



مجلة كلية التربية - جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
DOI: - 10.21608/MKMG.T.2020.134968
أكتوبر (2022)



دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

أ/ فوزية علي صالح الغامدي

باحثة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢م

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز، من خلال التعرف على دور كل من (الاستقطاب - الحوافز - الاحتفاظ بالكفاءات) في تحقيق التميز المؤسسي، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وأعدت الباحثة استبانة لهذا الهدف، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩١) عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة، والتي تمثل (نسبة %) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٨٠ عضواً) وتوصلت النتائج إلى ما يلي: دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وتراوحت عباراته ما بين (كبيرة ومتوسطة)، ودور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وتراوحت عباراته ما بين (كبيرة ومتوسطة)، ودور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وجاءت عباراته كلها بدرجة (كبيرة) باستثناء العبارة (تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى الكفاءات البشرية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات)، فقد جاءت بدرجة متوسطة. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج قدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، التميز المؤسسي، الاستقطاب، الحوافز، الاحتفاظ بالكفاءات، جامعة الملك عبد العزيز.

**The role of human competencies management in achieving
Institutional excellence at King Abdul Aziz University
From the faculty members' point of view**

ABSTRACT:

This research aimed to identify the role of human competencies management in achieving institutional excellence at King Abdul-Aziz University via identifying the role of each of (attraction - incentives - retaining competencies) in achieving institutional excellence. The descriptive method was followed, and the researcher developed a questionnaire completed by the research participants totaling (191) faculty members at the Faculty of Economics and Administration from the research community (totaling 380). The results of the research revealed that the role of attraction in achieving institutional excellence at King Abdulaziz University came to a large degree in the total degree, and its items ranged between (large and medium), and the role of incentives in achieving institutional excellence at King Abdulaziz University came to a large degree in the total degree, and its items ranged between (large and medium), and the role of retaining human competencies in achieving institutional excellence at King Abdulaziz University came to a large degree in the total degree, all of its items came to a (large) degree other than the item (the university tracks job satisfaction with human competencies on a regular basis through surveys) as it came to a medium degree. In light of the results attained by the research, a set of recommendations and suggestions were developed.

Keywords: Human Competencies, Institutional Excellence, Attraction, Incentives, Competency Retention.

المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتطورات المتسارعة، مما جعل المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص أمام تحديات كبيرة لمواكبة هذه المستجدات المتلاحقة، وذلك لضمان بقائها واستمرارها في ظل التنافس العالمي ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. ولم يعد ما تملكه المنظمات من موارد مادية كافياً وحده لمواجهة هذه التحديات، مما دفعها للبحث عن طرق جديدة وأساليب حديثة لإدارة ما تملكه من موارد بكفاءة وفعالية عالية. ويأتي في مقدمة ذلك اهتمامها بالكفاءات البشرية لديها، والعمل على تنمية قدراتها ومهاراتها، فهي أثنى ما تمتلكه؛ حيث تمثل مصدر الإنجاز والتميز لها، والابتكار والإبداع فيها، مما يعني تنمية قدراتها التنافسية.

لقد أصبح تطبيق إدارة الكفاءات البشرية ضرورة حتمية فرضتها العديد من التغيرات على الصعيد العالمي والمحلي، ولا سيما في المنظمات الخدمية كالجامعات، حتى تتمكن من تحسين كفاءة وفعالية أدائها التعليمي والإداري، حيث ساهم التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة بتحسين جودة المخرجات التعليمية وضمان سلامة العمليات في تزايد التوجه نحو توظيف وتنمية الأفراد ذوي المهارات والمعارف التي تعد فرصة لمؤسسات التعليم العالي لتحسين وتطوير أدائها (زارع، وبورحلي. ٢٠١٩).

ويعد التميز المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، ٢٠٠٧). والتميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، وبمعنى أنه لا يمكن تصور منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى (السلمي، ٢٠٠١). ولذلك هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلياتها المختلفة.

مشكلة الدراسة:

يحتل المورد البشري بأهمية كبيرة وحظ وافر من رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يمثل برنامج تنمية القدرات البشرية وهو أحد برامج تحقيق الرؤية، استراتيجية وطنية لتعزيز تنافسية القدرات البشرية محلياً وعالمياً. وتقوم هذه الاستراتيجية على ثلاث ركائز رئيسية، وهي: تطوير أساس تعليمي متين ومرن للجميع، الإعداد لسوق العمل المستقبلية محلياً وعالمياً، وإتاحة فرص التعلم مدى الحياة.

ولقد حرصت جامعة الملك عبد العزيز كغيرها من الجامعات السعودية على مواكبة هذه الرؤية الطموحة وتحقيق التميز المؤسسي ودخول المنافسة الإقليمية والعالمية من خلال ما تملكه من موارد بشرية ذات كفاءة عالية، حيث لا يمكن تحقيق أي نجاح أو تميز دون كفاءات تقود هذا التغيير وتحقق هذا التميز.

ولكن يبقى التحدي الأبرز لهذه الجامعات هو التعرف على الأساليب والممارسات المناسبة لإدارة هذه الكفاءات البشرية، والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف وتميزها المؤسسي. واستناداً لما سبق يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: ما دور إدارة الكفاءات البشرية بأبعادها (الاستقطاب – الحوافز – الاحتفاظ بالكفاءات) في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات الجامعية؟
٢. ما الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي بالجامعات؟
٣. ما دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤. ما دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٥. ما دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة: تعمل الدراسة على تحقيق الهدف الرئيس التالي:
التعرف على دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.

وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. بيان الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات الجامعية؟
٢. عرض الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي بالجامعات التعرف على العوامل المكونة لإدارة الكفاءات البشرية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. دراسة دور هذه العوامل (الاستقطاب – الحوافز – الاحتفاظ بالكفاءات) في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. إمكانية التوصل إلى نتائج يتم من خلالها صياغة بعض المقترحات التي قد تساعد المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي وفي جامعة الملك عبد العزيز على تحقيق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظومة التعليمية، حيث يعتبر المحور الأساسي لنجاح العملية التعليمية. ولقد حاولت العديد من المداخل إبراز دور وأهمية كفاءة الفرد لكونه أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، فاهتمام المنظمات بالكفاءات البشرية يضمن بقاءها واستمرارها وتحقيق ميزة تنافسية لها.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية تحقيق التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية، والتميز المؤسسي هو ما تسعى له المملكة في رؤيتها ٢٠٣٠، فقد ذُكر في الرؤية أهمية تعزيز جودة الخدمات التي تقدم للمواطنين، وأن تعمل المؤسسات التعليمية التي أنشأتها الدولة لتلبية احتياجات المواطنين على تحقيق آمالهم وتطلعاتهم.

ويعد موضوع الكفاءات البشرية والتميز المؤسسي من المواضيع الهامة في مجال الإدارة التربوية؛ لذا نأمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في هذا المجال.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرّف بأنه "وصفاً كمياً، أو رقمياً للاتجاهات، أو التوجهات، أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع، وتحليل نتائج عينة الدراسة تتضح للباحث إن كان سيعمم النتائج على مجتمع الدراسة أو لا" (كرسويل، ٢٠١٩). ووظفت الدراسة المنهج الوصفي في وصف واقع دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على الحدود الآتية:

١. الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٤هـ.
٢. الحدود المكانية: كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز.
٣. الحدود الموضوعية: دور إدارة الكفاءات البشرية بمحاورة (الاستقطاب - الحوافز - الاحتفاظ بالكفاءات) في تحقيق التميز المؤسسي.
٤. الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز.

مصطلحات الدراسة:

١. إدارة الكفاءات اصطلاحاً: تعرف إدارة الكفاءات بأنها: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي" (بن جدو، ٢٠١٣، ص. ١٢).

كما تعرف إدارة الكفاءات بأنها "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو" (Bakelli، 2010).

كما عرف الباحثين (Martine Le Boulaire)، (Didier Retour) إدارة الكفاءات بأنها "مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغداً، فردياً وجماعياً، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها" (نبيل ونذيرة، ٢٠١٧، ص. ١٥٥).

إجرائياً: نظام إداري هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية بالجامعة من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها والاحتفاظ بها، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

٢. التميز المؤسسي: يعرف التميز المؤسسي بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" (السلمي، ٢٠٠١).

ويعرف كذلك على أنه "قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (الضلعين، ٢٠١٠، ص. ٧١).

وعرفه نصر الله (٢٠١٣) بأنه "نظام إداري متواصل لإنجاز أهداف المؤسسة وتحقيق استراتيجيتها وعملياتها، بحيث يكون هناك وظائف ومسؤوليات موكلة لكل موظف للقيام بها على أفضل وجه".

إجرائيا: حالة من التفوق والتفرد التنظيمي للجامعة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات التعليمية المنافسة، تضمن وصولها إلى مرحلة متقدمة من الجودة ورضا أصحاب المصلحة.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، حيث ظهر ذلك في العديد من الدراسات والبحوث العلمية وفي بعض الكتب التي نُشرت، وفيما يلي عرض بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، والتي استخدمت في هذه الدراسة.

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة الدراسة إلى ما يلي:

- أولاً: الدراسات السابقة المرتبطة بالكفاءات البشرية.
- ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بالتميز المؤسسي.
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.
- أولاً: الدراسات السابقة المرتبطة بالكفاءات البشرية
دراسة (قديد، ٢٠٢٢): بعنوان: بناء فريق المعرفة كممارسة لتنمية الكفاءات البشرية؛ دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض يؤشر للعلاقة الترابطية بين فريق المعرفة كمتطلب وداعم لإدارة المعرفة وكممارسة لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المعرفة والكفاءات البشرية ترتبطان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية حيث إن قدرة إنتاجهما معا تسهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة، كما أشارت النتائج إلى أن عملية تنمية الكفاءات البشرية هي مجموع النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية والقدرات الحالية والمستقبلية للأفراد من خلال فرق المعرفة المتكونة داخل

المنظمات. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام ببناء فرق المعرفة من أجل تنمية وتطوير وتحسين عمل الكفاءات البشرية، والعمل على دمج القدرات والإمكانات والمعارف الفردية في أنشطة تعاونية لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

دراسة (بن الحاج، ٢٠٢٢) بعنوان: الكفاءات البشرية في الجزائر بين الواقع والمأمول؛ دراسة تحليلية لأسباب ودوافع هجرة الكفاءات خلال الفترة (٢٠٠٠-٢٠١٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءات البشرية في الجزائر بين الواقع والمأمول، وتوضيح خلفيات وتبعات هجرة الكفاءات الجزائريين. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة مباشرة بين عوامل داخلية تضغط على الكفاءات البشرية وتطردها، وأخرى خارجية تجذبها وتحفزها على الهجرة، غياب المعلومات حول المعدلات الفعلية للهجرة وأعمار المهاجرين ومستوياتهم العلمية، وفشل البرامج الحكومية الموضوعية بغرض القضاء على ظاهرة البطالة. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة إعادة النظر في الحلول والخطط الموضوعية لتوظيف الكفاءات البشرية والعمل على تطبيقها، محاولة التقليل من أثر العوامل الداخلية باعتبارها السبب المباشر للهجرة، والعمل على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

دراسة (محمد وزهير، ٢٠٢١) بعنوان: أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية؛ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والكفاءات البشرية، ووجود علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة ووظيفة تحفيز الكفاءات البشرية بمؤسسة محل بحث، كما أشارت إلى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة انتهاج سياسة التوظيف القائمة على خلق المعارف والمهارات التي تصنع الكفاءات البشرية المتميزة، العمل على حسن استثمار

المؤسسة للمعلومات والمعرفة التي تملكها الكفاءات البشرية، ضرورة تبني معايير عادلة وشفافة في ترقية الموظفين، الاهتمام بالكفاءات البشرية بصفة خاصة.
دراسة (بن دومة والعيداني، ٢٠٢٠) بعنوان: دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛ دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال دراسة تحليلية شملت عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية تمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تفويض السلطة، التدريب المستمر، الاتصال الفعال في تنمية الكفاءات البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تفويض السلطة وتنمية الكفاءات البشرية، وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التدريب المستمر وتنمية الكفاءات البشرية. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين باعتبار الكفاءات البشرية عنصر ذو أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية لما له من أثر إيجابي في تمكين العاملين، ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية باعتبارنا في عصر يتميز باقتصاد مبني على المعرفة.

■ ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بالتميز المؤسسي

دراسة (فراح، وأمال، ٢٠٢١) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي؛ دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة.

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهما. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة

وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز، كما تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى بناء قيادات ذات بعد استشرافي استراتيجي، ذو خبرات واضحة وهذا ما أكده وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما تدرك المؤسسات محل الدراسة المتغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال نظام اليقظة التكنولوجي يسمح بتفادي التهديدات واحتمال تفوق المنافسين من خلال امتلاك ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة وهذا ما أثبتوا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والتميز المؤسسي. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتثمين معارفهم الكامنة واعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر الراهن باعتماد أسلوب قيادي ديمقراطي، زيادة تحسين عمليات إدارة المعرفة داخل الوكالات التجارية محل الدراسة باعتماد خطة استراتيجية واضحة في تقاسم واستعمال المعرفة.

دراسة (الرفاعي، ٢٠٢١) بعنوان: تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، ومعرفة أهم الاستراتيجيات والطرق للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط العام على (التحديات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات) قد بلغ (٣.٥١ درجة من ٥)، والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة البحث، وأن المتوسط العام على (التحديات التقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات) قد بلغ (٣.٦٤ درجة من ٥) والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة البحث. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: التنوع في أدوار مديري المؤسسات التعليمية وليس الاقتصار على فرض الإجراءات والضبط، زيادة الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي، العمل على توفير كوادر أمن المعلومات المدربين والمؤهلين تأهيلاً جيداً، زيادة الوعي بأهمية أمن المعلومات لدى موظفي إدارة التعليم.

دراسة (Khasawneh, et al, 2020) بعنوان: العوامل التي تؤثر على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبو ظبي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبو ظبي. استخدمت الدراسة النهج التحليلي الوصفي لتحليل مثل هذه الدراسات لوصف وتقييم العلاقة بين المتغيرات. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يستند النموذج الذي ابتكرته هذه الدراسة إلى نموذج قبول التكنولوجيا بالإضافة إلى البنيات المنطبقة التي تم الحصول عليها من نظم المعلومات وكذلك الدراسات بشأن تحقيق التميز المؤسسي، ويؤدي ذلك إلى صياغة إطار يبين عزم المؤسسات الحكومية في إمارة أبو ظبي على توظيف رأس مال بشري مؤهل لتحقيق التميز المؤسسي. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: تطوير منتجات جديدة، اجتذاب العملاء، وخفض التكاليف وتلبية الاحتياجات، زيادة الاهتمام برأس المال البشري كأحد أهم مصادر التميز والوصول إلى القمة، تعديل النظرة الاستراتيجية والسلوكية وحتى ثقافة المؤسسة.

دراسة (Durrah, et al, 2020) بعنوان: الإدارة بالتجوال كمدخل لتحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة خمسة أبعاد للإدارة بالتجوال MBWA وهي: (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتحفيز، والإبداع، والتغذية المرتدة) في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ثلاثة أبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال وهي: (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتغذية الراجعة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي، في حين أن البعدان الآخران وهما: (التحفيز، والإبداع) لم يؤثر على التميز المؤسسي. وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: بضرورة العمل على تهيئة بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات الإعلامية، وتنقيف المديرين في هذه المؤسسات الإعلامية حول أهمية MBWA من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات للوصول إلى التميز في هذه المؤسسات.

■ ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه فيما يلي:

- من حيث المحددات المكانية للدراسة: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات العربية وبعض المنظمات الأجنبية، بينما أجريت الدراسة الحالية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز.
- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الأهداف والاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهات نظر مختلفة من قبل الباحثين وعلى متغيرات أخرى ومختلفة مثل بناء فريق المعرفة، إدارة المعرفة، التمكين الإداري، إدارة المعرفة، التشارك المعرفي، الذكاء الاستراتيجي، الإدارة بالتجوال، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.
- وركزت معظم الدراسات السابقة على التعرف على دور الكفاءات البشرية، والتميز المؤسسي من وجهات نظر مختلفة بشكل جيد، ولكن على متغيرات مختلفة تختلف عن تطبيق الدراسة الحالية وذلك لأهمية متغيرات البحث في المنظمات والمؤسسات التعليمية وعلى وجه الخصوص كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز.
- لم تتناول أي من الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثة- دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، من حيث العينة، أو المجتمع، أو متغيرات البحث، أو المنهج المستخدم حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

■ أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- بناء فكرة الدراسة بالتركيز على الموضوع المراد دراسته.
- صياغة مشكلة الدراسة.
- بناء الأدب النظري وتحديد محاوره.

- تعريف المصطلحات.

- اختيار منهج الدراسة.

- بناء وصياغة الأداة.

■ **اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:**

- مجتمع الدراسة.

- عينة الدراسة.

- تطبيق متغيرات الدراسة.

- المنهج المستخدم.

■ **الإطار النظري والدراسات السابقة:**

■ **أولاً: الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسات الجامعية**

ارتبط مفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات بمفاهيم ومجالات أخرى، نظراً لاحتامية هذا الارتباط في الواقع فمثلاً المعرفة تعتبر أحد مكونات الكفاءة. وقد ظهرت مقارنة الكفاءات والمعارف لتحديد العلاقة والاستفادة من تطويرها، وكذلك بالنسبة للإبداع، فإن انتهاج المؤسسات لإدارة الكفاءات يرتبط أساساً بأهداف طموحة كتحقيق التفوق والمزايا التنافسية المستدامة وفي الغالب لن يكون هذا سهلاً إلا بالمرور بالإبداع (عماري، ٢٠٢٠).

■ **مفهوم إدارة الكفاءات البشرية**

تعددت وتنوعت مفاهيم الكفاءات البشرية حسب العلم أو الفكر الذي يستخدم هذا المصطلح، حيث انطلقت من علم نفس العمل ثم استخدمت في بقية العلوم ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرفت الكفاءة بأنها الملكات والقدرات والطاقات التي يملكها الفرد، موروثاً أو مكتسبة، حالية أو متوقعة، وكذلك تتمثل في الأفكار لدى الشخص، وانعكاس هذه الأفكار على سلوكه وأدائه وعلاقاته (عبد الوهاب، ٢٠١٥، ص ٩٦).

وعرفت كذلك بأنها الخصائص الأساسية للفرد (المورد البشري)، والتي تنتج عن الأداء الفعال ويترتب عليها تفوق في الأداء المتطلب (محمد، وزهير، ٢٠٢١).

أما إدارة الكفاءات البشرية فتعرف بأنها "عملية بناء وتطوير قدرات وكفاءات العاملين؛ لتحقيق التميز والمنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجدد، وتطويرهم وتدريبهم، والعمل على المحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الأكفاء من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمات (هلال، ٢٠١١، ص.٣٤).

وتعرف الدراسة الحالية إدارة الكفاءات البشرية بأنها عملية منظمة وهادفة يتم من خلالها تطوير قدرات العاملين بما يمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى قدر من الكفاءة والتميز وفق معايير علمية محددة وفي ضوء تدريب للعمال الحاليين واستقطاب للكفاءات من خارج المؤسسة.

■ أهمية إدارة الكفاءات البشرية

تعد إدارة الكفاءات البشرية أمراً حتمياً لتدارك النواقص التي يمكن ملاحظتها بمهارات ومعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها في حين يعتبرها البعض خيار استراتيجي فعال لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة، وذكر (حمداش وأعراب، ٢٠١٩) أهمية إدارة الكفاءات البشرية من خلال النقاط الآتية:

- (١) إثراء وتطوير معارف الموارد البشرية.
- (٢) تجهيز الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج التطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- (٣) سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- (٤) تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- (٥) استفادة الموارد البشرية من الفرص كترقية وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- (٦) ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- (٧) تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم.
- (٨) تساعد على انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.

وبناء على ما سبق تبدو أهمية إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسات الجامعية في مساعدة هذه المؤسسات على الاستثمار الأمثل لمواردها وقدراتها البشرية بجانب المساهمة في تحقيق أهدافها بمعدل أسرع في الوقت وجودة أعلى، وأداء يمكنها من تحقيق التميز والميزة التنافسية.

■ عمليات إدارة الكفاءات البشرية

أورد الشهراني (٢٠١٧، ص. ٢١، ٣٢) في دراسته ثلاثة عمليات رئيسة لإدارة

الكفاءات البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

١. **الاستقطاب:** وهو عملية روتينية لملء الشواغر الوظيفية، وهي تشمل إيجاد وجذب المرشحين لشغل الوظائف، ويكون التحدي القائم أمام الاستقطاب هو أن تكون الكفاءات ذات قيمة استراتيجية أكبر في المنظمة، ويسهم الاستقطاب في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، والحصول على الكفاءات التي تحقق التميز والإبداع للمنظمة، وتحقق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

وتشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة من الأنشطة الخاصة بالبحث عن الأكاديميين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية بالعدد، والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المحدد، وتعد عملية ثنائية بين الأكاديمي والمنظمة الأكاديمية؛ ففي الوقت الذي تمارس فيه المنظمة عملية الاستقطاب للبحث عن المرشح الأكاديمي، يمارسها الأكاديمي للبحث عن المنظمة، فعملية الاستقطاب تمثل مصدر معلومات للفرد عن المنظمة، وللمنظمة عن الفرد؛ لاستثمار تلك المعلومات في عملية الاختيار (آسية، وآخرون، ٢٠١٧).

٢. **الحوافز:** وهي مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة أو أسلوب معين، وهي أيضاً الرغبات والاحتياجات التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين، وتسهم الحوافز في المحافظة على أداء وفعالية واستمرارية المنظمات، والمحافظة على كفاءات المنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي، وتخفيض الفاقد في العمل، والتكاليف، والموارد البشرية.

وتعتبر الحوافز من أهم العناصر تأثيراً في حياة الأفراد؛ لما في ذلك من إشباع الاحتياجات الطبيعية لهم ورغباتهم، والمنظمات التي تقدم حوافز أفضل تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين، هذه هي القاعدة العامة؛ لذا تسعى بعض المنظمات العالمية إلى تقديم حوافز تتناسب مع قوة العمل التي تتميز بالولاء والالتزام، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة والتميز، مع مراعاة الفروق الفردية في الأداء واختلاف الحوافز باختلافها، وتعتبر الحوافز عنصراً مهماً، يسهم في تحديد نوعية الأكاديميين الذين ترغب المنظمة الأكاديمية في استقطابهم، والإبقاء عليهم (الشهراني، ٢٠١٧).

٣. **الاحتفاظ بالكفاءات:** وهو أحد أهم العمليات المهمة لنجاح المنظمة، فهذه العملية تسعى للمحافظة على الكفاءات فيها، من خلال العديد من الأساليب والوسائل، وهو أحد الأساليب التي تستعملها المنظمات من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص؛ من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين، ودورانه داخل المنظمة ويسهم الاحتفاظ بالكفاءات في التقليل من عمليات الاستقطاب الجديدة وتكاليفها، وإدامة الاستثمار في كفاءة العنصر البشري، والتقليل من دوران الكفاءات.

فإن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تفوق أهمية الكشف عنها واستقطابها لأن الأهم من التميز هو استمراريته، وهذا ما تسعى إليه المنظمات في ظل عنصر المنافسة والتميز الأقوى. وتعتبر أهم ثلاثة عوامل مؤثرة في احتفاظ المنظمات بالكفاءات بها هي: علاقة الأكاديميين بالإدارة، ومدى توفر فرص النمو وتطوير ممارسات جديدة، والمهام التي يوجد فيها تحديات مناسبة وذات معنى؛ لذا تعتبر القدرة على الاحتفاظ بالأكاديميين عبارة عن تراكمات لممارسات إدارة الكفاءات الأكاديمية (الشهراني، ٢٠١٧).

ثانياً: إطار مفاهيمي حول التميز المؤسسي بالجامعات:

في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات والتحولات المتسارعة اتخذ موضوع التميز المؤسسي أهمية بالغة لأي مؤسسة، فإذا كان للمؤسسة لغة تتحدث بها اليوم فهي بلا شك لغة التميز، فقد أصبح التميز أمراً ومطلباً ضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام

به، خاصة في ظل المنافسة الدولية وتحقيق الريادة في مجال التميز المؤسسي (أبوزيد، ٢٠٢١، ٨١).

ويعد التميز أحد أهم التوجهات الحديثة والمهمة جدا في التعليم العالي، وذلك بغرض تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات، لضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المطلوبة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، وتحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم التقني والمهني يتم من خلال تكوين الإدراك أو الانطباع بين العاملين المستهدفين (أبو جريوع، ٢٠٢٢).

١. مفهوم التميز المؤسسي

عرف التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة" (أبو رجب، ٢٠٢٠، ٧١٥).

عرف Ghreeb، et al.، (2021) التميز المؤسسي بأنه مجموعة الجهود المخططة والمنظمة التي تبذلها المؤسسة لتحقيق التكامل والاعتماد المتبادل، للوصول إلى أعلى معدلات الفعالية ومستوى النواتج التي تحقق الفوائد والتوقعات المرجوة من أصحاب المصلحة المرتبطين بمؤسسة العملاء والعمال.

٢. أهمية التميز المؤسسي

أشار عدلان (٢٠٢٢، ص. ٥١٩) إلى أن التميز المؤسسي يحتل أهمية كبيرة ويتم

توضيحها على النحو التالي:

- يتمثل التميز بالابتكار أو البروز بشكل مختلف عن الآخرين.
- إن التطور الذي حظيت به البيئة المؤسسية أدت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الصحيح لها، وبالتالي تعود أهمية التميز المؤسسي في ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحول لدور

الريادة وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية/ المهارات السلوكية/ المهارات الفنية/المهارات الفكرية والثقافية.

– تعد مسألة النهج المتميز ضرورة أساسية لتحقيق الفاعلية المؤسسية، ليست الحالية، إنما الأهم في المستقبل.

– يعتبر التميز المؤسسي القوة التي تميز أنشطة عن بعضها، وتبعدها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة.

– إن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور.

٣. أبعاد التميز المؤسسي

أشار مصطفى (٢٠٢١، ص. ٣٧٤) أن أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في ثلاثة

أبعاد رئيسة يتم توضيحها على النحو التالي:

أ- **التميز القيادي:** أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والتميز والمنافسة، كما إن اتباع القيادة العليا لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد يسهل تبادل المعلومات بفاعلية والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة للمشكلات.

ب- **التميز البشري:** يعمل التميز المؤسسي على تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم وذلك من خلال إشراك الجميع في صنع القرارات والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف ولمواجهة تلك التحديات، يجب على الإدارة العليا أن تتبنى سياسات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح مثل اتباع أسلوب التفويض ومنح العاملين في مختلف المستويات الإدارية حرية اتخاذ القرار دون الرجوع للإدارة العليا.

ج- **تميز العمليات:** جميع المتعاملين مع المنظمة هم بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما لا تلبى هذه السلع والخدمات حاجات المتعاملين سيتجهون إلى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التمييز تعتبر هذه النتائج مؤشر على وجود خطأ في العمليات يجب تداركه.

المحور الثالث: الإطار التطبيقي الميداني للدراسة:

يتناول هذا المحور منهج الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة، ووصف متغيراته، وتحديد أدوات الدراسة وكيفية بنائها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة على العينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مجتمع الدراسة: تحدد مجتمع الدراسة من (٣٨٠) عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة، وهم عبارة عن: (١٨٦ ذكور، و ١٩٤ إناث).

ثانياً: عينة الدراسة:

- العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي، مع مراعاة أن تكون قادرة على تمثيل كافة خصائص وسمات المجتمع الأصلي من الناحيتين الكمية والنوعية، حيث بلغ عدد العينة الاستطلاعية لحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة (٣٠) عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة.
- العينة الأساسية: قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي، وتكونت من (١٩١) عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة، لتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	النوع	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٨٤	٤٣,٩٨%
	إناث	١٠٧	٥٦,٠٢%
سنوات الخبرة:	أقل من ٥ سنوات	٣٢	١٦,٧٥%
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٥	٢٨,٨٠%
	من ١١ إلى ١٥ سنة	٥٠	٢٦,١٨%
الوظيفة الحالية:	أكثر من ١٥ سنة	٥٤	٢٨,٢٧%
	وكيل	١	٠,٥٢%
	رئيس قسم	٦	٣,١٤%
	عضو هيئة تدريس	١٦٩	٨٨,٤٨%
	أخرى	١٥	٧,٨٥%
	المجموع	١٩١	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة موزعة توزيعاً عشوائياً على متغيرات الدراسة الديمغرافية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة لمعرفة دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور أساسية، هي:

- المحور الأول: دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.
- المحور الثاني: دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.
- المحور الثالث: دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.

وقد بلغ عدد العبارات في كل محور (٨) عبارات، بالإضافة إلى البيانات الأساسية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية).

صدق وثبات الأداة:

- أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة أولاً على تطبيق معيار الصدق الظاهري، وذلك من خلال تحكيم الأداة؛ حيث قامت بعرضها على عدد من المحكمين من الأكاديميين المختصين والخبراء لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوحها، ووضوح صياغتها، وانتماء العبارات للمحاور، وانتماء المحاور للهدف من الاستبانة، وبلغ عددهم (٣) محكمين، وكذلك تم عرضها على خبير في الإحصاء والتحليل الإحصائي، للتحقق من سلامة ومناسبة الاستبانة المستخدمة.

والجدول التالي (٢) يوضح نسب اتفاق آراء السادة المحكمين على عبارات الاستبانة:

النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
%٩٠،٩١	١٧	%٩٠،٩١	٩	%٩٠،٩١	١
%١٠٠	١٨	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٢
%١٠٠	١٩	%١٠٠	١١	%١٠٠	٣
%١٠٠	٢٠	%١٠٠	١٢	%١٠٠	٤
%١٠٠	٢١	%٩٠،٩١	١٣	%٩٠،٩١	٥
%٩٠،٩١	٢٢	%١٠٠	١٤	%١٠٠	٦
%٩٠،٩١	٢٣	%١٠٠	١٥	%١٠٠	٧
%١٠٠	٢٤	%٩٠،٩١	١٦	%٩٠،٩١	٨

كما اقترح المحكمين بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات، وقد استفادت الباحثة من آراء وملاحظات المحكمين، وتم إعادة معالجة الاستبانة والاستقرار على صيغتها النهائية، ومن ثم التأكد من شموليتها وفعاليتها وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة، كما يتضح من الجدول السابق رقم (١) أن نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة تراوحت ما بين (٩٠،٩١% - ١٠٠%) وهي نسبة اتفاق مرتفعة تدعو إلى الثقة في نتائج الاستبانة. **حساب الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس، ثم تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي، وذلك من خلال حساب درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه: **جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.**

دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية		دور الحوافز		دور الاستقطاب	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٧٠،٥٤٠	١٧	**٨٤٦،٤٠	٩	**٨٠٤،٤٠	١
**٥٩٨،٤٠	١٨	**٩٤٠،٤٠	١٠	**٤٨٦،٤٠	٢
**٧٩٣،٤٠	١٩	**٩٢٠،٤٠	١١	**٨٢٢،٤٠	٣
**٧٨٣،٤٠	٢٠	**٩٥٢،٤٠	١٢	**٧٢٦،٤٠	٤
**٨٥٢،٤٠	٢١	**٧٤٨،٤٠	١٣	**٧٨٧،٤٠	٥
**٠،٨٤٠	٢٢	**٨٤١،٤٠	١٤	**٨٥٦،٤٠	٦
**٨٢٢،٤٠	٢٣	**٨٧٩،٤٠	١٥	**٩١٧،٤٠	٧
**٠،٨٧٠	٢٤	**٨٢٨،٤٠	١٦	**٧١٧،٤٠	٨

يتضح من جدول (٣) السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبالتالي فهي مقبولة.
ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٤) معاملات ارتباط محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ن = (٣٠)

معامل الارتباط	المحاور	م
**٠,٩١٣	دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز	الأول
**٠,٩٤٦	دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز.	الثاني
**٠,٩١٩	دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز	الثالث

** دالة عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبالتالي فهي مقبولة.
ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ثبات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٥) ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	المحاور	م
٠,٩٠٠	دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز	الأول
٠,٩٥١	دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز.	الثاني
٩١٨,٠	دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز	الثالث
٠,٩٦٦	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الثبات مرتفعة في المحاور وفي الدرجة الكلية مما يدعو إلى الثقة في نتائج الاستبانة.

رابعاً: إجراءات الدراسة:

إجراءات التطبيق لجمع البيانات: اتبعت الباحثة ما يلي:

- الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الكفاءات البشرية، والتميز المؤسسي، وكتابة الإطار النظري.
 - تصميم استبانة دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز.
 - تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها على العينة الأساسية.
 - تطبيق الاستبانة على العينة الأساسية.
 - تصحيح الأداة، ورصد النتائج.
 - إجراء المعالجات الإحصائية للنتائج وتفسيرها، وتقديم توصيات الدراسة في ضوء النتائج.
- خامساً: الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة:**
- استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية الآتية عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS، V23):
- حساب صدق الاستبانة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وحساب معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.
 - معامل ألفا- كرونباخ (Cronbch-Alpha) لحساب معامل ثبات الاستبانة.
 - المتوسطات والانحرافات المعيارية والمتوسط النسبي، والترتيب، لمعرفة ما دور الاستقطاب والحوافز والاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز.

نتائج الدراسة:

تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني من خلال الإطار النظري للدراسة.

نتائج: الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: ونصه: ما دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تم منح الإجابات الدرجات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤)، وتقسيمه على مستويات المقياس، بمعنى (٤ / ٥ = ٠,٨٠)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١)، وهكذا أصبح التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي، كما يبينها الجدول (٦) التالي:

جدول (٦) التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي

الرقم	درجة الأهمية	القيمة المعطاة لمستويات التقييم	
		عند إدخال البيانات	الوزن النسبي للمتوسطات
١	كبيرة جداً	٥	من (٥) إلى (٤,٢١)
٢	كبيرة	٤	من (٤,٢٠) إلى (٣,٤١)
٣	متوسطة	٣	من (٣,٤٠) إلى (٢,٦١)
٤	ضعيفة	٢	من (٢,٦٠) إلى (١,٨١)
٥	ضعيفة جداً	١	من (١,٨٠) إلى (١)

وللإجابة عن السؤال الثالث للبحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على المحور الخاص بدور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لدور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز

م	الفقرات	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب	درجة الموافقة
	تحدد الجامعة احتياجاتها من الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة بها قبل الشروع بعملية الاستقطاب.	٣،٤٩	١،١٦	٦	كبيرة
	تعلن الجامعة عن الوظائف المطلوب شغلها ومميزاتها بوضوح عبر وسائل إعلان متنوعة لجذب الكفاءات البشرية.	٣،٥٦	١،٠٥	٥	كبيرة
	لدى الجامعة معايير واضحة لاختيار المرشح الأنسب للوظائف الشاغرة.	٣،٥٨	١،٠٤	٤	كبيرة
	تستثمر الجامعة مصادرها الداخلية (من خلال الترقية، النقل، ...) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.	٣،٦٥	١،٠٢	٣	كبيرة
	تقوم الجامعة بالاستقطاب من المصادر الخارجية (كسوق العمل، ومكاتب الاستقطاب الاستشارية، الجامعات الأخرى، ...) لضمان الحصول على أفضل الكفاءات البشرية.	٣،٣٤	١،٠٦	٨	متوسطة
	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العلمية المميزة لشغل الوظائف بها.	٣،٦٩	١،٠٤	٢	كبيرة
	تتسم أساليب الاختيار والتعيين للكفاءات البشرية المرشحة للوظائف الشاغرة بالجامعة بالموضوعية.	٣،٣٨	١،٠٨	٧	متوسطة
	يسهم استقطاب الكفاءات البشرية في التجديد والابتكار والإبداع في الجامعة.	٣،٧٩	١،٠١	١	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	٣،٥٦	١،٠٦	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة

الملك عبدالعزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وتراوحت عباراته ما بين (كبيرة ومتوسطة)، وجاءت بالترتيب التالي:

- يسهم استقطاب الكفاءات البشرية في التجديد والابتكار والإبداع في الجامعة.
- تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العلمية المميزة لشغل الوظائف بها.
- تستثمر الجامعة مصادرها الداخلية (من خلال الترقية، النقل، ...) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.

- لدى الجامعة معايير واضحة لاختيار المرشح الأنسب للوظائف الشاغرة.
- تعلن الجامعة عن الوظائف المطلوب شغلها ومميزاتها بوضوح عبر وسائل إعلان متنوعة لجذب الكفاءات البشرية.
- تحدد الجامعة احتياجاتها من الكفاءات البشرية لشغل الوظائف الشاغرة بها قبل الشروع بعملية الاستقطاب.
- تتسم أساليب الاختيار والتعيين للكفاءات البشرية المرشحة للوظائف الشاغرة بالجامعة بالموضوعية.
- تقوم الجامعة بالاستقطاب من المصادر الخارجية (كسوق العمل، ومكاتب الاستقطاب الاستشارية، الجامعات الأخرى، ...) لضمان الحصول على أفضل الكفاءات البشرية. وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى:
- الاستقطاب يلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث إن الاستقطاب عملية تشمل إيجاد وجذب المرشحين لشغل الوظائف بالجامعة، كما أن الاستقطاب يسهم في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، كما يساعد على الحصول على الكفاءات التي تحقق التميز والإبداع للجامعة، ومن خلاله تتحقق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للجامعة.
- وبناءً عليه فعملية الاستقطاب في الجامعة تعني استقطاب الكفاءات للعمل بالجامعة، وذلك من خلال الإعلان، أو من خلال التعيين والترقية، وذلك في ضوء معايير محددة، وموضوعية مسبقاً، وموضوعية، بحيث يتم الاختيار بشكل موضوعي بعيداً عن الذاتية، بالشكل الذي يضمن استقطاب الكفاءات التي تساعد على رفع مستوى أداء الجامعة في تحقيق أهدافها.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراح وأمال (٢٠٢١) من أن المؤسسات تسعى لاستقدام الكفاءات، لتحقيق التميز المؤسسي، كما تسعى المؤسسات إلى بناء قيادات ذات بعد استراتيجي، ذو خبرات، وأوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتثمين معارفهم الكامنة واعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر الراهن.

- كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة Khasawneh (٢٠٢٠) من أن الدراسات بشأن تحقيق التميز المؤسسي تبين عزم المؤسسات الحكومية في إمارة أبو ظبي على توظيف رأس مال بشري مؤهل لتحقيق التميز المؤسسي.
 - وقد أوصت دراسة Khasawneh (٢٠٢٠) بزيادة الاهتمام برأس المال البشري كأحد أهم مصادر التميز والوصول إلى القمة.
 - وقد أوصت دراسة بن الحاج (٢٠٢٢) بضرورة إعادة النظر في الحلول والخطط الموضوعة لتوظيف الكفاءات البشرية والعمل على تطبيقها.
 - كما أوصت دراسة محمد وزهير (٢٠١٠) بضرورة انتهاز سياسة التوظيف القائمة على خلق المعارف والمهارات التي تصنع الكفاءات البشرية المتميزة.
- نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع: ما دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز؟
- وللإجابة عن السؤال الرابع للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على المحور الخاص بدور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لدور الحوافز في

تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز

م	الفقرات	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب	درجة الموافقة
	يتسم نظام الحوافز في الجامعة بالوضوح.	٣,٤٣	١,٠٢	٤	كبيرة
	تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات البشرية.	٣,٤١	١,١٢	٥	كبيرة
	ترتبط سياسة الحوافز بمستوى كفاءة الموظفين وتميزهم.	٣,٥٠	١,١٠	٢	كبيرة
	تُحدّد الحوافز على أسس موضوعية.	٣,٤٧	١,٢١	٣	كبيرة
	تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالترقيات، والمكافآت، وجوائز التميز، ...) لزيادة دافعية الكفاءات البشرية نحو التميز.	٣,٦٩	١,٠٤	١	متوسطة
	تقوم الجامعة بتقييم نظام الحوافز دورياً.	٣,٤١	١,٠٦	٥	كبيرة
	تهتم الجامعة بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز لتطويره.	٣,٤٣	١,٠٦	٤	متوسطة
	تقوم الجامعة بتحديث نظام الحوافز باستمرار ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية وحاجات الكفاءات البشرية.	٤,١٣	١,١٨	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	٣,٤٧	١,١٠	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وتراوحت عباراته ما بين (كبيرة ومتوسطة)، وجاءت بالترتيب التالي:

- تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالترقيات، والمكافآت، وجوائز التميز، ...) لزيادة دافعية الكفاءات البشرية نحو التميز.
- ترتبط سياسة الحوافز بمستوى كفاءة الموظفين وتميزهم.
- تُحدّد الحوافز على أسس موضوعية.
- يتسم نظام الحوافز في الجامعة بالوضوح.
- تهتم الجامعة بالتغذية الراجعة حول نظام الحوافز لتطويره.

- تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات البشرية.
 - تقوم الجامعة بتقويم نظام الحوافز دورياً.
 - تقوم الجامعة بتحديث نظام الحوافز باستمرار ليتناسب مع ما تتطلبه البيئة التنافسية وحاجات الكفاءات البشرية.
- وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى:
- أن نظام الحوافز يلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تحرص جامعة الملك عبد العزيز على تقديم الحوافز للعاملين بها، مما يشجعهم على عملهم بكفاءة وفاعلية، ويجعلهم يتفانون في أداء أعمالهم، مما ينعكس على الأداء المؤسسي بالكامل، فيحقق التميز المؤسسي، ولذلك فإن الجامعة تحرص على صرف المكافآت بشكل مستمر، وبطريقة متوازنة، من خلال المكافآت على إنجاز الأعمال، والمكافآت على الترقيات، وغير ذلك.
 - وقد أوصت دراسة محمد وزهير (٢٠٢١) بضرورة تبني معايير عادلة وشفافة في ترقية الموظفين، الاهتمام بالكفاءات البشرية بصفة خاصة.
 - كما أوصت دراسة بن دومة (٢٠٢٠) بأن تعزيز وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية له أثر إيجابي في تمكين العاملين والاهتمام بالكفاءات البشرية.
- نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس: ما دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز؟**
- وللإجابة عن السؤال الخامس للبحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على المحور الخاص بدور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لدور الاحتفاظ
بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز

م	الفقرات	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب	درجة الموافقة
	تدعم الجامعة الخطط المستقبلية لتطوير الكفاءات البشرية والحفاظ عليهم.	٣،٦٠	٠،٩٨	٤	كبيرة
	تتصف علاقات العمل في الجامعة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية.	٣،٩٢	٠،٩٥	١	كبيرة
	تهبئ الجامعة الكفاءات البشرية لتولي مسؤوليات قيادية وتنظيمية مهمة من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة.	٣،٧٢	٠،٩٤	٢	كبيرة
	توفر الجامعة بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها مقومات الإبداع من تقنيات وتجهيزات وإمكانات.	٣،٦٤	٠،٩٩	٣	كبيرة
	تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى الكفاءات البشرية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات.	٣،٣٩	١،١٠	٧	متوسطة
	تقيم الجامعة أداء الكفاءات البشرية والتزامهم الوظيفي باستمرار.	٣،٦٤	١،٠٥	٣	كبيرة
	تستفيد الجامعة من خبرات الجامعات الأخرى في طرق الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.	٣،٥٦	١،٠٤	٥	كبيرة
	تدرس الجامعة أسباب ترك الكفاءات البشرية للعمل من أجل محاولة معالجتها وتقاديتها.	٣،٤١	١،١٥	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	٣،٦١	١،٠٢	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وجاءت عباراته كلها بدرجة (كبيرة) غير العبارة (تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى الكفاءات البشرية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات)، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات بالترتيب التالي:

- تتصف علاقات العمل في الجامعة بالاحترام والتقدير المتبادل والتوقعات الإيجابية.
- تهيئ الجامعة الكفاءات البشرية لتولي مسؤوليات قيادية وتنظيمية مهمة من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة.
- توفر الجامعة بيئة مشجعة للإبداع تتوافر فيها مقومات الإبداع من تقنيات وتجهيزات وإمكانات.
- تدعم الجامعة الخطط المستقبلية لتطوير الكفاءات البشرية والحفاظ عليهم.
- تستفيد الجامعة من خبرات الجامعات الأخرى في طرق الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
- تدرس الجامعة أسباب ترك الكفاءات البشرية للعمل من أجل محاولة معالجتها وتقادياها.
- تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى الكفاءات البشرية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى:

- تحرص جامعة الملك عبد العزيز على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، من خلال احترام العاملين، وإتاحة الفرصة لهم لتولي مناصب قيادية، وإتاحة الفرصة لهم للتفكير والإبداع، ومنحهم الفرصة لعرض وجهات نظرهم، وخطتهم المستقبلية للتطوير والتغيير، بالشكل الذي ينمي لديهم الرضا الوظيفي، ومن ثم الإسهام في تحقيق التميز المؤسسي.
- كما تحرص جامعة الملك عبد العزيز على توفير الدورات التدريبية وورش العمل لتنمية قدرات العاملين وأعضاء هيئة التدريس، والحرص على الداء المتميز، وتشجيعهم على التطوير والتجديد.
- وفي ذات السياق تسعى الجامعة إلى الاستفادة من الأفكار الخلاقة، من خلال الانفتاح على المؤسسات الأخرى، الحكومية والأهلية، واكتساب الخبرات بالشكل الذي يسهم في التنمية المؤسسية، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بن الحاج (٢٠٢٢) من أن هناك علاقة مباشرة بين عوامل داخلية تضغط على الكفاءات البشرية وتطردها، وأخرى خارجية تجذبها وتحفزها على الهجرة.

- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فراح وأمال (٢٠١٠) تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى بناء قيادات ذات بعد استشرافي استراتيجي، ذو خبرات واضحة وهذا ما أكده وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
- وقد أوصت دراسة بن الحاج (٢٠٢٢) بضرورة إعادة النظر في الحلول والخطط الموضوعة لتوظيف الكفاءات البشرية والعمل على تطبيقها، محاولة التقليل من أثر العوامل الداخلية باعتبارها السبب المباشر للهجرة، والعمل على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- كما أوصت دراسة فراح وأمال (٢٠١٠) بزيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتثمين معارفهم الكامنة واعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر الراهن باعتماد أسلوب قيادي ديمقراطي.

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وتراوحت عباراته ما بين (كبيرة ومتوسطة).
- دور الحوافز في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وتراوحت عباراته ما بين (كبيرة ومتوسطة).
- دور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة كبيرة في الدرجة الكلية، وجاءت عباراته كلها بدرجة (كبيرة) غير العبارة (تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى الكفاءات البشرية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات)، فقد جاءت بدرجة متوسطة.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فإنه يوصي بما يلي:

- توجيه نظر القيادات الأكاديمية بالجامعات إلى استقطاب الكفاءات البشرية التي تسهم في التجديد والابتكار والإبداع في الجامعة، وكذلك استقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العلمية المميزة، واستثمار ما لدى الجامعة من كفاءات بشرية من خلال الترقيات، والنقل، لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.
- توجيه نظر المسؤولين عن التعليم العالي بوضع معايير واضحة لاختيار المرشحين الأنسب للوظائف الشاغرة بالجامعات، وإعلان ذلك بشكل رسمي ودوري، وأن يتم الاختيار بناءً على معايير موضوعية، وواضحة للجميع.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات إلى الحرص على التنمية الذاتية، والتطوير الذاتي في ضوء متطلبات التطوير العالمي، وتقديم الأفكار الإبداعية، والحرص على التقدم، والترقي.
- توجيه عمداء الكليات إلى تقديم مكافآت وحوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم بشكل مادي أو معني لأداء عملهم بكفاءة وفعالية، مع ترقيتهم بصورة دورية، وبشكل موضوعي، لزيادة دافعية الكفاءات البشرية نحو التميز.
- ضرورة أن يسود في الجامعة جو من الاحترام المتبادل، وأن تكون العدالة هي معيار العمل، وأن يُسمح لأعضاء هيئة التدريس بإبداء آرائهم، واحترامها، وتشجيعهم عليها، من أجل تحقيق التميز.
- ينبغي أن توفر الجامعة دورات تدريبية للعاملين بها، في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، مع تفعيل التكنولوجيا، وتوفير الأجهزة والتقنيات اللازمة لتحقيق التميز.
- وضع خطط مستقبلية للتطوير، سواءً على مستوى المؤسسة، أو على مستوى الكفاءات البشرية، والالتزام بها، والحرص على تطبيقها.
- التعاون والتشارك بين الجامعة وغيرها من مؤسسات التعليم الأخرى وتبادل الخبرات والكفاءات، لتحقيق التميز.

أولاً: المراجع العربية

- أبو جريوع، يوسف على عيسى. (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٧٦، ٧٦-٩٢.
- أبو رجب، ولاء السيد. (٢٠٢٠). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، ٤ (١٤)، ٧١٣-٧٣٤.
- أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد. (٢٠٢١). ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ١ (١٣)، ٧٦-٩٤.
- ابن الحاج، جلول فاطمة الزهراء. (٢٠٢٢). الكفاءات البشرية في الجزائر بين الواقع والمأمول: دراسة تحليلية لأسباب ودوافع هجرة الكفاءات خلال الفترة (٢٠٠٠-٢٠١٩). مجلة الاقتصاد والبيئة، ٥ (١)، ٥٦-٧٧.
- بن جدو، محمد الأمين. (٢٠١٣). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- بن دومة، صفية؛ والعيدي، إلياس. (٢٠٢٠). دور التمكين الإداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ١١ (٢)، ١٢٥-١٤١.
- حمداش، نسيم؛ وأعراب، غانية. (٢٠١٩). دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية؛ دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر.
- الرفاعي، عيدة عويد عيد. (٢٠٢١). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤ (٣٦)، ٢٥١-٢٧٨.
- زارع، رباب؛ وبورحلي، أحمد توفيق. (٢٠١٩). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي النسبي نسبة. مجلة النشائر الاقتصادية، ٥ (٢)، ٣٨١-٤٠٤.
- السلمي، علي. (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيد، رضا. (٢٠٠٧). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- الشهراني، نورة عبد الله حزام. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

- الضلاعين، علي. (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. *دراسات العلوم الإدارية*، ٣٧ (١)، ٦٤-٩٢.
- عبدالوهاب، علي محمد. (٢٠١٥). *هندسة الاستثمار البشري*. قرطبة للنشر والتوزيع.
- عدلان، محمد حسن الطيب. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؛ بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية ٢٠١٩م، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٣ (٧)، ٥٠٤-٥٣٤.
- عماري، دليلة. (٢٠٢٠). دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؛ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- فراح، خالد؛ وأمال، مهاوة. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، ٨ (١)، ١٢٦-١٤٧.
- قديد، فوزية. (٢٠٢٢). بناء فريق المعرفة كممارسة لتنمية الكفاءات البشرية: دراسة تحليلية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، ٧ (١)، ٢٦١-٢٧٤.
- كرسويل، ج. (٢٠١٩) "تصميم البحوث الكمية - النوعية- المزجية" (عبد المحسن القحطاني، ترجمة: ط٢)، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٤م).
- محمد، طرفة؛ وزهير، بوكريف. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة مجاميع المعرفة*، ٧ (١)، ١٣٢-١٥٠.
- مصطفى، أمل محمد. (٢٠٢١). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي: بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٥٢ (١)، ٣٩٦-٣٥٥.
- نبيل، حمادي؛ ونذيرة، رقي. (٢٠١٧). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، ٨ (٨).
- نصر الله، حنا. (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري للنشر.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (٢٠١١). *إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية*. مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bakelli, Aoumeur. (2010). *Comment gagner la guerre des compétences?* Process House.
- Durrah, O., Eltigani, M., Gharib, M., & Hannawi, S. (2020). Management by walking around as an approach to improving organizational excellence in media



institutions. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(4), 147-165.

- Ghreeb, M. S. M., Abdelkader, A. M., & Sayyd, S. M. (2021). Institutional Excellence in the Egyptian and Saudi Federations of Football in View of European Model of Excellence EFQM" A Comparative Study. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(5), 993-1003.
- Khasawneh, S. N., Mohamed, H. B., & Al-Dubai, M. M. Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, VII(VI), 25-26.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
DOI: - 10.21608/MKMG.T.2020.134968
أكتوبر (2022)

