

جامعة ميدأوشن

كلية الادارة

دور التميز المؤسسي في تعزيز إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية

ميدانية على الجامعات الحكومية في مدينة الرياض

**The Role of Institutional Excellence in Enhancing Human Resource Management and
Institutional Performance: A Field Study on Public Universities in Riyadh.**

إعداد الباحث / فهد المحمد

المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال

إشراف /

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ، أما بعد:

في ختام هذا الفصل من حياتي، لا يسعني إلا أن أحمّد الله عز وجل على توفيقه وفضله وتيسير الصعاب؛ فلولا عونہ لما وصلت إلى هذه النهاية، التي أراها بداية لطريق جديد مليء بالنجاحات بإذنہ تعالى.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى...

إلى والديّ العزيزين، أغلى ما أملك في هذه الحياة، اللذين كانا لي سندًا وباعثًا لكل نجاح، أدامكما الله لي ذخراً ورزقهما الصحة والعافية.

وإلى زوجتي الغالية، رفيقة الدرب وشريكة النجاح، التي كانت خير سند وعون، وساهمت بتضحياتها وصبرها في الوصول إلى هذه اللحظة، أشركها معي في هذا الإنجاز، شكرًا لك من أعماق قلبي.

الشكر

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، ويسّر لي إتمام هذا العمل وألهمني الصبر والمثابرة لإنجاز هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير. والصلاة والسلام على نبينا محمد، المعلم الأول، الذي رفع الله به العلم وأكرم به الأمة، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي، في هذه المناسبة، أن أتوجه بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان إلى من كان لهم الفضل الكبير بعد الله في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذين الفاضلين المشرفين على هذه الرسالة، الدكتور الفیصل محمد والدكتور فايز جراد، فقد كان لهما -بما تفضلوا به من توجيهات سديدة ونصائح ثمينة ووقت ثمين- أطيب الأثر في إخراج هذه الرسالة على الوجه الأكمل. أسأل الله العليّ القدير أن يجعل ذلك في موازين حسناتهما، وأن يجزيهما خير الجزاء على ما قدماه من جهد وعطاء.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، ممثلة في كلية الإدارة، على ما وفرت له من بيئة أكاديمية حاضنة وداعمة للبحث العلمي، وعلى ما أتاحت له من مرافق ومصادر كانت عوناً كبيراً لي خلال مسيرتي الدراسية. إن لفضل هذه المؤسسة العلمية وأساتذتها الكرام الأثر الكبير في تشكيل شخصيتي الأكاديمية والمهنية.

وامتناني موصول أيضاً إلى كل من ساندني وساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذه الرسالة، من زملاء وزميلات في البحث، وأصدقاء أوفياء، وكل فرد من أفراد العائلة الكرام الذين كان لدعمهم المعنوي وكلماتهم المشجعة الأثر العميق في تجاوز الصعاب. إن مساهماتكم الغالية، مهما كانت، كانت بمثابة اللبنة الأساسية التي ساعدتني في بناء هذا العمل المتواضع. جعل الله ذلك في ميزان حسناتكم جميعاً.

وختاماً، الحمد لله من قبل ومن بعد، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الملخص

استهدفت هذه الدراسة استقصاء أثر التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (القيادة والرؤية، الاستراتيجية والتخطيط، إدارة العمليات والموارد، والنتائج والأداء) في تعزيز جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. وقد سعى البحث بشكل أساسي إلى تحديد مستويات ممارسة هذه المتغيرات من وجهة نظر المنسوبين، مع تحليل الفروق الإحصائية في تصوراتهم التي قد تعزى لطبيعة وظائفهم (أكاديمي/إداري). ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى جمع البيانات الميدانية عبر استبانة علمية محكمة طبقت على عينة ممثلة بلغت (432) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية بالجامعات محل الدراسة.

وكشفت النتائج الميدانية عن واقع متقدم للمتغيرات محل البحث، حيث تبين أن التميز المؤسسي يُمارس بمستوى "مرتفع" بمتوسط حسابي عام بلغ (3.72)، مع تصدر بُعد "النتائج والأداء" للمرتبة الأولى، يليه بُعد "القيادة والرؤية". كما أظهرت النتائج جودة عالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتوسط (3.87)، وبروز نظام "الحوافز والمكافآت" كأكثر الممارسات تفعيلاً، في حين سجل الأداء المؤسسي العام أعلى مستويات التقدير بمتوسط (3.95). وتعكس هذه النتائج حالة من النضج الإداري والتشغيلي في بيئة التعليم العالي بمدينة الرياض، وقدرة الجامعات على المواءمة بين عملياتها الداخلية وبين المعايير الوطنية والدولية للتميز التنظيمي، وأثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتميز المؤسسي في تطوير الأداء المؤسسي العام عند مستوى دلالة (0.000)، حيث تبين أن أبعاد التميز تفسر ما نسبته (74.6%) من التباين الحاصل في مستوى الأداء. ($R^2 = 0.746$) كما أكدت النتائج وجود أثر جوهري للتميز في تجويد ممارسات المورد البشري بمعامل ارتباط بلغ (0.837). وفيما يخص المتغيرات الديموغرافية، كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مستويات التميز والأداء لصالح "الأكاديميين"، مما يشير إلى تباين في الوعي بمعايير الجودة بين الكوادر التعليمية والإدارية.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، الجامعات الحكومية، رؤية المملكة 2030.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of institutional excellence across its various dimensions (leadership and vision, strategy and planning, operations and resources management, and results and performance) in enhancing the quality of human resource management practices and improving overall institutional performance in public universities in Riyadh. The research primarily sought to determine the levels of practice of these variables from the perspective of the respondents, analyzing the statistical differences in their perceptions that may be attributed to the nature of their roles (academic/administrative).

To achieve these goals, the study relied on a descriptive analytical approach, collecting field data through a scientifically validated questionnaire applied to a representative sample of (432) individuals from faculty members and administrative staff at the studied universities.

The field results revealed an advanced state of the variables under investigation, indicating that institutional excellence is practiced at a "high" level with an overall mean of (3.72), with the "results and performance" dimension ranking first, followed by the "leadership and vision" dimension. The findings also showed high quality in human resource management practices with a mean of (3.87), highlighting the "incentives and rewards" system as the most activated practice, while overall institutional performance recorded the highest appreciation levels with a mean of (3.95).

These results reflect a state of managerial and operational maturity in the higher education environment of Riyadh, demonstrating the universities' ability to align their internal processes with national and international standards for organizational excellence. The results confirmed a statistically significant positive impact of institutional excellence on the development of overall institutional performance at a significance level of (0.000), revealing that the dimensions of excellence explain (74.6%) of the variance in performance level ($R^2 = 0.746$). Additionally, the results confirmed a substantive effect of excellence in enhancing human resource practices, with a correlation coefficient of (0.837).

Regarding demographic variables, the study revealed statistically significant differences in the perceptions of excellence and performance levels favoring "academics," indicating a variance in the awareness of quality standards between educational and administrative staff.

Keywords: Institutional excellence, human resource management, institutional performance, public universities, Saudi Vision 2030.

جدول المحتويات

الإهداء.....	ت
الشكر.....	ث
الملخص.....	ج
Abstract.....	ح
فهرس الجداول.....	ر
فهرس الأشكال.....	ز
الفصل الأول.....	1
مقدمة الدراسة.....	1
2. مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	2
أهمية الدراسة.....	4
الأهمية النظرية:.....	4
الأهمية التطبيقية:.....	5
أهداف الدراسة:.....	5
فرضيات الدراسة:.....	6
الدراسات السابقة :.....	6
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.....	6
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتميز المؤسسي في قطاع الأعمال.....	14
المحور الثالث: مداخل قياس وتطوير الأداء المؤسسي والميزة التنافسية في الجامعات السعودية.....	15
التعقيب على الدراسات السابقة.....	18
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	21
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	23
المبحث الأول: استراتيجيات التسويق الرقمي: المفهوم، الأنواع، والانتشار في المملكة العربية السعودية.....	23
مقدمة.....	23
المبحث الأول: التميز المؤسسي - المفهوم والأبعاد والنماذج النظرية.....	25
1.3 النظريات المؤسسة لمفهوم التميز المؤسسي.....	28
1.4 أبعاد التميز المؤسسي.....	31
1.5 نماذج التميز المؤسسي العالمية والعربية.....	34
1.6 التميز المؤسسي في سياق التعليم العالي.....	36
1.7 التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات.....	39
1.8 استراتيجيات تحقيق واستدامة التميز المؤسسي في الجامعات.....	42
1.9 العلاقة بين التميز المؤسسي والثقافة التنظيمية.....	44
1.10 دور القيادة في دفع عجلة التميز المؤسسي.....	46
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية - المفهوم والوظائف والدور الاستراتيجي.....	48
2.1 التعريفات والمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....	48

49	2.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
51	2.3 النظريات المؤسسة لإدارة الموارد البشرية
53	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
57	المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في التعليم العالي
57	3.1 مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات
59	3.2 تحديات إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية
61	3.3 دور إدارة الموارد البشرية في دعم التميز المؤسسي
63	المبحث الرابع إدارة الموارد البشرية الرقمية
63	4.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية
63	4.2 فوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعات
64	4.3 تحديات التطبيق الرقمي
65	المبحث الخامس: الأداء المؤسسي
65	1.5 التعريفات والمفاهيم الأساسية للأداء المؤسسي
66	2.5 التطور التاريخي لمفهوم الأداء المؤسسي
67	3.5 النظريات المؤسسة لمفهوم الأداء المؤسسي
69	4.5 الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي في الجامعات
71	5.5 أنواع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
73	6.5 نماذج قياس الأداء المؤسسي
76	7.5 خصائص قياس الأداء في الجامعات السعودية
77	8.5 معايير قياس الأداء في الجامعات الحكومية
78	9.5 تحديات قياس الأداء المؤسسي في الجامعات
79	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
79	أولاً: منهج الدراسة:
79	ثانياً: نوع البيانات:
80	ثالثاً: المجتمع وعينة الدراسة:
81	خصائص الجنس
83	خصائص العمر
84	خصائص الوظيفة
84	خصائص الخبرة
85	الجامعة
87	رابعاً: طريقة جمع البيانات
88	صدق وثبات أداة الدراسة:
88	صدق أداة الدراسة:
92	ثبات أداة الدراسة
94	خامساً : المعالجة الإحصائية:

96.....	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
96	ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية)؟
100	ما مستوى جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية) ؟
104	ما مستوى الأداء المؤسسي العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية) ؟
107	التحقق من فروض الدراسة
107	1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:
109	2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
111	الفرضية الثالثة:
113.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
113	مقدمة
113	مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة:
113	أولاً: واقع التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية (إجابة السؤال الأول)
114	ثانياً: جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجابة السؤال الثاني)
115	ثالثاً: مستوى الأداء المؤسسي العام (إجابة السؤال الثالث)
116	رابعاً: أثر التميز المؤسسي في تطوير الموارد البشرية والأداء (إجابة السؤال الرابع)
116	خامساً: الفروق الإدراكية وفقاً لطبيعة الوظيفة (إجابة السؤال الخامس)
117	توصيات الدراسة
119	البحوث المستقبلية
121.....	المراجع:.....
121	المراجع العربية:.....
127.....	الملاحق.....
127	ملحق (1) : استبيان الدراسة

فهرس الجداول

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس	81
جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر	83
جدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة وفقاً للوظيفة	84
جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات الخبرة	84
جدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة وفقاً للجامعة	85
جدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول (التميز المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور	89
جدول رقم (9) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور	90
جدول رقم (10) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث (الأداء المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور	91
جدول رقم (11) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	93
جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الأول	96
جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الثاني	100
جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الثالث	104
جدول رقم (13) النتائج الإجمالية لتحليل الانحدار المتعدد لأثر التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية	107
جدول رقم (14) النتائج الإجمالية لتحليل الانحدار المتعدد لأثر التميز المؤسسي في الأداء المؤسسي	109
جدول رقم (15) جدول رقم (18) نتائج اختبار (T-test) للفروق تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (أكاديمي/إداري)	111

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس 82
- شكل رقم (2) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر 83
- شكل رقم (3) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً للوظيفة 84
- شكل رقم (4) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات الخبرة 85
- شكل رقم (5) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً للجامعة 86

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

يمثل التميز المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر نقطة التحول من "الإدارة بالواجبات" إلى "الإدارة بالنتائج والابتكار"، حيث لم يعد كافياً للمنظمات التعليمية أن تؤدي دورها التقليدي فحسب، بل بات لزاماً عليها تبني معايير استثنائية تضمن لها التفوق في بيئة عالمية متسارعة. وفي ظل هذا المشهد، تبرز الموارد البشرية كحجر الزاوية والقوة المحركة لأي تحول نحو التميز؛ إذ إن نجاح المؤسسات الأكاديمية لا يقاس فقط ببنيتها التقنية، بل بمدى كفاءة وفاعلية الكوادر البشرية القادرة على تجسيد قيم التميز في الأداء اليومي (فكري، 2023؛ محمود، 2020).

وفي سياق التعليم العالي السعودي، تشهد الجامعات حراكاً تطويرياً شاملاً مدفوعاً بمستهدفات "رؤية المملكة 2030"، التي وضعت التميز في الأداء الحكومي والارتقاء برأس المال البشري على رأس أولوياتها. وتعتبر الجامعات الحكومية بمدينة الرياض نماذج رائدة في هذا التحول، حيث تواجه تحديات مستمرة للموازنة بين التوسع الكمي والنوعي وبين الحفاظ على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. وتشير الدراسات الحديثة (الجاسر، 2023؛ النصير، 2023) إلى أن القياس الدوري للأداء وتطوير نظم الموارد البشرية وفق معايير التميز هو السبيل الوحيد لضمان مخرجات تعليمية وإدارية تنافسية، تتواءم مع تطلعات القيادة الرشيدة في بناء اقتصاد معرفي متين.

إن العلاقة التفاعلية بين التميز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية تتجاوز مجرد التحسين الإجرائي؛ فهي تمتد لتشمل صياغة رؤية تعليمية واضحة، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتبسيط إجراءات العمل (موسى، 2024؛ عسيري والعمود، 2024). ومن هنا، تنبثق أهمية الدراسة الحالية في بحث "الدور التعزيزي" الذي يلعبه التميز المؤسسي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكيف ينعكس ذلك في نهاية المطاف على مستوى الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الحكومية في العاصمة الرياض.

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتقديم قراءة ميدانية تحليلية ترصد وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية، بهدف تحديد مستويات التميز المطبقة، وتقييم جودة إدارة الموارد البشرية والأداء العام، والكشف عن أثر الخصائص الديموغرافية والوظيفية في تشكيل هذه التصورات، مما يساهم في تقديم خارطة طريق تدعم مسيرة التميز في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الحراك التطويري الواسع الذي تشهده الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، والسعي الحثيث لتبني معايير الجودة والاعتماد، إلا أن هذا التوسع والتحسين الإجرائي لا يضمن بالضرورة تحقيق "التميز المؤسسي" بمعناه الشامل، ولا يكفل بالتبعية الارتقاء التلقائي بجودة إدارة الموارد البشرية أو الوصول بالأداء المؤسسي إلى مستويات تنافسية عالمية. فالمشكلة الجوهرية تكمن في وجود تباين بين حجم الجهود المبذولة لتطبيق نماذج التميز وبين العائد الفعلي الملموس على مستوى كفاءة الكوادر البشرية (الأكاديمية والإدارية) واستدامة الأداء العالي، وذلك نتيجة لعدم وجود فهم عميق لكيفية تحويل معايير التميز إلى محركات فعلية تعزز من بيئة العمل وترفع من كفاءة المخرجات.

تتجلى إحدى أبرز مظاهر المشكلة في "الفجوة التطبيقية" بين تبني نماذج التميز نظرياً وممارسة وظائف الموارد البشرية واقعياً. فبينما تسعى الجامعات لاستيفاء متطلبات التميز، لا يزال هناك تحديات تتعلق بمدى مواءمة هذه المتطلبات مع استراتيجيات الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء. وقد أكدت دراسة (صديق، 2019) أن مجرد وجود وظائف للموارد البشرية لا يكفي لتحقيق التميز ما لم تكن هناك علاقة ارتباطية وثيقة وممنهجة. وتتفاقم المشكلة عندما تفتقر بعض الممارسات الإدارية إلى "الشفافية والعدالة التنظيمية" في أنظمة التحفيز والترقية، مما يؤثر سلباً على الالتزام العاطفي للعاملين، وهو ما أشارت إليه دراسة (داهش، 2022) بأن إدراك قوة نظام الموارد البشرية هو الشرط الأساسي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أنه مع ارتفاع سقف التوقعات المرتبطة برؤية المملكة 2030، لم يعد الأداء الإداري التقليدي كافياً لضمان ريادة الجامعات. وتشير المشكلة إلى أن بعض الجامعات قد تركز على استيفاء "المعايير الشكلية" للتميز، متجاهلة الأبعاد الأكثر عمقاً مثل "تمكين الموارد البشرية" و"الابتكار في الإجراءات". وقد أثبتت دراسة (محمود، 2020) أن التمكين هو الوقود الحقيقي للتميز، إلا أن دراسة (عسيري والعمود، 2024) بينت أن مستوى تطبيق إدارة إجراءات العمل لا يزال "متوسطاً" في بعض الجامعات السعودية، مما يشير إلى صعوبة تحقيق توازن بين المتطلبات البيروقراطية وبين المرونة اللازمة لتحقيق أداء مؤسسي متفوق يوفر الوقت والجهد.

وفيما يتعلق بالبعد التقني والمعرفي، تواجه الجامعات تحدياً في سرعة تلاشي ميزة "التحول الرقمي" إذا لم يقترن بتميز مؤسسي مستدام. فالعاملون يتعرضون لضغوط تكنولوجية مستمرة، مما قد يؤدي إلى "إرهاق تنظيمي" إذا لم تكن البيئة ذكية وداعمة. وقد أشارت دراسة (الحربي وآخرون، 2025) إلى أهمية نموذج "الجامعة الذكية" في تحسين الأداء، بينما حذرت دراسات أخرى من أن ضعف صيانة الموارد البشرية (صحياً واجتماعياً) قد يعيق الوصول لمستويات التميز الحكومي المنشودة (عبد العال، 2023). وتبرز المشكلة هنا في مدى قدرة الجامعات الحكومية بالرياض على دمج التميز التقني بالتميز البشري لخلق بيئة عمل محفزة للإبداع.

بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور التميز المؤسسي في تعزيز إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية)؟
- ما مستوى جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات من منظور منسوبيها؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟

- ما أثر التميز المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين حول مستويات التميز وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي تُعزى لاختلاف طبيعة وظيفية المشاركين في الدراسة ؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- بناءً على عناصر "أهمية الدراسة" التي قدمتها، ومع مواءمتها لتخصص دراستك الحالية حول "دور التميز المؤسسي في تعزيز إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بالجامعات الحكومية في الرياض"، إليك إعادة صياغة متكاملة للأهمية بجانبها النظري والتطبيقي:
- أهمية الدراسة
- أولاً: الأهمية النظرية:
- تعد هذه الدراسة امتداداً علمياً للأبحاث المهمة بمجال الفكر الإداري الحديث، حيث تسعى لتعميق الفهم حول العلاقة التكاملية بين التميز المؤسسي كمدخل تطويري، وبين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي داخل البيئة الأكاديمية.
- تأتي هذه الدراسة كاستجابة واعية لمتطلبات "رؤية المملكة 2030"، التي تضع التميز في الأداء الحكومي والارتقاء برأس المال البشري كركيزة أساسية، مما يجعلها مرجعاً علمياً للباحثين والمسؤولين في قطاع التعليم العالي السعودي.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بنماذج التميز العالمية والمحلية، وسد الفجوة البحثية حول كيفية انعكاس هذه النماذج على الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية (كالتمكن، والصيانة، والتحفيز) في ظل خصوصية الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

- تعتبر إضافة نوعية للمكتبة العربية والسعودية، كونها تجمع بين ثلاثة متغيرات حيوية (التميز، الموارد البشرية، الأداء) في إطار بحثي واحد، مما يوفر إطاراً نظرياً محدثاً يواكب التحولات المتسارعة في منظومة التعليم الجامعي.

الأهمية التطبيقية :

- تساعد نتائج الدراسة القيادات الجامعية (رؤساء الجامعات، والعمداء، ومديري الموارد البشرية) في مدينة الرياض على فهم العلاقة الارتباطية بين تبني معايير التميز وبين تحسن الأداء الفعلي للعاملين واستدامة الأداء المؤسسي.
- تساهم في تشخيص واقع التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، وتحديد الفجوات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يتيح لصناع القرار وضع خطط تحسينية مبنية على معطيات ميدانية دقيقة.
- تقدم الدراسة قائمة من التوصيات والآليات الإجرائية التي تساعد الجامعات الحكومية على رفع مستوى جودة مخرجاتها، من خلال التركيز على المحركات البشرية والتقنية التي كشفت الدراسة عن أهميتها في تحقيق التميز.
- تتجلى الأهمية التطبيقية في الكشف عن الفروق الجوهرية في تصورات التميز والأداء بناءً على "طبيعة الوظيفة" (أكاديمي/إداري)، مما يُمكن إدارات الجامعات من تصميم سياسات إدارية وتطويرية مخصصة لكل فئة وظيفية بما يحقق الرضا الوظيفي والتميز العام.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية)، وتحديد أبعاد التميز الأكثر تحققاً في بيئتها التنظيمية.
2. التعرف على مستوى جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، وتقييم كفاءة الوظائف المتعلقة بالاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، والتمكين من منظور المنسوين.

3. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، ورصد درجة تحقق معايير الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في مخرجاتها التعليمية والإدارية.
4. التعرف على أثر التميز المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في تعزيز إدارة الموارد البشرية والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، لتحديد العلاقة الارتباطية والسببية بين هذه المتغيرات.
5. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين حول (مستويات التميز المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي) تُعزى لاختلاف طبيعة وظيفة المشاركين في الدراسة (أكاديمي/إداري).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في تعزيز إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسة الثالثة (فرضية الفروق): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين حول مستويات (التميز المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي) في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض تُعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (أكاديمي/إداري) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الدراسات السابقة :

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي
تطرقت دراسة بوزناد (2025) التي بعنوان بـ "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة المسيلة" إلى استقصاء الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي وتحويله إلى أداء متميز يتسم بالكفاءة والفعالية. هدفت

الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية (المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التحفيز، وإدارة وتقييم الأداء) وبين تحقيق تميز الأداء المؤسسي في سياق التعليم العالي. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لمناسبتها لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة، حيث طُبقت الدراسة على عينة مكونة من (50) موظفاً إدارياً من مختلف الإدارات التابعة لجامعة المسيلة بالجزائر، وقد استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق تميز الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج التفصيلية وجود ارتباط معنوي لكل وظيفة من الوظائف المدروسة (التخطيط، الاستقطاب، التحفيز، والتقييم) على حدة مع التميز المؤسسي، مما يشير إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير آليات إدارته يعد الركيزة الأساسية لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتفوقها التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظام التحفيز المادي والمعنوي، وتطوير أساليب الاستقطاب لاستقطاب الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار بما يضمن استدامة التميز في الأداء الجامعي.

تطرقت دراسة أهلي (2025) التي بعنوان ب "أثر وظائف الموارد البشرية على التميز المؤسسي في جامعات الإمارات العربية المتحدة: الدور الوسيط للابتكار المؤسسي" إلى فحص العلاقة المعقدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والوصول إلى حالة التميز في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها للابتكار أن يعمل كجسر لتعزيز هذه العلاقة. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف أثر وظائف الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، ونظام المكافآت) في تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد الدور الوسيط الذي يلعبه الابتكار المؤسسي في تدعيم هذا الأثر داخل الجامعات الإماراتية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث طُبقت ميدانياً على عينة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام تقنيات النمذجة الهيكلية بمعادلات المسار (PLS-SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي جوهري وذو دلالة إحصائية لوظائف

الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، كما أكدت النتائج أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال، مما يعني أن استثمار الجامعات في كفاءات موظفيها وتطوير قدراتهم يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية تساهم بدورها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق معايير التميز العالمية. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجيات موارد بشرية تركز بشكل مكثف على رعاية المبدعين وتوفير بيئة محفزة للابتكار، مع التأكيد على أهمية التحسين المستمر للعمليات الإدارية والأكاديمية لضمان استدامة التميز في بيئة تعليمية تنافسية.

تطرقَت دراسة صديق (2019) التي بعنوان بـ "إدارة الموارد البشرية ودورها في التميز المؤسسي" إلى أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأكثر حيوية في ضمان بقاء المنظمات واستدامتها في ظل المتغيرات المتسارعة. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، والصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي، مع رصد طبيعة العلاقة والارتباط بين هذه الوظائف ومعايير التميز. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الاستبانة الإلكترونية المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بكافة أبعاده، حيث أظهرت النتائج أن عمليات الاختيار والتعيين الدقيقة، وبرامج التدريب المستمرة، وأنظمة التقييم والتعويضات العادلة، تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء التنظيمي والوصول إلى التميز. كما أكدت الدراسة أن المنظمات التي لا تسعى للتميز والابتكار في إدارة كوادرها البشرية تكون عرضة للتراجع والاندثار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، والتركيز على الصحة والسلامة المهنية كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات التميز الشامل، مع ضرورة مواءمة أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان أداء مؤسسي متفوق.

تطرقت دراسة داهش (2022) التي بعنوان ب "العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للالتزام العاطفي" إلى تحليل وفهم كيف يمكن لجودة وقوة نظام إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في سلوكيات الموظفين التطوعية التي تتجاوز الواجبات الرسمية. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى بحث العلاقة المباشرة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (التميز، الاتساق، والتوافق) وبين سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى استكشاف الأثر غير المباشرة لهذه العلاقة من خلال الدور الوسيط للالتزام العاطفي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المتغيرات، حيث طُبقت الدراسة ميدانياً على عينة مكونة من (291) عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كان بعد "الاتساق" هو الأكثر تأثيراً، يليه "التميز" ثم "الاتفاق". كما كشفت النتائج عن الدور الوسيط الجوهرى للالتزام العاطفي في تعزيز هذه العلاقة، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك قوة النظام تعزى للنوع أو الجنسية أو الرتبة الأكاديمية أو الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات السعودية ببناء نظام موارد بشرية يتسم بالوضوح والتميز والاتساق في سياساته، لتعزيز الروابط العاطفية لأعضاء هيئة التدريس تجاه جامعاتهم، مما يحفزهم على بذل جهود إضافية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي والأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي.

تطرقت دراسة عبد العال (2023) التي بعنوان ب "صيانة الموارد البشرية بجامعة بني سويف كمدخل لتحقيق معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس" إلى أهمية المحافظة على الأصول البشرية الأكاديمية وضمان استقرارها المادي والمهني كركيزة أساسية للوصول إلى التميز الحكومي. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى وضع تصور مقترح لتحسين برامج صيانة الموارد البشرية (المتثلة في: السلامة المهنية، الرعاية الصحية، والرفاهية الاجتماعية) بما يساهم في تحقيق معايير جائزة مصر للتميز الحكومي (فئة الكليات) في جامعة بني سويف. واعتمدت الباحثة المنهج

الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع منسقي الجائزة بالكليات للوقوف على المعوقات الميدانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة صيانة الموارد البشرية بالجامعة جاء بدرجة "متوسطة"، كما كشفت عن وجود تحديات إدارية ومالية تواجه الكليات في استيفاء معايير التميز، وأبرزت النتائج الحاجة الماسة لتطوير منظومة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية المقدمة للأكاديميين كحافز لرفع الأداء المؤسسي. وقدمت الدراسة تصوراً متكاملًا يتضمن آليات إجرائية لتحويل برامج الصيانة إلى أداة استراتيجية تدعم ترشح الكليات لجوائز التميز. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل آمنة، وتعزيز الخدمات الترفيهية والاجتماعية، وربط نظام صيانة الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للجامعة لضمان استدامة التميز المؤسسي والمنافسة القوية على المستويين المحلي والدولي.

تطُرقت دراسة فكري (2023) التي بعنوان بـ "دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على جامعة القاهرة" إلى استكشاف العلاقة الحيوية بين الممارسات الإدارية الحديثة للموارد البشرية والارتقاء بالأداء المؤسسي في القطاع الحكومي التعليمي. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مستوى تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء) وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، تميز الخدمات، والتميز البشري) داخل جامعة القاهرة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة، حيث طُبقت ميدانياً على عينة عشوائية بلغت (152) موظفاً وموظفة من العاملين في جامعة القاهرة، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات التي خُضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تبين أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية. كما كشفت النتائج أن بُعد "تميز الخدمات" كان من أبرز ثمار الاهتمام بالموارد البشرية، مما يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمات دقيقة وسريعة مدعومة بنظم تكنولوجية حديثة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة

العليا في دعم برامج دمج الموظفين الجدد، وتعزيز الموازنة بين العمل والأنشطة الاجتماعية والترفيهية للعاملين، مع التأكيد على أهمية القياس الدوري لمستوى الرضا الوظيفي لضمان استدامة التميز المؤسسي والمنافسة القوية في ميدان التعليم العالي.

تطرقت دراسة هاشم والحاج (2025) التي بعنوان ب "واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي" إلى تقييم مدى مواكبة ممارسات الموارد البشرية في التعليم العالي الخاص لمعايير التميز، وذلك كمدخل لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على واقع أداء إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتحفيز الموارد البشرية) في ضوء أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمدينة تعز، بالإضافة إلى رصد الفروق في وجهات نظر أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، والخبرة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت ميدانياً على عينة مكونة من (170) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية المستهدفة، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في ضوء التميز المؤسسي جاء بدرجة "متوسطة" بشكل عام، حيث حصل مجال "الاختيار والتعيين" على أعلى درجة، بينما جاء مجال "تحفيز الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود فجوة في أنظمة الحوافز والدعم المعنوي والمادي. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى للنوع أو الخبرة، بينما وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية تتبنى معايير التميز العالمية، والاهتمام بتطوير نظم الأجور والحوافز، وتكثيف البرامج التدريبية النوعية للقيادات الإدارية والأكاديمية، لتعزيز قدرة الجامعات الأهلية في اليمن على تحقيق الريادة والتميز المستدام.

تطرقت دراسة Addo (2022) التي بعنوان ب "دور إدارة الموارد البشرية في الفعالية المؤسسية: دراسة مقارنة لجامعتين غانيتين" إلى فحص الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الفعالية

المؤسسية داخل الجامعات. هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف الاستراتيجيات المبتكرة التي اعتمدتها جامعتان غانيتان لتحسين إدارة الموارد البشرية، وتقييم تأثيرها على الأداء العام للمؤسسة، بما في ذلك جذب وتطوير واستبقاء الكفاءات الأكاديمية والإدارية. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث المنهج المقارن الوصفي، حيث تم تطبيق الدراسة على جامعتين عامة في غانا، مع استخدام الاستبانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، والتي خضعت للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ملحوظ للممارسات الفعالة في إدارة الموارد البشرية على الفعالية المؤسسية، حيث أظهرت أن التركيز على التدريب والمكافآت يعزز الإنتاجية البحثية والأكاديمية، مع الحاجة إلى تكامل أكبر بين استراتيجيات الموارد البشرية والأهداف المؤسسية. كما أبرزت النتائج أهمية مواجهة التحديات مثل الفساد والروتين الإداري لتحقيق تميز مستدام. واختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد على ضرورة تبني نماذج إدارة موارد بشرية مبتكرة، مثل الرقمنة والتدريب المستمر، لدعم التميز في الجامعات العامة في سياقات مشابهة لغانا.

تطرقت دراسة Onyango (2013) التي بعنوان بـ "دور إدارة الموارد البشرية في التحول الفعال والتنافسية في الجامعات العامة في كينيا" إلى استكشاف كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التحول والتنافسية داخل الجامعات العامة. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتقييم كيف تساهم برامجها في تعزيز الفعالية والتنافسية، بالإضافة إلى فحص الممارسات والإجراءات المتعلقة بها. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث على المنهج المختلط الذي يجمع بين المصادر الأولية (استبانات ومقابلات) والثانوية، مع تطبيق الدراسة على سبع جامعات عامة في كينيا تأسست بين 1974 و2008، وتحليل البيانات من خلال أدوات إحصائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشكلات إدارة الموارد البشرية مثل الإدارة السيئة، نقص الابتكار، والفساد تعيق التحول والتنافسية، مع تأكيد على أن الممارسات الفعالة في التوظيف والتدريب تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والرتب العالمية. كما أظهرت النتائج أهمية تكامل السياسات البشرية مع الهيكل المؤسسي لتجنب الإهدار والروتين. واختتمت الدراسة بتوصيات تركز على تبني ممارسات إدارية

حديثاً، مثل تحسين علاقات الموظفين والسلامة، لتحقيق تحول مستدام وتنافسية عالية في الجامعات العامة.

تطُرقت دراسة Ogunlola, A., et al (2024) التي بعنوان بـ "فتح إمكانيات الإنسان للتميز المؤسسي: فحص ممارسات إدارة المواهب والإنتاجية الموظفين في جامعات ولاية أوغون، نيجيريا" إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والإنتاجية في الجامعات. هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف كيف تعزز إدارة المواهب (مثل التوظيف، التطوير، والاستبقاء) الإنتاجية والتميز المؤسسي، مع التركيز على أبعاد التميز في الجامعات العامة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في جامعات ولاية أوغون، مع استخدام الاستبانات وتحليل إحصائي متقدم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المواهب والإنتاجية، مما يساهم في التميز المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة والابتكار. كما أبرزت النتائج أن الاستثمار في المواهب يقلل من الإهدار ويعزز الأداء العام. واختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد على ضرورة دمج إدارة المواهب في الاستراتيجيات المؤسسية لتحقيق تميز مستدام في الجامعات النيجيرية.

تطُرقت دراسة Przytuła, et al (2024) التي بعنوان بـ "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي: منظور دولي" إلى تقديم رؤى نظرية وعملية جديدة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات، مع التركيز على التحديات الناتجة عن العولمة والتنافسية والرقمنة. هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل كيفية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منهجي لجذب وتطوير واستبقاء العلماء، ومواءمة هذه الممارسات مع المهام الأكاديمية الرئيسية (البحث والتدريس والمهمة الثالثة)، بالإضافة إلى فحص الاتجاهات العالمية مثل الاحتفاظ بالكفاءات والتنوع والرقمنة في سياقات أوروبية وأمريكية. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحثون على تحليل عميق للأدبيات العالمية ومقارنة نماذج إدارة الموارد البشرية عبر الدول، مع التركيز على التحليل النظري والعملية دون بيانات أولية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية غالباً ما تكون متفرقة وليست منهجية، مما يؤدي إلى تحديات مثل الإرهاق الأكاديمي والتكنوسترس، مع تأكيد على أن التنوع والرقمنة يعززان الابتكار والأداء

المؤسسي. كما أظهرت النتائج أهمية مواءمة إدارة الموارد البشرية مع المهام الأكاديمية لتحقيق التميز المستدام. واختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد ضرورة تبني نماذج إدارة موارد بشرية متكاملة، مثل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتخفيف الإرهاق، وتعزيز التنوع لتحسين الابتكار، مع التوازن بين النيوليبرالية والقيم الأكاديمية لدعم الأداء المؤسسي في الجامعات الأوروبية والأمريكية.

تطرقت دراسة Elbawab (2024) التي بعنوان "ربط التعلم المؤسسي والأداء المستدام في الجامعات: دراسة تجريبية في أوروبا" إلى استكشاف كيفية مساهمة ثقافة التعلم المؤسسي في تعزيز عملية التعلم المؤسسي لتحقيق أداء أفضل وأداء مستدام في الجامعات. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى فحص العلاقة بين ثقافة التعلم المؤسسي (الحوار والاستفسار والاتصال بالنظام) وعملية التعلم المؤسسي (اكتساب المعلومات ونشر المعرفة)، وتأثيرها على الأداء المؤسسي والأداء المستدام (البيئي والاجتماعي) في الجامعات العامة الأوروبية. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث على المنهج الكمي من خلال جمع 221 استطلاعاً من أساتذة الجامعات العامة في أوروبا (مثل إسبانيا وفرنسا وألمانيا)، مع استخدام مقاييس مقتبسة وتحليل الإحصاء الوصفي والانحدار المتعدد ووساطة PROCESS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ثقافة التعلم المؤسسي وعملية التعلم، وتأثير إيجابي لعملية التعلم على الأداء المؤسسي والمستدام، مع دور وسيط لعملية التعلم في تعزيز الأداء. كما أبرزت النتائج أن التعلم يساهم في تحسين الابتكار والاستدامة البيئية والاجتماعية. واختتمت الدراسة بتوصيات تركز على تعزيز ثقافة التعلم من خلال الاجتماعات الدورية والتعاون مع السوق، ودمج مؤشرات الاستدامة في التصنيفات لتحقيق أداء مستدام في الجامعات الأوروبية.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتميز المؤسسي في قطاع الأعمال

تطرقت دراسة حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد (2025) التي بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الأعمال" إلى استقصاء الدور الجوهري الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي في تعزيز قدرة المنظمات على الوصول إلى مستويات متقدمة من التميز التنظيمي. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى فحص العلاقة بين ممارسات

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب، المكافآت، وتقييم الأداء) وبين أبعاد التميز المؤسسي في شركات قطاع الأعمال. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة الميدانية، حيث طُبقت الدراسة على عينة من العاملين في شركات قطاع الأعمال، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تبين أن الممارسات المتكاملة في اختيار وتدريب وتحفيز العاملين تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمليات والابتكار التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الرؤية الكلية للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات قطاع الأعمال لسياسات استراتيجية تركز على رأس المال البشري كأصل تنافسي، والعمل على رقمنة عمليات الموارد البشرية لدعم الشفافية والتميز المستدام في الأداء.

المحور الثالث: مداخل قياس وتطوير الأداء المؤسسي والميزة التنافسية في الجامعات السعودية

تطُرقت دراسة اليامي (2023) التي بعنوان بـ "تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية" إلى استكشاف واحدة من القضايا الإدارية المعاصرة والمتمثلة في كيفية إدارة التعددية الثقافية والخلفيات المتنوعة للعاملين لتحويلها إلى ميزة تنافسية تحقق التفوق للمنظمات الصحية. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى قياس أثر تنوع الموارد البشرية بأبعده المختلفة (التنوع في النوع الاجتماعي، التنوع في العمر، التنوع في المؤهل العلمي، والتنوع في الجنسية) على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي داخل البيئة الاستشفائية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المتغيرات واختبار الفرضيات، حيث طُبقت الدراسة ميدانياً على عينة مكونة من (341) فرداً من العاملين في المستشفيات السعودية، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتنوع الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن المستشفيات التي تنجح في استيعاب

التنوع الثقافي والمهني لمنسوبيها وتوظيفه بشكل فعال تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة. كما كشفت النتائج أن بُعد "التنوع في المؤهل العلمي" و "التنوع في الجنسية" كان لهما الأثر الأبرز في تعزيز القدرات التنافسية والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات إدارية تدعم ثقافة التسامح وقبول الآخر، وتكثيف البرامج التدريبية التي تستهدف إدارة التنوع، مع التأكيد على أهمية وجود قيادة إدارية تؤمن بأن التنوع هو محفز للإبداع وليس سبباً للصراع، وذلك لضمان استدامة التميز في القطاع الصحي السعودي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

تطرقت دراسة النصير (2023) التي بعنوان بـ "قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة" إلى رصد واقع ومنهجيات قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، وذلك في ظل الاهتمام المتزايد بالجودة والاعتماد الأكاديمي كمتطلبات أساسية لرؤية المملكة 2030. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مستوى قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية (دراسة حالة على جامعات: الحدود الشمالية، الجوف، حائل، وحفر الباطن)، وتحديد الأدوات المستخدمة في عملية القياس، فضلاً عن الكشف عن دور الإدارة العليا والمعوقات التي تواجه هذه العملية من وجهة نظر ممارسي الجودة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، حيث طبقت الدراسة ميدانياً على عينة مكونة من (94) موظفاً من ممارسي الجودة في الجامعات المستهدفة، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي وتمتلك وحدات إدارية متخصصة لهذه المهمة، حيث جاءت "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة، تليها التقارير السنوية ثم المقارنات المرجعية. كما كشفت النتائج عن الدور القيادي والمحوري للإدارة العليا في دعم وتصميم نظم القياس والاعتماد على القدرات الذاتية للجامعات في تطوير هذه النظم. وأظهرت النتائج أن أبرز الدوافع لقياس الأداء هي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتحسين جودة المخرجات، بينما تتمثل أهم التحديات في الحاجة لتطوير الكوادر البشرية وزيادة الوعي بثقافة القياس. وأوصت الدراسة

بضرورة استكمال التحول الرقمي في أنظمة قياس الأداء، وتعزيز الشفافية في عرض النتائج، مع العمل على ربط نتائج القياس بعمليات التحسين المستمر لضمان الوصول إلى التميز المؤسسي الشامل.

تطُرقت دراسة القرشي (2024) التي بعنوان بـ "التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)" إلى أهمية تبني نماذج التميز العالمية كركيزة استراتيجية لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات السعودية في ظل التحولات الاقتصادية والمعرفية. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى بناء تصور مقترح للتميز المؤسسي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الكشف عن واقع أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، العمليات، الموارد البشرية والمالية، والمعرفة) ودرجة تحقيق الميزة التنافسية (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، والإبداع) في الجامعات السعودية، مع الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في هذا المجال. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة، حيث طُبقت ميدانياً على عينة مكونة من (303) قائداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة "عالية"، كما كشفت النتائج عن وجود إسهام معنوي وذو دلالة إحصائية لأبعاد التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان بُعد "المعرفة" هو الأكثر إسهاماً وتأثيراً. وأظهرت الدراسة أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية. وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح الذي قدمته الباحثة، وضرورة تركيز الجامعات على تطوير أنظمة إدارة المعرفة، ودعم استقلالية الجامعات، وتعزيز ثقافة الإبداع والريادة بين منسوبيها لضمان استدامة التفوق المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تطُرقت دراسة عسيري والعمود (2024) التي بعنوان بـ "إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية لتطوير أدائها المؤسسي" إلى أهمية التحول من نمط الإدارة التقليدي إلى منهجية إدارة العمليات كمدخل استراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية مؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة بشكل

رئيس إلى تحليل أبرز التجارب والخبرات العالمية في تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل في الجامعات، والتعرف على مستوى تطبيقها في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية والإداريين، بالإضافة إلى تقديم مقترحات عملية تساهم في تعزيز تطبيق هذا المدخل لتطوير الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث طبقت ميدانياً على عينة استطلاعية قوامها (105) من القيادات والإداريين في الجامعات السعودية، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة إجراءات العمل في الجامعات السعودية جاء بدرجة "متوسطة"، مع وجود قناعة عالية لدى أفراد العينة بأهمية هذا المدخل في تحسين جودة الخدمات الأكاديمية وتبسيط الإجراءات الإدارية. كما كشفت النتائج عن وجود فوائد جمة لتطبيق هذه المنهجية، منها زيادة الوضوح التنظيمي، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتعزيز الشفافية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الجامعية لمنهجية (BPM) كخيار استراتيجي لتطوير الأداء، والعمل على توفير البنية التحتية التقنية اللازمة، وتدريب الكوادر البشرية على مهارات نمذجة وتحليل العمليات، لضمان مخرجات إدارية وأكاديمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر المراجعة المتفحصة للدراسات السابقة تنوعاً ثرياً في تناول متغيرات الدراسة، حيث ركزت الدراسات العربية (مثل دراسة القرشي، 2024؛ وبوزناد، 2025؛ وحمزة وآخرون، 2025) على أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق التميز، بينما تعمقت الدراسات الأجنبية (مثل دراسة Przytuła et al., 2024؛ و Elbawab, 2024) في أبعاد العولمة والتعلم المؤسسي المستدام. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا الإرث العلمي في عدة نقاط جوهرية؛ أولها بلورة الإطار النظري وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على أبعاد علمية رصينة للتميز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية، وثانيها تحديد المنهجية الأنسب وهي المنهج الوصفي التحليلي الذي أثبت كفاءته في الدراسات الميدانية المماثلة، وثالثها

صياغة الفرضيات البحثية بناءً على الفجوات التي تركتها الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق ببيئة الجامعات الحكومية السعودية في ظل مستهدفات رؤية 2030.

وفيما يتعلق بنقاط التشابه والاختلاف، تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة صديق، 2019؛ وفكري، 2023) في تبنيها للعلاقة الارتباطية والسببية بين كفاءة الموارد البشرية والوصول إلى التميز التنظيمي، وفي استخدامها للمجتمع الجامعي كبيئة تطبيقية. ومع ذلك، تبرز نقاط الاختلاف في النطاق الجغرافي والزمني؛ حيث تركز هذه الدراسة حصراً على الجامعات الحكومية في مدينة الرياض كقطب استراتيجي للتعليم العالي، وفي وقت تشهد فيه هذه المؤسسات تحولات هيكلية كبرى نحو الاستقلال المالي والإداري، وهو سياق يختلف عن السياقات التي تناولتها الدراسات الأجنبية (كالدراسة الكينية لـ Onyangod ، أو النيجيرية لـ Ogunlola أو حتى الدراسات العربية التي طبقت على قطاعات الأعمال أو بيئات إقليمية مختلفة كاليمين ومصر والإمارات).

أما ما يميز الدراسة الحالية ويمنحها صبغتها المتفردة، فهو سعيها لدمج ثلاثي المتغيرات (التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي) في نموذج تحليلي واحد يطبق على بيئة الجامعات السعودية الكبرى بمدينة الرياض، وهو ما يندر وجوده في دراسة واحدة بهذا الشمول. وتتفرد الدراسة أيضاً بتقديم رؤية تقييمية من وجهة نظر مزدوجة (أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية)، مما يعطي شمولية أكبر للنتائج. كما تتجاوز الدراسة مجرد رصد الواقع إلى محاولة تحديد أبعاد التميز "الأكثر تحقّقاً" وربطها بكفاءة الوظائف البشرية النوعية (كالتدريب والتمكين)، مما يوفر لصناع القرار في الجامعات السعودية خارطة طريق عملية قائمة على الأدلة الميدانية لرفع مستوى الإنتاجية والمخرجات التعليمية بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية والاعتماد الأكاديمي.

تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في عدة أبعاد رئيسة، أولها الفجوة الموضوعية والتكاملية؛ حيث ركزت أغلب الأدبيات السابقة على فحص العلاقة بين متغيرين فقط، مثل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي كما في دراسة (بوزناد، 2025) ودراسة (صديق،

(2019)، أو العلاقة بين التميز والميزة التنافسية كما في دراسة (القرشي، 2024)، بينما تفتقر المكتبة العربية إلى نماذج تكاملية تجمع بين "التميز المؤسسي" كمتغير مستقل، و"إدارة الموارد البشرية" كمتغير وسيط وداعم، و"الأداء المؤسسي" كمتغير تابع ومخرج نهائي، خاصة في سياق التعليم العالي الذي يتطلب مواءمة دقيقة بين الأداء الأكاديمي والإداري.

أما من حيث الفجوة السياقية والمكانية، فبالرغم من وجود دراسات طبقت معايير التميز في قطاع الأعمال (حمزة وآخرون، 2025) أو القطاع الصحي (اليامي، 2023)، إلا أن هناك ندرة في الدراسات الميدانية الحديثة التي تستهدف الجامعات الحكومية في "مدينة الرياض" بخصوصيتها التنظيمية الضخمة. فمدينة الرياض تمثل مركز الثقل التعليمي في المملكة، والجامعات الحكومية فيها تخضع حالياً لتحولات هيكلية كبرى نحو الاستقلال الإداري والمالي، مما يجعل من الدراسات التي أُجريت في بيئات إقليمية مختلفة) مثل دراسة أهلي، 2025 في الإمارات، أو الدراسات الدولية لـ (Przytuła et al., 2024) غير قادرة على عكس الواقع التنظيمي الحالي لجامعات الرياض بدقة، وهو ما يستوجب وجود دراسة محلية ترصد مستوى التميز وكفاءة الوظائف البشرية في هذا السياق الزماني والمكاني النوعي.

وفيما يتعلق بـ الفجوة المنهجية والزمنية، يلاحظ أن الدراسات السابقة غالباً ما اقتصرت برصد الواقع الوصفي أو ركزت على فئات محدودة، في حين تبرز الحاجة الماسة لدراسة تحليلية "تفسيرية" تستهدف كلاً من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية معاً لتقديم رؤية شمولية. كما أن التطورات المتلاحقة في رؤية المملكة 2030 جعلت من الدراسات التي أُجريت قبل سنوات قليلة) مثل، Onyango (2013) غير مواكبة للتحولات الرقمية والمعايير الجديدة للتميز الحكومي السعودي. وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوات عبر تقديم إطار تحليلي حديث يحدد "أبعاد التميز الأكثر تأثيراً" ويوفر لصناع القرار في الجامعات الحكومية السعودية مخرجات قائمة على أدلة ميدانية تدعم تحسين إدارة رأس المال البشري والارتقاء بالأداء المؤسسي الشامل.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التميز المؤسسي: (Institutional Excellence) : يعرف إنه هو حالة من الأداء المتفوق والمستدام للمؤسسة، تضمن تلبية وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة من خلال تبني معايير جودة شاملة، وقيادة ملهمة، وعمليات مبتكرة تهدف إلى تحقيق نتائج ريادية (حجازي، 2024؛ القرشي، 2024)، وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: مدى توافر معايير التفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المنسوبين، ويشمل أبعاد (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الابتكار، والتركيز على المستفيد)، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب في المحور الأول من الاستبانة.

إدارة الموارد البشرية: (Human Resource Management) : يعرف بإنها هي مجموعة الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز والحفاظ على رأس المال البشري في المنظمة، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (صديق، 2019؛ أهلي، 2025)، وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: مستوى جودة وكفاءة الممارسات الإدارية الموجهة للعاملين في الجامعات محل الدراسة، وتحديدًا في وظائف (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، نظام التحفيز والمكافآت، وتمكين العاملين)، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني في الاستبانة.

الأداء المؤسسي: (Institutional Performance) : يعرف بأنه هو المحصلة النهائية لنشاط المؤسسة التي تعكس مدى قدرتها على استخدام مواردها بكفاءة (Efficiency) لتحقيق أهدافها بفاعلية (Effectiveness)، ويظهر في شكل مخرجات تعليمية وبحثية وإدارية متميزة (النصير، 2023؛ عسيري والعمود، 2024)، وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: درجة تحقق معايير الإنجاز في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، متمثلة في (جودة المخرجات، كفاءة العمليات الإدارية، والإنتاجية العامة للمنسوبين)، ويقاس بالدرجة الكلية التي يمنحها المستجيب لفقرات المحور الثالث في الاستبانة.

رابعاً: الجامعات الحكومية بمدينة الرياض : هي مؤسسات التعليم العالي الممولة من الدولة، والتي تهدف إلى تقديم التعليم الأكاديمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وفق الأنظمة واللوائح الرسمية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، يقصد بها في هذه الدراسة: المؤسسات الأكاديمية الحكومية التي تقع مقراتها الرئيسية في مدينة الرياض، والتي سيتم التطبيق الميداني عليها (مثل: جامعة الملك سعود، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وتمثل المجتمع الذي تُسحب منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات التسويق الرقمي: المفهوم، الأنواع، والانتشار في

المملكة العربية السعودية

مقدمة

يمثل الإطار النظري للدراسة الحالية الركيزة الأساسية التي تستند إليها عملية البحث العلمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي والمنهجي لفهم الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها الرئيسية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على ثلاثة متغيرات جوهرية في بيئة التعليم العالي السعودي، وهي: التميز المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وذلك في سياق الجامعات الحكومية بمدينة الرياض التي تشكل نواة منظومة التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.

وتستند الدراسة الحالية إلى فرضية أساسية مفادها أن التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (القيادة، العمليات، الموارد البشرية والمالية، المعرفة) يلعب دوراً محورياً في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التمكين) والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية) في الجامعات الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة الأربعة المتمثلة في التعرف على مستوى التميز المؤسسي، وتقييم جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورصد مستوى الأداء المؤسسي، وتحليل الأثر والعلاقة بين هذه المتغيرات، كان لا بد من بناء إطار نظري متين يستند إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

ويهدف هذا الإطار النظري إلى تقديم مراجعة شاملة ومعقدة للمفاهيم والنظريات والنماذج المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع التركيز بشكل خاص على الدراسات العربية التي تناولت هذه الظواهر في سياق التعليم العالي السعودي والعربي، إيماناً بأهمية توظيف المعرفة المحلية في فهم واقع الجامعات السعودية وتحدياتها وفرص تطويرها. كما يسعى الإطار إلى تحديد الفجوات البحثية التي تسهم الدراسة الحالية في سدها، وبناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات.

وقد تم تقسيم الإطار النظري إلى خمسة مباحث رئيسية، يتناول المبحث الأول مفهوم التميز المؤسسي وأبعاده ونماذجه النظرية، بينما يركز المبحث الثاني على إدارة الموارد البشرية ومفاهيمها ووظائفها الاستراتيجية. أما

المبحث الثالث فيتناول الأداء المؤسسي ومؤشرات قياسه في مؤسسات التعليم العالي، في حين يخصص المبحث الرابع لتحليل العلاقة التبادلية بين المتغيرات الثلاثة بناءً على الأدلة التجريبية من الدراسات السابقة. وينتهي الإطار بالمبحث الخامس الذي يقدم النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية ويحدد الفجوات البحثية التي تسعى لمعالجتها.

إن التطور المتسارع في قطاع التعليم العالي على المستوى العالمي، وما يشهده من تحولات استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة والثورة الرقمية، يفرض على الجامعات السعودية إعادة النظر في نماذجها الإدارية والتنظيمية لضمان الاستدامة والتنافسية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية التميز المؤسسي كمدخل استراتيجي لتحقيق الرؤية الطموحة للمملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير منظومة التعليم العالي ورفع كفاءتها (القرشي، 2024). كما أن تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة يتطلب تبني ممارسات إدارية متطورة تعزز من قدرات المؤسسات التعليمية على الابتكار والتكيف مع المتغيرات (الjasر، 2023).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية في الجامعات من الركائز الأساسية لتحقيق التميز، حيث يمثل العنصر البشري -سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الكوادر الإدارية- المحرك الرئيسي لعملية التطوير والتحول المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كفاءاتها البشرية وتبني أنظمة تحفيزية فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتميز في أدائها (حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد، 2025). وفي سياق الجامعات السعودية، تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تستكشف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستويات التميز والأداء المؤسسي، خاصة في ظل الجهود الحكومية المكثفة لتطوير القطاع.

أما الأداء المؤسسي في الجامعات، فيمثل المحصلة النهائية لفعالية الممارسات الإدارية والأكاديمية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية. وتتطلب عملية قياس الأداء المؤسسي في التعليم العالي تبني مؤشرات متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الأكاديمية والبحثية والخدمية والإدارية، مع مراعاة خصوصية هذه المؤسسات وتعدد أصحاب المصلحة فيها (النصير، 2023). وقد أولت الجامعات السعودية اهتماماً متزايداً بقياس الأداء المؤسسي من خلال وحدات متخصصة ومؤشرات أداء رئيسية تتوافق مع المعايير المحلية والدولية (عسيري والعمود، 2024).

المبحث الأول: التميز المؤسسي - المفهوم والأبعاد والنماذج النظرية

1.1 التعريفات والمفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي

يشكل مفهوم التميز المؤسسي (Institutional Excellence) أحد المفاهيم المحورية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث حظي باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مختلف القطاعات، وخاصة في قطاع التعليم العالي الذي يشهد تحولات متسارعة وتحديات تنافسية متزايدة. وتتنوع التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم وفقاً للزاوية التي ينظرون منها والقطاع الذي يطبقونه عليه.

فيعرف جريارد وبينار (2008، نقلاً عن القرشي، 2024) التميز المؤسسي بأنه "استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي لإدراك رؤية مشتركة، يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء الفعال والآلي" (ص. 31). ويركز هذا التعريف على البعد الاستراتيجي للتميز وأهميته في تحقيق الرؤى التنظيمية الطموحة.

أما الربري (2015، نقلاً عن القرشي، 2024) فيعرف التميز المؤسسي بأنه "مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة من نوعها التي تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة، مما يجعلها قادرة على إدارة مواردها بتعزيز مركزها التنافسي" (ص. 23). ويرز هذا التعريف الطبيعة النسبية للتميز وارتباطه بالقدرة التنافسية للمنظمة في بيئتها الخارجية.

وفي سياق التعليم العالي، يعرف النصير (2023) التميز المؤسسي في الجامعات بأنه "حالة من التفوق والتفرد في الأداء والخدمات المقدمة من الجامعات، والمبنية على الإمكانيات والنتائج؛ وذلك لتحقيق أعلى مراتب الجودة، وذلك على أسس ومفاهيم إدارية رائدة، تتضمن التركيز على معايير الجودة والكفاءة والفاعلية" (ص. 105). ويضيف هذا التعريف بُعداً نوعياً يربط التميز بجودة المخرجات التعليمية والبحثية والخدمية.

ومن منظور أكثر شمولية، يعرف حجازي (2024) التميز المؤسسي بأنه "القدرة المؤسسية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية، من خلال توظيف أفضل الممارسات الإدارية والابتكارات

التنظيمية، مع الحفاظ على الاستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية" (ص. 89). ويجمع هذا التعريف بين الأبعاد الكمية (الكفاءة) والنوعية (الفعالية) والاستراتيجية (التكيف والاستدامة).

كما يعرف القرشي (2024) التميز المؤسسي في الجامعات السعودية بأنه "نظام متكامل من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى تحقيق التفوق في جميع جوانب الأداء الجامعي، بما يشمل القيادة، والعمليات، والموارد، والمعرفة، وذلك من خلال تبني معايير عالمية مع مراعاة الخصوصية المحلية" (ص. 529). ويبرز هذا التعريف أهمية التكامل بين المعايير العالمية والخصوصية المحلية في سياق التميز المؤسسي.

وتشير دراسة أهلي (2025) إلى أن التميز المؤسسي في جامعات الإمارات العربية المتحدة يرتبط بشكل وثيق بالقدرة على الابتكار وتوليد المعرفة، حيث يعتبر "القدرة المؤسسية على تحويل الموارد والإمكانيات إلى مخرجات متميزة تحقق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة، مع الحفاظ على الاستدامة والتكيف مع المتغيرات" (ص. 328).

ومن ناحية أخرى، يعرف فكري (2023) التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية بأنه "الحالة التي تصل إليها المؤسسة عندما تحقق أهدافها الاستراتيجية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، من خلال تبني ثقافة التميز والابتكار في جميع ممارساتها وعملياتها" (ص. 148). ويركز هذا التعريف على الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز.

وتجمع معظم التعريفات السابقة على أن التميز المؤسسي ليس حالة ثابتة، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلب التخطيط الاستراتيجي، والابتكار، والتحسين المستمر، والمواءمة مع المتغيرات البيئية. كما تشير إلى أن التميز المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد، بل يتطلب نظرة شمولية تشمل جميع جوانب الأداء المؤسسي.

1.2 التطور التاريخي لمفهوم التميز المؤسسي

مر مفهوم التميز المؤسسي بمراحل تطويرية متعددة تعكس تطور الفكر الإداري وتغير متطلبات البيئة التنظيمية. ففي الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، كان التركيز منصباً على الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية كمعايير أساسية للأداء المتميز، متأثراً بمدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ومبادئ هنري فايول الإدارية (Przytuła and Sułkowski and Kulikowski, 2024).

وفي السبعينيات والثمانينيات، ظهرت مفاهيم جديدة ترتبط بالجودة الشاملة (TQM) وإدارة الجودة، حيث أصبح التميز يرتبط بقدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء وتجاوزها، مع التركيز على التحسين المستمر ومشاركة العاملين في عمليات التطوير (صديق، 2019). وقد ساهمت جوائز التميز العالمية مثل جائزة مالكم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة (1987) والجائزة الأوروبية للتميز (1992) في ترسيخ معايير ومؤشرات موضوعية لقياس التميز المؤسسي.

وفي التسعينيات وأوائل الألفية الثالثة، تطور المفهوم ليشمل أبعاداً استراتيجية وتنظيمية أوسع، حيث أصبح التميز المؤسسي يرتبط بالقدرة على الابتكار والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، مع التركيز على رأس المال البشري كأهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة (أهلي، 2025). وقد ساهمت نظريات مثل نظرية الموارد (Resource-Based View) ونظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) في إثراء الفهم النظري للتميز المؤسسي.

وفي العقد الأخير، شهد المفهوم تحولاً نحو التميز المستدام الذي يراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، مع التركيز على الرقمنة والتحول الرقمي كعوامل تمكين للتميز في عصر الثورة الصناعية الرابعة (عسيري والعمود، 2024). وفي سياق التعليم العالي السعودي، جاء مفهوم التميز المؤسسي متسقاً مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي وتعزيز قدرتها التنافسية عالمياً (اليامي، 2023).

وتشير دراسة الحازمي (2022) إلى أن مفهوم التميز المؤسسي في الجامعات السعودية تطور بشكل ملحوظ خلال العقد الماضي، حيث انتقل من التركيز على الجوانب الإجرائية والشكلية إلى التركيز على النتائج والأثر، مع تبني نماذج عالمية مثل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ونموذج بالدريج، مع تكييفها لتناسب السياق المحلي.

كما تؤكد دراسة الجاسر (2023) أن الجامعات السعودية الناشئة تشهد تحولاً استراتيجياً نحو التميز المؤسسي، حيث أصبحت تعتمد على معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة كأدوات رئيسية لتحقيق التميز، مع التركيز على تطوير الكوادر البشرية والبنية التحتية التكنولوجية.

1.3 النظريات المؤسسة لمفهوم التميز المؤسسي

يستند مفهوم التميز المؤسسي إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي توفر الأساس النظري لفهم آليات تحقيق التميز واستدامته. ومن أبرز هذه النظريات:

أ. نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

تُعد نظرية الموارد من أهم النظريات التي تفسر التميز المؤسسي، حيث تفترض أن المنظمات تحقق التميز والميزة التنافسية من خلال امتلاك موارد نادرة، قيمة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال (VRIN). وفي سياق التعليم العالي، تشمل هذه الموارد الكفاءات الأكاديمية المتميزة، البنية التحتية البحثية المتطورة، السمعة المؤسسية، والشراكات الاستراتيجية (أهلي، 2025).

وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن الجامعات السعودية التي تحقق التميز المؤسسي تمتلك موارد بشرية ومعرفية فريدة تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، حيث كان بُعد "المعرفة" هو الأكثر إسهاماً وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

وتؤكد دراسة الخصاونة وبن محمد والديبيعي (2020) أن الدور المعدل لإدارة المواهب في العلاقة بين رأس المال البشري والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبوظبي يبرز أهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي لتحقيق التميز.

ب. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تُركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على تطوير وتجديد وإعادة تكوين مواردها وقدراتها للتكيف مع المتغيرات البيئية السريعة. وفي سياق الجامعات، تشمل القدرات الديناميكية القدرة على الابتكار في البرامج الأكاديمية، التكيف مع التحولات التكنولوجية، والاستجابة لمتطلبات سوق العمل (Przytuła and Sułkowski and Kulikowski, 2024).

وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية يعزز من قدراتها الديناميكية، حيث يساهم في زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة على ضوء نموذج الجامعة الذكية تتطلب تبني قدرات ديناميكية تمكن الجامعات من التكيف مع متطلبات التحول الرقمي والابتكار.

ج. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُبرز هذه النظرية أهمية تلبية توقعات واحتياجات جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، بما في ذلك الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الخريجين، سوق العمل، والمجتمع. وفي سياق التميز المؤسسي في الجامعات، يتطلب الأمر موازنة متعددة الأبعاد لتلبية هذه التوقعات المتنوعة (النصير، 2023).

وتشير دراسة داهش (2022) إلى أن إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية يؤثر في سلوكياتهم التنظيمية، مما يبرز أهمية مراعاة توقعات هذا الشريك الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي.

وتؤكد دراسة محمد (2021) أن دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المستشفيات الخاصة في السلیمانية يتطلب فهم توقعات أصحاب المصلحة وتصميم أنظمة تلبى احتياجاتهم المتنوعة.

د. نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تُركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة، ونشرها، وتطبيقها لتحسين الأداء والابتكار. وفي سياق التعليم العالي، يعتبر التعلم التنظيمي من الركائز الأساسية للتميز المؤسسي، حيث تساهم الجامعات في إنتاج المعرفة ونشرها (Elbawab, 2024).

وتؤكد دراسة أهلي (2025) أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مما يبرز دور التعلم والابتكار في تحقيق التميز. وتشير دراسة السامرائي (2025) إلى أن أثر الذكاء التنظيمي على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية يعكس أهمية قدرات المنظمة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هـ. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُفسر هذه النظرية العلاقة بين الملاك (أو الجهة المالكة) والوكلاء (الإدارة التنفيذية)، وتُركز على آليات الحوكمة لضمان مواءمة المصالح. وفي سياق الجامعات الحكومية، تُبرز أهمية أنظمة الحوكمة والرقابة في تحقيق التميز المؤسسي وضمان المساءلة (القرشي، 2024).

وتشير دراسة صاحبي وبلقيدوم (2023) إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التأمين يتطلب آليات حوكمة فعالة لضمان مواءمة مصالح الإدارة مع أهداف المؤسسة.

و. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُفسر هذه النظرية العلاقة بين المنظمة والموظفين على أساس التبادل المتبادل، حيث يستجيب الموظفون للممارسات الإيجابية في الموارد البشرية بزيادة الالتزام والأداء. وتشير دراسة داهش (2022) إلى أن الالتزام العاطفي يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتؤكد دراسة عباس وعبد الحسين (2022) أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية يعكس أهمية علاقات التبادل الإيجابي بين الإدارة والموظفين.

1.4 أبعاد التميز المؤسسي

تتفق معظم الأدبيات على أن التميز المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد. وقد حددت الدراسات السابقة مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل بنية التميز المؤسسي، ومن أبرزها:

أ. بُعد القيادة (Leadership Dimension)

يمثل بُعد القيادة حجر الزاوية في أي نموذج للتميز المؤسسي، حيث تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن القيادة المتميزة تتسم بوضوح الرؤية، والقدرة على التحفيز والتأثير، والمرونة في اتخاذ القرارات، والالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية.

وفي سياق الجامعات السعودية، تؤكد دراسة داهش (2022) أن قوة نظام إدارة الموارد البشرية - الذي يعتبر أحد تجليات القيادة الفعالة - تؤثر إيجابياً في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس وتعزز التزامهم العاطفي تجاه مؤسساتهم.

كما تشير دراسة الحازمي (2022) إلى أن القيادة المستدامة تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، حيث تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتحسين المستمر.

وتؤكد دراسة مختار مفتاح عاشور وخالد مفتاح على عاشور (2024) أن العلاقة بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس تتطلب قيادة فاعلة قادرة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب. بُعد العمليات (Processes Dimension)

يشير هذا البعد إلى كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والأكاديمية داخل المؤسسة، بما في ذلك عمليات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم. وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية يساهم في زيادة الوضوح التنظيمي، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي.

وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن الجامعات السعودية الناشئة تحتاج إلى تبني نماذج الجامعة الذكية لتحسين جودة الأداء المؤسسي، حيث تساهم الرقمنة والأتمتة في تبسيط الإجراءات وزيادة الكفاءة.

وتؤكد دراسة موسى (2024) أن أثر برامج التميز المؤسسي على تحديد الرؤية التعليمية بالتطبيق على الجامعات الحكومية يتطلب عمليات منهجية ومنظمة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والاستراتيجية.

ج. بُعد الموارد البشرية والمالية (Human and Financial Resources Dimension)

يعتبر هذا البعد من أهم أبعاد التميز المؤسسي، خاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية والميزانيات المخصصة للبحث والتدريس. وتشير دراسة بوزناد (2025) إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التحفيز، التقييم) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات.

كما تؤكد دراسة عبد العال (2023) أن صيانة الموارد البشرية (السلامة المهنية، الرعاية الصحية، الرفاهية الاجتماعية) تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق معايير التميز الحكومي.

وتشير دراسة اليامي (2023) إلى أن تنوع الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (التنوع في النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الجنسية) يؤثر إيجابياً في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية إدارة التنوع كعامل تمكين للتميز.

وتؤكد دراسة محمود (2020) أن تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية يتطلب استثماراً استراتيجياً في الكوادر البشرية وتطوير قدراتهم.

د. بُعد المعرفة والابتكار (Knowledge and Innovation Dimension)

في عصر الاقتصاد المعرفي، أصبح بُعد المعرفة والابتكار من المحددات الرئيسية للتميز المؤسسي، خاصة في الجامعات التي تمثل مراكز لإنتاج المعرفة ونشرها. وتوضح دراسة أهلي (2025) أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجامعات الإماراتية.

كما تشير دراسة القرشي (2024) إلى أن بُعد "المعرفة" كان الأكثر إسهاماً وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، مما يبرز أهمية الاستثمار في إدارة المعرفة والبحث العلمي.

وتؤكد دراسة السامرائي (2025) أن الذكاء التنظيمي يؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة، حيث تساهم قدرات المنظمة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هـ. بُعد الجودة والتحسين المستمر (Quality and Continuous Improvement Dimension)

يشير هذا البعد إلى التزام المؤسسة بمعايير الجودة والتفوق في جميع ممارساتها، مع السعي المستمر للتحسين والتطوير. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن أبرز الدوافع لقياس الأداء في الجامعات السعودية هي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتحسين جودة المخرجات، مما يعكس أهمية هذا البعد في تحقيق التميز.

وتؤكد دراسة الجاسر (2023) أن البرامج التدريبية المصممة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تساهم في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

وتشير دراسة مختار مفتاح عاشور وخالد مفتاح على عاشور (2024) إلى أن العلاقة الطردية بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة في الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس تعكس أهمية الالتزام بمعايير الجودة كمدخل لتحقيق التميز.

1.5 نماذج التميز المؤسسي العالمية والعربية

استندت العديد من المؤسسات والباحثين إلى نماذج عالمية معتمدة لقياس وتحسين التميز المؤسسي، ومن أبرز هذه النماذج:

أ. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

يُعد نموذج الـ EFQM من أكثر النماذج انتشاراً عالمياً لقياس التميز المؤسسي، حيث يعتمد على تسعة معايير مقسمة إلى مجموعتين: معايير "الممكنات" (القيادة، الاستراتيجية، الأشخاص، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات) ومعايير "النتائج" (نتائج الأشخاص، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي). وقد استخدمت العديد من الجامعات السعودية هذا النموذج كإطار مرجعي لبرامج التميز المؤسسي، حيث تشير دراسة النصير (2023) إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي وتمتلك وحدات إدارية متخصصة لهذه المهمة، حيث جاءت "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة.

وتشير دراسة شحاتة (2021، نقلاً عن الأدبيات) إلى أن تطبيق نموذج الـ EFQM في الجامعات المصرية يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، حيث يوفر إطاراً شاملاً لتقييم وتطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية.

وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق نموذج الـ EFQM في الجامعات السعودية يتطلب تكييف المعايير العالمية مع الخصوصية المحلية لضمان فعالية التطبيق وتحقيق النتائج المرجوة.

ب. نموذج مالكم بالدريج للتميز في الأداء (Baldrige Excellence Framework)

يُعد هذا النموذج الأمريكي من الرواد في مجال التميز المؤسسي، حيث يركز على سبعة معايير: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على القوى العاملة، إدارة العمليات، والنتائج. وقد استفادت العديد من مؤسسات التعليم العالي من هذا النموذج في تطوير أنظمتها الإدارية والأكاديمية، حيث تؤكد دراسة فكري (2023) أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية، مما يعكس تأثير تبني نماذج التميز العالمية.

وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن تطبيق معايير نموذج بالدريج في مؤسسات التعليم العالي يساهم في تحقيق درجة عالية من التميز المؤسسي، حيث يوفر مؤشرات موضوعية لقياس الأداء وتحديد مجالات التحسين.

وتؤكد دراسة القرشي (2024) أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحولية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية.

ج. نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة

على المستوى المحلي، يمثل نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة الإطار الوطني المعتمد للتميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية، حيث يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية مع مراعاة الخصوصية المحلية. وتشير دراسة عبد العال (2023) إلى أن معايير جائزة مصر للتميز الحكومي (التي تتشابه في فلسفتها مع الجائزة السعودية) تركز على مجالات مثل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، مما يوفر إطاراً شاملاً لتقييم وتحسين الأداء المؤسسي.

وتؤكد دراسة الحازمي (2022) أن تطبيق مبادئ التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية السعودية يوفر خريطة طريق لتطوير ثقافة التميز، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا لدى أصحاب المصلحة.

وتشير دراسة الجاسر (2023) إلى أن متطلبات الاعتماد الأكاديمي والجودة في الجامعات السعودية تتوافق مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، مما يعزز من فرص الجامعات في تحقيق التميز المؤسسي.

د. نموذج التميز في التعليم العالي (Excellence in Higher Education Model)

طور هذا النموذج خصيصاً لمؤسسات التعليم العالي، حيث يراعي الطبيعة المزدوجة للجامعة (أكاديمية وإدارية) وتعدد أصحاب المصلحة. ويشمل النموذج معايير مثل: جودة البرامج الأكاديمية، التميز في البحث العلمي، خدمة المجتمع، الحوكمة المؤسسية، والاستدامة المالية.

وتشير دراسة أهلي (2025) إلى أن تطبيق نموذج التميز للمؤسسات التعليمية في جامعات الإمارات العربية المتحدة يساهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية والبحثية، حيث يوفر إطاراً مرناً يمكن تكييفه مع خصوصية كل مؤسسة تعليمية.

وتؤكد دراسة النصير (2023) أن تطوير نموذج لقياس مؤشرات الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية يتطلب الاستفادة من التوجهات الوطنية والدولية، مع مراعاة الخصوصية المحلية وأهداف رؤية 2030.

1.6 التميز المؤسسي في سياق التعليم العالي

أ. خصائص التميز المؤسسي في الجامعات

تتميز مؤسسات التعليم العالي بخصائص فريدة تؤثر في مفهوم وتطبيق التميز المؤسسي فيها، ومن أبرز هذه الخصائص:

الطبيعة المزدوجة للجامعة (أكاديمية وإدارية)

تجمع الجامعات بين الوظيفة الأكاديمية (التدريس والبحث العلمي) والوظيفة الإدارية (إدارة الموارد والعمليات)، مما يتطلب نماذج تميز قادرة على الموازنة بين هذين البعدين. وتؤكد دراسة داهش (2022) أن إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية يؤثر في سلوكياتهم التنظيمية، مما يبرز أهمية التكامل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية في تحقيق التميز.

وتشير دراسة فكري (2023) إلى أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية، مما يعكس أهمية التكامل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

تعدد أصحاب المصلحة (Stakeholders)

تخدم الجامعات مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الخريجين، سوق العمل، والمجتمع ككل، مما يجعل معايير التميز أكثر تعقيداً وتعددًا. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن أبرز الدوافع لقياس الأداء في الجامعات السعودية هي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتحسين جودة المخرجات، مما يعكس أهمية تلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة. وتؤكد دراسة القرشي (2024) أن استقلالية الجامعات تعزز من قدرتها على الابتكار والتنافس عالمياً، مما يتطلب نماذج تميز تراعي توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين.

الاعتماد على المعرفة والابتكار

تعتبر الجامعات مراكز لإنتاج المعرفة ونشرها، مما يجعل الابتكار والبحث العلمي من المؤشرات الأساسية للتميز فيها. وتوضح دراسة أهلي (2025) أن استثمار الجامعات في كفاءات موظفيها وتطوير قدراتهم يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية تساهم بدورها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق معايير التميز العالمية. وتشير دراسة السامرائي (2025) إلى أن الذكاء التنظيمي يؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة، حيث تساهم قدرات المنظمة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الاستقلالية الأكاديمية والحوكمة

تتمتع الجامعات بدرجة من الاستقلالية الأكاديمية التي تمكنها من اتخاذ قرارات تتعلق بالمنهج والبحث العلمي، مما يتطلب نماذج حوكمة متوازنة تضمن المساءلة مع الحفاظ على الحرية الأكاديمية. وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن استقلالية الجامعات تعزز من قدرتها على الابتكار والتنافس عالمياً. وتؤكد دراسة صاحبي وبلقيدوم (2023) أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التأمين يتطلب آليات حوكمة فعالة لضمان مواءمة مصالح الإدارة مع أهداف المؤسسة.

ب. مؤشرات قياس التميز المؤسسي في الجامعات

تتنوع المؤشرات المستخدمة لقياس التميز المؤسسي في الجامعات، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

المؤشرات الكمية (Quantitative Indicators)

تشمل هذه المؤشرات البيانات القابلة للقياس العددي مثل: معدلات التخرج، نسب التوظيف للخريجين، عدد الأبحاث المنشورة في مجالات محكمة، حجم التمويل البحثي، نسب رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وغيرها. وتؤكد دراسة النصير (2023) أن "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) جاءت في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة في الجامعات السعودية.

وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن تطوير مؤشرات أداء رئيسية للجامعات العامة يتطلب مراعاة معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مع التركيز على النتائج والأثر بدلاً من المدخلات والعمليات فقط.

وتؤكد دراسة موسى (2024) أن أثر برامج التميز المؤسسي على تحديد الرؤية التعليمية يتطلب مؤشرات كمية قابلة للقياس لتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المؤشرات النوعية (Qualitative Indicators)

تشمل هذه المؤشرات الجوانب التي يصعب قياسها كمياً مثل: جودة البرامج الأكاديمية، سمعة الجامعة محلياً وعالمياً، ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، جودة القيادة الإدارية، وغيرها. وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة "عالية"، مما يعكس الاهتمام بالجوانب النوعية للتميز.

وتؤكد دراسة مختار مفتاح عاشور وخالد مفتاح على عاشور (2024) أن العلاقة بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتطلب مؤشرات نوعية تقيس مدى التزام المؤسسة بقيم التميز والابتكار في ممارساتها اليومية.

وتشير دراسة أهلي (2025) إلى أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مما يبرز أهمية المؤشرات النوعية في قياس جوانب الابتكار والإبداع.

المؤشرات المركبة (Composite Indicators)

تجمع هذه المؤشرات بين البيانات الكمية والنوعية في مؤشرات مركبة توفر صورة شاملة عن مستوى التميز، مثل: تصنيفات الجامعات العالمية (QS, THE, ARWU)، نتائج الاعتماد الأكاديمي، تقييمات جوائز التميز، وغيرها. وتوضح دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يساهم في تعزيز الشفافية وزيادة الوضوح التنظيمي، مما يدعم عملية القياس الشامل للأداء المؤسسي.

وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية، مما يتطلب مؤشرات مركبة تقيس الجوانب المختلفة للتميز.

وتؤكد دراسة النصير (2023) أن تطوير نموذج لقياس مؤشرات الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية يتطلب الاستفادة من التوجهات الوطنية والدولية، مع مراعاة الخصوصية المحلية وأهداف رؤية 2030.

1.7 التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات

على الرغم من الأهمية البالغة للتميز المؤسسي ودوره المحوري في رفع كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هناك مجموعة من التحديات والعقبات التي تواجه الجامعات، وخاصة الحكومية منها، في سعيها لتحقيق هذا التميز واستدامته. وتنوع هذه التحديات بين تحديات إدارية، ومالية، وبشرية، وتقنية، وثقافية، مما يستدعي وقفة تحليلية عميقة لفهمها ووضع المعالجات المناسبة لها.

أ. التحديات الإدارية والبيروقراطية

تعد البيروقراطية وتعقيد الإجراءات الإدارية من أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في تحقيق التميز المؤسسي. حيث تؤدي الروتينيات الإدارية المفرطة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرارات، وتحد من

المرونة اللازمة للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والمتطلبات الأكاديمية المتطورة. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن أبرز التحديات التي تواجه قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية تتمثل في الحاجة لتطوير الكوادر البشرية وزيادة الوعي بثقافة القياس، بالإضافة إلى وجود بعض الإجراءات الروتينية التي تعيق سرعة تنفيذ مبادرات التميز. كما تؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن مستوى تطبيق إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية جاء بدرجة "متوسطة"، مما يشير إلى وجود هدرًا في الوقت والجهد بسبب عدم تبسيط الإجراءات، وهو ما يؤثر سلباً على كفاءة العمليات الإدارية المطلوبة للتميز.

وفي سياق مشابه، توضح دراسة هاشم والحاج (2025) أن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز جاء بدرجة "متوسطة"، حيث واجهت الجامعات تحديات إدارية تتعلق بعدم وضوح السياسات وعدم وجود استراتيجيات موارد بشرية متكاملة، وهو ما ينطبق جزئياً على العديد من الجامعات الحكومية التي تعاني من مركزية القرارات الإدارية. كما تشير دراسة عبيد (2022)، نقلاً عن الأدبيات) إلى أن الفساد الإداري والروتين المفرط في الجامعات العامة في بعض الدول النامية يعيق التحول نحو التميز، مما يستدعي إصلاحات إدارية جذرية.

ب. التحديات البشرية والثقافية

يمثل العنصر البشري وتحديات الثقافة التنظيمية عائقاً آخر أمام التميز المؤسسي. فمقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، وضعف الانتماء المؤسسي، وعدم وجود ثقافة داعمة للابتكار والمخاطرة المحسوبة، كلها عوامل تؤثر سلباً على مبادرات التميز. وتشير دراسة صديق (2019) إلى أن المنظمات التي لا تسعى للتميز والابتكار في إدارة كوادرها البشرية تكون عرضة للتراجع والاندثار، مؤكدة على ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.

كما تكشف دراسة داهش (2022) عن أن التزام أعضاء هيئة التدريس العاطفي تجاه جامعاتهم يتأثر بقوة بنظام إدارة الموارد البشرية، حيث أن عدم وضوح السياسات أو عدم عدالتها قد يؤدي إلى تراجع الالتزام وبالتالي تراجع الأداء المؤسسي. وفي هذا الصدد، تؤكد دراسة اليامي (2023) أن إدارة التنوع البشري تمثل

تحدياً وفرصة في آن واحد، حيث أن عدم وجود سياسات إدارية تدعم ثقافة التسامح وقبول الآخر قد يؤدي إلى صراعات داخلية تعيق تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

وتشير دراسة Przytuła and Sułkowski and Kulikowski (2024) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي غالباً ما تكون متفرقة وليست منهجية، مما يؤدي إلى تحديات مثل الإرهاق الأكاديمي (Academic Burnout) وصعوبة الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، وهو تحدي يواجه الجامعات السعودية أيضاً في ظل التنافس العالمي على الكفاءات.

ج. التحديات المالية والموارد

يعتبر توفر الموارد المالية الكافية شرطاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تتطلب مبادرات التطوير والبحث العلمي والبنية التحتية التكنولوجية استثمارات ضخمة. وتشير دراسة عبد العال (2023) إلى وجود تحديات إدارية ومالية تواجه الكليات في استيفاء معايير التميز، وأبرزت النتائج الحاجة الماسة لتطوير منظومة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية المقدمة للأكاديميين كحافز لرفع الأداء المؤسسي.

كما تؤكد دراسة القرشي (2024) أن الموارد المالية تعتبر أحد أبعاد التميز المؤسسي، وأن عدم كفاية التمويل المخصص للبحث العلمي والابتكار قد يحد من قدرة الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية. وفي سياق الدول النامية، توضح دراسة Addo (2022) أن نقص الموارد المالية في الجامعات الغانية أثر على قدرتها على تحسين إدارة الموارد البشرية وبالتالي الفعالية المؤسسية، مما يعكس أهمية الموارد المالية كعامل تمكين للتميز.

د. التحديات التقنية والرقمية

في عصر التحول الرقمي، أصبح عدم مواكبة التطورات التكنولوجية تحدياً كبيراً يواجه الجامعات. وتشير دراسة عسيري والعمود (2024) إلى ضرورة توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM)، وأن عدم توفرها يمثل عائقاً أمام تطوير الأداء المؤسسي. كما تؤكد دراسة الجاسر

(2023) أن البرامج التدريبية يجب أن تصمم وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والتحول الرقمي، وأن الفجوة في المهارات الرقمية لدى الموظفين الإداريين تمثل تحدياً يجب معالجته لتحقيق التميز.

وتشير دراسة Elbawab (2024) إلى أن التعلم المؤسسي والرقمنة يساهمان في تحسين الأداء المستدام في الجامعات الأوروبية، مما يبرز أن التخلف التقني يمثل عائقاً أمام التميز المستدام. وفي السياق السعودي، تؤكد دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) أن آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة تتطلب تبني نموذج الجامعة الذكية، مما يستلزم تجاوز التحديات التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني وتكامل الأنظمة.

1.8 استراتيجيات تحقيق واستدامة التميز المؤسسي في الجامعات

للتغلب على التحديات المذكورة أعلاه وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، تتبنى الجامعات مجموعة من الاستراتيجيات والآليات التي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ورفع مستوى الأداء. وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أفضل الممارسات العالمية مع تكييفها لتناسب البيئة المحلية.

أ. الاستراتيجية الأولى: التكامل الاستراتيجي ومواءمة الموارد البشرية

تُعد مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة من أهم استراتيجيات تحقيق التميز. حيث يجب أن تكون سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز مصممة لخدمة الرؤية والرسالة المؤسسية. وتشير دراسة حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد (2025) إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الرؤية الكلية للمنظمة، مما يبرز أهمية التكامل الاستراتيجي.

كما تؤكد دراسة أهلي (2025) أن صياغة استراتيجيات موارد بشرية تركز بشكل مكثف على رعاية المبدعين وتوفير بيئة محفزة للابتكار، مع التأكيد على أهمية التحسين المستمر للعمليات الإدارية والأكاديمية، تضمن استدامة التميز في بيئة تعليمية تنافسية. وفي جامعة القاهرة، أوضح فكري (2023) أن المستوى العالي

من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع الاستراتيجية المنهجية للجامعة كان عاملاً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي.

ب. الاستراتيجية الثانية: تطوير القيادة وبناء القدرات

تلعب القيادة دوراً محورياً في قيادة عجلة التميز المؤسسي. وتتطلب استراتيجيات التميز تطوير كفاءات القادة الأكاديميين والإداريين لتمكينهم من إدارة التغيير والابتكار. وتشير دراسة الحازمي (2022) إلى أن القيادة المستدامة تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، حيث تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتحسين المستمر.

كما تؤكد دراسة القرشي (2024) أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية. وتوصي دراسة بوزناد (2025) بضرورة تعزيز نظام التحفيز المادي والمعنوي، وتطوير أساليب الاستقطاب لاستقطاب الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار بما يضمن استدامة التميز في الأداء الجامعي، وهو ما يتطلب قيادة واعية بأهمية رأس المال البشري.

ج. الاستراتيجية الثالثة: تبني نماذج التميز والجودة الشاملة

يعتبر تبني نماذج عالمية للتميز مثل نموذج EFQM أو بالدريج أو جائزة الملك عبدالعزيز للجودة استراتيجية فعالة لتوحيد الجهود نحو التميز. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي وتمتلك وحدات إدارية متخصصة لهذه المهمة، حيث جاءت "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة.

وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تبني القيادات الجامعية لمنهجية (BPM) كخيار استراتيجي لتطوير الأداء، والعمل على توفير البنية التحتية التقنية اللازمة، يضمن مخرجات إدارية وأكاديمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. كما تشير دراسة مختار مفتاح عاشور وخالد

مفتاح على عاشور (2024) إلى أن العلاقة الطردية بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة في الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس تعكس أهمية الالتزام بمعايير الجودة كمدخل لتحقيق التميز.

د. الاستراتيجية الرابعة: تعزيز الابتكار وإدارة المعرفة

في اقتصاد المعرفة، يصبح الابتكار وإدارة المعرفة من الاستراتيجيات الأساسية للتميز. وتتطلب هذه الاستراتيجية بناء أنظمة فعالة لتوليد المعرفة ونقلها وتطبيقها. وتشير دراسة أهلي (2025) إلى أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مما يعني أن استثمار الجامعات في كفاءات موظفيها يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية تساهم في رفع كفاءة الأداء.

كما تؤكد دراسة السامرائي (2025) أن الذكاء التنظيمي يؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تساهم قدرات المنظمة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتوصي دراسة القرشي (2024) بضرورة تركيز الجامعات على تطوير أنظمة إدارة المعرفة، ودعم استقلالية الجامعات، وتعزيز ثقافة الإبداع والريادة بين منسوبيها لضمان استدامة التفوق المؤسسي.

هـ. الاستراتيجية الخامسة: الشراكات الاستراتيجية والتواصل المجتمعي

لا يمكن للجامعة أن تحقق التميز بمعزل عن مجتمعها وشركائها الاستراتيجيين. وتتضمن هذه الاستراتيجية تعزيز العلاقات مع قطاع الصناعة والمؤسسات الحكومية والمجتمع المحلي. وتشير دراسة أهلي (2025) إلى أن التميز المؤسسي يرتبط بالقدرة على تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة، مما يتطلب شراكات فعالة. كما تؤكد دراسة اليامي (2023) أن التنوع في الجنسية والمؤهل العلمي يعزز القدرات التنافسية، مما يبرز أهمية الشراكات الدولية وتبادل الخبرات.

1.9 العلاقة بين التميز المؤسسي والثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) البيئة الحاضنة للتميز المؤسسي، حيث تشكل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أفراد المنظمة الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات التميز. ولا يمكن

فصل التميز المؤسسي عن الثقافة التنظيمية الداعمة له، حيث أن الأنظمة والإجراءات وحدها لا تكفي دون ثقافة تؤمن بأهمية الجودة والتحسين المستمر.

أ. دور القيم التنظيمية في تعزيز التميز

تلعب القيم التنظيمية مثل النزاهة، الشفافية، الابتكار، والعمل الجماعي، دوراً حاسماً في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق التميز. وتشير دراسة صديق (2019) إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، والتركيز على الصحة والسلامة المهنية كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التميز الشامل.

كما تؤكد دراسة فكري (2023) أن التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية يتطلب تبني ثقافة التميز والابتكار في جميع الممارسات والعمليات، حيث أن الحالة التي تصل إليها المؤسسة عندما تحقق أهدافها الاستراتيجية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية تعتمد بشكل كبير على الثقافة السائدة.

ب. الثقافة الداعمة للتعليم والابتكار

تتطلب بيئة التميز ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر وتشجع على الابتكار وتحمل المخاطر المحسوبة. وتشير دراسة Elbawab (2024) إلى أن ثقافة التعلم المؤسسي تساهم في تعزيز عملية التعلم المؤسسي لتحقيق أداء أفضل وأداء مستدام في الجامعات، حيث أن التعلم يساهم في تحسين الابتكار والاستدامة البيئية والاجتماعية.

وتؤكد دراسة أهلي (2025) أن استثمار الجامعات في كفاءات موظفيها وتطوير قدراتهم يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية تساهم بدورها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق معايير التميز العالمية، وهو ما يتطلب ثقافة تنظيمية لا تعاقب على الفشل بل تعتبره فرصة للتعلم.

ج. تأثير الثقافة على التزام العاملين

ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالالتزام العاملين وانتمائهم للمؤسسة، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي. وتشير دراسة داهش (2022) إلى أن الالتزام العاطفي يعمل كمتغير وسيط جوهري في

تعزيز العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يحفز الموظفين على بذل جهود إضافية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

كما تؤكد دراسة عباس وعبد الحسين (2022) أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي يعتمد على بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والموظفين تعزز من الانتماء والولاء المؤسسي.

1.10 دور القيادة في دفع عجلة التميز المؤسسي

تُعد القيادة (Leadership) المحرك الأساسي لعملية التميز المؤسسي، حيث تقع على عاتق القادة مسؤولية وضع الرؤية، وتحفيز العاملين، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتنوع أنماط القيادة المؤثرة في التميز المؤسسي بين القيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، والقيادة المستدامة.

أ. القيادة التحويلية والتميز

تركز القيادة التحويلية على إلهام العاملين وتطوير قدراتهم وتوجيههم نحو رؤية مشتركة. وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية.

كما تؤكد دراسة الحازمي (2022) أن القيادة المستدامة تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، حيث تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتحسين المستمر.

ب. القيادة الاستراتيجية ومواءمة الموارد

تتمثل مهمة القيادة الاستراتيجية في ضمان مواءمة الموارد والقدرات مع الأهداف طويلة المدى. وتشير دراسة حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد (2025) إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الرؤية الكلية للمنظمة، مما يبرز دور القيادة في تحقيق هذا التكامل.

وتؤكد دراسة بوزناد (2025) أن الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير آليات إدارته يعد الركيزة الأساسية لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتفوقها التنظيمي، وهو ما يتطلب قيادة تدرك قيمة رأس المال البشري.

ج. القيادة الداعمة للتمكين والمشاركة

تساهم القيادة الداعمة للتمكين في تفويض الصلاحيات وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه التميز. وتشير دراسة محمود (2020) أن تمكين الموارد البشرية يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي والابتكار.

وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يتطلب تدريب الكوادر البشرية على مهارات نمذجة وتحليل العمليات، وهو ما يحتاج إلى قيادة تدعم التطوير المهني المستمر.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية - المفهوم والوظائف والدور الاستراتيجي

2.1 التعريفات والمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تشكل إدارة الموارد البشرية أحد الحقول المعرفية الحيوية في علم الإدارة، وقد تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون والممارسون لهذا المفهوم، مما يعكس تعدد الزوايا التي يُنظر منها إلى العنصر البشري داخل المنظمات. وتتراوح هذه التعريفات بين النظرة التقليدية التي تركز على الجوانب الإجرائية، والنظرة الاستراتيجية التي تعتبر الموارد البشرية شريكاً في صنع القرار.

فيعرف صديق (2019) إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية المصممة لإدارة العنصر البشري في المنظمة بشكل فعال، بما يشمل الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، والتقييم، والمكافأة، والحفاظ على رضا العاملين والتزامهم" (ص. 187). ويركز هذا التعريف على الجوانب الوظيفية والتشغيلية لإدارة الموارد البشرية، معتبراً إياها مجموعة من الأنشطة المنسقة لإدارة الأفراد.

أما حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد (2025) فيعرفون إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها "النظام المتكامل للممارسات والسياسات المتعلقة بالعنصر البشري، والمصمم لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الرؤية والرسالة التنظيمية" (ص. 2327). ويبرز هذا التعريف البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وارتباطها بالأهداف طويلة المدى للمنظمة، مما يتجاوز المهام الروتينية إلى المساهمة في الميزة التنافسية.

وفي سياق التعليم العالي، تعرف دراسة أهلي (2025) إدارة الموارد البشرية في الجامعات بأنها "مجموعة الممارسات المنهجية المتعلقة بجذب، وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية والإدارية، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية والخدمية للجامعة" (ص. 328). ويضيف هذا التعريف بُعداً نوعياً يراعي الطبيعة الخاصة لمؤسسات التعليم العالي وأهدافها المتعددة.

كما يعرف فكري (2023) إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بأنها "النظام المتكامل الذي يهدف إلى تعظيم مساهمة العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تصميم وتنفيذ

سياسات وممارسات فعالة تتعلق بالتوظيف، والتدريب، والتقييم، والمكافأة" (ص. 149). ويركز هذا التعريف على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع الحكومي وارتباطه بالأداء التنظيمي.

وتشير دراسة عباس وعبد الحسين (2022) إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعد "الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، واختيار الأكفاء، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتعويضهم، والحفاظ على علاقات عمل إيجابية، بما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي" (ص. 169). ويؤكد هذا التعريف على الشمولية في مهام إدارة الموارد البشرية وارتباطها المباشر بالتميز.

ومن منظور حديث، يعرف Przytuła and Sułkowski and Kulikowski (2024) إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بأنها "النظام الديناميكي لإدارة رأس المال البشري الذي يتكيف مع التحديات العالمية والرقمنة، لضمان جذب وتطوير العلماء والباحثين بما يتوافق مع المهام الأكاديمية الرئيسية" (ص. 45). ويبرز هذا التعريف التحديات المعاصرة مثل العولمة والتكنولوجيا في تعريف الوظيفة. وتجمع معظم التعريفات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد إدارة للشؤون الشخصية، بل أصبحت نظاماً استراتيجياً متكاملًا يهدف إلى تعظيم العائد من الاستثمار في العنصر البشري، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات المترابطة التي تؤثر مباشرة على أداء المنظمة وتميزها المؤسسي.

2.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية متعددة تعكس تغير النظرة للعنصر البشري في المنظمات، من كونه مجرد أداة إنتاج إلى كونه شريكاً استراتيجياً وأصلاً غير ملموس ذو قيمة عالية. ويمكن تقسيم هذا التطور إلى خمس مراحل رئيسية:

أ. مرحلة إدارة الأفراد (Personnel Management) - حتى السبعينيات

في هذه المرحلة، كان التركيز منصباً على الجوانب الإدارية الروتينية المتعلقة بالموظفين مثل: التوظيف، الرواتب، السجلات، والامتثال للقوانين. وكانت النظرة للعاملين تعتبرهم "تكلفة" يجب التحكم فيها

بدلاً من "أصل" يجب الاستثمار فيه (صديق، 2019). وكانت الوظيفة تسمى "مكتب شؤون الموظفين"، ودورها كان خدمياً وإجرائياً بحثاً دون مشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

ب. مرحلة إدارة الموارد البشرية (HRM) - الثمانينيات والتسعينيات

شهدت هذه المرحلة تحولاً جوهرياً في النظرة للعنصر البشري من "تكلفة" إلى "مورد" استراتيجي يمكن استثماره لتحقيق الميزة التنافسية. وبدأت المنظمات في تطوير ممارسات أكثر شمولية تتعلق بالتدريب، التطوير، التحفيز، وإدارة الأداء (حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد، 2025). وظهر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" ليحل محل "إدارة الأفراد"، مما يعكس تغير الفلسفة الإدارية نحو الاهتمام بتنمية القدرات البشرية.

ج. مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM) - الألفية الثالثة

في هذه المرحلة، أصبح التركيز على مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع الاهتمام برأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والابتكار كعوامل تمكين للتميز المؤسسي (أهلي، 2025). وتشير دراسة فكري (2023) إلى أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية، مما يعكس تبني نهج الموارد البشرية الاستراتيجية. وأصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً في مجلس الإدارة تساهم في صياغة الرؤية المستقبلية.

د. مرحلة إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات (Competency-Based HRM) - العقد الأول من الألفية

ركزت هذه المرحلة على تحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة لكل وظيفة، وبناء أنظمة التوظيف والتدريب والتقييم بناءً على هذه الكفاءات. وتهدف إلى ضمان توافق مهارات الأفراد مع متطلبات الأداء المتميز. وتشير دراسة الخصاونة وبن محمد والديبعي (2020) إلى أن إدارة المواهب تلعب دوراً معديلاً في العلاقة بين رأس المال البشري والتميز المؤسسي، مما يبرز أهمية التركيز على الكفاءات والمواهب بدلاً من الوظائف فقط.

هـ. مرحلة إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital HRM) - العقد الأخير

مع التطور التكنولوجي المتسارع، بدأت المنظمات في توظيف التقنيات الرقمية مثل: الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، ومنصات التعلم الإلكتروني لتحسين كفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية.

وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن التحول الرقمي في إدارة العمليات يساهم في تعزيز الشفافية وزيادة الكفاءة التنظيمية. وتشير دراسة Przytuła and Sułkowski and Kulikowski (2024) إلى أن الرقمنة تعزز الابتكار والأداء المؤسسي، لكنها تتطلب موازنة بين القيم الأكاديمية والكفاءة التقنية.

2.3 النظريات المؤسسة لإدارة الموارد البشرية

تستند إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي توفر الأساس لفهم العلاقة بين الممارسات البشرية والأداء التنظيمي، وتفسر كيفية مساهمة هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي.

أ. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM Theory)

تُركز هذه النظرية على أهمية مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية. وتشير إلى أن المنظمات التي تدمج استراتيجيات الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز (حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد، 2025). وتفترض النظرية أن هناك "توافقاً رأسياً" بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية العمل، و"توافقاً أفقياً" بين ممارسات الموارد البشرية نفسها.

وتؤكد دراسة أحمد ومحمود (2021، نقلاً عن الأدبيات) أن النظريات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تُبرز أهمية التكامل بين السياسات البشرية والأهداف التنظيمية لتعزيز الأداء والابتكار، خاصة في القطاعات المعرفية مثل التعليم العالي.

ب. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُفسر هذه النظرية العلاقة بين المنظمة والموظفين على أساس التبادل المتبادل، حيث يستجيب الموظفون للممارسات الإيجابية في الموارد البشرية بزيادة الالتزام والأداء. وتشير دراسة داهش (2022) إلى أن الالتزام العاطفي يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة

التنظيمية. وتفترض النظرية أن عندما تستثمر المنظمة في موظفيها (من خلال التدريب، المكافآت، الدعم)، يشعر الموظفون بالالتزام برد الجميل من خلال الأداء المتميز والولاء.

وتؤكد دراسة عباس وعبد الحسين (2022) أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي يعتمد على بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والموظفين تعزز من الانتماء والولاء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي.

ج. نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تُركز هذه النظرية على أن تحفيز الموظفين يعتمد على توقعهم أن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيُكافأ بمخرجات مرغوبة. وتشير دراسة بوزناد (2025) إلى أهمية تعزيز نظام التحفيز المادي والمعنوي لضمان استدامة التميز في الأداء الجامعي. وتتكون النظرية من ثلاثة عناصر: التوقع (الجهد يؤدي لأداء)، الوسيلة (الأداء يؤدي لمكافأة)، والتكافؤ (قيمة المكافأة).

وتوضح دراسة هاشم والحاج (2025) أن مجال "تحفيز الموارد البشرية" جاء في المرتبة الأخيرة في واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز، مما يشير إلى وجود فجوة في أنظمة الحوافز تستدعي المعالجة بناءً على مبادئ نظرية التوقع.

د. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن الاستثمار في تطوير المعارف والمهارات والقدرات البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة. وتشير دراسة أهلي (2025) إلى أن استثمار الجامعات في كفاءات موظفيها يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. وتعتبر النظرية أن التعليم والتدريب استثمار وليس تكلفة، والعائد عليه يظهر في شكل أداء مؤسسي متميز.

وتؤكد دراسة اليامي (2023) أن تنوع الموارد البشرية بأبعاده المختلفة يؤثر إيجابياً في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية إدارة التنوع كعامل تمكين للتميز، وهو ما يتوافق مع فكرة تنوع رأس المال البشري.

هـ. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُفسر هذه النظرية العلاقة بين الملاك (أو الجهة المالكة) والوكلاء (الإدارة التنفيذية)، وتُركز على آليات الحوكمة لضمان مواءمة المصالح. وفي سياق الجامعات الحكومية، تُبرز أهمية أنظمة الحوكمة والرقابة في تحقيق التميز المؤسسي وضمان المساءلة (القرشي، 2024). وتطبق النظرية على إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء لتقليل تضارب المصالح.

وتشير دراسة صاحبي وبلقيدوم (2023) إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التأمين يتطلب آليات حوكمة فعالة لضمان مواءمة مصالح الإدارة مع أهداف المؤسسة، مما يعكس تطبيقاً لنظرية الوكالة.

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموعة من الوظائف المترابطة التي تعمل كمنظومة متكاملة لإدارة العنصر البشري. وتختلف أهمية كل وظيفة حسب طبيعة المنظمة وأهدافها، لكنها جميعاً تساهم في تحقيق الأداء المتميز.

2.1 تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning)

تمثل هذه الوظيفة الأساس الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تختص بتقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكوادر البشرية، وتحديد الفجوات بين العرض والطلب، ووضع الخطط لمعالجتها. وتشير دراسة بوزناد (2025) إلى أن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً معنوياً بتحقيق تميز الأداء المؤسسي في جامعة المسيلة، مما يؤكد أهمية هذه الوظيفة في ضمان توافر الكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين.

وتتضمن عملية التخطيط تحليل العرض الحالي من الموظفين، وتوقع الطلب المستقبلي بناءً على الخطط الاستراتيجية للجامعة، ثم وضع خطط للتوظيف أو التدريب أو التقاعد لسد الفجوة. وتؤكد دراسة

فكري (2023) أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية، مما يعكس أهمية هذه الوظيفة في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي الجامعات السعودية، يشير النصير (2023) إلى أن الجامعات تولي اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي وتمتلك وحدات إدارية متخصصة لهذه المهمة، مما يتطلب تخطيطاً دقيقاً للموارد البشرية لتشغيل هذه الوحدات وتحقيق أهداف القياس. كما تؤكد دراسة الجاسر (2023) أن البرامج التدريبية يجب أن تصمم وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، وهو ما يتطلب تخطيطاً مسبقاً للاحتياجات التدريبية بناءً على فجوات الكفاءات.

2.2 الاستقطاب والاختيار (Recruitment and Selection)

تختص هذه الوظيفة بجذب المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة، واختيار الأنسب منهم بناءً على معايير موضوعية. وتؤكد دراسة هاشم والحاج (2025) أن مجال "الاختيار والتعيين" حصل على أعلى درجة في واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز، مما يعكس الاهتمام بهذه الوظيفة الحيوية. وتشمل عملية الاستقطاب تحديد مصادر التوظيف (داخلية أو خارجية)، ونشر الإعلانات، وفحص الطلبات، بينما تشمل عملية الاختيار استخدام المقابلات، والاختبارات، والمراجع لضمان ملائمة المرشح للوظيفة. وتشير دراسة اليامي (2023) إلى أن "التنوع في المؤهل العلمي" و"التنوع في الجنسية" كان لهما الأثر الأبرز في تعزيز القدرات التنافسية والتميز المؤسسي في المستشفيات السعودية، مما يبرز أهمية استقطاب كفاءات متنوعة.

وتؤكد دراسة Addo (2022) أن التركيز على التدريب والمكافآت يعزز الإنتاجية البحثية والأكاديمية، لكن ذلك يبدأ باستقطاب الكفاءات القادرة على البحث والإبداع. وفي الجامعات السعودية، تشير دراسة القرشي (2024) إلى أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحولية يتطلب استقطاب قيادات أكاديمية قادرة على تطبيق هذه الممارسات.

وتشير دراسة محمد (2021) إلى أن دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي يتضمن تسهيل عمليات الاستقطاب والاختيار من خلال قواعد بيانات دقيقة، مما يقلل من الوقت والتكلفة ويزيد من دقة الاختيار.

2.3 التدريب والتطوير (Training and Development)

تهدف هذه الوظيفة إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية أكبر، وإعدادهم للمناصب المستقبلية. وتوضح دراسة أهلي (2025) أن استثمار الجامعات في كفاءات موظفيها وتطوير قدراتهم يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية تساهم بدورها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق معايير التميز العالمية.

وتشمل أنشطة التدريب البرامج التوجيهية للموظفين الجدد، وبرامج التطوير الفني والإداري، وبرامج القيادة، والتعليم المستمر. وتؤكد دراسة الجاسر (2023) أن البرامج التدريبية المصممة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تساهم في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية.

وتشير دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يتطلب تدريب الكوادر البشرية على مهارات نمذجة وتحليل العمليات لضمان مخرجات إدارية وأكاديمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030. كما تؤكد دراسة الحازمي (2022) أن القيادة المستدامة تتطلب تطوير القيادات الأكاديمية من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على مهارات المستقبل.

وتوضح دراسة Onyango (2013) أن الممارسات الفعالة في التوظيف والتدريب تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والرتب العالمية للجامعات، لكن المشكلات مثل نقص الابتكار تعيق التحول، مما يبرز أهمية تدريب على الابتكار.

2.4 التحفيز والمكافآت (Motivation and Rewards)

تختص هذه الوظيفة بتصميم أنظمة تحفيزية مادية ومعنوية تشجع العاملين على بذل أقصى جهودهم وتحقيق أهداف المنظمة. وتشير دراسة بوزناد (2025) إلى ضرورة تعزيز نظام التحفيز المادي والمعنوي في جامعة المسيلة لضمان استدامة التميز في الأداء الجامعي.

وتشمل المكافآت المادية (الرواتب، bonuses، المزايا) والمكافآت المعنوية (التقدير، الترقيات، بيئة العمل). وتؤكد دراسة هاشم والحاج (2025) أن مجال "تحفيز الموارد البشرية" جاء في المرتبة الأخيرة في واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز، مما يشير إلى وجود فجوة في أنظمة الحوافز تستدعي المعالجة.

وتشير دراسة داهش (2022) إلى أن بُعد "الاتساق" في نظام إدارة الموارد البشرية كان الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، يليه "التميز" ثم "الاتفاق"، مما يؤكد أهمية عدالة وشفافية أنظمة التقييم والمكافآت.

وتؤكد دراسة عبد العال (2023) أن صيانة الموارد البشرية (السلامة المهنية، الرعاية الصحية، الرفاهية الاجتماعية) تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق معايير التميز الحكومي، وهي جزء من نظام المكافآت غير المباشرة. كما تشير دراسة محمود (2020) أن تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية يتطلب استثماراً استراتيجياً في الكوادر البشرية وتطوير قدراتهم، وهو ما يرتبط بالتحفيز الذاتي.

2.5 تقييم الأداء (Performance Appraisal)

تهدف هذه الوظيفة إلى قياس أداء العاملين بشكل منهجي وموضوعي، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط للتحسين. وتوضح دراسة داهش (2022) أن بُعد "الاتساق" في نظام إدارة الموارد البشرية كان الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مما يؤكد أهمية عدالة وشفافية أنظمة التقييم.

وتشمل عملية التقييم تحديد معايير الأداء، وجمع البيانات، وتقديم التغذية الراجعة، وربط النتائج بالمكافآت والتطوير. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) جاءت في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة في الجامعات السعودية، وهي أداة أساسية في تقييم الأداء المؤسسي والفردية.

وتؤكد دراسة موسى (2024) أن أثر برامج التميز المؤسسي على تحديد الرؤية التعليمية يتطلب مؤشرات كمية قابلة للقياس لتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتم عبر أنظمة تقييم

الأداء. وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن تطوير مؤشرات أداء رئيسية للجامعات العامة يتطلب مراعاة معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مع التركيز على النتائج والأثر.

2.6 العلاقات الصناعية والسلامة المهنية (Industrial Relations and Safety)

تختص هذه الوظيفة بإدارة العلاقة بين المنظمة والموظفين، وضمان بيئة عمل آمنة وصحية، والامتثال للقوانين واللوائح. وتشير دراسة صديق (2019) إلى ضرورة التركيز على الصحة والسلامة المهنية كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التميز الشامل.

وتشمل الأنشطة التفاوض على عقود العمل، وإدارة الشكاوى، وضمان السلامة المهنية، وتعزيز الرفاهية. وتؤكد دراسة عبد العال (2023) أن مستوى ممارسة صيانة الموارد البشرية بالجامعة جاء بدرجة "متوسطة"، وكشفت عن وجود تحديات إدارية ومالية تواجه الكليات في استيفاء معايير التميز، وأبرزت النتائج الحاجة الماسة لتطوير منظومة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

وتشير دراسة اليامي (2023) إلى ضرورة صياغة سياسات إدارية تدعم ثقافة التسامح وقبول الآخر، وتكثيف البرامج التدريبية التي تستهدف إدارة التنوع، لضمان استدامة التميز في القطاع الصحي السعودي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، وهو ما ينطبق على بيئة العمل الجامعية.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في التعليم العالي

3.1 مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات

تشير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات إلى عملية مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي، مثل: تحسين جودة التعليم، تعزيز البحث العلمي، خدمة المجتمع، ورفع التصنيف العالمي. وتؤكد دراسة حمزة ومحمد وحسن وموسى والعبيد (2025) أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الرؤية الكلية للمنظمة، مما يبرز أهمية التكامل الاستراتيجي.

وتتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات في عدة جوانب جوهرية:

أ. جذب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية المتميزة

في ظل التنافس العالمي على الكفاءات العلمية، تحتاج الجامعات إلى استراتيجيات موارد بشرية فعالة لجذب والاحتفاظ بالباحثين والمدرسين المتميزين. وتشير دراسة Przytuła and Sułkowski and Kulikowski (2024) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية غالباً ما تكون متفرقة وليست منهجية في مؤسسات التعليم العالي، مما يؤدي إلى تحديات مثل الإرهاق الأكاديمي وصعوبة الاحتفاظ بالكفاءات.

وتؤكد دراسة القرشي (2024) أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية، مما يتطلب استقطاب قيادات وكفاءات قادرة على تطبيق هذه الممارسات.

ب. تطوير القدرات البحثية والابتكارية

تعتبر الجامعات مراكز لإنتاج المعرفة، مما يتطلب استراتيجيات موارد بشرية تركز على تطوير القدرات البحثية والابتكارية لأعضاء هيئة التدريس. وتوضح دراسة أهلي (2025) أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجامعات.

وتشير دراسة السامرائي (2025) إلى أن الذكاء التنظيمي يؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة، حيث تساهم قدرات المنظمة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما يتطلب كوادر بشرية مدربة على استخدام البيانات.

ج. تعزيز جودة التعليم والتعلم

تؤثر كفاءة وقدرات أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية، مما يجعل تطوير الموارد البشرية استثماراً في جودة المخرجات التعليمية. وتشير دراسة فكري (2023) أن بُعد "تميز الخدمات" كان من أبرز ثمار الاهتمام بالموارد البشرية في جامعة القاهرة، مما يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمات دقيقة وسريعة مدعومة بنظم تكنولوجية حديثة.

وتؤكد دراسة الجاسر (2023) أن البرامج التدريبية المصممة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تساهم في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي ودعم العملية التعليمية.

د. دعم التحول الرقمي والابتكار المؤسسي

مع تسارع التحول الرقمي في التعليم العالي، تحتاج الجامعات إلى استراتيجيات موارد بشرية تدعم تطوير المهارات الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار. وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يتطلب تدريب الكوادر البشرية على مهارات نمذجة وتحليل العمليات لضمان مخرجات إدارية وأكاديمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030.

وتشير دراسة Elbawab (2024) إلى أن التعلم المؤسسي والرقمنة يساهمان في تحسين الأداء المستدام في الجامعات الأوروبية، مما يبرز أن التخلف التقني يمثل عائقاً أمام التميز المستدام، وهو ما يتطلب موارد بشرية رقمية.

3.2 تحديات إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية

تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية مجموعة من التحديات التي تؤثر في فعاليتها، وتستدعي معالجات استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

أ. الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة

تشير دراسة الجاسر (2023) إلى الحاجة لتطوير برامج تدريبية تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي والمعايير العالمية، مما يعكس وجود فجوة بين المهارات الحالية للموظفين الإداريين والمتطلبات المستقبلية. وتتطلب هذه الفجوة خطط تدريبية مكثفة وبرامج تطوير قيادي لسدها.

ب. محدودية المرونة في أنظمة التوظيف والمكافآت

تعاني الجامعات الحكومية في المملكة من بعض القيود البيروقراطية التي تحد من مرونتها في استقطاب الكفاءات المتميزة وتصميم أنظمة تحفيزية تنافسية. وتؤكد دراسة هاشم والحاج (2025) أن مجال

"تحفيز الموارد البشرية" جاء في المرتبة الأخيرة في واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية، مما يشير إلى تحديات مشتركة في قطاع التعليم العالي.

وتشير دراسة عبد العال (2023) إلى وجود تحديات إدارية ومالية تواجه الكليات في استيفاء معايير التميز، وأبرزت النتائج الحاجة الماسة لتطوير منظومة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية المقدمة للأكاديميين كحافز لرفع الأداء المؤسسي.

ج. الحاجة لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز

يتطلب تحقيق التميز المؤسسي ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، التعلم المستمر، والمساءلة، وهو ما يحتاج إلى جهود متواصلة في التطوير التنظيمي. وتشير دراسة صديق (2019) إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، والتركيز على الصحة والسلامة المهنية كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التميز الشامل.

وتؤكد دراسة داهش (2022) أن الالتزام العاطفي يعمل كمتغير وسيط جوهري في تعزيز العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يحفز الموظفين على بذل جهود إضافية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتطلب ثقافة داعمة.

د. التكامل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية

تواجه الجامعات تحدياً في تحقيق التكامل بين الممارسات الإدارية والكفاءات الأكاديمية، مما يتطلب نماذج إدارية مرنة تراعي الطبيعة المزدوجة للجامعة. وتوضح دراسة داهش (2022) أن قوة نظام إدارة الموارد البشرية تؤثر في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، مما يبرز أهمية التكامل بين الجوانب الإدارية والأكاديمية. وتشير دراسة فكري (2023) إلى أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية، مما يعكس أهمية التكامل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

هـ. التكيف مع متطلبات رؤية 2030

تشكل متطلبات رؤية المملكة 2030 تحدياً وفرصة في آن واحد لإدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، حيث تتطلب تطوير كفاءات تتوافق مع مستهدفات التحول الاقتصادي والمعرفي. وتشير دراسة اليامي (2023) إلى أهمية صياغة سياسات إدارية تدعم ثقافة التسامح وقبول الآخر، وتكثيف البرامج التدريبية التي تستهدف إدارة التنوع، لضمان استدامة التميز في القطاع الصحي السعودي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

وتؤكد دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) أن آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة على ضوء نموذج الجامعة الذكية تتطلب تبني قدرات ديناميكية تمكن الجامعات من التكيف مع متطلبات التحول الرقمي والابتكار.

3.3 دور إدارة الموارد البشرية في دعم التميز المؤسسي

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في دعم التميز المؤسسي من خلال عدة آليات تربط بين الممارسات البشرية ومخرجات التميز.

أ. الآلية الأولى: تحسين الكفاءة التشغيلية

من خلال تخطيط الموارد البشرية الفعال وتبسيط إجراءات التوظيف والتدريب، تساهم إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية. وتشير دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية يساهم في زيادة الوضوح التنظيمي، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي.

ب. الآلية الثانية: تعزيز الابتكار والإبداع

من خلال أنظمة التحفيز والتدريب التي تشجع على الإبداع، تساهم إدارة الموارد البشرية في توليد أفكار جديدة تحسن الأداء. وتوضح دراسة أهلي (2025) أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مما يعني أن استثمار الجامعات في كفاءات موظفيها يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية.

ج. الآلية الثالثة: بناء الالتزام التنظيمي

من خلال ممارسات الموارد البشرية العادلة والداعمة، يزداد التزام الموظفين تجاه المنظمة، مما ينعكس على الأداء. وتشير دراسة داهش (2022) إلى أن الالتزام العاطفي يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يحفز الموظفين على بذل جهود إضافية.

د. الآلية الرابعة: ضمان الجودة والاعتماد

من خلال تطوير الكفاءات بما يتوافق مع معايير الاعتماد، تساهم إدارة الموارد البشرية في ضمان جودة المخرجات. وتؤكد دراسة الجاسر (2023) أن البرامج التدريبية المصممة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تساهم في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الرابع إدارة الموارد البشرية الرقمية

4.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية

تشير إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital HRM) إلى استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة لإدارة الوظائف البشرية، مما يحسن الكفاءة والدقة وسرعة اتخاذ القرار. وتشير دراسة عسيري والعمود (2024) أن التحول الرقمي في إدارة العمليات يساهم في تعزيز الشفافية وزيادة الكفاءة التنظيمية.

وتشمل التقنيات المستخدمة: أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، الذكاء الاصطناعي في التوظيف، منصات التعلم الإلكتروني، وتحليلات البيانات البشرية (People Analytics). وتؤكد دراسة Przytuła and Sułkowski and Kulikowski (2024) أن الرقمنة تعزز الابتكار والأداء المؤسسي، لكنها تتطلب موازنة بين القيم الأكاديمية والكفاءة التقنية.

4.2 فوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعات

أ. زيادة الكفاءة والدقة : تقلل الأنظمة الرقمية من الأخطاء اليدوية وتسرع الإجراءات، مما يحرر وقت موظفي الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية. وتشير دراسة محمد (2021) إلى أن دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي يتضمن تسهيل العمليات من خلال قواعد بيانات دقيقة.

ب. تحسين تجربة الموظف : توفر البوابات الإلكترونية خدمات ذاتية للموظفين (مثل طلب الإجازات، كشف الراتب)، مما يزيد من رضاهم. وتؤكد دراسة فكري (2023) أن بُعد "تميز الخدمات" كان من أبرز ثمار الاهتمام بالموارد البشرية في جامعة القاهرة، مما يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمات دقيقة وسريعة مدعومة بنظم تكنولوجية حديثة.

ج. دعم اتخاذ القرار : توفر تحليلات البيانات رؤى حول أداء الموظفين، معدلات الدوران، واحتياجات التدريب، مما يدعم القرار الاستراتيجي. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) جاءت في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة في الجامعات السعودية، وهي تعتمد على البيانات الرقمية.

4.3 تحديات التطبيق الرقمي

أ. مقاومة التغيير: قد يقاوم بعض الموظفين التحول الرقمي خوفاً من فقدان الوظائف أو صعوبة الاستخدام. وتشير دراسة صديق (2019) إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، للتغلب على مقاومة التغيير.

ب. أمن البيانات والخصوصية: تتطلب الأنظمة الرقمية حماية بيانات الموظفين من الاختراقات. وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) أن آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة تتطلب تبني نموذج الجامعة الذكية، مما يستلزم تجاوز التحديات التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني.

ج. التكلفة والبنية التحتية: يتطلب التطبيق الرقمي استثمارات في الأجهزة والبرمجيات والتدريب. وتؤكد دراسة عبد العال (2023) وجود تحديات إدارية ومالية تواجه الكليات في استيفاء معايير التميز، مما قد يؤثر على القدرة على الاستثمار في التقنيات الرقمية.

المبحث الخامس: الأداء المؤسسي

1.5 التعريفات والمفاهيم الأساسية للأداء المؤسسي

يشكل الأداء المؤسسي مفهوماً مركباً ومتعدد الأوجه، وقد اختلف الباحثون والممارسون في تعريفه وفقاً للمنظور الذي يتبنونه وطبيعة المؤسسة التي يتم دراسة أدائها. فبينما يركز البعض على الجوانب المالية والإنتاجية، يركز آخرون على الجوانب النوعية والاجتماعية والاستدامة.

فيعرف النصير (2023) الأداء المؤسسي في الجامعات بأنه "مستوى تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها الاستراتيجية والعملياتية، من خلال مؤشرات الكفاءة والفعالية والإنتاجية في المخرجات التعليمية والبحثية والخدمية" (ص. 103). ويركز هذا التعريف على الأبعاد المتعددة للأداء في سياق التعليم العالي، وربطه بالمخرجات المباشرة للجامعة.

أما الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) فيعرفون الأداء المؤسسي في الجامعات الناشئة بأنه "القدرة المؤسسية على تقديم خدمات تعليمية وبحثية وخدمية عالية الجودة، مع تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية" (ص. 151). ويبرز هذا التعريف أهمية الموازنة بين الجودة والكفاءة في قياس الأداء، خاصة في الجامعات التي تمر بمراحل نمو وتأسيس.

وفي سياق أوسع، يعرف موسى (2024) الأداء المؤسسي بأنه "محصلة التفاعل بين المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة، والتي تُقاس من خلال مؤشرات كمية ونوعية تعكس مستوى الكفاءة والفعالية والإنتاجية" (ص. 2397). ويجمع هذا التعريف بين الأبعاد الكمية والنوعية للأداء المؤسسي، معتبراً إياها نتاجاً لعملية تحويلية للموارد.

كما يعرف فكري (2023) الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بأعلى مستويات الجودة وأقل التكاليف الممكنة، مع الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية، ورضا أصحاب المصلحة" (ص. 150). ويركز هذا التعريف على البعد الحكومي والالتزام regulatory compliance الذي يميز المؤسسات العامة.

وتشير دراسة عباس وعبد الحسين (2022) إلى أن الأداء المؤسسي يُعد "النتيجة النهائية لفعالية الممارسات الإدارية والتنظيمية، ويعكس قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة" (ص. 170). ويؤكد هذا التعريف على البعد الاستراتيجي للأداء وارتباطه بالبقاء التنظيمي.

ومن منظور حديث يركز على الاستدامة، يعرف Elbawab (2024) الأداء المؤسسي المستدام في الجامعات بأنه "القدرة على تحقيق الأداء الأكاديمي والإداري المتميز مع الحفاظ على التوازن البيئي والاجتماعي، وضمان استمرارية الأداء للأجيال القادمة" (ص. 5). ويضيف هذا التعريف بُعداً زمنياً وبيئياً لمفهوم الأداء يتجاوز النتائج قصيرة الأجل.

وتجمع معظم التعريفات السابقة على أن الأداء المؤسسي ليس مفهوماً أحادي البعد، بل هو مفهوم شامل يتضمن الكفاءة (Efficiency) التي تعني تحقيق الأهداف بأقل الموارد، والفعالية (Effectiveness) التي تعني تحقيق الأهداف الصحيحة، بالإضافة إلى الجودة والاستدامة. كما تشير إلى أن قياس الأداء يتطلب مؤشرات متنوعة تعكس طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

2.5 التطور التاريخي لمفهوم الأداء المؤسسي

مر مفهوم قياس وإدارة الأداء المؤسسي بمراحل تطورية متعددة تعكس تغير بيئة الأعمال وتوقعات أصحاب المصلحة. ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربع مراحل رئيسية:

أ. مرحلة التركيز على الأداء المالي (Financial Performance Era) - حتى الثمانينيات : في هذه المرحلة، كان التركيز منصّباً بشكل شبه كامل على المؤشرات المالية مثل: الأرباح، العائد على الاستثمار، وحصة السوق. وكانت المنظمات تعتبر النجاح المالي هو المؤشر الوحيد للأداء الجيد. وكانت هذه المرحلة مناسبة للقطاع الصناعي والتجاري، لكنها كانت قاصرة عن قياس أداء المؤسسات الخدمية والتعليمية التي لا تهدف للربح بالدرجة الأولى.

ب. مرحلة الأداء المتوازن (Balanced Performance Era) – التسعينيات : مع ظهور بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في بداية التسعينيات، توسع مفهوم الأداء ليشمل أبعاداً غير مالية مثل: رضا

العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وأدركت المؤسسات أن النجاح المالي هو نتيجة لأداء جيد في مجالات أخرى غير مالية. وبدأت الجامعات في تبني مؤشرات لقياس رضا الطلاب وجودة البحث العلمي بالإضافة إلى المؤشرات المالية.

ج. مرحلة الأداء الشامل والجودة (Total Performance and Quality Era) - الألفية الثالثة :

شهدت هذه المرحلة دمج مفاهيم الجودة الشاملة (TQM) والتميز المؤسسي في قياس الأداء. وأصبح الأداء يُقاس بمدى الالتزام بمعايير الجودة العالمية مثل ISO وجوائز التميز. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن الجامعات السعودية أولت اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي في هذه المرحلة وتمتلك وحدات إدارية متخصصة لهذه المهمة، حيث جاءت "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة.

د. مرحلة الأداء المستدام والذكي (Sustainable and Smart Performance Era) - العقد الأخير

: في العصر الحالي، أصبح الأداء يُقاس بمدى استدامته البيئية والاجتماعية (ESG)، ودرجة ذكائه الرقمي. وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة تتطلب تبني نموذج الجامعة الذكية، مما يعكس التحول نحو الأداء الرقمي والمستدام. وتؤكد دراسة Elbawab (2024) أن التعلم المؤسسي والرقمنة يساهمان في تحسين الأداء المستدام في الجامعات الأوروبية، مما يبرز أن التخلف التقني يمثل عائقاً أمام التميز المستدام.

3.5 النظريات المؤسسة لمفهوم الأداء المؤسسي

يستند مفهوم الأداء المؤسسي إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي توفر الأساس لفهم آليات قياسه وتحسينه، وتفسر العلاقة بين ممارسات الإدارة ونتائج الأداء.

أ. نظرية النظم (Systems Theory)

تُركز هذه النظرية على المنظمة كنظام متكامل يتفاعل مع بيئته، حيث يؤثر أداء كل جزء في الأداء الكلي. وتشير إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب نظرة شمولية تشمل جميع مكونات النظام التنظيمي

(النصير، 2023). وتفترض النظرية أن المدخلات (الموارد البشرية، المالية) تتحول عبر العمليات إلى مخرجات (خدمات، خريجين)، وأن أي خلل في جزء يؤثر على الكل.

وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية يعزز من وضوح النظام التنظيمي، حيث يساهم في زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات، مما ينعكس على الأداء الكلي.

ب. نظرية الأهداف (Goal Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن الأداء المؤسسي يُقاس بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة مسبقاً. وتشير إلى أهمية وضوح الأهداف وقابليتها للقياس في تقييم الأداء (موسى، 2024). وتفترض أن وجود أهداف واضحة ومحددة زمنياً يحفز الأفراد ويرشد جهودهم نحو تحقيق الأداء المتميز.

وتشير دراسة موسى (2024) إلى أن أثر برامج التميز المؤسسي على تحديد الرؤية التعليمية بالتطبيق على الجامعات الحكومية يتطلب مؤشرات كمية قابلة للقياس لتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتوافق مع مبادئ نظرية الأهداف.

ج. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تبرز هذه النظرية أهمية تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة في تقييم الأداء المؤسسي. وتشير إلى أن الأداء المتميز يتطلب موازنة متعددة الأبعاد لتلبية هذه التوقعات المتنوعة (داهش، 2022). وتفترض أن نجاح الجامعة لا يُقاس فقط برضا الطلاب، بل رضا أعضاء هيئة التدريس، المجتمع، الحكومة، وسوق العمل.

وتؤكد دراسة القرشي (2024) أن استقلالية الجامعات تعزز من قدرتها على الابتكار والتنافس عالمياً، مما يتطلب نماذج تميز تراعي توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين، وهو ما ينعكس على تقييم الأداء المؤسسي الشامل.

د. نظرية الكفاءة والفعالية (Efficiency-Effectiveness Theory)

تُميز هذه النظرية بين الكفاءة (تحقيق الأهداف بأقل الموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف الصحيحة). وتشير إلى أن الأداء المؤسسي المتميز يتطلب تحقيق التوازن بين البعدين (الحري والمهدي ونصر وأحمد، 2025). وتفترض أن المنظمة قد تكون كفوءة لكنها غير فعالة إذا كانت تحقق أهدافاً خاطئة، والعكس صحيح.

وتوضح دراسة فكري (2023) أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية، مما يعكس تحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في تحقيق الأهداف.

هـ. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُفسر هذه النظرية العلاقة بين الملاك (أو الجهة المالكة) والوكلاء (الإدارة التنفيذية)، وتُركز على آليات الحوكمة لضمان مواءمة المصالح. وفي سياق الجامعات الحكومية، تُبرز أهمية أنظمة الحوكمة والرقابة في تحقيق الأداء المؤسسي وضمان المساءلة (القرشي، 2024). وتطبق النظرية على الأداء من خلال ربط مكافآت الإدارة بمؤشرات أداء محددة.

4.5 الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي في الجامعات

يتكون الأداء المؤسسي في الجامعات من مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تعكس الطبيعة المتعددة المهام لهذه المؤسسات. ويمكن تحديد خمسة أبعاد رئيسية للأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية:

أ. البعد الأكاديمي والتعليمي (Academic and Educational Dimension)

يشمل هذا البعد مؤشرات جودة البرامج التعليمية، كفاءة العملية التدريسية، رضا الطلاب، ومعدلات التخرج والتوظيف. ويعتبر هذا البعد هو الجوهر الأساسي لعمل الجامعات. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن تحسين جودة المخرجات التعليمية يمثل أحد أبرز دوافع قياس الأداء في الجامعات السعودية.

ويتضمن هذا البعد مؤشرات فرعية مثل: نسبة النجاح، معدل التراكمي للخريجين، نسبة التوظيف خلال سنة من التخرج، رضا الطلاب عن المقررات، واعتماد البرامج أكاديمياً. وتؤكد دراسة الجاسر (2023) أن البرامج التدريبية المصممة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تساهم في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية، مما ينعكس إيجاباً على البعد الأكاديمي.

ب. البعد البحثي والابتكار (Research and Innovation Dimension)

يشمل هذا البعد مؤشرات الإنتاج البحثي، جودة الأبحاث المنشورة، حجم التمويل البحثي، والتأثير العلمي (عدد الاقتباسات). وتعتبر الجامعات مراكز لإنتاج المعرفة، مما يجعل هذا البعد حاسماً في تصنيفها العالمي. وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن بُعد "المعرفة" كان الأكثر إسهاماً في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

ويتضمن مؤشرات مثل: عدد الأبحاث المنشورة في مجلات مصنفة (Q1)، عدد براءات الاختراع، حجم المنح البحثية الخارجية، ومعدل الاستشهاد بالأبحاث. وتوضح دراسة أهلي (2025) أن الابتكار المؤسسي يعمل كمتغير وسيط فعال في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مما يبرز أهمية البعد البحثي كمخرج للابتكار.

ج. البعد الخدمي والمجتمعي (Service and Community Dimension)

يشمل هذا البعد مؤشرات خدمة المجتمع، الشراكات الاستراتيجية، وتأثير الجامعة على التنمية المحلية. وتتوقع المجتمعات من الجامعات دوراً فاعلاً في حل المشكلات المجتمعية. وتشير دراسة أهلي (2025) إلى أن الابتكار المؤسسي يساهم في تعزيز قدرة الجامعات على خدمة المجتمع وتحقيق الأثر الاجتماعي.

ويتضمن مؤشرات مثل: عدد برامج خدمة المجتمع، عدد الشراكات مع القطاع الصناعي، حجم الاستشارات المقدمة، ورضا المجتمع عن خدمات الجامعة. وتؤكد دراسة اليامي (2023) أن التنوع في الجنسية والمؤهل العلمي يعزز القدرات التنافسية، مما يبرز أهمية الشراكات الدولية وتبادل الخبرات كجزء من البعد المجتمعي.

د. البعد الإداري والمالي (Administrative and Financial Dimension)

يشمل هذا البعد مؤشرات كفاءة العمليات الإدارية، الشفافية المالية، وإدارة الموارد. ويتطلب الأداء المتميز إدارة رشيدة للموارد المالية والبشرية. وتشير دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يساهم في زيادة الوضوح التنظيمي وتقليل الهدر في الوقت والجهد، مما ينعكس على الكفاءة الإدارية.

ويتضمن مؤشرات مثل: نسبة تنفيذ الميزانية، معدل دوران الموظفين، وقت إنجاز المعاملات، ورضا الموظفين الإداريين. وتؤكد دراسة بوزناد (2025) أن وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التحفيز، التقييم) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات، وهو ما يندرج تحت هذا البعد.

هـ. بُعد الاستدامة والرقمنة (Sustainability and Digitalization Dimension)

يشمل هذا البعد مؤشرات الابتكار المؤسسي، التحول الرقمي، والاستدامة البيئية والاجتماعية. وهو بُعد حديث أصبح ضرورياً في ظل الثورة الصناعية الرابعة. وتشير دراسة [39] إلى أن التصنيف العالمي للجامعات السعودية (SGR) يدعم التميز المؤسسي ويحسن الكفاءة والفعالية والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

ويتضمن مؤشرات مثل: نسبة الخدمات الإلكترونية، البصمة الكربونية للجامعة، برامج الاستدامة، وم INДЕКС الابتكار المؤسسي. وتؤكد دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) أن آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة تتطلب تبني نموذج الجامعة الذكية، مما يستلزم تجاوز التحديات التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني وتكامل الأنظمة.

5.5 أنواع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تنوع المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المؤسسي في الجامعات، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية بناءً على طبيعة البيانات وطريقة القياس:

أ. المؤشرات الكمية (Quantitative Indicators)

تشمل هذه المؤشرات البيانات القابلة للقياس العددي والموضوعي، وهي الأسهل في الجمع والتحليل. وتشمل هذه المؤشرات البيانات القابلة للقياس العددي مثل: معدلات التخرج، نسب التوظيف للخريجين، عدد الأبحاث المنشورة في مجالات محكمة، حجم التمويل البحثي، نسب رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وغيرها. وتؤكد دراسة النصير (2023) أن "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) جاءت في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة في الجامعات السعودية.

وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن تطوير مؤشرات أداء رئيسية للجامعات العامة يتطلب مراعاة معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مع التركيز على النتائج والأثر بدلاً من المدخلات والعمليات فقط. وتتميز هذه المؤشرات بالدقة والمقارنات الزمنية، لكنها قد تغفل الجوانب النوعية.

ب. المؤشرات النوعية (Qualitative Indicators)

تشمل هذه المؤشرات الجوانب التي يصعب قياسها كمياً مثل: جودة البرامج الأكاديمية، سمعة الجامعة محلياً وعالمياً، ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، جودة القيادة الإدارية، وغيرها. وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة "عالية"، مما يعكس الاهتمام بالجوانب النوعية للتميز.

وتؤكد دراسة مختار مفتاح عاشور وخالد مفتاح على عاشور (2024) أن العلاقة بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتطلب مؤشرات نوعية تقيس مدى التزام المؤسسة بقيم التميز والابتكار في ممارساتها اليومية. وتعتمد هذه المؤشرات غالباً على استطلاعات الرأي والتقييمات الخبيرة، وقد تكون ذاتية بعض الشيء.

ج. المؤشرات المركبة (Composite Indicators)

تجمع هذه المؤشرات بين البيانات الكمية والنوعية في مؤشرات مركبة توفر صورة شاملة عن مستوى التميز، مثل: تصنيفات الجامعات العالمية (QS, THE, ARWU)، نتائج الاعتماد الأكاديمي، تقييمات جوائز

التميز، وغيرها. وتوضح دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يساهم في تعزيز الشفافية وزيادة الوضوح التنظيمي، مما يدعم عملية القياس الشامل للأداء المؤسسي.

وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية، مما يتطلب مؤشرات مركبة تقيس الجوانب المختلفة للتميز. وتتميز هذه المؤشرات بالشمولية، لكنها قد تكون معقدة في الحساب والتفسير.

6.5 نماذج قياس الأداء المؤسسي

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من أكثر النماذج انتشاراً لقياس الأداء المؤسسي، حيث طورها Kaplan و Norton في بداية التسعينيات. ويركز النموذج على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو. وقد استخدمت العديد من الجامعات هذا النموذج لقياس أدائها بشكل متوازن وشامل، حيث يترجم الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس.

وإدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي تتطلب نماذج متكاملة تجمع بين إدارة الأداء التنظيمي والأداء الفردي، وهو ما توفره بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط أهداف المؤسسة بأهداف الأفراد. وتتميز البطاقة بقدرتها على ربط المؤشرات المالية وغير المالية، مما يجعلها مناسبة للجامعات التي تهدف لأبعاد متعددة.

وفي السياق السعودي، تشير دراسة موسى (2024) إلى أن أثر برامج التميز المؤسسي على تحديد الرؤية التعليمية يتطلب مؤشرات كمية قابلة للقياس لتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتم عبر أنظمة تقييم الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن. وتؤكد الدراسة أن الربط بين الرؤية والمؤشرات يضمن تحقيق التوافق الاستراتيجي.

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

يعتمد هذا النموذج على تسعة معايير مقسمة إلى "الممكنات" (القيادة، الاستراتيجية، الأشخاص، الشراكات والموارد، العمليات) و"النتائج" (نتائج الأشخاص، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي). ويوفر إطاراً شاملاً لتقييم وتحسين الأداء المؤسسي من خلال التشخيص الذاتي وتحديد مجالات التحسين. وقد استخدمته العديد من الجامعات السعودية كإطار مرجعي لبرامج التميز المؤسسي.

وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي وتمتلك وحدات إدارية متخصصة لهذه المهمة، حيث جاءت "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة، وغالباً ما تكون مستمدة من نماذج مثل EFQM. وتؤكد دراسة [[54]] أن تطبيق نموذج الـ EFQM في الجامعات المصرية يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال توفير إطار منهجي للتقييم والتطوير.

وتوضح دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق نموذج الـ EFQM في الجامعات السعودية يتطلب تكيف المعايير العالمية مع الخصوصية المحلية لضمان فعالية التطبيق وتحقيق النتائج المرجوة، خاصة في جانب العمليات والأشخاص.

نموذج مالكم بالدريج (Baldrige Framework)

يركز هذا النموذج على سبعة معايير تشمل القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، القياس والتحليل، القوى العاملة، العمليات، والنتائج. وقد استفادت منه العديد من مؤسسات التعليم العالي في تطوير أنظمتها الإدارية والأكاديمية، حيث يوفر منهجية دقيقة لقياس الأداء مقارنة بالمعايير العالمية. وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن تطبيق معايير نموذج بالدريج في مؤسسات التعليم العالي يساهم في تحقيق درجة عالية من التميز المؤسسي، حيث يوفر مؤشرات موضوعية لقياس الأداء وتحديد مجالات التحسين. وتؤكد دراسة فكري (2023) أن جامعة القاهرة تتمتع بمستوى عالٍ من عملية تخطيط الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجيتها المنهجية، مما يعكس تأثير تبني نماذج التميز العالمية مثل بالدريج.

وتوضح دراسة القرشي (2024) أن الاستفادة من خبرات الجامعات الأمريكية في ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار تعزز من فرص الجامعات المحلية في المنافسة العالمية، ونموذج بالدريج هو النموذج الأمريكي الرائد في هذا المجال.

نموذج الأداء المستدام (Sustainable Performance Model)

يركز هذا النموذج على دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في قياس الأداء المؤسسي، بالإضافة للأبعاد الاقتصادية والأكاديمية. وهو نموذج حديث يستجيب للتحديات العالمية المتعلقة بالتغير المناخي والمسؤولية الاجتماعية. وتشير دراسة Elbawab (2024) إلى أن التعلم المؤسسي يساهم في تحسين الأداء المستدام في الجامعات الأوروبية من خلال تعزيز الابتكار والاستدامة البيئية والاجتماعية.

ويتضمن النموذج مؤشرات مثل: كفاءة استهلاك الطاقة، برامج المسؤولية الاجتماعية، تنوع القوى العاملة، والحوكمة الأخلاقية. وتؤكد دراسة اليامي (2023) أن تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي يعكس أهمية البعد الاجتماعي في الأداء المستدام، خاصة في قطاع الصحة والتعليم.

والتصنيف العالمي للجامعات السعودية (SGR) يدعم التميز المؤسسي ويحسن الكفاءة والفعالية والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، مما يعكس تبني مفاهيم الأداء المستدام على المستوى الوطني.

نموذج الجامعة الذكية (Smart University Model)

هو نموذج حديث يركز على دمج التقنيات الرقمية الذكية في جميع جوانب أداء الجامعة، من التعليم الإلكتروني إلى الإدارة الذكية. ويشمل مؤشرات مثل: نسبة الرقمنة، البنية التحتية الذكية، والمهارات الرقمية للكوادر. وتشير دراسة الحربي والمهدي ونصر وأحمد (2025) إلى أن آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة تتطلب تبني نموذج الجامعة الذكية، مما يستلزم تجاوز التحديات التقنية المتعلقة بالأمن السيبراني وتكامل الأنظمة.

وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية يساهم في زيادة الوضوح التنظيمي، وتقليل الهدر في الوقت والجهد، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي الذكي.

7.5 خصائص قياس الأداء في الجامعات السعودية

تتميز عملية قياس الأداء في الجامعات السعودية بعدة خصائص فريدة تنبع من طبيعة النظام التعليمي والأهداف الوطنية:

أ. الارتباط برؤية 2030

ترتبط مؤشرات أداء الجامعات بشكل مباشر بمستهدفات رؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق برفع تصنيف الجامعات العالمي، وزيادة مساهمة البحث العلمي في الناتج المحلي، وتطوير المهارات. وتشير دراسة القرشي (2024) إلى أن ضرورة تركيز الجامعات على تطوير أنظمة إدارة المعرفة، ودعم استقلالية الجامعات، وتعزيز ثقافة الإبداع والريادة بين منسوبيها لضمان استدامة التفوق المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ب. الاعتماد على المؤشرات الوطنية الموحدة

تعتمد الجامعات على مؤشرات أداء وطنية موحدة تصدرها وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب، مما يسهل المقارنة بين الجامعات الحكومية. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي وتمتلك وحدات إدارية متخصصة لهذه المهمة، حيث جاءت "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs) في المرتبة الأولى كأهم أداة قياس مستخدمة.

ج. التكامل بين الاعتماد الأكاديمي والأداء المؤسسي

تُربط نتائج الأداء المؤسسي بعمليات الاعتماد الأكاديمي للبرامج والمؤسسة، مما يجعل القياس إلزامياً وذو عواقب مباشرة على اعتماد الجامعة. وتشير دراسة الجاسر (2023) أن متطلبات الاعتماد الأكاديمي تمثل دافعاً رئيسياً لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، حيث تصمم البرامج التدريبية وفقاً لهذه المتطلبات.

د. التركيز على التحول الرقمي في القياس

تتجه الجامعات السعودية نحو أنظمة قياس أداء رقمية متكاملة (Dashboards) تتيح متابعة المؤشرات لحظياً. وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن التحول الرقمي في إدارة العمليات يساهم في تعزيز الشفافية وزيادة الكفاءة التنظيمية، مما ينعكس على دقة وسرعة قياس الأداء.

8.5 معايير قياس الأداء في الجامعات الحكومية

أولت الجامعات الحكومية في مدينة الرياض وغيرها اهتماماً متزايداً بقياس الأداء المؤسسي من خلال عدة معايير وآليات:

أ. وحدات التميز المؤسسي: أنشأت العديد من الجامعات السعودية وحدات متخصصة للتميز المؤسسي تعمل على تطبيق المنهجيات والنماذج العلمية لتحقيق التميز وتأهيل الجهات إدارياً وأكاديمياً. وتشير دراسة [[5]] إلى أن وحدات التميز المؤسسي تلعب دوراً محورياً في تنسيق جهود القياس والتحسين داخل الجامعات.

ب. مؤشرات الأداء الوطنية (KPIs): تعتمد الجامعات السعودية على مؤشرات أداء وطنية تتوافق مع أهداف رؤية 2030، مثل: مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات السعودية (SGR) التي تدعم التميز المؤسسي وتحسن الكفاءة والفعالية. وتشير دراسة [[39]] إلى أن هذا التصنيف يدعم التميز المؤسسي ويحسن الكفاءة والفعالية والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

ج. متطلبات الاعتماد الأكاديمي (NCAAA): تشكل متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) إطاراً مرجعياً لقياس وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. وتشير دراسة الجاسر (2023) إلى أن البرامج التدريبية المصممة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تساهم في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية.

د. مبادرات التحول الرقمي: تساهم مبادرات التحول الرقمي في الجامعات السعودية في تعزيز كفاءة وفعالية قياس الأداء المؤسسي من خلال أنظمة إلكترونية متكاملة. وتؤكد دراسة عسيري والعمود (2024) أن

تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يتطلب تدريب الكوادر البشرية على مهارات نمذجة وتحليل العمليات لضمان مخرجات إدارية وأكاديمية تتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030.

9.5 تحديات قياس الأداء المؤسسي في الجامعات

على الرغم من الاهتمام الكبير بقياس الأداء، إلا أن هناك تحديات تواجه الجامعات السعودية في هذه العملية:

أ. تحديات تتعلق بالبيانات : تشمل صعوبة توفر البيانات الدقيقة والحديثة، وتشتت البيانات بين الإدارات المختلفة، وعدم توحيد تعريفات المؤشرات. وتشير دراسة النصير (2023) إلى أن أبرز التحديات في قياس الأداء تتمثل في الحاجة لتطوير الكوادر البشرية وزيادة الوعي بثقافة القياس، بالإضافة إلى وجود بعض الإجراءات الروتينية التي تعيق سرعة تنفيذ مبادرات التميز.

ب. تحديات ثقافية وتنظيمية: تشمل مقاومة بعض العاملين للقياس خوفاً من المحاسبة، وضعف ثقافة استخدام البيانات في اتخاذ القرار. وتؤكد دراسة صديق (2019) إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، والتركيز على الصحة والسلامة المهنية كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التميز الشامل، وهو ما ينطبق على ثقافة القياس.

ج. تحديات تتعلق بالموارد : تشمل نقص الكوادر المتخصصة في قياس الأداء، ومحدودية الميزانيات المخصصة لأنظمة القياس والتقييم. وتشير دراسة عبد العال (2023) إلى وجود تحديات إدارية ومالية تواجه الكليات في استيفاء معايير التميز، وأبرزت النتائج الحاجة الماسة لتطوير منظومة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية المقدمة للأكاديميين كحافز لرفع الأداء المؤسسي، وهو ما ينطبق على موارد قياس الأداء.

د. تحديات التكامل بين المؤشرات : تشمل صعوبة الربط بين مؤشرات الأداء الفردية والمؤسسية، وعدم وضوح العلاقة بين بعض المؤشرات والأهداف الاستراتيجية. وتؤكد دراسة موسى (2024) أن أثر برامج التميز المؤسسي على تحديد الرؤية التعليمية يتطلب مؤشرات كمية قابلة للقياس لتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتطلب تكاملاً دقيقاً.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

تتبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمثل الخيار المنهجي الأكثر ملاءمة لطبيعة هذا البحث الهادف إلى استكشاف وتحليل دور التميز المؤسسي في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتقاء بالأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. ويقوم هذا المنهج على رصد الواقع الفعلي للمتغيرات كما هي في الميدان، ثم إخضاع البيانات الكمية المستقاة من "الاستبانة" لعمليات تحليل إحصائي متقدمة للكشف عن طبيعة الارتباط والأثر بين محاور الدراسة، وهو ما يتوافق مع رؤية العساف (2012) في أن المنهج الوصفي يُطبق "عندما يُراد إجابة سؤال عن الحاضر من خلال المصادر المعاصرة أساسية كانت أم ثانوية" (ص. 189).

وتعتمد الدراسة على التصميم البحثي الكمي، حيث يتم من خلاله الجمع المتأني والدقيق للبيانات من مجتمع الدراسة (أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري)، تمهيداً لتحويل هذه الاستجابات إلى مؤشرات رقمية تسمح باختبار الفرضيات واستنتاج الأدلة العلمية التي تجيب عن تساؤلات البحث. ويُعرف العساف (2012) هذا التوجه المنهجي بأنه "التحليل الشامل للمحتويات بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تثبت وتؤكد على إجابة أسئلة البحث" (ص. 192)، مما يساهم في تقديم فهم معمق للعلاقة التفاعلية بين التميز في العمليات الجامعية وبين فاعلية رأس المال البشري والأداء العام.

ثانياً: نوع البيانات:

اعتمدت الدراسة في استقاء مادتها العلمية وتحقيق أهدافها الميدانية والنظرية على نوعين رئيسيين من المصادر:

1. المصادر الأولية : تمثل الجانب الميداني والتحليلي للدراسة، حيث اعتمد الباحث بشكل أساسي على "الاستبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات من واقع البيئة الجامعية. وقد صُممت هذه الأداة بدقة، وذلك لرصد التصورات الحقيقية حول مستوى تطبيق معايير التميز وأثرها على ممارسات الموارد البشرية وكفاءة الأداء.

وتعد الاستبانة من أنجع الوسائل البحثية في الدراسات الإدارية والتنظيمية، وتُعرف بأنها: "أداة تضم مجموعة من العبارات المنظمة التي يصممها الباحث بغرض استقصاء آراء المبحوثين وتوجهاتهم تجاه ظاهرة معينة". وفي إطار هذه الدراسة، تم بناء الأداة لتقيس أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد، والنتائج) وربطها بوظائف الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، التقييم، والتحفيز)، وصولاً إلى قياس مستويات الأداء المؤسسي العام، مما سمح بتحويل الآراء النوعية إلى بيانات كمية خضعت للتحليل الإحصائي المتقدم.

2.المصادر الثانوية: تم الاعتماد عليها في بناء القاعدة المعرفية والتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، وشملت:

- المراجع العلمية: الكتب المتخصصة في مجالات الإدارة التربوية، والتميز المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، باللغتين العربية والأجنبية.

- الدوريات والمجلات المحكمة: المقالات والأبحاث المنشورة في مجلات رصينة (مثل: مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماعية، ومجلة الدراسات التجارية المعاصرة)، بالإضافة إلى الأدلة التنظيمية الصادرة عن وزارة التعليم وعمادات الدراسات العليا (كإطار كتابة الرسائل بجامعة الملك سعود).

- الدراسات السابقة:مراجعة الأبحاث الأكاديمية الحديثة التي تناولت التميز والأداء في البيئة الجامعية (مثل: دراسة عسيري والعمود، 2024؛ ودراسة فكري، 2023؛ ودراسة موسى، 2024؛ ودراسة هاشم والحاج، 2025).

- قواعد البيانات الرقمية:البحث في المنصات الأكاديمية العالمية والمحلية (مثل: دار المنظومة-Al Mandumah، وGoogle Scholar ، للاطلاع على أحدث النماذج العالمية للتميز) مثل نموذج (EFQM)وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: المجتمع وعينة الدراسة:

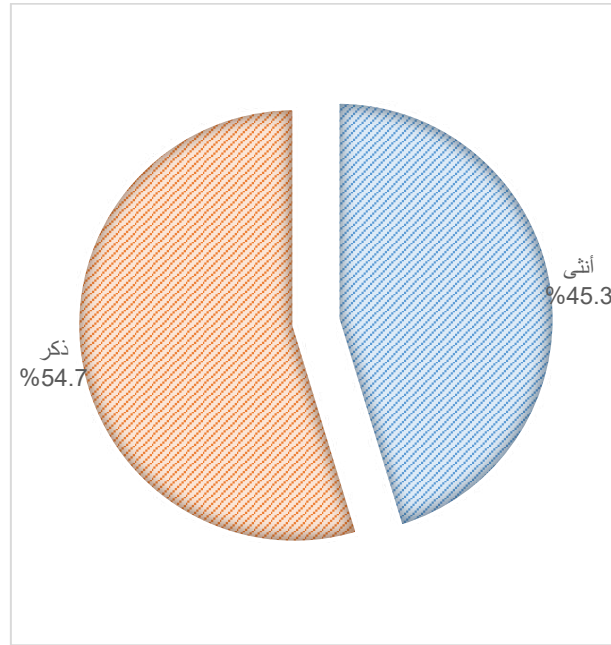
يتمثل مجتمع الدراسة الحالي في جميع منسوبي الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، من أعضاء هيئة التدريس (بمختلف درجاتهم العلمية) والكوادر الإدارية (الفنية والتقنية والإدارية). ويُعد هذا المجتمع مجتمعاً كبيراً ومفتوحاً، يضم جامعات عريقة ومتنوعة في العاصمة، تتبنى معايير التميز المؤسسي وتعتمد بشكل أساسي على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ونظراً لاتساع حجم مجتمع الدراسة وتوزعه على عدة جامعات كبرى، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة العشوائية لاختيار عينة ممثلة للواقع الأكاديمي والإداري. وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية لمنسوبي الجامعات المستهدفة في مدينة الرياض، لضمان وصولها إلى أكبر قدر ممكن من الفئات المختلفة (أكاديميين وإداريين)، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي فعلياً (424) استبانة، وهو حجم عينة يفوق الحد الأدنى المطلوب إحصائياً لتمثيل المجتمعات الكبيرة (المقدر بـ 384 مفردة وفقاً لمعادلة كريجسي ومورجان عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%)، مما يمنح النتائج درجة عالية من الثبات والقدرة على التعميم. وقد شملت العينة تمثيلاً من جامعات كبرى هي: (جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية). وجاءت خصائص المشاركين (عينة الدراسة) وفقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمنصب الوظيفي، والسن، وسنوات الخبرة، والجامعة كما ستوضحها الجداول التالية.

خصائص الجنس

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس

البيان	العدد	النسبة
أنثى	192	45.3
ذكر	232	54.7
الإجمالي	424	100.0



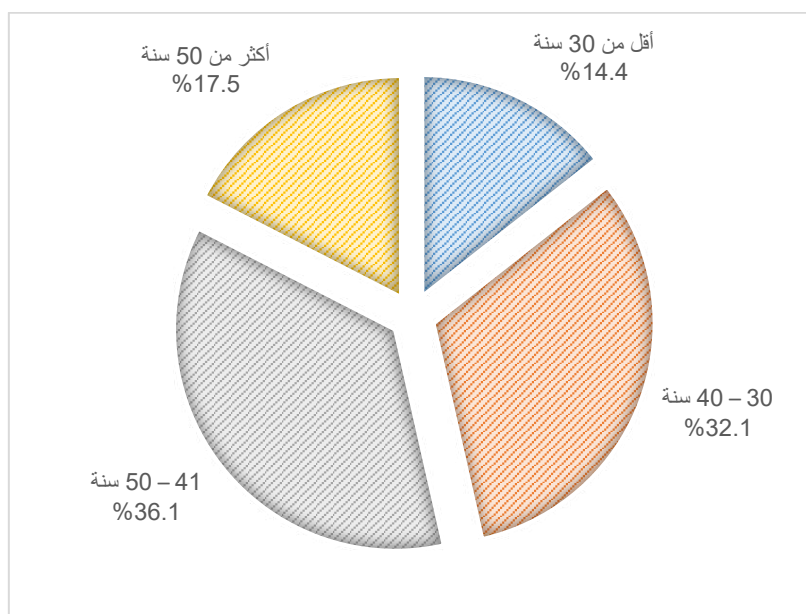
شكل رقم (1) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس

يتضح من الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغت نسبة "الذكور" (54.7%)، بينما بلغت نسبة "الإناث" (45.3%) من إجمالي عينة الدراسة البالغة (424) مفردة. ويشير تصدر فئة الذكور للعينة بفارق نسبي عن الإناث إلى طبيعة توزيع الكوادر العاملة في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، مع وجود تمثيل متقارب لكلا الجنسين في العينة، مما يضمن شمولية النتائج وقدرتها على عكس آراء وتوجهات منسوبي الجامعات بمختلف فئاتهم تجاه المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في التميز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

خصائص العمر

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

البيان	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	61	14.4
30 – 40 سنة	136	32.1
41 – 50 سنة	153	36.1
أكثر من 50 سنة	74	17.5
الإجمالي	424	100.0



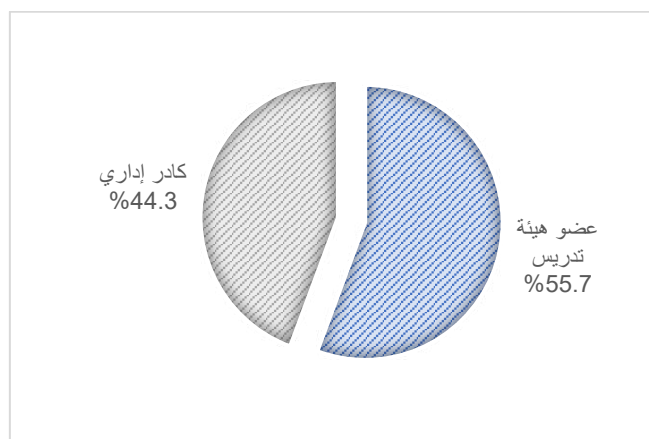
شكل رقم (2) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

يتضح من الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية "41 – 50 سنة" (36.1%) وهي الفئة الأكثر تكراراً في العينة، تلتها الفئة العمرية "30 – 40 سنة" بنسبة (32.1%)، ثم فئة "أكثر من 50 سنة" بنسبة (17.5%)، وجاءت الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" في المرتبة الأخيرة بنسبة (14.4%) من إجمالي عينة الدراسة البالغة (424) مفردة.

خصائص الوظيفة

جدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة وفقاً للوظيفة

النسبة	العدد	البيان
55.7	236	عضو هيئة تدريس (أستاذ/أستاذ مشارك/أستاذ مساعد/محاضر)
44.3	188	كادر إداري (موظف إداري – موظف في أوتقي)
100.0	424	الإجمالي



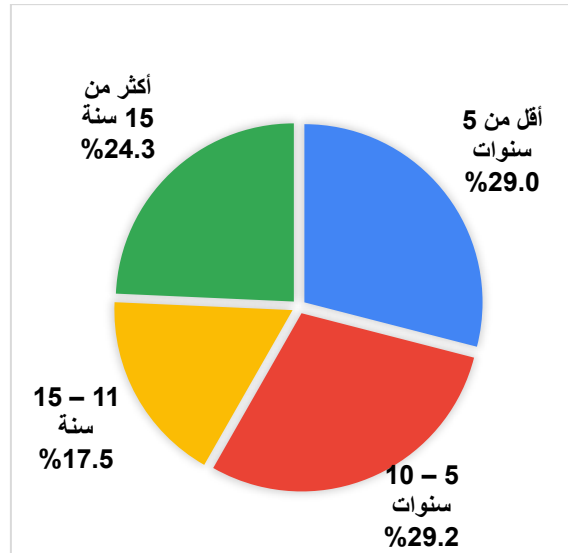
شكل رقم (3) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً للوظيفة

يتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي، حيث بلغت نسبة "عضو هيئة تدريس" (55.7%)، بينما بلغت نسبة "كادر إداري" (44.3%) من إجمالي عينة الدراسة البالغة (424) مفردة.

خصائص الخبرة

جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات الخبرة

النسبة	العدد	البيان
29.0	123	أقل من 5 سنوات
29.2	124	5 – 10 سنوات
17.5	74	11 – 15 سنة
24.3	103	أكثر من 15 سنة
100.0	424	الإجمالي



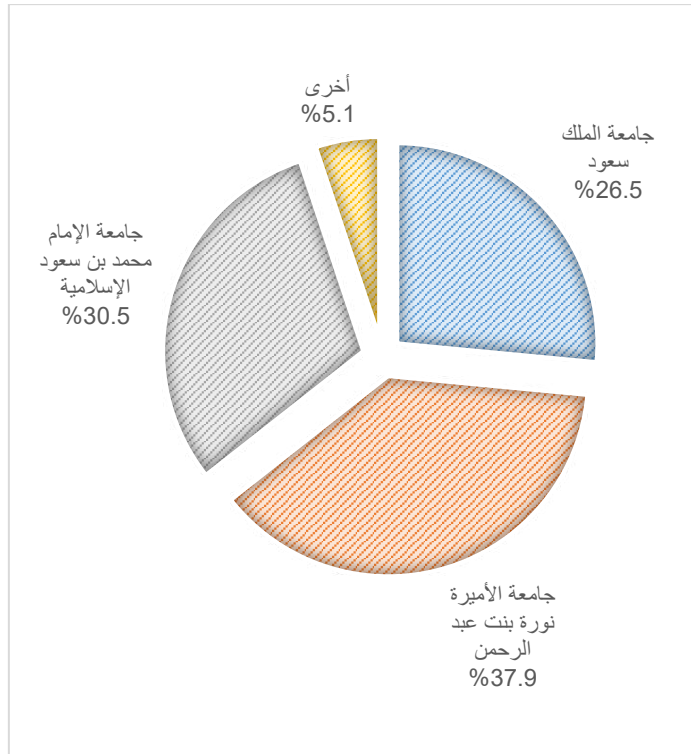
شكل رقم (4) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً لفئات الخبرة

يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تقاربت النسب في المراتب الأولى؛ فقد جاءت فئة خبرة "5 – 10 سنوات" في المرتبة الأولى بنسبة (29.2%)، تلتها مباشرة فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة (29.0%)، ثم فئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة (24.3%)، وجاءت فئة خبرة "11 – 15 سنة" في المرتبة الأخيرة بنسبة (17.5%) من إجمالي عينة الدراسة البالغة (424) مفردة.

الجامعة

جدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة وفقاً للجامعة

النسبة	العدد	البيان
21.9	93	جامعة الملك سعود
31.4	133	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
25.2	107	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
4.2	18	أخرى
100.0	424	الإجمالي



شكل رقم (5) التوزيع النسبي لخصائص عينة الدراسة وفقاً للجامعة

يتضح من الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة، حيث جاءت "جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن" في المرتبة الأولى بنسبة (31.4%)، تلتها "جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" بنسبة (25.2%)، ثم "جامعة الملك سعود" بنسبة (21.9%)، بينما بلغت نسبة المشاركين من "جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية" بنسبة (17.2%)، وجاءت الجامعات "الأخرى" في المرتبة الأخيرة بنسبة (4.2%) من إجمالي عينة الدراسة البالغة (424) مفردة.

ويشير هذا التوزيع إلى شمولية الدراسة وتغطيتها لأبرز وأكبر الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، مما يساهم في تقديم صورة متكاملة عن واقع التميز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية في البيئات الجامعية المختلفة بالعاصمة، ويعزز من قدرة النتائج على تمثيل النظام الأكاديمي والإداري السائد في هذه المؤسسات التعليمية العريقة بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

رابعاً: طريقة جمع البيانات

تمثل أدوات الدراسة الميدانية الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات حول متغيرات البحث، وذلك بغرض الوصول إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات المطروحة. وقد اعتمد الباحث على "الاستبانة" كأداة رئيسة للدراسة، حيث تُعد من أكثر الوسائل العلمية ملاءمةً للحصول على معلومات تتعلق بآراء وتقييمات عينة الدراسة حول واقع التميز والأداء في البيئة الأكاديمية.

ولأغراض الدراسة الحالية، تم بناء وتطوير فقرات الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات النظرية والاستفادة من النماذج العالمية للتميز مثل نموذج (EFQM) والمقاييس العلمية في الدراسات السابقة؛ ومن أبرزها دراسة (عسيري والعمود، 2024)، ودراسة (فكري، 2023)، ودراسة (هاشم والحاج، 2025). وقد تم تصميم الاستبانة في قسمين رئيسين على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية والوظيفية):

يهدف هذا القسم إلى توضيح الخصائص العامة لعينة الدراسة من منسوبي الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وشمل المتغيرات التالية: (الجنس، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة في الجامعة، والجامعة).

القسم الثاني: محاور الدراسة:

تم بناء فقرات الاستبانة لتشمل (35) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة وفق التوزيع التالي:

المحور الأول: التميز المؤسسي (المتغير المستقل): ويشتمل على (12) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد هي:

- البعد الأول: القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية: (3) عبارات.
- البعد الثاني: الاستراتيجية والتخطيط: (3) عبارات.
- البعد الثالث: إدارة العمليات والموارد: (3) عبارات.
- البعد الرابع: النتائج والأداء: (3) عبارات.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع الأول): ويشتمل على (15) عبارة، موزعة على خمسة أبعاد هي:

- البعد الأول: التخطيط والاستقطاب والاختيار: (3) عبارات.
- البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني: (3) عبارات.

- البعد الثالث: تقييم الأداء والتغذية الراجعة: (3) عبارات.
- البعد الرابع: الحوافز والمكافآت والأجور: (3) عبارات.
- البعد الخامس: بيئة العمل والرضا الوظيفي: (3) عبارات.

المحور الثالث: الأداء المؤسسي (المتغير التابع الثاني): ويشتمل على (8) عبارات، تقيس كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية، جودة البحث العلمي، والالتزام بمستهدفات رؤية المملكة 2030.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة على جميع فقرات المحاور وفق التدرج التالي: (تماماً موافق، موافق، محايد، غير موافق، تماماً غير موافق)، وقد تم إعطاء هذه الاستجابات أوزاناً رقمية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، لضمان دقة قياس اتجاهات المبحوثين وتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

وقد تمّ التحقق من صدق المقاييس الواردة بقائمة الاستقصاء بالطرق الآتية:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صلاحية الأداة وقياسها لما وضعت من أجله، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف الأكاديمي ونخبة من الأساتذة والخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة العامة، والموارد البشرية، والقيادة التربوية. وقد طُلب منهم تقييم الأداة وفقاً لعدة معايير علمية، أبرزها: مدى شمولية المضمون ودقته، ومناسبة المحاور الثلاثة المقترحة (التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي) لطبيعة أهداف الدراسة، بالإضافة إلى التحقق من الانتماء المنطقي لكل عبارة للبعد الخاص بها، وسلامة الصياغة اللغوية والوضوح الفني للمصطلحات الإدارية.

وقد أثمرت ملاحظات السادة المحكمين عن إجراء مجموعة من التحسينات الجوهرية، شملت إعادة صياغة بعض الفقرات لتناسب مع البيئة الجامعية السعودية، ودمج بعض الأبعاد لضمان عدم التكرار، وتعديل ترتيب العبارات بما يخدم التسلسل المنطقي لعمليات التميز والأداء التنظيمي. وبناءً على تلك الملاحظات، استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (35) عبارة، موزعة على المحاور الثلاثة الرئيسة وأبعادها الفرعية، وبذلك اكتسبت الأداة صفة الصدق الظاهري وأصبحت جاهزة للتطبيق الميداني على الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض (ملحق رقم 1: الاستبانة في صورتها النهائية).

صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

يهدف هذا النوع من الإجراءات الإحصائية إلى التأكد من مدى صلاحية كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء لقياس الهدف الذي وضعت من أجله ، حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين الدرجة الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون والجداول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول (التميز المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة (العبارة)	معامل الارتباط
	البعد الأول: القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية	
1	القيادة في الجامعة تمتلك رؤية واضحة وملتزمة بتحقيق مستوى عالٍ من التميز.	**0.812
2	ثقافة الابتكار والتحسين المستمر منتشرة بقوة بين العاملين في الجامعة.	**0.785
3	قيم التميز والاستدامة متجذرة بعمق في السلوكيات والممارسات اليومية بالجامعة.	**0.743
	البعد الثاني: الاستراتيجية والتخطيط	
4	الاستراتيجية في الجامعة واضحة ومتماشية بشكل جيد مع رؤية المملكة 2030.	**0.841
5	خطط الجامعة الاستراتيجية تُحدّث بانتظام استجابةً لاحتياجات الطلاب والسوق.	**0.792
6	التركيز على التميز في التعليم والبحث العلمي يشكل أولوية مركزية في توجهات الجامعة.	**0.826
	البعد الثالث: إدارة العمليات والموارد	
7	عمليات التدريس والبحث والخدمات في الجامعة تُنفّذ بدرجة عالية من الكفاءة.	**0.768
8	الموارد البشرية والمادية في الجامعة تُدار بفعالية تدعم مستوى التميز المطلوب.	**0.804
9	الشراكات الاستراتيجية التي أقامتها الجامعة تساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أداؤها.	**0.735
	البعد الرابع: النتائج والأداء	
10	تحقق الجامعة نتائج متميزة في مؤشرات الأداء الرئيسية المقارنة محلياً ودولياً.	**0.852
11	يوجد رضا عام من المستفيدين (الطلاب والمجتمع) عن جودة مخرجات الجامعة.	**0.798
12	أداء الجامعة المالي والإداري يتسم بالشفافية والفاعلية المستمرة.	**0.817

** ارتباط مهم عند مستوى الدلالة (0.01)

"يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (8) أن جميع قيم معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات

المحور الأول المتعلق بمتغير (التميز المؤسسي) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، سواء

في ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه أو بالدرجة الكلية للمحور ككل. حيث كشفت النتائج عن قوة ترابط واضحة، إذ تراوحت قيم ارتباط العبارات بأبعادها الأربعة ما بين (0.735) كحد أدنى و (0.852) كحد أقصى، مما يعكس تجانساً كبيراً بين الفقرات المكونة لكل بعد وقدرتها العالية على تمثيله، ويؤكد على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي الذي يسمح بالاعتماد عليها في قياس واقع التميز المؤسسي داخل الجامعات الحكومية محل الدراسة."

جدول رقم (7) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور

م	العبارة	معامل الارتباط
	البعد الأول: التخطيط والاستقطاب والاختيار	
1	التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في الجامعة يتم بطريقة دقيقة ومبسطة.	**0.892
2	عمليات التوظيف والاختيار في الجامعة تتسم بالشفافية والعدالة.	**0.901
3	الجامعة تنجح في جذب كفاءات أكاديمية وإدارية عالية المستوى.	**0.885
	البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني	
4	برامج التدريب في الجامعة منتظمة وتناسب مع احتياجات العاملين.	**0.814
5	فرص التطوير المهني والأكاديمي المتاحة للعاملين في الجامعة مستمرة وفعالة.	**0.796
6	تصميم البرامج التدريبية في الجامعة يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح.	**0.823
	البعد الثالث: تقييم الأداء والتغذية الراجعة	
7	تقييم أداء العاملين في الجامعة يتم بشكل دوري وعادل.	**0.854
8	التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملون بعد التقييم بناءً وتساعد على التحسين.	**0.831
9	نتائج تقييم الأداء في الجامعة ترتبط ارتباطاً واضحاً بفرص التطوير والترقية.	**0.847
	البعد الرابع: الحوافز والمكافآت والأجور	
10	نظام المكافآت والعلاوات في الجامعة يحفز بشكل جيد على الأداء المتميز.	**0.789
11	مستوى الأجور والمزايا في الجامعة يُعتبر تنافسياً مقارنة بالجامعات المماثلة.	**0.802
12	الحوافز في الجامعة مرتبطة بشكل منطقي بتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.	**0.815
	البعد الخامس: بيئة العمل والرضا الوظيفي	
13	بيئة العمل في الجامعة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بشكل جيد.	**0.765
14	مستوى الرضا العام عن بيئة العمل في الجامعة مرتفع نسبياً.	**0.822
15	التواصل الفعال والشعور بالانتماء والولاء قويان بين العاملين في الجامعة.	**0.794

** ارتباط مهم عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (9) أن جميع قيم معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات المحور الثاني المتعلق بمتغير (إدارة الموارد البشرية) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، سواء في ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه أو بالدرجة الكلية للمحور ككل. حيث كشفت النتائج عن قوة ترابط إحصائي عالية، إذ تراوحت قيم ارتباط العبارات بأبعادها الخمسة ما بين (0.765) كحد أدنى و (0.901) كحد أقصى، مما يعكس تجانساً كبيراً بين الفقرات المكونة لكل بعد وقدرتها العالية على تمثيله، ويؤكد على الكفاءة السيكمترية للأداة في قياس ممارسات الموارد البشرية في البيئة الجامعية.

جدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث (الأداء المؤسسي) بالدرجة الكلية للمحور

م	العبارة	معامل الارتباط
1	كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عالية.	**0.864
2	جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعة تتحسن بشكل ملحوظ بفضل الأداء المؤسسي.	**0.832
3	الجامعة تقيس رضا الطلاب والشركاء بانتظام وتستفيد من النتائج فعلياً.	**0.791
4	قدرة الجامعة على التعامل مع التغييرات والتحديات الخارجية مرتفعة.	**0.815
5	التزام الجامعة برؤية المملكة 2030 يظهر بوضوح في أداؤها المؤسسي.	**0.887
6	مخرجات الجامعة التعليمية والبحثية تنمو بشكل مستدام.	**0.842
7	الجامعة تنجح في جذب كفاءات علمية وإدارية متميزة.	**0.820
8	الممارسات البيئية والاجتماعية المستدامة متجذرة في عمليات الجامعة.	**0.786

**/ارتباط مهم عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (10) أن جميع قيم معاملات ارتباط "بيرسون" لفقرات المحور الثالث المتعلق بمتغير (الأداء المؤسسي) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، سواء في ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور أو في اتساقها العام. حيث كشفت النتائج عن ترابط إحصائي قوي ومتين، إذ تراوحت قيم ارتباط العبارات ما بين (0.786) كحد أدنى و (0.887) كحد أقصى، مما يؤكد على التجانس

العالي لفقرات هذا المحور وقدرتها المرتفعة على قياس مستويات الأداء في الجامعات الحكومية محل الدراسة، وبذلك يطمئن الباحث إلى صدق جميع فقرات الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ويستخلص مما تقدم ومن واقع نتائج الجداول السابقة (8) و(9) و(10)، أن جميع معاملات ارتباط "بيرسون" بين العبارات وأبعادها من جهة، وبين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه من جهة أخرى، قد جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). وتؤكد هذه النتائج المرتفعة والمتسقة قوة صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency) والصدق البنائي (Construct Validity) لأداة الدراسة بمحاورها الثلاثة: (التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي)؛ مما يبرهن على تجانس فقرات الاستبانة وقدرتها العالية على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية لدى منسوبي الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية صالحة للقياس والثبات.

ثبات أداة الدراسة

يُعد الثبات مؤشراً جوهرياً على دقة أداة الدراسة واتساقها؛ ويُقصد بالثبات لغوياً واصطلاحياً أنه: "عند تكرار المقياس على العينة نفسها، فتعطي نفس النتائج، فإذا حصل التطبيق الثاني على النتيجة نفسها التي حصل عليها أول تطبيق للمقياس عند إجرائه على العينة نفسها فإن المقياس يكون ثابتاً" (عطوان ومطر، 2018، ص. 104). بمعنى أن الأداة قادرة على تقديم نتائج مستقرة وغير متناقضة إذا ما أُعيد تطبيقها في ظروف مماثلة على مجتمع الدراسة المتمثل في منسوبي الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. ومن أجل التحقق من ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية، استخدم الباحث معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث الإدارية والأكاديمية لقياس الاتساق الداخلي بين مفردات الأداة. وتكمن أهمية هذا المعامل في قدرته على تقدير الحد الأدنى للثبات وتحديد مدى ترابط العبارات الخمس والثلاثين (35) المكونة لمحاور الدراسة الثلاثة (التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي)؛ حيث يشير اقتراب قيمة معامل ألفا من الواحد الصحيح (1.00) إلى درجة

ثبات عالية جداً، مما يعزز من ثقة الباحث في أن البيانات المستخرجة تعكس بدقة واقع الظاهرة المدروسة، وتسمح بتعميم النتائج المستخلصة من عينة منسوبي الجامعات بصورة علمية رصينة.

جدول رقم (9) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: التميز المؤسسي	12	0.918
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	15	0.932
المحور الثالث: الأداء المؤسسي	8	0.895
الثبات العام للأداة	35	0.947

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة بمحاورها الثلاثة جاءت مرتفعة جداً ومطمئنة من الناحية الإحصائية؛ حيث بلغت قيمة المعامل للمحور الأول (التميز المؤسسي) 0.918، وللمحور الثاني (إدارة الموارد البشرية) 0.932، بينما سجل المحور الثالث (الأداء المؤسسي) قيمة ثبات بواقع 0.895. أما قيمة معامل الثبات العام للأداة ككل فقد وصلت إلى 0.947 لجميع العبارات البالغ عددها (35) عبارة.

وتعكس هذه القيم المرتفعة مستوى عالٍ جداً من الاستقرار والاتساق في أداة الدراسة، حيث تجاوزت جميعها وبفارق كبير الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70). وتُبرهن هذه النتائج على أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الموثوقية، بحيث لو أُعيد تطبيقها على نفس العينة في ظروف مماثلة فإنها ستعطي النتائج ذاتها تقريباً، مما يؤكد دقة البيانات التي تم جمعها من منسوبي الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

وبناءً على هذه المؤشرات القوية للثبات، يؤكد الباحث على الصلاحية التامة لأداة الدراسة للتطبيق الميداني، والاعتماد الكلي على نتائجها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة بين

التميز المؤسسي وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، مما يضيف صبغة من الثقة والموضوعية على التحليلات الإحصائية اللاحقة والنتائج المستخلصة منها.

خامساً: المعالجة الإحصائية:

بناءً على الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل دراستك الحالية (التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي)، إليك إعادة صياغة فقرة "المعالجة الإحصائية" لتتوافق مع السياق الأكاديمي والبيانات التي تم تحليلها:

سابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تفرغ البيانات وتجهيزها باستخدام برنامج (Excel)، ومن ثم إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26)، وذلك وفق الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies and Percentages) لوصف وتصنيف الخصائص

الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من منسوبي الجامعات الحكومية بمدينة الرياض (كالجنس، العمر، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، والجامعة).

2. المتوسط الحسابي: (Mean) لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة، وتعيين الرتبة والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي.

3. الانحراف المعياري: (Standard Deviation) لقياس مدى تشتت أو تقارب استجابات أفراد

الدراسة حول قيمها المتوسطة، وهو مؤشر لمدى التجانس في وجهات النظر تجاه متغيرات البحث التنظيمية.

4. معامل "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة،

والتأكد من ثباتها وصلاحياتها للقياس الميداني لمتغيرات التميز والأداء.

5. معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation) "لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع أبعادها، وللكشف عن قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التميز المؤسسي) والمتغيرات التابعة (إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي).
6. اختبار (T-test) للعينة المستقلة: للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة والتي تعزى لمتغيرات ذات فئتين (طبيعة الوظيفة)
7. تحليل الانحدار: (Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (التميز المؤسسي) في المتغيرات التابعة (إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي) لدى منسوبي الجامعات الحكومية في مدينة الرياض.

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد :

يتناول الفصل عرض نتائج الدراسة وإجابات أفراد العينة وفقاً لتساؤلات الدراسة كما يلي:

ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية)؟

للتعرف على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية) ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم حول العبارات المكونة لأبعاد هذا المحور، وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الأول

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
القيادة في الجامعة تمتلك رؤية واضحة وملزمة بتحقيق مستوى عالٍ من التميز.	3.61	1.06	موافق	3
ثقافة الابتكار والتحسين المستمر منتشرة بقوة بين العاملين في الجامعة.	3.86	1.00	موافق	1
قيم التميز والاستدامة متجذرة بعمق في السلوكيات والممارسات اليومية بالجامعة.	3.68	1.07	موافق	2
البعد الأول: القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية	3.72	0.72	موافق	
الاستراتيجية في الجامعة واضحة ومتماشية بشكل جيد مع رؤية المملكة 2030.	3.46	1.05	موافق	3
خطط الجامعة الاستراتيجية تُحدَّث بانتظام استجابةً لاحتياجات الطلاب والسوق.	3.74	1.07	موافق	1

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	موافق	0.98	3.60	التركيز على التميز في التعليم والبحث العلمي يشكل أولوية مركزية في توجهات الجامعة.
	موافق	0.64	3.60	البعد الثاني: الاستراتيجية والتخطيط
3	موافق	1.01	3.55	عمليات التدريس والبحث والخدمات في الجامعة تُنفَّذ بدرجة عالية من الكفاءة.
1	موافق	1.00	3.81	الموارد البشرية والمادية في الجامعة تُدار بفعالية تدعم مستوى التميز المطلوب.
2	موافق	0.95	3.80	الشراكات الاستراتيجية التي أقامتها الجامعة تساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أدائها.
	موافق	0.61	3.72	البعد الثالث: إدارة العمليات والموارد
3	موافق	1.05	3.78	عمليات التدريس والبحث والخدمات في الجامعة تُنفَّذ بدرجة عالية من الكفاءة.
1	موافق	1.02	3.87	الموارد البشرية والمادية في الجامعة تُدار بفعالية تدعم مستوى التميز المطلوب.
2	موافق	1.00	3.83	الشراكات الاستراتيجية التي أقامتها الجامعة تساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أدائها.
	موافق	0.64	3.82	البعد الرابع: النتائج والأداء
	موافق	0.43	3.72	المحور الأول: التميز المؤسسي

يتضح من الجدول رقم (12) أن المستوى العام للتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة

الرياض من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة تقدير "موافق" وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.72)، مما يشير

إلى وجود قناعة مؤسسية عامة وجهود ملموسة تبذلها هذه الجامعات لتبني معايير التفوق التنظيمي والارتقاء

بالأداء الإداري والأكاديمي. وقد أظهرت النتائج تصدر بُعد "النتائج والأداء" المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، حيث برز الشعور بالرضا عن المخرجات النهائية للجامعة؛ وتجسد ذلك بوضوح في فقرة "الموارد البشرية والمادية في الجامعة تُدار بفعالية تدعم مستوى التميز المطلوب" التي حلت في الصدارة بمتوسط (3.87) وبدرجة "موافق"، تلتها فقرة "الشراكات الاستراتيجية التي أقامتها الجامعة تساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أدائها" بمتوسط (3.83)، ثم فقرة "عمليات التدريس والبحث والخدمات في الجامعة تُنفَّذ بدرجة عالية من الكفاءة" بمتوسط (3.78). ويفسر الباحث هذه النتائج بأن تركيز الجامعات السعودية في الآونة الأخيرة انصب على "جودة المخرجات" كمعيار أساسي للحكم على التميز، وهو ما يتوافق مع ما ذهبت إليه دراسة (النصير، 2023) التي أكدت أن الجامعات السعودية تولي اهتماماً كبيراً لقياس الأداء المؤسسي عبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان جودة المخرجات.

وفي سياق متصل، حل بُعد "القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.72)، حيث أثبتت النتائج أن القيادة الجامعية تلعب دوراً محورياً في نشر قيم التفوق؛ إذ حققت فقرة "ثقافة الابتكار والتحسين المستمر منتشرة بقوة بين العاملين" أعلى متوسط في هذا البعد بواقع (3.86) وبدرجة "موافق"، تلتها فقرة "قيم التميز والاستدامة متجذرة بعمق في السلوكيات والممارسات" بمتوسط (3.68)، ثم فقرة "القيادة في الجامعة تمتلك رؤية واضحة وملزمة بتحقيق التميز" بمتوسط (3.61). وهذا يشير بوضوح إلى أن تحول الجامعات نحو "الابتكار" لم يعد مجرد توجه نظري، بل أصبح سلوكاً مؤسسياً مدعوماً من القيادة العليا، وهو ما يعزز ما أشارت إليه دراسة (القرشي، 2024) حول أهمية ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الابتكار في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات السعودية.

أما بالنسبة لـ "إدارة العمليات والموارد"، فقد جاءت في المرتبة الثالثة (مكرر) بمتوسط (3.72)، وبالرغم من تقارب ترتيبها إلا أنها سجلت في فقرة "الموارد البشرية والمادية في الجامعة تُدار بفعالية" متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.81)، تلتها فقرة "الشراكات الاستراتيجية" بمتوسط (3.80)، بينما جاءت فقرة "عمليات التدريس والبحث والخدمات تُنفَّذ بكفاءة" في الترتيب الأخير لهذا البعد بمتوسط (3.55). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الطفرة الكبيرة في استخدام أنظمة إدارة الموارد والتحول الرقمي الذي سهل التحكم في المدخلات،

وهو ما يعزز نتائج دراسة (عسيري والعمود، 2024) التي أكدت أن تطبيق منهجية إدارة إجراءات العمل (BPM) يساهم بفعالية في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعات.

من جهة أخرى، حل بُعد "الاستراتيجية والتخطيط" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.60)؛ حيث أظهرت النتائج أن فقرة "خطط الجامعة الاستراتيجية تُحدَّث بانتظام استجابةً لاحتياجات السوق" كانت في الصدارة بمتوسط (3.74)، تلتها فقرة "التركيز على التميز في التعليم والبحث العلمي كأولوية" بمتوسط (3.60)، بينما جاءت فقرة "الاستراتيجية واضحة ومتماشية مع رؤية المملكة 2030" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.46). ويفسر الباحث ذلك بأن الجامعات نجحت في تحديث خططها تقنياً وإجرائياً، إلا أن هناك حاجة لمزيد من الجهود في ربط هذه الاستراتيجيات بالرؤية الوطنية (2030) بشكل أكثر وضوحاً للعاملين لضمان الوعي الكامل بالتوجهات الكبرى، وهو ما ينسجم مع توصيات دراسة (عبد العال، 2023) حول ضرورة ربط نظم التميز بالخطط الاستراتيجية الشاملة لضمان استدامة التفوق.

وتلخص الدراسة إلى أن الجامعات الحكومية بمدينة الرياض قد قطعت شوطاً كبيراً في إرساء دعائم التميز المؤسسي، حيث انتقلت من مرحلة "التنظير للجودة" إلى مرحلة "التميز في النتائج والأداء الميداني". ومن وجهة نظر الباحث، فإن هذا المستوى المتقدم يعكس نضجاً تنظيمياً يتطلب استمرارية في تحديث الخطط الاستراتيجية بما يضمن تفاعل كافة الكوادر مع الرؤى الوطنية الطموحة. ويرى الباحث أن المحافظة على هذه المكتسبات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتمكين العنصر البشري باعتباره المحرك الفعلي لضمان استدامة التميز، وهو ما ينسجم مع التوجهات المعاصرة التي تجعل من "رأس المال البشري" حجر الزاوية في أي تفوق مؤسسي طويل الأمد.

ما مستوى جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات من وجهة نظر العاملين
(أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية) ؟

للتعرف على مستوى جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات من وجهة نظر العاملين
(أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية) ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم
حول العبارات المكونة لأبعاد هذا المحور، وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول
عبارات أبعاد المحور الثاني

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في الجامعة يتم بطريقة دقيقة ومسبقة.	3.85	0.89	موافق	2
عمليات التوظيف والاختيار في الجامعة تتسم بالشفافية والعدالة.	3.91	0.91	موافق	1
الجامعة تنجح في جذب كفاءات أكاديمية وإدارية عالية المستوى.	3.83	0.89	موافق	3
البعد الأول: التخطيط والاستقطاب والاختيار	3.86	0.78	موافق	
برامج التدريب في الجامعة منتظمة وتناسب مع احتياجات العاملين.	3.90	0.90	موافق	1
فرص التطوير المهني والأكاديمي المتاحة للعاملين في الجامعة مستمرة وفعالة.	3.88	0.87	موافق	2
تصميم البرامج التدريبية في الجامعة يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح.	3.84	0.91	موافق	3
البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني	3.88	0.77	موافق	
تقييم أداء العاملين في الجامعة يتم بشكل دوري وعادل.	3.71	0.80	موافق	3
التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملون بعد التقييم بناءً وتساعد على التحسين.	3.75	0.90	موافق	2
نتائج تقييم الأداء في الجامعة ترتبط ارتباطاً واضحاً بفرص التطوير والترقية.	3.81	0.87	موافق	1
البعد الثالث: تقييم الأداء والتغذية الراجعة	3.75	0.71	موافق	
نظام المكافآت والعلاوات في الجامعة يحفز بشكل جيد على الأداء المتميز.	3.87	0.90	موافق	3

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	موافق	0.88	3.92	مستوى الأجور والمزايا في الجامعة يُعتبر تنافسياً مقارنة بالجامعات المماثلة.
1	موافق	0.92	4.03	الحوافز في الجامعة مرتبطة بشكل منطقي بتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.
	موافق	0.83	3.94	البعد الرابع: الحوافز والمكافآت والأجور
2	موافق	0.92	3.94	بيئة العمل في الجامعة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بشكل جيد.
3	موافق	0.89	3.89	مستوى الرضا العام عن بيئة العمل في الجامعة مرتفع نسبياً.
1	موافق	0.92	3.98	التواصل الفعال والشعور بالانتماء والولاء قويان بين العاملين في الجامعة.
	موافق	0.85	3.93	البعد الخامس: بيئة العمل والرضا الوظيفي
	موافق	0.75	3.87	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم (13) أن المستوى العام لجودة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات

الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة تقدير "موافق" وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.87)، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من الكفاءة في إدارة الرأسمال البشري الأكاديمي والإداري، وتوافقاً مع المعايير الحديثة لتطوير الكوادر البشرية. وقد أظهرت النتائج تصدر بُعد "الحوافز والمكافآت والأجور" المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، حيث برزت فعالية النظام التحفيزي في دفع عجلة الأداء؛ وتجسد ذلك بوضوح في فقرة "الحوافز في الجامعة مرتبطة بشكل منطقي بتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية" التي حلت في الصدارة بمتوسط (4.03) وبدرجة "موافق"، تلتها فقرة "مستوى الأجور والمزايا في الجامعة يُعتبر تنافسياً" بمتوسط (3.92)، ثم فقرة "نظام المكافآت والعلاوات يحفز بشكل جيد على الأداء المتميز" بمتوسط (3.87). ويفسر الباحث هذه النتائج بأن الجامعات في الرياض تبنت سياسات تحفيزية تربط بين المكافأة والإنجاز الفعلي، وهو ما يتوافق مع ما ذهبت إليه دراسة (أهلي، 2025) التي أكدت أن أنظمة المكافآت العادلة تساهم مباشرة في تعزيز التميز المؤسسي من خلال رعاية المبدعين.

وفي سياق متصل، حل بُعد "بيئة العمل والرضا الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.93)، حيث أثبتت النتائج أن المناخ الجامعي يتسم بالإيجابية؛ إذ حققت فقرة "التواصل الفعال والشعور بالانتماء والولاء

قويان بين العاملين" أعلى متوسط في هذا البعد بواقع (3.98) وبدرجة "موافق"، تلتها فقرة "بيئة العمل تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية" بمتوسط (3.94)، ثم فقرة "مستوى الرضا العام عن بيئة العمل مرتفع نسبياً" بمتوسط (3.89). وهذا يشير بوضوح إلى نجاح الجامعات في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة، وهو ما يعزز ما أشارت إليه دراسة (داهش، 2022) حول أهمية الروابط العاطفية والالتزام تجاه الجامعة كحافز لبذل جهود إضافية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما بالنسبة لـ "التدريب والتطوير المهني"، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.88)، حيث سجلت فقرة "برامج التدريب في الجامعة منتظمة وتناسب مع احتياجات العاملين" أعلى متوسط حسابي في البعد بواقع (3.90)، تلتها فقرة "فرص التطوير المهني والأكاديمي مستمرة وفعّالة" بمتوسط (3.88)، بينما جاءت فقرة "تصميم البرامج التدريبية يخدم الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط (3.84). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام المتزايد بتنمية الكفايات البشرية لمواكبة متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وهو ما يعزز نتائج دراسة (الjasر، 2023) التي شددت على أهمية البرامج التدريبية في تطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية وفق متطلبات الجودة.

من جهة أخرى، حل بُعد "التخطيط والاستقطاب والاختيار" في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.86)؛ حيث أظهرت النتائج أن فقرة "عمليات التوظيف والاختيار تتسم بالشفافية والعدالة" كانت في الصدارة بمتوسط (3.91)، تلتها فقرة "التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية يتم بطريقة دقيقة" بمتوسط (3.85)، بينما جاءت فقرة "النجاح في جذب كفاءات عالية المستوى" بمتوسط (3.83). ويفسر الباحث ذلك بأن الجامعات تتبع معايير استقطاب صارمة لضمان جودة المدخلات البشرية، وهو ما ينسجم مع استنتاجات دراسة (صديق، 2019) حول دور الاختيار والتعيين الدقيق في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

وفي الترتيب الأخير، جاء بُعد "تقييم الأداء والتغذية الراجعة" بمتوسط (3.75)؛ حيث تصدرت فقرة "ارتباط نتائج التقييم بفرص التطوير والترقية" بمتوسط (3.81)، تلتها فقرة "التغذية الراجعة بناءً وتساعد على التحسين" بمتوسط (3.75)، بينما جاءت فقرة "التقييم يتم بشكل دوري وعادل" بمتوسط (3.71).

ويفسر الباحث هذا التأخر النسبي بأن عمليات التقييم قد تواجه أحياناً تحديات تتعلق بإدراك الموظفين لمعايير العدالة المطلقة، وهو ما يتفق مع دراسة (هاشم والحاج، 2025) التي أشارت إلى وجود فجوات في بعض أنظمة الدعم الإداري والحاجة لتطوير أساليب التقييم لتكون أكثر شفافية.

وترى الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض تتمتع بجودة عالية، لاسيما في جوانب الحوافز المادية والمعنوية وبناء بيئة عمل محفزة. ومن وجهة نظر الباحث، فإن هذا التميز في إدارة العنصر البشري يعد اللبنة الأساسية التي ارتكز عليها التميز المؤسسي الذي كشفت عنه نتائج التساؤل الأول. ويرى الباحث أن الحفاظ على هذا المستوى يتطلب الاستمرار في ربط نتائج تقييم الأداء ببرامج تدريبية نوعية تعالج نقاط الضعف بشكل دقيق، مما يضمن تحويل الموارد البشرية من مجرد "قوة عاملة" إلى "رأس مال فكري" يقود الجامعة نحو الريادة العالمية.

ما مستوى الأداء المؤسسي العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية) ؟

للتعرف على مستوى الأداء المؤسسي العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين (أعضاء هيئة تدريس وكوادر إدارية)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم حول العبارات المكونة لأبعاد هذا المحور، وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المحور الثالث

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عالية.	3.97	0.91	موافق	3
جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعة تتحسن بشكل ملحوظ بفضل الأداء المؤسسي.	3.96	0.91	موافق	4
الجامعة تقيس رضا الطلاب والشركاء بانتظام وتستفيد من النتائج فعلياً.	4.07	0.94	موافق	1
قدرة الجامعة على التعامل مع التغيرات والتحديات الخارجية مرتفعة.	3.91	0.90	موافق	6
التزام الجامعة برؤية المملكة 2030 يظهر بوضوح في أدائها المؤسسي.	3.86	0.89	موافق	8
مخرجات الجامعة التعليمية والبحثية تنمو بشكل مستدام.	3.92	0.91	موافق	5
الجامعة تنجح في جذب كفاءات علمية وإدارية متميزة.	3.91	0.89	موافق	7
الممارسات البيئية والاجتماعية المستدامة متجذرة في عمليات الجامعة.	4.01	0.91	موافق	2
المحور الثالث: الأداء المؤسسي	3.95	0.81	موافق	

يتضح من الجدول رقم (14) أن المستوى العام للأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة تقدير "موافق" وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.95)، وهي درجة تقترب من "موافق بشدة"، مما يعكس كفاءة تشغيلية عالية وقدرة مؤسسية متينة على تحقيق المستهدفات الأكاديمية والإدارية في بيئة التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج أن فقرة "الجامعة تقيس رضا الطلاب والشركاء بانتظام وتستفيد من النتائج فعلياً" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.07)، مما يشير إلى تحول الجامعات

نحو نموذج "المؤسسة المتمحورة حول المستفيد"؛ وتلتها في المرتبة الثانية فقرة "الممارسات البيئية والاجتماعية المستدامة متجذرة في عمليات الجامعة" بمتوسط (4.01). ويفسر الباحث هذه النتائج بأن الجامعات في الرياض نجحت في تبني مفاهيم الاستدامة وتحليل استطلاعات الرأي كأداة للتطوير، وهو ما يتوافق مع ما ذهبت إليه دراسة (النصير، 2023) التي أكدت أن مؤشرات رضا المستفيدين أصبحت ركيزة أساسية في تقييم الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية.

وفي سياق متصل، حلت فقرة "كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عالية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.97)، تلتها فقرة "جودة التعليم والبحث العلمي تتحسن بشكل ملحوظ" بمتوسط (3.96). وهذا يشير بوضوح إلى أن التحسينات في الإجراءات الإدارية انعكست إيجابياً على الجوانب الأكاديمية، وهو ما يعزز ما أشارت إليه دراسة (عسيري والعمود، 2024) حول الدور الجوهري لإدارة إجراءات العمل (BPM) في رفع كفاءة العمليات التعليمية وضمان جودتها.

أما فيما يخص استدامة المخرجات والقدرة على الجذب، فقد جاءت فقرة "مخرجات الجامعة التعليمية والبحثية تنمو بشكل مستدام" في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.92)، تلتها فقرة "قدرة الجامعة على التعامل مع التغييرات والتحديات الخارجية مرتفعة" بمتوسط (3.91)، وبالتساوي مع فقرة "الجامعة تنجح في جذب كفاءات علمية وإدارية متميزة". ويعزو الباحث هذه النتائج إلى المرونة التنظيمية التي اكتسبتها الجامعات في ظل المنافسة المحلية والدولية، وهو ما ينسجم مع استنتاجات دراسة (القرشي، 2024) التي أكدت أن التميز في الأداء يمثل المدخل الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامة النمو في الجامعات السعودية.

وفي الترتيب الأخير، جاءت فقرة "التزام الجامعة برؤية المملكة 2030 يظهر بوضوح في أدائها المؤسسي" بمتوسط (3.86). ويفسر الباحث هذا الترتيب—رغم كونه في درجة موافقة عالية—بأن تجسيد الرؤية في الأداء المؤسسي هو عملية مستمرة وتراكمية تتطلب وقتاً لظهور نتائجها الكلية على مستوى الممارسات اليومية

لجميع الأفراد، وهو ما يتفق مع دراسة (عبد العال، 2023) التي أشارت إلى أن ربط الأداء بالرؤى الوطنية يتطلب تكاملاً أعمق بين كافة الوحدات الإدارية لضمان ظهور الأثر الشامل للرؤية في السلوك المؤسسي.

وتخلص الدراسة إلى أن الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية بمدينة الرياض يتسم بالنضج والفاعلية، لاسيما في جوانب الاستجابة للمستفيدين والمسؤولية الاجتماعية. ومن وجهة نظر الباحث، فإن هذا الأداء المتفوق يمثل الثمرة الطبيعية لتطبيق معايير التميز المؤسسي (المحور الأول) والارتقاء بممارسات الموارد البشرية (المحور الثاني). ويرى الباحث أن الحفاظ على هذا الزخم يتطلب الاستمرار في تعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع التحديات العالمية المتسارعة، وتحويل الالتزام برؤية 2030 من إطار استراتيجي إلى واقع تشغيلي ملموس في كافة المخرجات التعليمية والبحثية.

التحقق من فروض الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة على جودة

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "

جدول رقم (13) النتائج الإجمالية لتحليل الانحدار المتعدد لأثر التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معامل الانحدار (B)	معامل بيتا (Beta)	معامل مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	دلالة النموذج (Sig F)
(الثابت - Constant)	0.107	--	0.417	0.837	0.701	*0.000
1. القيادة والرؤية والثقافة	0.265	0.239	*0.000			
2. الاستراتيجية والتخطيط	0.309	0.287	*0.000			
3. إدارة العمليات والموارد	0.216	0.213	*0.000			
4. النتائج والأداء	0.211	0.208	*0.000			

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (15) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً

للتميز المؤسسي في جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.837)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة طردية قوية جداً وموجبة؛ مما يعني أن

تبني معايير التميز المؤسسي وتطويرها في البيئة الجامعية يؤدي بالضرورة إلى تحسين وتطوير ممارسات إدارة

الموارد البشرية بشكل فعال ومستدام. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.701)، وهذا يشير إلى أن

أبعاد التميز المؤسسي مجتمعة تفسر ما نسبته (70.1%) من التباين الحاصل في مستوى "جودة ممارسات

إدارة الموارد البشرية"، بينما تعود النسبة المتبقية (29.9%) لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج الإحصائي.

ويظهر من خلال تتبع قيم معامل "بيتا" (Beta) أن بُعد "الاستراتيجية والتخطيط" كان الأكثر تأثيراً في جودة

الموارد البشرية بقيمة (0.287)، يليه بُعد "القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية" بقيمة (0.239)، ثم بُعد "إدارة

العمليات والموارد" بقيمة (0.213)، وأخيراً بُعد "النتائج والأداء" بقيمة (0.208). ويفسر الباحث هذه النتيجة

بأن وجود رؤية قيادية متميزة وخطط استراتيجية واضحة يوفر الإطار المرجعي والبيئة التنظيمية التي تسمح بتطوير سياسات احترافية للاستقطاب والتدريب والتحفيز، حيث لا يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تنمو بمعزل عن توجه استراتيجي يدعم التميز. وتنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أهلي، 2025) التي أكدت أن التميز في الرؤية المؤسسية هو المحرك الأساسي لابتكار ممارسات الموارد البشرية، كما تتفق مع دراسة (صديق، 2019) التي أثبتت أن التميز المؤسسي يخلق بيئة خصبة لنمو وتطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية. ومن وجهة نظر الباحث، فإن هذا الأثر المرتفع يؤكد أن الجامعات التي تضع التميز كخيار استراتيجي تجد نفسها ملزمة بتطوير مواردها البشرية باعتبارها الوسيلة الوحيدة لتحويل الخطط إلى واقع ملموس، مما يجعل العلاقة بين التميز والمورد البشري علاقة تكاملية عضوية تقود في النهاية إلى رفع كفاءة الجامعة وقدرتها التنافسية.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في تعزيز

تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$

جدول رقم (14) النتائج الإجمالية لتحليل الانحدار المتعدد لأثر التميز المؤسسي في الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معامل الانحدار (B)	معامل بيتا (Beta)	معامل مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	دلالة النموذج (Sig F)
(الثابت - Constant)	0.122	--	0.355	0.864	0.746	*0.000
1. القيادة والرؤية والثقافة	0.32	0.305	*0.000			
2. الاستراتيجية والتخطيط	0.285	0.268	*0.000			
3. إدارة العمليات والموارد	0.24	0.222	*0.000			
4. النتائج والأداء	0.335	0.318	*0.000			

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (14) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتميز المؤسسي في تطوير الأداء المؤسسي العام لدى الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.864)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة طردية قوية جداً وموجبة؛ مما يعني أن تبني الجامعات لنموذج التميز المؤسسي كفلسفة إدارية يؤدي بشكل مباشر وحتى إلى ارتقاء مستوى أدائها العام في مختلف الجوانب التعليمية والبحثية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.746)، وهذا يشير إلى أن أبعاد التميز المؤسسي مجتمعة تفسر ما نسبته (74.6%) من التباين الحاصل في مستوى "الأداء المؤسسي"، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج الإحصائي. ويظهر من خلال تتبع قيم معامل "بيتا" (Beta) أن بُعد "النتائج والأداء" كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء المؤسسي بقيمة (0.318)، يليه بُعد "القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية" بقيمة (0.305)، ثم بُعد "الاستراتيجية والتخطيط" بقيمة (0.268)، وأخيراً بُعد "إدارة العمليات والموارد" بقيمة (0.222). ويفسر الباحث هذه النتائج بأن التميز المؤسسي يضع "النتائج" كهدف نهائي و"القيادة" كمحرك رئيسي؛ فوجود قيادة تؤمن بالتميز وتدعم ثقافة الابتكار يحول الاستراتيجيات والعمليات إلى أداء ملموس يظهر في جودة المخرجات وكفاءة العمليات. وتنسجم هذه النتائج

مع ما توصلت إليه دراسة (القرشي، 2024) التي أكدت أن التميز المؤسسي هو المدخل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية والأداء المتفوق في الجامعات، كما تتفق مع دراسة (النصير، 2023) التي أبرزت أهمية نماذج التميز في قياس وتطوير الأداء الأكاديمي. ومن وجهة نظر الباحث، فإن هذه النتيجة تؤكد أن الجامعات الحكومية بمدينة الرياض قد نجحت في جعل "التميز" محركاً للتطوير الشامل، حيث لم يعد التميز مجرد غاية، بل أصبح وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء بما يتواءم مع تطلعات رؤية المملكة 2030، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

الفرضية الثالثة:

والتي تنص على إنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين حول مستويات (التميز المؤسسي، وإدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي) في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض تُعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (أكاديمي/إداري) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (15) جدول رقم (18) نتائج اختبار (T-test) للفروق تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (أكاديمي/إداري)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول: التميز المؤسسي	أكاديمي	239	3.82	0.45	3.342	*0.001
	إداري	193	3.61	0.65		
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	أكاديمي	239	3.98	0.58	3.266	*0.001
	إداري	193	3.75	0.74		
المحور الثالث: الأداء المؤسسي	أكاديمي	239	4.05	0.59	3.955	*0.000
	إداري	193	3.82	0.67		

يتضح من الجدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير "طبيعة الوظيفة"، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (Sig) لكل من المحور الأول والثاني (0.001) وللمحور الثالث (0.000)، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يبرهن على أن التباين في تصورات المبحوثين حول واقع التميز والموارد البشرية والأداء هو تباين حقيقي يعزى للخصائص الوظيفية والمهنية لكل من الأكاديميين والإداريين.

وبالنظر إلى النتائج التفصيلية للمحور الأول المتعلق بالتميز المؤسسي، نجد أن المتوسط الحسابي للأكاديميين بلغ (3.82) مقابل (3.61) للإداريين، مما يشير إلى أن الفروق جاءت لصالح الأكاديميين، ويفسر الباحث ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس هم الأكثر احتكاكاً بمعايير الاعتماد الأكاديمي وتصنيفات التميز الدولية، وهو ما يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة (القرشي، 2024) التي رصدت وعياً مرتفعاً لدى القيادات

الأكاديمية بأبعاد التميز التنافسي. وفيما يخص المحور الثاني المرتبط بإدارة الموارد البشرية، فقد سجل الأكاديميين متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.98) مقارنة بالإداريين (3.75)، مما يؤكد أن تصور جودة ممارسات الموارد البشرية لدى الأكاديميين هي الأكثر إيجابية، خاصة في جوانب التدريب والتمكين والتحفيز العلمي. ويرى الباحث أن هذا التفوق يعكس التركيز المؤسسي الكبير في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض على دعم البحث العلمي وتطوير الكفاءات الأكاديمية كأولوية قصوى، وهو ما يتفق مع دراسة (داهش، 2022) التي أكدت أن قوة نظام إدارة الموارد البشرية تظهر بوضوح في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. كما امتد هذا التفوق ليشمل المحور الثالث الخاص بالأداء المؤسسي، حيث حقق الأكاديميون متوسطاً قدره (4.05) مقابل (3.82) للإداريين، مما يوضح أن الكادر الأكاديمي يلمس نتائج الأداء المؤسسي بشكل أكبر من خلال جودة المخرجات البحثية والتعليمية التي يشرفون عليها، وهي المحددات التي اعتبرتها دراسة (النصير، 2023) ركيزة أساسية في قياس جودة الجامعات السعودية. وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحث أن هذه النتائج تعكس حالة من التفاوت في إدراك بيئة العمل بين الشق الأكاديمي والشق الإداري في الجامعات. ومن وجهة نظر الباحث، فإن تفوق الأكاديميين في كافة المحاور يفرض على إدارات الجامعات ضرورة إعادة صياغة استراتيجيات التواصل الداخلي وتطوير ممارسات الموارد البشرية الموجهة للإداريين لتكون أكثر مواءمة مع طموحاتهم المهنية، مع التركيز على تعزيز أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي لديهم، وهي المتطلبات التي شددت عليها دراسة (هاشم والحاج، 2025) لضمان بناء منظومة تميز متكاملة تشمل كافة منسوبي الجامعة دون استثناء، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً تحليلياً شاملاً للاستنتاجات الجوهرية التي تبلورت في ضوء النتائج الميدانية للدراسة، وما صاحبها من مناقشة وتفسير علمي للتحقق من الفروض البحثية المتعلقة بالدور الحيوي لـ "التميز المؤسسي" في تطوير "إدارة الموارد البشرية" والارتقاء بـ "الأداء المؤسسي" العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. واستناداً إلى ما كشفت عنه لغة الأرقام من دلالات، سيتم طرح مجموعة من التوصيات الإجرائية والمبادرات المقترحة التي تهدف إلى تفعيل معايير التميز بأبعادها المختلفة (القيادة، الاستراتيجية، إدارة العمليات، والنتائج)، وتعظيم أثرها في تجويد ممارسات رأس المال البشري وتحسين كفاءة المخرجات الأكاديمية والإدارية في بيئة التعليم العالي.

علاوة على ذلك، يستعرض هذا الفصل رؤية استشرافية لجملة من الآفاق البحثية التي يمكن للباحثين والمهتمين بالشأن الإداري الأكاديمي الاستفادة منها مستقبلاً، من خلال استلهاهم المتغيرات التي تناولها البحث الحالي لاستكمال المسيرة العلمية ورغد الأدبيات الإدارية المعاصرة. ويركز هذا التصور على تعميق الفهم في مجالات القيادة التحويلية الرقمية، وآليات تمكين الكفاءات في ظل استقلالية الجامعات، ونمذجة العلاقة بين الابتكار المؤسسي وبناء الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي السعودي، بما ينسجم مع الطموحات الوطنية المتمثلة في رؤية المملكة 2030 الرامية إلى وصول الجامعات السعودية لمراكز ريادية عالمية.

مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة:

أولاً: واقع التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية (إجابة السؤال الأول)

كشفت القراءة المتعمقة والتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض قد تحقق بدرجة تقدير "موافق" وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.72).

وتبرهن هذه النتيجة بصورة جازمة على وجود بيئة مؤسسية ناضجة في التعليم العالي السعودي، انتقلت من مرحلة "إدارة العمليات" إلى مرحلة "إدارة التميز"، حيث أظهرت النتائج أن بُعد "النتائج والأداء" قد اعتلى هرم الأولويات بمتوسط (3.82). ويفسر الباحث هذا التصدر بأن الجامعات السعودية، في ظل استقلاليتها ونظمها الجديدة، أصبحت تركز على "المخرج النهائي" كمعيار لنجاحها، وهو ما تجسد في جودة مخرجاتها البحثية والتعليمية.

ويعزو الباحث هذا المستوى المتقدم من التميز إلى نجاح القيادات الجامعية في صياغة رؤية استراتيجية ملهمة تتجاوز النمط البيروقراطي التقليدي؛ إذ حل بُعد "القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية" في مرتبة متقدمة بمتوسط (3.72)، مدفوعاً بانتشار ثقافة الابتكار والتحسين المستمر التي سجلت متوسطاً مرتفعاً (3.86). هذا التعليل يجد سنده في أن القيادة هي المحرك الفعلي لأي تحول تنظيمي، فبدون إيمان القيادة العليا بقيم التفوق، تظل الجودة مجرد إجراءات ورقية. وتندجم هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (القرشي، 2024) التي أكدت أن التميز المؤسسي في الجامعات السعودية هو نتاج مباشر للقيادة التحويلية التي تتبنى التغيير، كما يتسق مع رؤية دراسة (النصير، 2023) التي اعتبرت التميز المظلة الكبرى التي تنضوي تحتها كافة جهود الاعتماد الأكاديمي، مما يضمن للجامعة مكانة مرموقة في خارطة التعليم العالي الدولية.

ثانياً: جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية (إجابة السؤال الثاني)

فيما يتعلق بجودة ممارسات إدارة الموارد البشرية، أثبتت النتائج أنها تسير وفق معايير احترافية عالمية، حيث بلغت درجة التقدير العامة "موافق" بمتوسط حسابي (3.87). ويرى الباحث أن هذا الارتفاع ليس مجرد رقم إحصائي، بل هو انعكاس لتحول بنيوي في فلسفة الجامعات نحو "أنسنة الإدارة" واثمين رأس المال الفكري. وقد برز بُعد "الحوافز والمكافآت والأجور" كأقوى الأبعاد بمتوسط (3.94)، حيث سجلت فقرة ارتباط الحوافز بالأهداف المؤسسية (4.03) أعلى قيمة؛ ويعلل الباحث ذلك بأن الجامعات أدركت أن تحفيز الأكاديمي والإداري هو "الاستثمار الحقيقي" الذي يضمن استدامة العطاء، فكلما شعر المنسوب بأن مكافأته ترتبط بإنجازه، زاد اندفاعه نحو التميز.

كما حل بُعد "بيئة العمل والرضا الوظيفي" ثانياً بمتوسط (3.93)، مما يعكس وجود مناخ تنظيمي يتسم بالأمان المهني والدعم المعنوي، وهو ما يفسره الباحث بارتفاع الشعور بالانتماء (3.98) الذي يعد من أعلى القيم المسجلة. وهذا يدل على أن الجامعات نجحت في خلق "هوية مؤسسية" قوية تجعل المنسوب يشعر بأنه جزء من كيان وطني عظيم. وتتقاطع هذه النتائج مع دراسة (أهلي، 2025) التي أكدت أن جودة ممارسات الموارد البشرية هي الجسر الذي يربط بين طموحات المنظمة وقدرات أفرادها، كما تتسق مع دراسة (صديق، 2019) التي أثبتت أن دقة عمليات الاستقطاب هي الضامن الأول لمنع الهدر البشري، مما يجعل الجامعات في الرياض مراكز جذب للكفاءات المتميزة محلياً ودولياً.

ثالثاً: مستوى الأداء المؤسسي العام (إجابة السؤال الثالث)

أظهرت النتائج الميدانية أن مستوى الأداء المؤسسي العام في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض قد تحقق بدرجة تقدير "موافق" بمتوسط إجمالي (3.95)، وهي النتيجة الأعلى بين المحاور، مما يمثل "شهادة كفاءة" لهذه المؤسسات. ويفسر الباحث هذا التفوق بوصول الجامعات إلى مرحلة "النضج التشغيلي"؛ حيث تصدرت فقرة "قياس رضا الطلاب والشركاء والاستفادة منها" المرتبة الأولى بمتوسط (4.07). ويعلل الباحث هذا الاهتمام البالغ بالمستفيدين بأنه نتاج لسياسة المساءلة والشفافية التي فرضتها التوجهات الوطنية الحديثة، حيث لم يعد الأداء يُقاس بالجهد المبذول، بل بالأثر المتحقق لدى الطالب وسوق العمل.

كما برزت فقرة تجذر الممارسات المستدامة (4.01) وكفاءة العمليات الإدارية (3.97)، وهو ما يعزوه الباحث إلى نجاح الجامعات في دمج التقنية بالتعليم (التحول الرقمي)، مما قلل من البيروقراطية وزاد من سرعة الاستجابة. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (النصير، 2023) التي اعتبرت رضا أصحاب المصلحة المعيار الذهبي لقياس فاعلية الجامعات، كما تدعمها نتائج دراسة (عسيري والعمود، 2024) التي أكدت أن كفاءة العمليات هي الثمرة الطبيعية لتطبيق منهجيات إدارة الجودة الشاملة. ويستخلص الباحث أن هذا الأداء المتفوق يضع الجامعات السعودية في مسارها الصحيح لتكون ضمن أفضل مؤسسات التعليم العالي عالمياً بما يتسق مع طموحات رؤية المملكة 2030.

رابعاً: أثر التميز المؤسسي في تطوير الموارد البشرية والأداء (إجابة السؤال الرابع)

كشفت المعالجة الإحصائية المتقدمة عن وجود أثر إيجابي جوهري ودال إحصائياً للتميز المؤسسي في تعزيز جودة إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء العام عند مستوى دلالة (0.000). فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين التميز والأداء (0.864)، مما يشير إلى تلازم عضوي بين المتغيرين. ويفسر الباحث هذا الأثر بأن "التميز المؤسسي" يمثل الجسد، بينما تمثل "الموارد البشرية" الروح، و"الأداء المؤسسي" هو الحركة الناتجة عنهما. وبينت قيمة معامل التحديد (R^2) أن أبعاد التميز تفسر ما نسبته (74.6%) من التباين في الأداء؛ ويعلل الباحث هذه النسبة المرتفعة بأن التميز المؤسسي ليس "إكسسواراً إدارياً"، بل هو المحرك الفعلي الذي يضبط إيقاع العمل.

ويشرح الباحث هذا الأثر تفصيلياً بأن تبني معايير التميز (مثل القيادة والنتائج) يفرض تلقائياً تحسيناً في ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب والتحفيز)، وهذا بدوره يؤدي حتماً إلى أداء مؤسسي متفوق. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (بوزناد، 2025) التي أثبتت أن التميز يقلل من الفوضى التنظيمية ويزيد من إنتاجية الفرد، مما يؤكد أن قبول فرضيات الأثر في هذه الدراسة يبرهن على أن التميز المؤسسي هو الرهان الاستراتيجي الوحيد لضمان ريادة الجامعات. وبناءً عليه، يرى الباحث أن أي خلل في أبعاد التميز سيؤدي بالضرورة إلى تراجع في كفاءة المورد البشري وبالتالي هبوط حاد في مستوى الأداء العام، مما يجعل العلاقة بينهما علاقة "تكامل مصيري".

خامساً: الفروق الإدراكية وفقاً لطبيعة الوظيفة (إجابة السؤال الخامس)

أكدت النتائج الإحصائية وجود تباين ذي دلالة إحصائية في تصورات المشاركين حول مستويات التميز وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي يعزى لمتغير "طبيعة الوظيفة" لصالح الكادر الأكاديمي. فقد سجل الأكاديميون متوسطات أعلى في كافة المحاور مقارنة زملائهم الإداريين. ويعلل الباحث هذه الفروق بأن الأكاديمي، بحكم طبيعة عمله البحثية والتدريسية، هو الأكثر انخراطاً في معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما أنه يتلمس نتائج التميز في جودة طلابه وأبحاثه بصورة يومية.

وفي المقابل، يفسر الباحث تدني متوسطات الإداريين نسبياً بوجود "فجوة إدراكية" ناتجة عن عدم شمولية برامج التميز لكافة المستويات الإدارية الدنيا بنفس الكثافة الموجهة للقيادات والأكاديميين. وهذا يستدعي، من وجهة نظر الباحث، ضرورة مراجعة استراتيجيات التواصل الداخلي في الجامعات لضمان وصول "فلسفة التميز" لكل موظف أياً كان موقعه. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (هاشم والحاج، 2025) التي طالبت بضرورة توحيد اللغة المؤسسية وردم الفجوات الإدراكية، لضمان بناء "منظومة تميز شمولية" يتحرك فيها الأكاديمي والإداري بنفس السرعة والاتجاه، مما يضمن في النهاية تحقيق أداء مؤسسي متناغم يخدم الأهداف العليا للدولة في ظل رؤية 2030.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج الإحصائية التي كشفت عنها الدراسة، وفي ضوء الأثر الجوهرى الذي أثبتته تحليل الانحدار للمتغير المستقل (التميز المؤسسي) على المتغيرات التابعة (إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي)، يصيغ الباحث التوصيات الإجرائية التالية الموجهة لصناع القرار في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض:

أولاً: توصيات متعلقة بتعزيز معايير التميز المؤسسي

- تبني نماذج التميز كمنهجية إدارة مستدامة: استناداً إلى النتيجة الإيجابية لمستوى التميز (3.72)، يوصي الباحث بضرورة الانتقال من "التطبيق الموسمي" لمعايير التميز المرتبط بجولات الاعتماد، إلى "المأسسة الكاملة" عبر إنشاء وحدات إدارية مستقلة للتميز التنظيمي ترتبط بنىوياً برئاسة الجامعة، وتعمل على مراقبة جودة العمليات بشكل استباقي.
- تفعيل القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي: بالنظر إلى الدور الحيوي لبعد "القيادة والرؤية"، يوصى بتصميم برامج تأهيلية تخصصية للقيادات الجامعية (عمداء ورؤساء أقسام) تركز على مهارات الاستشراف الاستراتيجي وإدارة التغيير، لضمان تحويل "ثقافة الابتكار" من شعار تنظيمي إلى ممارسات تشغيلية تدعم مرونة الجامعة في مواجهة التحديات الخارجية.

ثانياً: توصيات متعلقة بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

- هيكلية منظومة الحوافز الاستراتيجية: بناءً على تصدر بعد "الحوافز والمكافآت" (3.94)، يوصي الباحث بضرورة ربط الحوافز المادية والمعنوية بمؤشرات أداء (KPIs) دقيقة تشتق من أهداف التميز المؤسسي، مما يضمن توجيه سلوك المنسوبين نحو تحقيق الغايات الكبرى للجامعة وتعظيم العائد على رأس المال البشري.
- معالجة الفجوات الإدراكية بين الكوادر: نظراً لوجود فروق دالة إحصائية لصالح الأكاديميين في تصورات التميز، يوصى بضرورة إطلاق مبادرات "التواصل التنظيمي الشامل" التي تستهدف الكوادر الإدارية، لدمجهم في فلسفة التميز المؤسسي وتعريفهم بأدوارهم كشركاء أساسيين في النجاح، مما يقلل من الاغتراب الوظيفي ويوحد الرؤية المؤسسية.
- الاستثمار في جودة الحياة الوظيفية: يوصى بتطوير بيئة العمل المادية والنفسية بما يعزز من قيم "الانتماء والولاء" التي سجلت متوسطات مرتفعة، وذلك عبر توفير مسارات مهنية واضحة، وبرامج دعم صحي ونفسي، وتفعيل سياسات التمكين المهني التي تمنح المنسوبين مساحة أوسع للمشاركة في صنع القرار.

ثالثاً: توصيات متعلقة بتطوير الأداء المؤسسي العام

- التحول نحو "المؤسسة المتمحورة حول المستفيد": استثماراً للنتيجة المرتفعة لبعده "رضا الطلاب والشركاء" (4.07)، يوصي الباحث بإنشاء مراكز متقدمة لتحليل بيانات المستفيدين واستخدام تقنيات "الاستماع الاجتماعي" لرصد تطلعات سوق العمل والطلاب بصفة دورية، وتحويل هذه البيانات إلى مدخلات أساسية في صياغة البرامج الأكاديمية والبحثية.

- تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية: يوصى باستكمال مشروعات التحول الرقمي الشامل (Smart Campus) لتقليل الهدر البيروقراطي وتحسين "كفاءة العمليات الإدارية" (3.97)، مع ضرورة مواءمة هذه العمليات مع معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية التي تضمنتها رؤية المملكة 2030، لرفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية.

رابعاً: توصيات متعلقة بالتكامل الوظيفي بين المتغيرات

- بناء نموذج تكاملي للأداء: نظراً للأثر المرتفع للتميز على الأداء (74.6%)، يوصي الباحث بضرورة صياغة "ميثاق التميز والأداء" يربط بين معايير التميز العالمية (مثل نموذج EFQM) وبين الخصوصية الأكاديمية السعودية، ليكون دليلاً استرشادياً يوحد جهود كافة عمادات وإدارات الجامعة نحو بوصلة أداء واحدة.
- تطوير منظومة الرقابة والتقييم المستمر: يوصى بإنشاء "لوحة قيادة رقمية" (Digital Dashboard) تعرض نتائج الأداء المؤسسي وممارسات الموارد البشرية لحظياً أمام القيادات العليا، لتسهيل عملية التدخل المبكر لمعالجة أي قصور تنظيبي قبل تفاقمه.

البحوث المستقبلية

1. دراسات مكملية للمتغيرات الحالية:

- أثر التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية.
- دور إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) في تعزيز الأداء المؤسسي: استقصاء أثر الممارسات البيئية للموارد البشرية في ظل توجهات مبادرة "السعودية الخضراء" داخل الحرم الجامعي.

- المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين التميز المؤسسي وإدارة الأزمات: دراسة تحليلية لقدرة الجامعات على التكيف مع التحولات الفجائية (التقنية والاقتصادية).

2. دراسات تركز على الجوانب السلوكية والقيادية:

- أثر القيادة الخادمة (Servant Leadership) في تعزيز السلوك الابتكاري: دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- الاغتراب الوظيفي لدى الكادر الإداري في الجامعات وعلاقته بمستوى التميز المؤسسي: بناءً على الفروق التي ظهرت في الدراسة الحالية بين الأكاديميين والإداريين).
- دور التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة لإحدى الجامعات السعودية الحاصلة على جوائز تميز محلية أو عالمية.

3. دراسات تقنية واستشرافية:

- نمذجة أثر الذكاء الاصطناعي في أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية: وكيف يسهم ذلك في رفع كفاءة الأداء المؤسسي العام بالجامعات.
- تحليل الفجوة بين معايير التميز المؤسسي (EFQM) ومتطلبات التصنيفات العالمية للجامعات: (QS & Shanghai) دراسة مقارنة لتطوير إطار وطني موحد للتميز الأكاديمي.
- أثر الاستقلال المالي والإداري للجامعات السعودية في تطوير نموذج التميز المؤسسي: دراسة استشرافية في ضوء نظام الجامعات الجديد.

المراجع:

المراجع العربية:

- أهلي، عبد الله عبد الكريم حسين الحسن. (2025). أثر وظائف الموارد البشرية على التميز المؤسسي في جامعات الإمارات العربية المتحدة: الدور الوسيط للابتكار المؤسسي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة شمال ماليزيا (UUM)، كيداه، ماليزيا.
- بوزناد، سميرة. (2025). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي لدى موظفي جامعة المسيلة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 11(2)، 343-329.
- الجاسر، وليد بن عبد الرحمن محمد. (2023). برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء الموظفين الإداريين بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 42(200)، 574-529.
- حجازي، مجدي فؤاد. (2024). التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. *مجلة الأمن القومي والاستراتيجية*، 2(3)، 94-86.
- الحربي، فيصل ناصر غازي، والمهدي، سوزان محمد، ونصر، نوال أحمد، وأحمد، محمد جاد حسين. (2025). آليات تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية الناشئة على ضوء نموذج الجامعة الذكية. *مجلة بحوث في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 5(8)، 180-149. <https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.386798.1873>
- حمزة، عبد العال أحمد محمد، ومحمد، ضياء الدين علي مقرب، وحسن، طارق جاهر الرسول، وموسى، عرفة جبريل، والعبيد، سهام حيدر الدرديري. (2025). أثر إدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الأعمال. مجلة ليكس لوكايس
للحكم المحلي الذاتي، 23(5)، 2325-2340.

- الخصاونة، سامي نزار، وابن محمد، همام، والديبيعي، ماجد مصطفى. (2020). الدور المعدل لإدارة المواهب في العلاقة بين رأس المال البشري والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي في إمارة أبوظبي. *المجلة الدولية للبحوث المبتكرة في العلوم المتقدمة (IJCIRAS)*، 3(1)، 1-21..
- داهش، جمال عبد الحميد محمد. (2022). العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للالتزام العاطفي. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 36(4)، 1-66.
- السامرائي، ميس عبد الكريم هادي فرحان. (2025). أثر الذكاء التنظيمي على التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 50(1)، 326-351..
- صاحبي، جمال الدين، وبلقيدوم، صباح. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التأمين. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 7(1)، 17-36.
- صديق، درية حيدر. (2019). إدارة الموارد البشرية ودورها في التميز المؤسسي. *مجلة بحوث السلوك التنظيمي*، 4(2)، 185-202.
- عباس، حوراء مؤيد، وعبد الحسين، صفاء جواد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. *مجلة التقنيات*، 4(4)، 167-179.

- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى. (2023). صيانة الموارد البشرية بجامعة بني سويف كمدخل لتحقيق معايير جائزة "المؤسسة الحكومية المتميزة": دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف*، 20(118)، 1-111.
- عسيري، خلود محمد، والعمود، مها صالح. (2024). إدارة إجراءات العمل (BPM) في الجامعات السعودية لتطوير أدائها المؤسسي. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (100)، 155-183. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.100.2024.1005>
- فكري، نزار محمد. (2023). دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على جامعة القاهرة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 14(3)، 146-197.
- القرشي، وجدان عبيد سعيد. (2024). التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية بتفهمنا الأشراف - جامعة الأزهر*، 2(4)، 527-606.
- محمد، بليسة إبراهيم. (2021). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة في المستشفيات الخاصة في السلیمانية. *المجلة العلمية لجامعة جيهان - السلیمانية*، 5(1)، 90-113. <https://doi.org/10.25098/5.1.7>
- محمود، مبروكة محمود محمد. (2020). تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم*، (21)، 253-296.
- مختار مفتاح عاشور، عبد، وخالد مفتاح على عاشور، محمد. (2024). التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات

الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس.*المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3*(4)، 611-622.

- مختار مفتاح عاشور، عبد، وخالد مفتاح على عاشور، محمد. (2024). التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس.*المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3*(4)، 611-622.

- مختار مفتاح عاشور، عبد، وخالد مفتاح على عاشور، محمد. (2024). التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس.*المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3*(4)، 611-622.

- مختار مفتاح عاشور، وخالد مفتاح على عاشور. (2024). التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس.*المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3*(4)، 611-622.

- موسى، أمير جودة. (2024). أثر برامج التميز المؤسسي على تحديد الرؤية التعليمية بالتطبيق على الجامعات الحكومية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 15(3)، 2395-2422.

- النصير، يوسف محمد. (2023). قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 31(6)، 101-119.

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.6/2023/5>

• هاشم، وفاء محمد أحمد محمد، والحاج، محمد سعيد. (2025). واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (47)، 799-761.

• اليامي، جابر حسين منصر آل صليح. (2023). تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 15(4)، 2398-2367.

المراجع الأجنبية:

1. Addo, P. (2022). The role of human resource management in institutional effectiveness: A comparative study of two Ghanaian universities. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4), 123-135.
2. Elbawab, R. (2024). Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: An empirical study in Europe. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14.
3. Obisanya, A. A., Seyi, D., Adeniji, A. O., Enilolobo, G. F., & Obisanya, F. D. (2024). Unlocking human potential for institutional excellence: an examination of talent management practices and employee productivity in Ogun State universities, Nigeria. *Frontiers in Multidisciplinary Research Journal*, 2(4), 70-77.
4. Onyango, O. (2013). The role of human resource management in effective transformation and competitiveness in public universities in Kenya. *Academia.edu*. Retrieved from

https://www.academia.edu/10072024/THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_IN_EFFECTIVE_TRANSFORMATION_AND_COMPETITIVENESS_IN_PUBLIC_UNIVERSITIES_IN_KENYA

5. Przytuła, S., Sułkowski, Ł., & Kulikowski, K. (2024). *Human resource management in higher education institutions: an international perspective*. Routledge.

الملاحق

ملحق (1) : استبيان الدراسة

جامعة ميدأوشن

كلية الادارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لدراسة علمية بعنوان: "دور التميز المؤسسي في تعزيز إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية ميدانية على الجامعات الحكومية في مدينة الرياض".
جميع إجاباتك سرية تماماً ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. الإجابة تستغرق حوالي 10-15 دقيقة.
نشكرك مسبقاً على تعاونك ووقتك الثمين.

القسم الأول: خصائص المشاركين في الدراسة (البيانات الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. الجنس

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية

أقل من 30 سنة

30 – 40 سنة

41 – 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3. المنصب الوظيفي

☐ كادر إداري (موظف إداري – موظف فني أو تقني)

☐ عضو هيئة تدريس (أستاذ/أستاذ مشارك/أستاذ مساعد/محاضر)

4. سنوات الخبرة في الجامعة الحالية:

☐ أقل من 5 سنوات 5 – 10 سنوات ☐ سنوات 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5. الجامعة

☐ جامعة الملك سعود

☐ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

☐ جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

☐ جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية

☐ أخرى (يرجى تحديد): _____

القسم الثاني: المحاور الرئيسية

يرجى الإجابة عن مدى موافقتك على كل عبارة باستخدام المقياس التالي:

(5) تماماً موافق (4) موافق (3) محايد (2) غير موافق (1) تماماً غير موافق

م	العبارة	1	2	3	4	5
المحور الأول: التميز المؤسسي						
البعد الأول: القيادة والرؤية والثقافة التنظيمية						
1	القيادة في الجامعة تمتلك رؤية واضحة وملتزمة بتحقيق مستوى عالٍ من التميز.					
2	ثقافة الابتكار والتحسين المستمر منتشرة بقوة بين العاملين في الجامعة.					
3	قيم التميز والاستدامة متجذرة بعمق في السلوكيات والممارسات اليومية بالجامعة.					
البعد الثاني: الاستراتيجية والتخطيط						
4	الاستراتيجية في الجامعة واضحة ومتماشية بشكل جيد مع رؤية المملكة 2030.					
5	خطط الجامعة الاستراتيجية تُحدَّث بانتظام استجابةً لاحتياجات الطلاب والسوق.					
6	التركيز على التميز في التعليم والبحث العلمي يشكل أولوية مركزية في توجهات الجامعة.					
البعد الثالث: إدارة العمليات والموارد						
7	عمليات التدريس والبحث والخدمات في الجامعة تُنفَّذ بدرجة عالية من الكفاءة.					
8	الموارد البشرية والمادية في الجامعة تُدار بفعالية تدعم مستوى التميز المطلوب.					
9	الشراكات الاستراتيجية التي أقامتها الجامعة تساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أداؤها.					
البعد الرابع: النتائج والأداء						
10	مستوى رضا الطلاب والخريجين عن الجامعة يعكس تميزاً ملحوظاً.					
11	الجامعة تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات الجامعية الدولية.					
12	رضا العاملين والمجتمع المحيط بالجامعة يدل على نجاحها في تحقيق التميز.					
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية						
البعد الأول: التخطيط والاستقطاب والاختيار						
13	التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في الجامعة يتم بطريقة دقيقة ومبسقة.					
14	عمليات التوظيف والاختيار في الجامعة تتسم بالشفافية والعدالة.					
15	الجامعة تنجح في جذب كفاءات أكاديمية وإدارية عالية المستوى.					
البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني						
16	برامج التدريب في الجامعة منتظمة وتتناسب مع احتياجات العاملين.					

م	العبارة	1	2	3	4	5
17	فرص التطوير المهني والأكاديمي المتاحة للعاملين في الجامعة مستمرة وفعالة.					
18	تصميم البرامج التدريبية في الجامعة يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح.					
	البعد الثالث: تقييم الأداء والتغذية الراجعة					
19	تقييم أداء العاملين في الجامعة يتم بشكل دوري وعادل.					
20	التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملون بعد التقييم بناءً وتساعد على التحسين.					
21	نتائج تقييم الأداء في الجامعة ترتبط ارتباطاً واضحاً بفرص التطوير والترقية.					
	البعد الرابع: الحوافز والمكافآت والأجور					
22	نظام المكافآت والعلاوات في الجامعة يحفز بشكل جيد على الأداء المتميز.					
23	مستوى الأجور والمزايا في الجامعة يُعتبر تنافسياً مقارنة بالجامعات المماثلة.					
24	الحوافز في الجامعة مرتبطة بشكل منطقي بتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.					
	البعد الخامس: بيئة العمل والرضا الوظيفي					
25	بيئة العمل في الجامعة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بشكل جيد.					
26	مستوى الرضا العام عن بيئة العمل في الجامعة مرتفع نسبياً.					
27	التواصل الفعال والشعور بالانتماء والولاء قويان بين العاملين في الجامعة.					
	المحور الثالث: الأداء المؤسسي					
28	كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عالية.					
29	جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعة تتحسن بشكل ملحوظ بفضل الأداء المؤسسي.					
30	الجامعة تقيس رضا الطلاب والشركاء بانتظام وتستفيد من النتائج فعلياً.					
31	قدرة الجامعة على التعامل مع التغيرات والتحديات الخارجية مرتفعة.					
32	التزام الجامعة برؤية المملكة 2030 يظهر بوضوح في أداؤها المؤسسي.					
33	مخرجات الجامعة التعليمية والبحثية تنمو بشكل مستدام.					
34	الجامعة تنجح في جذب كفاءات علمية وإدارية متميزة.					
35	الممارسات البيئية والاجتماعية المستدامة متجذرة في عمليات الجامعة.					

Medeoush University
College of Management

**The Role of Institutional Excellence in Enhancing Human
Resource Management and Institutional Performance: A
Field Study on Public Universities in Riyadh.**

Prepared by: Fahd Al-Mohammed

Kingdom of Saudi Arabia

A thesis submitted to Medeoush University in partial fulfillment of the requirements for the
Master's degree in Business Administration.

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad