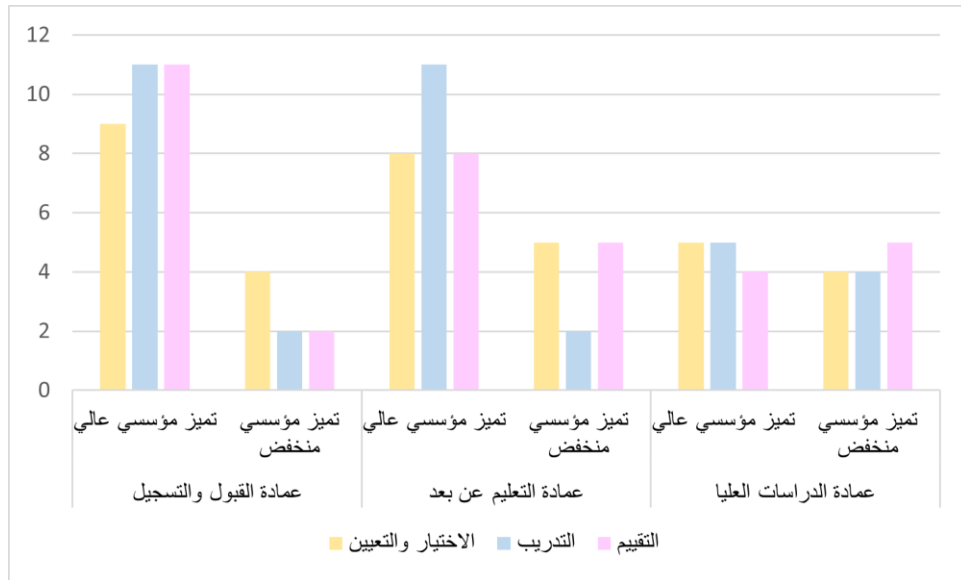
جدول ٦: معاملات ارتباط فاي وكرامر بين متغيرات الدراسة وتحقيق التميز في المحور الأول من وجهة نظر أفراد العينة.

مستوى الدلالة	تحقيق التميز المؤسسي في محور "الاختيار والتعيين"	
0.802	0.112	الجهة التي تنتمي إليها
0.077	-0.299	المستوى التعليمي
0.155	0.327	عدد سنوات الخبرة

*دالة عند مستوى ٠,٠٥

وبالنظر إلى جدول ٦ يتضح عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين تحقيق التميز المؤسسي في محور الاختيار والتعيين وبين متغيرات "الجهة التي تنتمي إليها الموظفة" و "المستوى التعليمي" و "عدد سنوات الخبرة". إذ يعني ذلك أنه بحسب بيانات أفراد العينة لدينا وبغض النظر عن الجهة التي تنتمي إليها الموظفة أو المستوى التعليمي لها أو عدد سنوات خبرتها في العمل؛ لن يكون هناك تزايد أو تناقص لتحقيق التميز المؤسسي بتغير هذه المتغيرات، وقد يعود السبب في ذلك لصغر حجم العينة التي تم حصلنا عليها ن = ٣٥. انظر لرسم محور "الاختيار والتعيين" في شكل ٥، ٦، ٧.

شكل ٥: رسم توضيحي يجمع بين متغيري مستوى التميز المؤسسي والجهة التي تنتمي إليها الموظفة لجميع محاور أداة الدراسة.



٢. هل هناك دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب الإحصاءات الوصفية لأفراد العينة على أداة الدراسة المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والوسيطات الحسابية وترتيب المفردة على المحور ككل انظر الجدول ٧. وقد ظهر من خلال استجابات أفراد العينة على محور "التدريب" أن درجة موافقتهم على مفرداته هي درجة عالية جداً؛ لأن الوسيط الحسابي للمفردات كان في أعلى قيمه له وهي ٣، كما هو معتمد في تصحيح المقياس. وفي هذا المحور تساوت قيم الوسيط الحسابي لجميع مفرداته حيث كانت مساوية للقيمة ٣.

أما عند النظر على مستوى المفردات كلاً على حدة فقد حصلت المفردة ١ على أعلى نسبة موافقة في هذا المحور بما يساوي ٧١,٤٪، وفي الوقت نفسه حصلت على نسبة ٢٨,٦٪ من الحياد، و ٠٪ نسبة عدم الموافقة، وقد نصت المفردة على "تعتمد الجامعة على التدريب كوسيلة اكتساب المهارات العملية والمعرفية في مجال عمل العاملين".

ومن الملاحظ أن نسبة موافقة أفراد العينة على محور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي أعلى من نسبة الحياد وعدم الموافقة، حيث حصلت جميع مفردات هذا المحور على نسبة موافقة أعلى من ٥٠٪ وكانت النسب ٦٢٪، ٦٠٪، ٦٠٪، ٥٧,١٪ لكلاً من المفردات ٥ و ٢ و ٤ و ٣ بالترتيب. وهذا يعزز على أهمية محور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول ٧: الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة على محور "التدريب".

المفردة	موافق	محايد	غير موافق	الوسيط الحسابي	ترتيب المفردة
---------	-------	-------	-----------	----------------	---------------

		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1	3	-	-	28.6	10	71.4	25	١
1	3	11.4	4	28.6	10	60.0	21	٢
1	3	17.1	6	25.7	9	57.1	20	٣
1	3	20.0	7	20.0	7	60.0	21	٤
1	3	14.3	5	22.9	8	62.9	22	٥

وتم حساب العلاقة الارتباطية بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "التدريب" مع كلاً من متغيري "الجهة التي تنتمي إليها الموظفة" و "عدد سنوات الخبرة" كلاً على حده باستخدام معامل ارتباط كرامر (Cramer's V)، وحساب العلاقة الارتباطية بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "التدريب" مع متغير "المستوى التعليمي" باستخدام معامل فاي (phi coefficient). وقد ظهرت النتائج كما في جدول ٨.

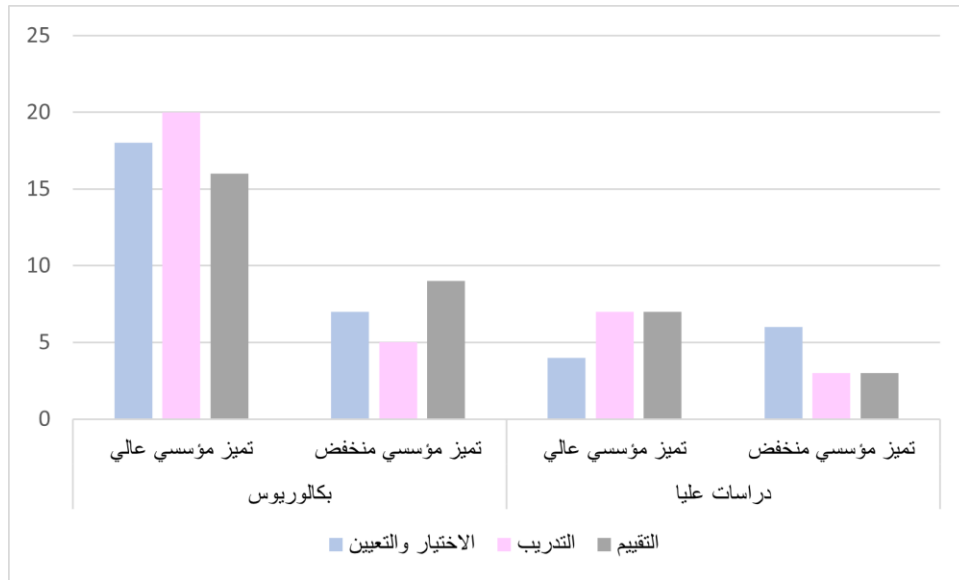
جدول ٨: معاملات ارتباط فاي وكرامر بين متغيرات الدراسة وتحقيق التميز في المحور الثاني من وجهة نظر أفراد العينة.

مستوى الدلالة	تحقيق التميز المؤسسي في محور "التدريب"	
0.202	0.302	الجهة التي تنتمي إليها
0.524	-0.108	المستوى التعليمي
0.941	0.059	عدد سنوات الخبرة

*دالة عند مستوى ٠,٠٥

وبالنظر إلى جدول ٨ يتضح انعدام وجود أي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "التدريب" وبين متغيرات "الجهة التي تنتمي إليها الموظفة" و "المستوى التعليمي" و "عدد سنوات الخبرة"، أي بغض النظر عن الجهة التي تنتمي إليها الموظفة أو المستوى التعليمي لها أو عدد سنوات الخبرة لديها، لن يكون هناك تزايد أو تناقص لتحقيق التميز المؤسسي. وقد يعود السبب في ذلك لصغر حجم العينة التي تم حصلنا عليها ن = ٣٥. انظر لرسم محور "التدريب" في شكل ٥، ٦، و٧.

شكل ٦: رسم توضيحي يجمع بين متغيري مستوى التميز المؤسسي والمستوى التعليمي للموظفة لجميع محاور أداة الدراسة.



٣. هل يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب الإحصاءات الوصفية لأفراد العينة على أداة الدراسة المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والوسيطات الحسابية وترتيب المفردة على المحور ككل انظر الجدول ٩. وقد ظهر من خلال استجابات أفراد العينة على محور "التقييم" أن درجة موافقتهم على مفرداته هي درجة مرتفعة؛ لأن الوسيط الحسابي للمفردات يساوي ٣ ل ٣ من المفردات، و مساوياً ل ٢ لمفردتين من مفردات هذا المحور.

وفي هذا المحور كانت نسبة الموافقة على المفردات ١، ٢، ٣، ٤ تفوق نسبة الحياد وعدم الموافقة. وحصلت المفردة ٤ على أعلى نسبة موافقة من أفراد العينة وهي ٧١,٤٪ وتنص على "تستند الجامعة في تقييم أداء العاملين على معايير واضحة ومحددة". تلتها المفردة ١ بنسبة موافقة ٦٨,٦٪ والتي تنص على "تعتمد الجامعة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين".

وعلى العكس من ذلك كانت نسبة الحياد للمفردة ٥ أعلى من نسبة الموافقة، فقد بلغت ٤٠٪ للحياد و ٣٤,٣٪ للموافقة وتنص هذه المفردة على "تستفيد الجامعة من نتائج تقييم الأداء إلى تعويض الموارد البشرية الأقل كفاءة بأخرى أكثر كفاءة". وبالنظر إلى ترتيب العبارات من حيث الوسيط الحسابي كانت المفردات الأعلى موافقة هي ١، ٢، ٤، بينما المفردتين ٢ و ٥ في المرتبة الثانية في مستوى الحياد على محور التقييم.

جدول ٩: الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة على محور "التقييم".

المفردة	ترتيب المفردة	غير موافق		محايد		موافق		المفردة
		الوسيط الحسابي	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	1	3	11.4	4	20.0	7	68.6	24
٢	1	3	11.4	4	34.3	12	54.3	19
٣	2	2	20.0	7	37.1	13	42.9	15
٤	1	3	5.7	2	22.9	8	71.4	25
٥	2	2	25.7	9	40.0	14	34.3	12

وتم حساب العلاقة الارتباطية بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "التقييم" مع كلاً من متغيري "الجهة التي تنتمي إليها الموظفة" و "عدد سنوات الخبرة" كلاً على حده باستخدام معامل ارتباط كرامر (Cramer's V)، وحساب العلاقة الارتباطية بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "التقييم" مع متغير "المستوى التعليمي" باستخدام معامل فاي (phi coefficient). وقد ظهرت النتائج كما في جدول ١٠.

جدول ١٠: معاملات ارتباط فاي وكرامر بين متغيرات الدراسة وتحقيق التميز في المحور الثالث من وجهة نظر أفراد العينة.

مستوى الدلالة	تحقيق التميز المؤسسي في محور "التقييم"	
0.137	0.337	الجهة التي تنتمي إليها
0.735	0.057	المستوى التعليمي
0.662	0.153	عدد سنوات الخبرة

*دالة عند مستوى ٠,٠٥

وبالنظر إلى جدول 10 يتضح انعدام وجود أي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين تحقيق التميز المؤسسي في محور "التقييم" وبين متغيرات "الجهة التي تنتمي إليها الموظفة" و "المستوى التعليمي" و "عدد سنوات الخبرة"، أي بغض النظر عن الجهة التي تنتمي إليها الموظفة أو المستوى التعليمي لها أو عدد سنوات الخبرة لديها، لن يكون هناك تزايد أو تناقص لتحقيق التميز المؤسسي. وقد يعود السبب في ذلك لصغر حجم العينة التي تم حصلنا عليها $n=35$. انظر لرسم محور "التقييم" في شكل ٥، ٦، ٧.

شكل ٧: رسم توضيحي يجمع بين متغيري مستوى التميز المؤسسي وعدد سنوات الخبرة للموظفة لجميع محاور أداة الدراسة.



ملخص النتائج:

توصلت الدراسة الى أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشكل عالي على أهمية دور الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي في محور التدريب للموظفين. فيما جاءت موافقتهم على محور التقييم في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء محور الاختيار والتعيين كأقل دور في تحقيق التميز المؤسسي. وبالنظر إلى متغير الجهة التي تنتمي إليها الموظفة تبين تحقق درجات موافقة عالية من التمييز المؤسسي من وجهة نظر موظفات عمادة القبول والتسجيل وكذلك عمادة التعليم عن بعد. أما موظفات عمادة الدراسات العليا فكانت نسبة الموظفين اللواتي يرون تحقق التميز المؤسسي متساوية مع نسبة اللواتي يرون بعدم تحقق التميز المؤسسي. من جهة أخرى ظهر من خلال متغير المستوى التعليمي للموظفة بأن نسبة الموظفين ذوي مؤهل البكالوريوس اللواتي أقرن بتحقيق التميز المؤسسي العالي كانوا أكثر من اللواتي أقرن بعدم تحققه. والموظفات ذاتي مؤهل الدراسات العليا تساوت نسب موظفات اللواتي يرون تحقق التميز المؤسسي متساوية مع نسبة اللواتي يرون بعدم تحقق التميز المؤسسي. أما متغير عدد سنوات الخبرة فظهر من خلاله بأن الموظفين ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات كانت لهم أعلى درجات تحقق التميز المؤسسي من وجهة نظرهم، وعلى العكس من ذوي الخبرة من ٤ إلى ٦ سنوات اللواتي كانت درجة موافقتهم على تحقق التميز المؤسسي في أدنى مستوياته.

وعند حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة ومحاور الاستبانة تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين كلاً من الجهة التي تنتمي إليها الموظفة، المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة، وبين تحقق التميز المؤسسي في محور الاختيار والتعيين، التدريب، والتقييم.

التوصيات :

توصي الدراسة بما يلي :

- اجراء دراسة متماثلة لدراسة الحالية على جامعة سعودية أخرى وقد تتناول ابعاد أخرى أيضا غير التي تمت دراستها.
- اجراء دراسات مقارنة لمستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية و الاهلية في المملكة العربية السعودية.
- العمل على تحقيق التميز المؤسسي في كافة قطاعات التعليم بالمملكة العربية السعودية .

المراجع : References

المراجع العربية:

- احمد، دعاء ثروت. (٢٠٢١). آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية 22، (العدد ٢٢ الجزء الرابع)، ٣٦٥-٣٨٨.
- البحري، السيد محمود (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٥٠)، مج (١)، أكتوبر، ص ١٣ - ١٣٤
- بعزيز، أمينة، لطرش، صبرينة. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سون الغاز الوطنية، جامعة أم البواقي، قسم علوم التسيير.
- بلاسمة، فيصل ناصر (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .
- حجازي، نihal موسى. (٢٠١٦)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، هزة فلسطين.
- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٢). إعادة هيكلة كليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء بعض الخبرات الأسيوية: دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج (١)، ع (٣٦)، ص ٣٥١ - ٤٠٦
- الرخيص، فاطمة محمد. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة.
- الرواحنه، عبد الله عودة. (٢٠١٣). اثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين، (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورنج)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- زوزال، نادية. (٢٠١٨). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز تحقيق المؤسسي. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- شحاته، احمد محمود و سعد، السيدة محمود (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية - كلية التربية ، مصر.
- العربي، حسين محمد، وفرج العنزي (٢٠١٣): إثر وظائف إدارة الموارد البشرية مع تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مهاته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (٢٨)، عدد(٤)، من ١١٧ ١١٨ ،
- العيصمي، نورة بنت عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠١٨). تطوير أداء معاهد البحوث لها الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي: تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع (١٩)، ج (٨)، ص ٣٢٥ - ٣٨٢.
- عمام، ريم. (٢٠١٨). اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية(المجلد الرابع، العدد ٢)، جامعة الأغواط، الجزائر.
- المجالس القومية المتخصصة (٢٠١٣). تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة (٤٠)، رئاسة الجمهورية، القاهرة.
- محمد، مبروكة محمود. (٢٠٢٠). تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية 21، (العدد ٢١ الجزء الرابع)، ٢٥٣-٢٩٦.
- مطر، محمد ابراهيم. (٢٠١٩). تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (1081) 1081 , 159-251.

- Balat, Y. (2015). The relationship between external sources of employment and organizational performance. Emerald group publishing limited, 24(1), 125-149, <http://www.doi.org/10.1108.0047348051051914>.
- Bernathalse R. (2016). Better recruitment and selection strategic result in improved organizational outcomes, Development Dimensions international, Op. cit. p.23.
- Cartmell, J .W . (2019). The application of the EFQM Excellence Model within the UK Further Education Sector . PhD Thesis, University of Wales.
- Collins. C.J. & Clark. K.D. (2003).,"Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage ",Academy of management journal, Vol 46,N° 06,740-751.
- Mehdizadeh, A .H ; Rankouh, M .A & Barketan, M (2014). Evaluation of the Islamic Azad Universities of East Gillan using organizational excellence model of EFQM. Journal of Educational and Management Studies, vol(4) , no (3), 640-647.
- Saad. I.(2013), "Applying leadership criterion of EFQM excellence model in higher education institution- UCAS as case study ",thesis master's in business administration Islamic university Gaza.