

" إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "
دراسة ميدانية على الجامعات المصرية بصعيد مصر

بحث للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

شيرين السيد عبدالله محمد عثمان
باحثة دكتوراه – كلية التجارة – جامعة السويس

الدكتور
د/ منى محمد صالح
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة السويس

الأستاذ الدكتور
أ.د/ رانية عبد المنعم شمعة
أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات
عميد كلية التجارة جامعة السويس
كلية التجارة – جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
كلية التجارة – جامعة السويس
المجلد الخامس – العدد الثاني
يونيو 2025

رابط المجلة: <https://safq.journals.ekb.eg>

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (التوجه الإستراتيجي، المساءلة، الشفافية، النزاهة، الكفاءة، المشاركة)، في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، بالتطبيق على الجامعات المصرية بصعيد مصر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرض أساسي، وقد تم اختبار صحة هذا الفرض باستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، بالإعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة، وتم إجراء الدراسة على عيّنتين، حيث بلغ عينة أعضاء هيئة التدريس 375 مفردة، وبلغت العينة من الموظفين 381 مفردة، وقد اعتمد تحليل البيانات واختبار الفرضيات على استخدام أساليب نمذجة المعادلة الهيكلية، والتحليل العاملي التوكيدي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر، وتم تقديم إطار مقترح للعلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية- التميز المؤسسي- أبعاد حوكمة الموارد البشرية – الجامعات المصرية بصعيد مصر.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the relationship between human resource governance, with its dimensions (strategic orientation, accountability, transparency, integrity, efficiency, and participation), and institutional excellence, with its dimensions (leadership excellence, service excellence, and knowledge excellence), applied to Egyptian universities in Upper Egypt. The study adopted a descriptive-analytical approach. To achieve its objectives, a primary hypothesis was formulated and tested using a survey as a tool for collecting primary data. A stratified random sampling method was employed to select the study population, which included employees and faculty members from the Egyptian universities in Upper Egypt under study. The research was conducted on two samples: 375 faculty members and 381 employees. Data analysis and hypothesis testing were carried out using structural equation modeling (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA). The study results indicated a positive impact of human resource governance on achieving institutional excellence in Egyptian universities in Upper Egypt. A proposed framework was presented for the relationship between human resource governance and institutional excellence in these universities.

Keywords: Human Resource Governance, Institutional Excellence, HRG Dimensions, Egyptian Universities in Upper Egypt.

مقدمة

تعد حوكمة الموارد البشرية من الموضوعات الناشئة والجديدة في حقل الدراسات الإدارية، وتعتبر حوكمة الموارد البشرية الجزء المتعلق بالأفراد من الحوكمة العامة، فهي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل، فهي تهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، والمكافآت، والالتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية (زاوش، 2021).

نظراً لأهمية حوكمة الموارد البشرية، أصدرت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) معياراً متخصصاً في هذا المجال في النصف الثاني من عام 2016، يُقدم ISO 30408¹ إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس نظام فعال لحوكمة الموارد البشرية والحفاظ عليه وتحسينه بشكل مستمر داخل المؤسسات، وينطبق هذا المعيار على مختلف المؤسسات بعض النظر عن الأحجام أو القطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، وسواء كانت ربحية أو غير ربحية (أحمد، 2022).

تشير حوكمة الموارد البشرية، وفقاً للمنظمة الدولية للمعايير (ISO)، إلى الأنظمة التي تُوجّه الأفراد وتضمن خضوعهم للمساءلة. وهي لا تقل أهمية عن حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، حيث تلعب دوراً فعالاً في تعزيز ونشر السلوك المناسب داخل المؤسسة، مع مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية أثناء عملية اتخاذ القرار، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة (سعدة، بخوش، 2020).

ومن هذا المنطلق، أصبح التميز المؤسسي ضرورة استراتيجية هامة في بناء هياكل الدول والمؤسسات. فقد بات التميز ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والتفوق والاستدامة. لذلك، لم تعد نماذج التميز المؤسسي مجرد معايير أنية ومحدودة، بل تحولت إلى معايير تنافسية برؤية مستقبلية (حسن، 2022).

ولذلك، فإن وجود مجموعة من الإجراءات والسياسيات التي تتبناها الجامعات تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات، مما يخلق جداراً متيناً يحمي القيم الجوهرية من الإختراق يسهم في تحقيق التميز المؤسسي (سعد، وإبراهيم، 2022)، جاءت هذه الدراسة أملاً في إضافة المزيد من المعرفة ووضع إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الجامعات المصرية بصعيد مصر.

أولاً : الدراسات السابقة

1- الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الموارد البشرية :-

تطرقت دراسة (Saidi, 2020) إلى معرفة أهمية تحليل إنعكاس حوكمة الموارد البشرية وتم قياسها بالابعاد التالية (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، صوت الموظف، نظام المعلومات)، على البراعة التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) من خلال الكشف عن العلاقة الارتباطية والأثر بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرت ب (77) مفردة من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والتشغيلية بكلية التكنولوجيا بجامعة الفرات بالعراق، توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير حقيقي بين حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بشكل عام.

بينما تناولت دراسة (ALshalma, 2020) التعرف على متطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية في شركات السياحة الحكومية العراقية. وتم قياسها بالابعاد المتمثلة في (الافصاح والشفافية، المسؤولية الاجتماعية، العدالة والمساواة، الاستقلالية، النزاهة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرت ب (172) مفردة من المديرين بالشركات السياحية بالعراق، توصلت نتائج الدراسة إلى بناء نظام متكامل لحوكمة الموارد البشرية ليكون نقطة البداية للتمييز بين شركات السياحة الحكومية العراقية

وسعت دراسة (مرسال، 2020) التعرف على تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة) في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة بأبعادها (الدوران، الإستقالة، إصابات

¹ (<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/a2670c2d-6c6d-4807-bbd1-be889beb06ca/iso-30408-2016>)

العمل، غياب معايير الأداء)، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرت ب (50) مفردة من العاملين بالتطبيق على الشركة الهندسية بالخرطوم بدولة السودان، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، كما أوضحت أنه لا توجد علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في الشركة الهندسية.

وحاولت دراسة (أحمد، 2022) إلى تحديد الأثر الذي تسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة) في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) للعاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرت ب (69) مفردة من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين الإداريين والمرشدين الزراعيين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لحوكمة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي بشكل عام.

وأستهدفت دراسة (الطبال، 2023) إلى معرفة وتحليل علاقة حوكمة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (شفافية التوظيف الأخضر، والمشاركة الخضراء، والقيادة الخضراء، والمسؤولية الاجتماعية والاخلاقية الخضراء)، والسلوك الأخضر للعاملين بأبعادها (سلوك المهام، السلوك التطوعي) وتأثير ذلك على تدعيم الأداء الأخضر بأبعادها (العمليات الخضراء، والخدمات الخضراء)، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرت ب (245) مفردة بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس، وتوصلت نتائج دراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي لحوكمة الموارد البشرية الخضراء في السلوك الأخضر للعاملين، ويوجد تأثير إيجابي معنوي وقوي للسلوك الأخضر للعاملين وسيطاً على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأداء الأخضر، كما أوضحت أنه توجد علاقة تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد السلوك الأخضر للعاملين محل الدراسة في تدعيم الأداء الأخضر بالتطبيق على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس.

وتناولت دراسة (Abedini, 2023) استكشاف دور حوكمة الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في (صناعة القرار، استراتيجيات الاتصال، رفاهية الموظف)، في مواقف إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في (الاستعداد للأزمات، التعافي والتكيف)، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز المرونة التنظيمية، وأعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي، وتم إجراء الدراسة على (30) مفردة من مديري الموارد البشرية، وخبراء إدارة الأزمات، والقادة التنظيميين في مختلف الصناعات المعروفة بمواجهة الأزمات المتكررة والمؤثرة، بالتطبيق على ثلاث قطاعات، قطاع الرعاية الصحية، قطاع الخدمات الطارئة، وقطاع الصناعة بإيران، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الموارد البشرية والتعامل مع مواقف الأزمات بشكل فعال.

وهدف دراسة (Obyes, 2024) إلى تحليل تأثير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (الإدارة المالية الفعالة، إدارة الموارد البشرية، المساءلة، الإطار القانوني القابل للتنبؤ، توافر المعلومات، الشفافية) على الإصلاح الإداري بأبعاده (الالتزام، القدرة، التعبئة) باستخدام نهج الإدارة النزيهة بأبعادها (الثقة، الامتثال، التمكين، التقوى) كمتغير وسيط، أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرت ب (117) من المديرين والخبراء من مختلف المؤسسات العامة العراقية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة الموارد البشرية وأبعادها لها علاقة وتأثير إيجابي على الإصلاح الإداري، وتوصلت أيضاً إلى أن الإدارة النزيهة لها تأثير إيجابي في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والإصلاح الإداري.

كما أستهدفت دراسة (Khdir, 2024) إلى تحليل علاقة حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (المساءلة، التوجه الإستراتيجي، الشفافية، الكفاءة، المشاركة) في تعزيز الثقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرفين، الثقة في الزملاء العمل، السياسات الإدارية، القيم السائدة في التنظيم)، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة قدرت ب (338) مفردة من أعضاء هيئة التدريس من (13) كلية بجامعة صلاح الدين بالعراق، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة معنوية إيجابية عالية بين حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية.

2- الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي :-

هدفت دراسة (Al Rashidi,2019) إلى التعرف على تقييم حالة التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على الموارد البشرية والتركيز على العمليات الداخلية)، على تحسين الأداء المؤسسي، من خلال الفرص والتحديات الرئيسية التي تواجهه متخذ قرار من مديري ورؤساء الأقسام في ثلاث مؤسسات تابعة للحكومة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة 30 متخذ قرار من المديرين ورؤساء الأقسام في ثلاث مؤسسات حكومية أردنية، وتوصلت الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية بين أثر التميز المؤسسي على تحسين الأداء المؤسسي من خلال رضا متلقي الخدمات من المواطنين من وجهة نظر المديرين في المؤسسات الحكومية الأردنية.

كما أستهذفت دراسة (شحاتة، 2021) التعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي بأبعاده (إدارة التغيير، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في تكنولوجيا المعلومات) وواقع التميز المؤسسي بأبعاده (التميز في القيادة، التميز في تقديم الخدمة، التميز المعرفي) وتحليل استراتيجية التدريب والتنمية كمغير وسيط في البنوك التجارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (132) من العاملين بقطاع البنوك التجارية بفرعي القاهرة وأسكندرية، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتغيير التنظيمي على التميز المؤسسي جزئياً، كما أشارت النتائج إلى استراتيجية التدريب والتنمية لها دور وسيط في العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي جزئياً.

وتناولت دراسة (Abdel-Rahman,2021) إلى تحديد أثر الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المتمثلة في (الشفافية، المساءلة، المشاركة الفعالة، تطوير الموارد، تمكين الوظائف، البنية التحتية) على تحقيق التميز المؤسسي بأبعادها المتمثلة في (السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد، رضا الموظفين، نتائج الأداء) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة حائل، وذلك في سياق رؤية المملكة 2030، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (152) عضو هيئة تدريس من مختلف كليات جامعة حائل بالسعودية، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي.

وأستهذفت دراسة (سعد، إبراهيم، 2022) إلى اختبار الدور الوسيط للجينات التنظيمية بأبعاده المتمثلة في (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) والعلاقة بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية)، والتميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، لدى العاملين في الجامعات الخاصة المصرية، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة 331 مفردة من العاملين من أعضاء هيئة التدريس، أعضاء الهيئة المعاونة، بالتطبيق على الجامعات المصرية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الإستراتيجية والجينات التنظيمية، ووجود علاقة طردية موجبة بين الجينات التنظيمية والتميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة (Aibaji, 2023) إلى معرفة وقياس وتحليل أثر القدرات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (القدرات الإدارية، القدرات المعرفية، القدرات التكنولوجية، القدرات التسويقية) على التميز المؤسسي بأبعاده (التميز البشري، تقديم الخدمات، التميز القيادي)، في البنوك الإسلامية، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة حجمها (107) من العاملين في البنوك الإسلامية الواقعة في مدينة مادبا، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد القدرات الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالبنوك الإسلامية.

وسعت دراسة (ALqubelat,2023) إلى قياس وتحليل أبعاد التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (التميز القيادي، تقديم الخدمة، التميز البشري) وأثرها على الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال بأبعادها المتمثلة في (الصورة الذهنية للذات، الصورة الذهنية المرغوبة، الصورة الذهنية المدركة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (110) موظفاً من العاملين في البنوك الأردنية، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي بين أبعاد التميز المؤسسي والصورة الذهنية لمنظمات الأعمال.

وتناولت دراسة (Alsubehat,2023) معرفة قياس مدى تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) وإرتباطها بالتميز المؤسسي بأبعاده (التميز في الإدارة، التميز في الأداء، التميز في التكيف مع التغيير) ، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إجراء الدراسة على عينة حجمها (350) معلماً ومعلمة من مدارس مدينة المفرق بالمدارس الحكومية في الأردن، وأوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

كما سعت دراسة (صالح،2024) إلى تقييم الأداء بشركات قطاع البترول باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (Kpls) لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، التميز البشري، التميز الهيكلي، تميز الثقافة التنظيمية) بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية (مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات التجارية، مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين، مؤشرات الأداء الرئيسية للبيئة، مؤشرات الأداء الرئيسية للمجتمع)، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة حجمها (383) مفردة من العاملين بشركات القطاع العام للبترول، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لبعض مؤشرات الأداء الرئيسية على إعادة الهيكلة الإدارية فيما يخص (مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات التجارية، ومؤشرات أداء الموظفين)، كما تؤثر مؤشرات الأداء الرئيسية جزئياً على بعض أبعاد التميز المؤسسي وخاصة (مؤشرات أداء المجتمع) في تحقيق التميز المؤسسي، كما أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير جزئي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (إعادة الهيكلة البشرية، إعادة الهيكلة التنظيمية) على بعض أبعاد التميز المؤسسي، كما أوضحت النتائج توسط إعادة الهيكلة الإدارية في العلاقة ما بين مؤشرات الأداء الرئيسية للتميز المؤسسي.

3- التعقيب العام للدراسات السابقة :-

- يتضح من عرض الدراسات السابقة أنه لا يوجد دراسات عربية ولا أجنبية تناولت متغيرات الدراسة بصورة مجتمعة لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في حدود علم الباحثة، وهذا ما ستحاول هذه الدراسة تناوله بالجامعات المصرية بصعيد مصر. وأن هناك تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابق ذكرها وتتمثل في النقاط التالية:
- وجود إتفاق واضح بين معظم الدراسات السابقة على أهمية حوكمة الموارد البشرية وأنها قضية مهمة لجميع المؤسسات.
- اتفقت الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية لحوكمة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق الأهداف المختلفة التي تناولها كل دراسة، مع إختلاف ترتيب الأبعاد من حيث أهميتها.
- إختلاف بعض الدراسات السابقة، (Saidi,2020)، (ALshalma,2020)، (أحمد،2022)، (الطبال،2023)، (Obyes,2024)، (Abedini.2023)، (Khdir,2024)، حول تناول أبعاد حوكمة الموارد البشرية.
- تشابهت دراسة كل من (مرسال،2020)، (أحمد،2022)، في إعتمادها على الأبعاد المثلثة في (الشفافية،المساءلة، المشاركة، العدالة).
- تشير معظم نتائج الدراسات السابقة على التأثير الإيجابي لحوكمة الموارد البشرية، حيث أتفقت دراسة كل من (ALshalma,2020)، (أحمد،2022)، (Abedini.2023)، (الطبال،2023)، (Obyes,2024)، (Khdir,2024)، بتأكيد الدور الهام والقوى لحوكمة الموارد البشرية داخل المنظمات.
- بينما أشارت دراسة كل من (Saidi,2020)، (مرسال،2020)، على التأثير السلبي لحوكمة الموارد البشرية على المتغيرات التالية، (البراعة التنظيمية، إدارة مخاطر الموارد البشرية).
- تنوعت المتغيرات التي تم الربط بها في الدراسات السابقة، حيث تناولت مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية على (البراعة التنظيمية، السوق الأخضر، إدارة مخاطر الموارد البشرية، الولاء التنظيمي، إدارة الالتزام، الإصلاح الإداري، الثقة التنظيمية).

- وأتضح أن هناك اتفاق بشكل عام في ضوء الدراسات السابقة على الإعتماد على ستة أبعاد لحوكمة الموارد البشرية (التوجه الإستراتيجي، المساءلة، الشفافية، النزاهة، الكفاءة، المشاركة) وأعتمدت عليها دراسة كل من، (Kaplan,2013)، (محمود،2020)، (سعدة،2021)، (عبد الكريم، 2022)، وهي الأبعاد التي سوف تعتمد عليها الدراسة الحالية نظراً لشموليتها وبما يتناسب مع طبيعة المجتمع محل الدراسة.
 - تشابهت دراسة (سعد، إبراهيم، 2022) مع الدراسة الحالية على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بشكل عام.
 - بينما أختلفت دراسة كلا من (Al Rashidi.2019)، (Abdel-Rahman,2021)، (Alsubehat,2023)، (ALqubelat,2023)، (صالح،2024) من حيث الأبعاد، بينما تتشابه دراسة كل من (شحاتة، 2021)، (سعد، إبراهيم، 2022)، (Albaji, 2023) من حيث الأبعاد (التميز في القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) وهي الأبعاد التي تتبناها الباحثة في الدراسة الحالية
 - وأتضح أن هناك اتفاق بشكل عام في ضوء الدراسات السابقة على الإعتماد على أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وأعتمدت عليها دراسة كل من، (حماد، 2018)، (جمعة، 2018)، (شحاتة، 2021)، (سعد، إبراهيم، 2022)، (Albaji, 2023)، هي الأبعاد التي سوف تعتمد عليها الدراسة الحالية نظراً لشموليتها وبما يتناسب مع طبيعة المجتمع محل الدراسة، وتم إستخدام هذه المقاييس لأنها أكثر استخداماً في الدراسات السابقة وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.
 - اختلف مجال التطبيق في الدراسات السابق ذكرها ما بين القطاع الصناعي والخدمي والحكومي، بقطاع البنوك، وشركات البترول، والجامعات الخاصة، بينما أختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق وخاصة في الجامعات المصرية بصعيد مصر.
- 4-الفجوة البحثية والإضافة العلمية من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية :-**
- هناك عدة أوجه تبرز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- في ضوء عرض الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين حوكمة الموارد البشرية (كمتغير مستقل)، والتميز المؤسسي (كمتغير تابع)، والتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة ارتباط لكل من متغيرات الدراسة.
 - لم تلاحظ الباحثة من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي الجامعات المصرية في مصر ومجال التطبيق بشكل خاص، وذلك في حدود علم الباحثة، وهوما يمثل أحد الدوافع التي أستندت إليها الباحثة في سبيل إعداد هذه الدراسة، وفي ضوء ماسبق يتم تحديد الفجوة البحثية:

الجدول رقم (1) الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أظهرت نتائج الدراسات السابقة مايلي: - أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بالمؤسسات ورغم ذلك هناك قصور في الوعي بمفهوم وآليات تطبيق هذا الموضوع في الواقع - تعددت وتنوعت المتغيرات التي تناولت حوكمة الموارد البشرية بمتغيرات أخرى متعددة - اختلفت الدراسات في قياس المتغير التابع التميز المؤسسي فكل دراسة تناولت مجموعة من المقاييس تختلف عن الأخرى. - ساهمت الدراسات السابقة على بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة الحالية ("إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي") - ضرورة تحول المؤسسات العامة إلى مؤسسات تسعى للتميز المؤسسي لضمان البقاء والاستمرار والتطور.	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلي: - من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة هناك ندرة في حدود علم الباحثة في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية بالتطبيق على الجامعات المصرية بصعيد مصر - مساهمة نتائج الدراسة في ترشيد القرارات الإدارية، وإثراء وإضافة للمعرفة في هذا المجال.	تتناول الباحثة في هذه الدراسة حوكمة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية: - تحديد أبعاد حوكمة الموارد البشرية في الجامعات المصرية محل الدراسة - تحديد معايير تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة - اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق - أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها لمعرفة تأثير دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي على الجامعات المصرية بصعيد مصر

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة :-

حوكمة الموارد البشرية

• مفهوم حوكمة الموارد البشرية :-

عرفها كل من (Kaehler& Grundei, 2019) بأنها "الهيكلة السلوكية الداخلية والخارجية التي تدير من خلالها المؤسسات بمواردها البشرية، حيث تتضمن هذه الهيكلة الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم إدارة الموارد البشرية في الشركة ووحداتها، وذلك من خلال وضع معايير وسياسات رسمية".

بينما يرى (ALshalma,2020) "أنها الطريقة أو النهج الذي يتم من خلاله توجيه جميع الممارسات والأنشطة في المنظمة، وتحقيق خططها بشكل إستراتيجي، و ثم تطوير أنظمتها وأساليب تقييم أدائها". وأوضح AI- (Saidi1.2020) بأنها "منظومة تضمن المساءلة والشفافية والإدارة الفعالة لكافة الموظفين".

ولقد عرفها (Srou,2022) بأنها "هي المسؤولة عن إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة، والمراجعة الدورية من قبل الإدارة والموظفين لضمان تنفيذ المهام بفعالية ومحاسبة الجميع على أدائهم".

وأشار (Wahab,2020) بأنها "كالبوصلة التي من خلالها يتم تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين وتنظيم قواعد الموارد البشرية في المؤسسة، ويسهم ذلك في توجيههم، ومراقبتهم، وضبط سلوكهم والسيطرة عليهم، كما يساعد في تنظيم التفاعلات بين الأفراد والجهات المختلفة، مما يضمن تكامل العمليات بشكل سلس".

وأضاف (الطبال،2023) بأنها "تسهم في إقامة بيئة مثلى مميزة بالشفافية والثقة والمساءلة، وهي ضرورية لتعزيز الاستثمارات طويلة الأجل وضمان الاستقرار المالي، بالإضافة إلى استدامة الأعمال وتحقيق الأداء الفعال على المدى البعيد". بينما اتفق كل من (Zuma,2018)، (Urinov & Kenjaeva, 2023) بأنها "تعمل كآلية لتوجيه الأفراد من الداخل، مما يعزز القيم الأساسية والأخلاقية في سلوكهم داخل المنظمة".

وتأسيساً على ما سبق، تعرف الباحثة حوكمة الموارد البشرية بأنها الإطار والممارسات والسياسات المستخدمة لتوجيه إدارة الموارد البشرية في المنظمات بطريقة تضمن الالتزام بالقوانين واللوائح، وتعزز الشفافية والمساءلة في أداء المهام الإدارية المتعلقة بالموظفين والعمليات المرتبطة بهم، كما أنها تحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة ومصالح الموظفين، وذلك بهدف تحقيق أداء مؤسسي متميز واستدامة للمؤسسات لتحقيق أهدافها.

• أبعاد حوكمة الموارد البشرية :-

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعالج موضوع حوكمة الموارد البشرية والتي قليلة جداً لحدثة المصطلح نسبياً، نجد هناك اختلافاً في تحديد الممارسات والأبعاد التي تدرس من خلالها علاقة التأثير والتأثير بين حوكمة الموارد البشرية في المنظمات مع أي متغير آخر، وتناولت دراسة (الحسناوي،2017)، (ALshalma,2020)، الاعتماد على أربعة أبعاد، وأعتمدت الدراسة الحالية على دراسة كلا من، (Kaplan,2013)، (محمود،2020)، (عبد الكريم،2021) نظراً لشموليتها وتنمّل الأبعاد في الآتي:-



الشكل رقم (1) أبعاد حوكمة الموارد البشرية

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة
- **التوجه الاستراتيجي Strategic direction:** يساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة للجهات الفاعلة في المؤسسات، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى الاجل القصير والاجل المتوسط، كما تشير إلى وضع استراتيجية للعمل بفعالية وكفاءة كما تساهم في اختيار ورسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية (عبد القادر، بخوش،2021).
- **المساءلة Accountability:** هي مساءلة جميع المسؤولين عن العمليات والنتائج، مع فرض عقوبات في حال عدم تسليم المخرجات والنتائج المحددة، وتُطبق على العديد من الجهات الفاعلة في المنظمة، بما في ذلك صانعي السياسات والمخططين والمديرين (عبد القادر، بخوش،2021).

- **الشفافية Transparency** : يركز على ضمان الثقة والنزاهة والعدالة في إجراءات إدارة المؤسسة وموظفيها، كما تساهم في اتخاذ قرارات حكيمة (عبد القادر، بخوش، 2021).
- **النزاهة Integrity** : يشير (عبد القادر، بخوش، 2021) أن النزاهة هي المعيار أو القيمة التي تحدد إطاراً منظماً يتضمن الإخلاص في العمل على المستويين الشخصي والمهني. وهي مورد مهم يساهم في تنمية الموارد البشرية في مجال تحليل وصنع القرارات التي تحقق النجاح.
- **الكفاءة Efficiency** : يشير (Kaplan, 2013) أن الكفاءة "مدى استخدام الموارد البشرية والمالية المحدودة دون هدر أو تأخير أو فساد غير ضروري" ويضيف (محمود، 2020) أن الكفاءة تعني وصول الفرد أو المنظمة إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بالكفاءة العالية.
- **المشاركة Participation** : "تعني تعاون المدير مع رؤوسه لمناقشة المشاكل الإدارية ومواجهتها، بينما أكدت (UNDP) على حق الجميع في اتخاذ القرارات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" (محمود، 2020).

التميز المؤسسي

● مفهوم التميز المؤسسي :-

عرفه (Alsuwaidi, 2023) إنه "الجهود المستمرة لتطوير المعايير والإجراءات الداخلية التي تهدف إلى تشجيع وتحفيز العاملين على تلبية توقعات العملاء، مع الحفاظ على الالتزام بالقيود الميزانية". بينما يرى (Atia, 2023) هي "استغلال المنظمة للفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي، والعمل على الالتزام برؤية مشتركة واضحة الهدف، مع توفر الموارد الكافية والحرص على تحقيق أداء فعال داخل المنظمة".

ويضيف في دراسته (سعد، وإبراهيم، 2022) بأنه "يتمثل تفوق المؤسسات المستمر في تحقيق أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، حيث ترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات تأييد وتفاعل قوية. كما تقم قدرات أداء منافسيها، بالإضافة إلى تحليل نقاط الضعف والقوة الخارجية لها وتأثير البيئة المحيطة".

ويوضح (Karam, 2020) بأنه "حالة من الإبداع والإداري أو التميز التنظيمي وتحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء مما ينتج عنه النتائج والإنجازات ويتفوق على ما تحققة المنظمات المنافسة لترضى العملاء وجميع المتعاملين بالمنظمة ككل".

بينما يرى (Al Rashidi, 2019) التميز المؤسسي بأنه "حالة من التميز في تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اعتماد آليات تضمن التقدم المستمر في جميع الجوانب وعلى كافة المستويات، والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات على مستوى العالم بشكل مستمر".

وأتفق كل من (Al Rashidi, 2019)، (زيد، الشجاع، 2021) أن التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمة للاستفادة من الفرص الحاسمة أمام التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق الرؤية المشتركة التي يغلب عليها وضوح الهدف وكفاءة المصادر، مع الحرص على الأداء المتميز".

وتأسيساً على ما سبق، تعرف الباحثة التميز المؤسسي بأنه هو عملية منهجية تهدف إلى السعي المستمر لتحقيق أداء عالٍ ومستدام، وذلك من خلال التفوق في جميع مستويات المنظمة، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة للعملاء والمجتمع.

● أبعاد التميز المؤسسي :-

بمراجعة الدراسات السابقة (جمعة، 2018)، (حماد، 2018)، (Aljamal, S. 2018)، (شحاته، 2021)، (حرز الله، أبو لبة، 2020)، (سعد، إبراهيم، 2022)، (Radhi, 2023)، (زهران، 2022)، ركزت على (3) أبعاد تشمل (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، ويمكن تناولها كما يلي:-



الشكل رقم (2) أبعاد التميز المؤسسي

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة
- **التميز القيادي:-** يُعد التميز القيادي من أهم العوامل التي تركز عليها الإدارة الحديثة، حيث يتطلب من القائد امتلاك مجموعة من المهارات والمعارف اللازمة لتمكينه من مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية المعاصرة. (سعد، إبراهيم، 2022).
- **التميز الخدماتي:-** يتجلى ذلك في تجاوز توقعات العملاء والاهتمام بالتفاصيل، من خلال تطوير أساليب تقديم الخدمة وتعزيز قدرات الأفراد. كما يتطلب اعتماد تخطيط متميز يركز على جودة الخدمة وطريقة تقديمها معاً، بالإضافة إلى ضمان التواصل الفعال في جميع مراحل تقديمها. (albaji,2023).
- **التميز المعرفي:-** تُعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث تتفوق على رأس المال وقوة العمل كأهم مورد. فهي المورد الوحيد الذي يزداد بالتراكم بدلاً من التناقص مع الاستخدام، مما يساهم في توليد أفكار جديدة بشكل مستمر. كما تمثل المعرفة مجموعة من المهارات والمعارف الممزوجة بالخبرات الشخصية والقيم العامة داخل المؤسسة. (albaji,2023).

ثالثاً : الدراسة الإستطلاعية

بعد أن استطاعت الباحثة تكوين خلفية علمية وإطار مفاهيمي عام من خلال قراءة وتحليل الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة ومتغيراته حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، قامت الباحثة ببحث ميداني بجامعة سوهاج محل الدراسة الإستطلاعية، وبلغت حجم عينة الدراسة الإستطلاعية (30) مفردة من أعضاء هيئة التدريس و(30) مفردة من الموظفين بجامعة سوهاج² بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وتم توجيه مجموعة من الاسئلة لهم، عن طريق المقابلة الشخصية.

يوضح الجدول رقم (2) إجابات عينة الدراسة الإستطلاعية

م	العبارة	نعم	لا
1	هل لديك معرفة بمفهوم حوكمة الموارد البشرية	3	57
2	هل لديك المعرفة بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية كأحد عناصر القرارات الإدارية	3	57
3	أدرك بوضوح العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في عملك بالجامعة	3	57
4	يخضع كافة العاملين في الجامعة للمساءلة	6	54

(5) تم إجراء المقابلات الشخصية في الفترة من 17 أغسطس 2022 حتى الفترة 27 أغسطس 2022²

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

5	تمتلك القدرات اللازمة لتنفيذ مهامك بكل كفاءة	12	20%	48	80%
6	تراعى الجامعة الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين	10	16%	50	84%
7	تحرص الجامعة على العمل بروح الفريق، والتشاور الدائم مع الموظفين في إجراءات العمل	6	10%	54	90%
8	تهتم الجامعة بتنمية قدراتك	15	25%	45	75%
9	تهتم الجامعة على قيام العاملين بإتجاز الأعمال بأسلوب متجدد	6	10%	54	90%
10	تحرص الجامعة على إحداث تغييرات في أساليب العمل لدى العاملين	18	30%	42	70%
11	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة	3	5%	57	95%

المصدر: (عبد القادر، 2020)، (حماد، 2018)، (سعد، إبراهيم، 2021)

المصدر: نتائج الدراسة الإستطلاعية من إعداد الباحثة³.

• نتائج الدراسة الإستطلاعية:-

في ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة، ومجموعة الأسئلة التي تم توجيهها للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالجامعة محل الدراسة الإستطلاعية، واستناداً إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسة الإستطلاعية من وجود قصور في تطبيق مبادئ ومعرفة مفهوم حوكمة الموارد البشرية بجامعة سوهاج محل الدراسة وتتمثل في الآتي:-

- عدم الإدراك لمفهوم حوكمة الموارد البشرية ومعرفة مدى فاعلية تطبيقها في العمل
- لا يوجد خطة تدريبية لتنقيف كافة المستويات الإدارية لتطوير المهارات وإمكانية العاملين لاكتسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية
- عدم شعورهم بتكافؤ الفرص بين جميع زملائهم
- لا يتوافر للعاملين فرص المبادرة في طرح أفكارهم التي تمكنهم من حفز إبداعاتهم
- عدم تحفيز الإدارة الجامعية العاملين من خلال استخدام أسلوب المنافسة لحثهم نحو التميز.

رابعاً: مشكلة الدراسة :-

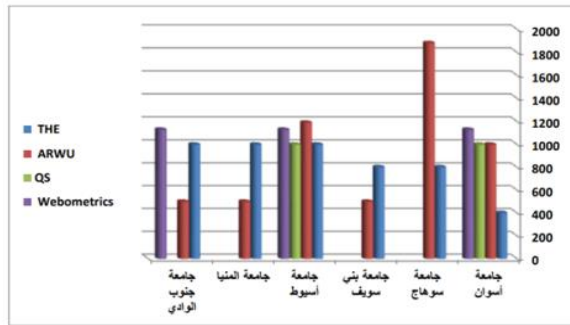
أصبحت حوكمة الموارد البشرية محور مهماً وحجر الأساس في بناء الاستراتيجيات ووضع القواعد العامة لتحسين أداء وفعالية المؤسسات الجامعية على اختلاف أنواعها وأحجامها، وهو ما أجمع عليه عديد من الباحثين والدارسين ، فهي تعنى بضبط وتوجيه سلوكيات المورد البشري والذي يعتبر من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى، وهى الأساس في بقاء أي مؤسسة في ساحة الأعمال من خلال قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات، وفقاً لتصنيف التقارير الدولية للجامعات وذلك من خلال إعطاء كل جامعة ترتيب معين مقارنة بالجامعات الأخرى، الأمر الذي يفيد في تحديد الفجوة بين كل جامعة والجامعات الأخرى، وتحديد أفضل الممارسات الداعمة لتمييزها على المستوى القومي والدولي (سعد، إبراهيم، 2022).

(6) تم التوصل إلى النسب في الجدول السابق عن طريق القانون التالي (عدد العاملين/مجموع العاملين)/100³

تصنيف الجامعات المصرية بصعيد مصر الحكومية ٢٠٢٢/٢٠٢١

Webometrics	QS	ARWU	THE	تصنيف الجامعات
1129-2400	1000+	1000+	401-500	جامعة أسوان
		1881	801-1000	جامعة سوهاج
		لم تذكر في أفضل ٥٠٠	801-1000	جامعة بني سويف

تصنيف الجامعات المصرية بصعيد مصر الحكومية ٢٠٢٢/٢٠٢١



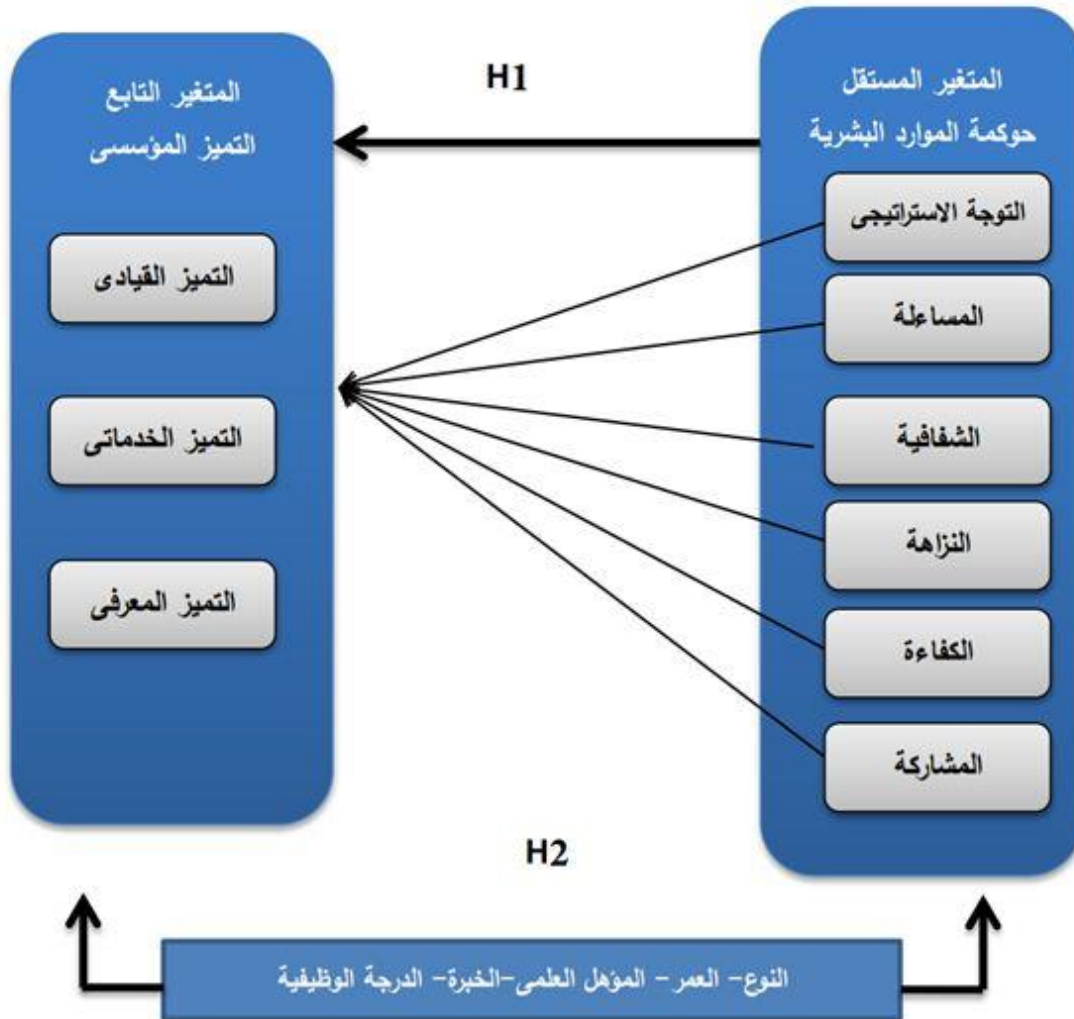
بناء على ذلك كشفت نتائج تصنيف مجلة تايمز للتعليم العالي (THE) لعام 2022/2021 دخول جامعتين من الجامعات المصرية الحكومية ضمن أفضل (500) خمسمائة جامعة على مستوى العالم، وهما جامعة أسوان وجامعة المنصورة، حيث جاءت كلاهما في الترتيب من (401) إلى (500)، وجاءت كل من جامعة سوهاج والجامعة الأمريكية بالقاهرة وجامعة بنها وجامعة بني سويف في الترتيب من (801) إلى (1000)، بينما لم تدخل ضمن تصنيف الألف جامعة على مستوى العالم كثير من الجامعات المصرية منها جامعة أسيوط وجامعة المنيا وجامعة جنوب الوادي وجاءت في الترتيب (1000+) الأمر الذي يؤكد خروج معظم الجامعات المصرية من التصنيف العالمي للجامعات وفق نتائج تصنيف التايمز للتعليم العالي لعام 2021 كما أشار تصنيف شنغهاي الصيني ARWU إلى خروج جميع الجامعات المصرية الحكومية من بين تصنيف أفضل (500) خمسمائة جامعة على مستوى العالم، فقد حازوا على ترتيب يبدأ من (1190) ألف مائة وتسعون لجامعة أسيوط وبترتيب (1881) ألف ثمانمائة واحد وثمانون لجامعة سوهاج ، أما نتائج تصنيف QS العالمي للجامعات فقد جاءوا جامعات المصرية بصعيد مصر منها جامعة أسيوط في الترتيب (1000+) أى بعد الألف، وفي نفس السياق السابق جاء تصنيف ويبومتر كس حيث أشارت نتائجه إلى خروج جميع الجامعات المصرية الحكومية من تصنيف أفضل (500) خمسمائة جامعة على مستوى العالم، حيث جاءت جامعة أسيوط وجامعة جنوب الوادي في ترتيب ما بعد الألف ويتراوح من (1129) ألف مائة تسعة وعشرون حتى (2400) ألفان وربعمائة لجامعة أسوان، ومن هنا يأتي التميز المؤسسي في مقدمة الاتجاهات والمداخل التي تمثل أهم ضرورات التطور للمؤسسات الجامعية فقد أصبح درب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي يقضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر، واستناداً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الإستطلاعية من وجود قصور في تطبيق مبادئ ومعرفة حوكمة الموارد البشرية وعدم إدراك مدى فاعلية تطبيقها في العمل مما يترتب عليه من آثار سلبية على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر، بناء على ذلك تكمن مشكلة الدراسة في طرح السؤال التالي:-

ما هو الإطار المقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر؟ ويندرج تحت ذلك مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي :-

- ما مدى تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية علي التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر؟
- ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير المساءلة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير الشفافية على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير النزاهة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير الكفاءة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير المشاركة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة؟

خامساً: فروض الدراسة :-

- **الفرض الرئيسي الأول H1:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لحوكمة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:
 - **الفرض الفرعي الأول H1.1:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الإستراتيجي على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
 - **الفرض الفرعي الثاني H1.2:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمساءلة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
 - **الفرض الفرعي الثالث H1.3:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر.
 - **الفرض الفرعي الرابع H1.4:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنزاهة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
 - **الفرض الفرعي الخامس H1.5:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشفافية على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
 - **الفرض الفرعي السادس H1.6:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
 - **الفرض الرئيسي الثاني:- H1** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ترجع للمتغيرات الديموغرافية (النوع , العمر, المؤهل العلمي , الخبرة , الدرجة الوظيفية) بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
وقد انبثقت عنه الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرض الفرعي الأول:H2.1 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير النوع.
 - الفرض الفرعي الثاني:H2.2 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير النوع.
 - الفرض الفرعي الثالث:H2.3 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير العمر.
 - الفرض الفرعي الرابع:H2.4 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير العمر.
 - الفرض الفرعي الخامس:H2.5 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد ترجع لمتغير المؤهل العلمي.
 - الفرض الفرعي السادس:H2.6 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير المؤهل العلمي.
 - الفرض الفرعي السابع:H2.7 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير الخبرة.
 - الفرض الفرعي الثامن:H2.8 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير الخبرة.
 - الفرض الفرعي التاسع:H2.9 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية.
 - الفرض الفرعي العاشر:H2.10 : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية.
- سادساً: نموذج الدراسة :-



الشكل رقم (3) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

سابعاً : أهداف الدراسة :-

- يتمثل الهدف الأساسي في محاولة وضع إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مدى تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر.
- التعرف على مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير المساءلة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير الشفافية على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير النزاهة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير الكفاءة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير المشاركة على التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.

• التعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ترجع للمتغيرات الديموغرافية (النوع , العمر, المؤهل العلمي , الخبرة , الدرجة الوظيفية) بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة.

ثامناً : أهمية الدراسة :-

الأهمية العلمية:-

1- تُعد كُلاً من حوكمة الموارد البشرية، والتميز المؤسسي من الموضوعات العامة، فهي من المجالات الحديثة نسبياً في علوم إدارة الأعمال.

2- ندرة الدراسات السابقة – في حدود علم الباحثة- التي تناولت العلاقة بين مُتغيرات الدراسة، وهما حوكمة الموارد البشرية، والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر.

الأهمية العملية:-

1- أهمية وحداثة موضوعها كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة " حوكمة الموارد البشرية" حيث يعتبر هذا المفهوم حديث العهد نسبياً لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطية أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها الجامعات.

2- توضيح أهمية حوكمة الموارد البشرية باعتبارها منظومة إذا ما أثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم، فإنها تعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي.

3- توضيح أهمية التميز المؤسسي كمؤشر لنجاح الجامعات في تحقيق غاياتها الاستراتيجية من عملياتها ونظمها الإدارية.

4- التوصل إلى تقديم إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية يحقق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية بصعيد مصر.

تاسعاً: منهج الدراسة :-

تم استخدام منهج **Methodology** واسلوب الدراسة كمايلي:

والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي **Descriptive Analytic** والاستنتاجي، والذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة، وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في عدد من الفروض القابلة للاختبار الإحصائي، وجمع البيانات اللازمة.

اسلوب الدراسة:-

• الدراسة النظرية :-

تعتمد الدراسة في توصيف بيانات الدراسة وأهدافها ومتغيراتها وفروضها البحثية والإطار النظري على الدوريات والمجلات العلمية والإنترنت والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

• الدراسة الميدانية:-

تهدف إلى الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وسوف تعتمد الباحثة على اسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية.

نوع ومصادر البيانات:-

ويعتمد على مصدرين أساسيين للمعلومات :-

• البيانات الأولية:-

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستيانه كأداة رئيسية للدراسة.

• البيانات الثانوية:-

حيث إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

عاشراً: حدود الدراسة :-تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

• الحدود الموضوعية :-

يقتصر موضوع الدراسة على وضع إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، ولهذا تركز الدراسة على متغيرات الدراسة لحوكمة الموارد البشرية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، المساءلة، الشفافية، النزاهة، الكفاءة، المشاركة)، التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)

• الحدود المكانية :-

○ تم التطبيق في هذه الدراسة على عدد من الجامعات المصرية الحكومية بصعيد مصر وتشمل كل من جامعة المنيا، أسيوط، سوهاج، قنا.

• الحدود البشرية :-

○ تقتصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعات المصرية الحكومية بصعيد مصر محل الدراسة.

• الحدود الزمنية :-

○ تتمثل في الفترة الزمانية التي سوف تستغرقها الدراسة للانتهاء من الدراسة الميدانية التي تتعلق بالدراسة.

الحادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة، ويقدر بحوالي 57883 موظف تقريباً. حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس 16034 مفردة، بينما بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين 41849 وذلك وفقاً لبيانات العام 2024م، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية بصعيد مصر محل الدراسة، وحيث تبين أن عدد عينة الدراسة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بلغ 375 مفردة، بينما تبين أن عدد أفراد عينة الدراسة لمجتمع الدراسة من الموظفين بلغ 381 مفردة، وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%.

ويوضح الجدول رقم (3) توزيع حجم عينة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية الحكومية بصعيد مصر محل الدراسة

الجامعة	عدد أعضاء عينة التدريس	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية	عدد الموظفين	توزيع حجم العينة	النسبة المئوية
جامعة المنيا	3465	81	21.6%	3396	31	8.1%
جامعة أسيوط	5395	126	33.6%	28000	255	66.9%
جامعة سوهاج	2535	59	15.8%	6396	58	15.2%
جامعة قنا	4639	109	29%	4057	37	9.8%
الأجمالي	16034	375	100%	41849	381	100%

المصدر : من إعداد الباحثة

• وحدة المعاينة:

○ واعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات العينة من مجتمع اعضاء هيئة التدريس، الموظفين بالجامعات المصرية الحكومية بصعيد مصر محل الدراسة.

○ تحديد حجم العينة ذلك باستخدام المعادلة التالية: (إدريس، 2008):

$$n = \frac{z^2 N x p (1 - p)}{[\Delta^2 N^2 + z^2 p (1 - p)]}$$

حيث أن:-

(n) حجم العينة، (N) حجم المجتمع، (Z) الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة وهي 1.96% لمستوى دقة 95% (p) نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها النجاح التوزيع وهي 50%.
q (1-p) = حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95% Δ نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي تساوي 5%.

بالتعويض في حجم العينة (1) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس:

$$n = \frac{1.96^2 \times 16034 \times 0.50 (1 - 0.50)}{[0.05^2 \times (16034) + 1.96^2 \times 0.50 (1 - 0.50)]}$$

مفردة = 375

بالتعويض في حجم العينة (2) بالنسبة للموظفين:

$$n = \frac{1.96^2 \times 41849 \times 0.50 (1 - 0.50)}{[0.05^2 \times (41849) + 1.96^2 \times 0.50 (1 - 0.50)]}$$

مفردة = 381

الثاني عشر :- جمع البيانات المطلوبة للدراسة الميدانية ومراجعتها:

وبعد الإنتهاء من جمع قوائم الاستقصاء، تم مراجعتها لإستبعاد غير الصالح منها للتحليل، وقد تم استرداد 360 قائمة من الاستبيانات الموجهة لأعضاء هيئة التدريس أى بنسبة استرداد بلغت 96%، ونسبة الاستجابة لجميع مفردات عينة الدراسة من الموظفين بالجامعات المصرية الحكومية بصعيد مصر محل الدراسة. وتم استرداد 347 قائمة من الاستبيانات الموجهة للعاملين أى بنسبة استرداد بلغت 91%.

الثالث عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات:-

سيتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات والإستفادة منها للحصول على النتائج الميدانية للدراسة، ومن أهم الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي ما يلي :

اختبار الصدق والثبات :- سيتم إدخال معامل ألفا كورنباخ **Cronbach Alpha**، ومعامل الصدق وذلك لتحديد درجة صدق وثبات أداة الدراسة، أدوات التحليل الإحصائي الوصفي : مثل الأوساط الحسابية **Means** والانحراف المعياري **Standard Deviation** كأساليب إحصائية تساعد في عرض البيانات في صورة البيانات في صورة أكثر تقدماً، وأسلوب تحليل الارتباط الخطي : **Linear Correlation** لتحديد معاملات الارتباط الخطي التي تتناسب لقياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة وإجراء مصفوفة الارتباط، وأسلوب الانحدار المتعدد: **Multiple Regression** وذلك لبناء نموذج الانحدار لتفسير مقدار التباين الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في قيم المتغيرات التابعة، أسلوب تحليل التباين المتعدد : **ANOVA** لأختبار معنوية نماذج الانحدار الخاصة بنماذج الانحدار المتعدد، أساليب التحليل والاستنتاج المنطقي : من خلالها ستقوم الباحثة بعد تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة، بتفسيرها بأسلوب منطقي واستخلاص النتائج بما يخدم أغراض الدراسة، الإختبارات الإحصائية : الاعتماد على الإختبارات الإحصائية (F-Test ,T-Test) وذلك بهدف إختبار تلك العلاقات الإحصائية بين المتغيرات محل الدراسة، وتحليل المسار (Amos) : للتحقق من جودة وصلاحيات مسار العلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة، وتحديد أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية)، ذات العلاقة المباشرة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي).

الرابع عشر : متغيرات الدراسة وكيفية قياسها : بناء على مراجعة أدبيات وأهداف وفروض الدراسة، فإن الجدول التالي رقم (4) يوضح متغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها:

جدول رقم (4) متغيرات الدراسة وأبعادها والمقاييس المستخدم في قياسها

المتغير	نوع المتغير	أبعاد المتغير المستخدمة في المقياس	المقياس
حوكمة الموارد البشرية	مستقل	تم قياسها من خلال 41 فقرة، قسمت كالآتي: 7 فقرات للبعد الأول التوجه الإستراتيجي 7 فقرات للبعد الثاني المساءلة 6 فقرات للبعد الثالث الكفاءة 6 فقرات للبعد الرابع النزاهة 8 فقرات للبعد الخامس الشفافية 7 فقرات للبعد السادس المشاركة	(Al- Saidi ,2020) (عبدالقادر، 2020) (سعاد، شعيب، 2022) (عبدالرحمن، 2023) (الحسناوى، 2017) (الحايك، 2016) (الوكيل، 2021)
التميز المؤسسى	تابع	تم قياسها من خلال 25 فقرة، قسمت كالآتي: 8 فقرات للبعد الأول التميز القيادى 9 فقرات للبعد الثاني التميز الخدماتى 8 فقرات للبعد الثالث التميز المعرفى	(حماد، 2018) (صالح، 2024) (alawan, 2023) (سعد، وإبراهيم، 2022) (خالد، 2021)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة الواردة بذات الجدول.

الخامس عشر: نتائج الدراسة واختبار صحة الفروض:

أولاً: الإحصاءات الوصفية:

1- الخصائص الديموغرافية لعينة أعضاء هيئة التدريس:-

بلغ عدد ردود أعضاء هيئة التدريس الصالح للتحليل 360 رد، وكانت أبرز الخصائص الديموغرافية للمجيبين من أعضاء هيئة التدريس - والموضحة بالجدول رقم (5) - كالآتي:

جدول رقم (5): الخصائص الديموغرافية للمجيبين من أعضاء هيئة التدريس

النوع						المجموع	الوظيفة
		أنثى		ذكر		360	عضو هيئة تدريس
		47.80%	172	52.20%	188		
العمر							
أكثر من 40 سنة		سنة 40 – 30		30سنة فأقل			
33.10%	119	43.90%	158	23.10%	83		
المؤهل الدراسي							
دراسات عليا		بكالوريوس		متوسط			
78.90%	284	21.10%	76	0	0		
الخبرة							
10 سنوات فأكثر		5-10سنة		5 سنوات فأقل			
46.10%	166	26.70%	96	27.20%	98		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

من حيث النوع كان هناك تقارب في أعداد كلا من الذكور والإناث، بينما من حيث العمر كانت النسبة الأكبر (43.90%) منهم تقع في المرحلة بين 30 و 40 سنة، أما من حيث التعليم ف كان معظمهم (78.90%) حاصلين على إحدى شهادات الدراسات العليا، وكان تقريبا نصف المجيبين من أعضاء هيئة التدريس (46.10%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

2- الخصائص الديموغرافية لعينة الموظفين:-

في حين بلغ عدد الردود الصالحة للتحليل للموظفين بإدارات الجامعات محل الدراسة 347 رد، وكانت أبرز الخصائص الديموغرافية للمجيبين من الموظفين - والموضحة بالجدول رقم (6) - كالتالي:

جدول رقم (6): الخصائص الديموغرافية للمجيبين من الموظفين بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة

النوع				المجموع		الوظيفة	
		أنثى		ذكر		347	موظف بالهيئية الأدارية للجامعة
		47.6%	165	52.4%	182		
العمر							
أكثر من 40 سنة		سنة 40 – 30		30سنة فأقل			
32.9%	114	44.1%	153	23.1%	80		
المؤهل الدراسي							
دراسات عليا		بكالوريوس		متوسط			
33.1%	115	61.7%	214	5.2%	18		
الخبرة							
10 سنوات فأكثر		5-10سنة		5 سنوات فأقل			
45.5%	158	27.1%	94	27.4%	95		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

من حيث النوع كان هناك تقارب في أعداد كلا من الذكور والإناث، بينما من حيث العمر كانت النسبة الأكبر (44.1%) منهم تقع في المرحلة بين 30 و 40 سنة، أما من حيث التعليم ف كان أكثر من نصفهم (61.7%) حاصلين على البكالوريوس، وكانت النسبة الأكبر من الموظفين الذين أجابوا برودود صالحة للتحليل (45.5%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

3- الخصائص الديموغرافية للعينة الإجمالية:-

أصبح إجمالي الردود الصالحة للتحليل (العينة الكلية أو الأجمالية) 707 رد، وكانت أبرز الخصائص الديموغرافية للمجيبين جميعا 360 عضو هيئة تدريس (50.9%)، و 347 موظف (49.1%) - والموضحة بالجدول رقم (7) - كالتالي:

جدول رقم (7): الخصائص الديموغرافية للعينة الإجمالية للمجيبين

النوع	المجموع
-------	---------

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

		أنثى		ذكر	
		47.7%	337	52.3%	370
العمر					
أكثر من 40 سنة		سنة 40 – 30		30سنة فأقل	
33%	233	44%	311	23.1%	163
المؤهل الدراسي					
دراسات عليا		بكالوريوس		متوسط	
56.4%	399	41%	290	2.5%	18
الخبرة					
10 سنوات فأكثر		5-10سنة		5 سنوات فأقل	
45.8%	324	26.9%	190	27.3%	193
الوظيفة					
		موظف		عضو هيئة تدريس	
		49.1%	347	50.9%	360

707

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

من حيث النوع أجاب على الاستبيان 370 (52.3%) ذكر، و337 (47.7%) أنثى. أما من حيث العمر فكان 163 مجيب (23.1%) لم يتجاوزوا سن 30 سنة، و311 مجيب (44%) أعمارهم تتراوح بين 30 ل 40 سنة، و233 مجيب (33%) أعمارهم تتعدى سن 40 سنة. بينما من حيث التعليم فتوزع المجيبون بين 18 مجيب (2.5%) حاصلين على مؤهل متوسط، و290 مجيب (41%) حاصلين على البكالوريوس، و399 مجيب (56.4%) حاصلين على إحدى شهادات الدراسات العليا. أما من حيث الخبرة فكان 193 مجيب (27.3%) لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، و190 مجيب (26.9%) لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، و324 مجيب (45.8%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات. وبإجراء التحليلات للإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان تطبيقاً على الثلاث عينات، ومن خلال القيم الموضحة بالجدول رقم (8) لعبارات كلا من متغيري الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، التميز المؤسسي) لكل عينة، لوحظ على مستوى الثلاث عينات، أن قيم المتوسطات تغطي دلالة على وجود ميل سائد بين المشاركين في الدراسة إلى اختيار اجابات الموافقة عند تقييم العبارات المتعلقة بمتغيري الدراسة.

جدول رقم (8): الإحصاء الوصفي للاستبيان

العينة	المتغير	المتوسط		الانحراف المعياري		الالتواء		التفرطح	
		الأدنى	الأكبر	الأدنى	الأكبر	الأدنى	الأكبر	الأدنى	الأكبر
هئية التدريس	حوكمة الموارد البشرية	3.71	4.2	0.583	0.688	-0.27	0.396	-0.883	-0.245
	التميز المؤسسي	3.96	4.26	0.601	0.735	-0.194	0.053	-1.137	-0.319

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

الموظفين	حوكمة الموارد البشرية	3.7	4.18	0.612	0.723	-0.315	0.489	-0.931	-0.27
التميز المؤسسي		3.88	4.2	0.62	0.706	-0.121	0.158	-0.986	-0.392
العينة الكلية	حوكمة الموارد البشرية	3.71	4.19	0.599	0.705	-0.296	0.381	-0.879	-0.009
التميز المؤسسي		3.94	4.23	0.613	0.72	-0.189	0.103	-1.067	-0.395

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

وأشارت قيم الانحراف المعياري للعبارات على مستوى المتغيرين إلى تشتت منخفض نسبياً للاستجابات. وعلاوة على ذلك، أشارت قيم الالتواء والتفرطح لعبارات المتغيرين - التي وقعت بين -2.58 و 2.58 بجميع العينات - إلى التوزيع الطبيعي للاستجابات.

ثانياً: اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:-

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:-

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات الاستبيان بالتطبيق على عينة أعضاء هيئة التدريس وعينة الموظفين ثم العينة الكلية (الإجمالية)، وكانت النتائج كالتالي:

1- معامل ألفا كرونباخ لمقياس حوكمة الموارد البشرية:-

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمقياس حوكمة الموارد البشرية، ولكل عامل من عوامله بالتطبيق على الثلاث عينات (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، العينة الكلية).

جدول رقم (9): معاملات ألفا كرونباخ لمقياس حوكمة الموارد البشرية

ألفا كرونباخ			عدد العبارات	العوامل
إجمالية	الموظفين	هيئة التدريس		
0.964	0.964	0.964	41	حوكمة الموارد البشرية
0.862	0.869	0.854	7	التوجه الاستراتيجي
0.872	0.877	0.866	7	المساءلة
0.831	0.839	0.822	6	الكفاءة
0.904	0.907	0.900	6	النزاهة
0.859	0.862	0.853	8	الشفافية
0.884	0.889	0.878	7	المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغير حوكمة الموارد البشرية وأبعاده - بالتطبيق على العينات الثلاث - أكبر من 0.7، وهي قيم مرتفعة، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والاستقرار.

2- معامل ألفا كرونباخ لمقياس التميز المؤسسي:-

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمقياس التميز المؤسسي، ولكل عامل من عوامله بالتطبيق على الثلاث عينات (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، العينة الكلية)

جدول رقم (10): معاملات ألفا كرونباخ لمقياس التميز المؤسسي

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

العوامل	عدد العبارات	ألفا كرونباخ		
		هنية التدريس	الموظفين	إجمالية
التميز المؤسسي	25	0.955	0.969	0.962
التميز القيادي	8	0.859	0.907	0.886
التميز الخدماتي	9	0.917	0.934	0.926
التميز المعرفي	8	0.908	0.929	0.920

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ بالتطبيق على العينات الثلاث أكبر من 0.7، وهي قيم مرتفعة للمقياس وعوامله، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والاستقرار.

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)

تم انشاء مقاييس كلا من حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والتحقق من صحتها، واستخدامها في بيئة مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية. لذلك، لضمان صدق بنية مقاييس الدراسة الحالية، تم إجراء تحليل عاملي استكشافي (EFA) لعبارات المقاييس، وكان الهدف من التحليل العاملي الاستكشافي التأكد من صدق بناء المقاييس وعواملها، وتحديد العبارات ذات التشبعات المرتفعة، وحذف العبارات التي تظهر تشبعات ضعيفة، وبالتالي تعزيز صدق تكوين المقاييس للدراسة الحالية.

بالإضافة لذلك، انقسمت وظائف مفردات العينة من العاملين بالجامعات إلي فئتين أساسيتين وهما: أعضاء هيئة التدريس وموظفي الإدارات، لذلك تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للاستبيان بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس مرة، والموظفين مرة أخرى، ثم على العينة الإجمالية المكونة من كلاهما، للوقوف على مدى صدق تكوين المقاييس على مستوى العينات المختلفة، والتأكد من التشابه في فهم المجيبين - باختلاف وظائفهم - لمعاني عبارات الاستبيان، حيث إذا توافقت تشبعات العبارات على العوامل في العينات المختلفة دل ذلك على الصدق المرتفع، والإدراك المتشابه للعاملين بالجامعات محل الدراسة لعبارات الاستبيان.

تم اجراء التحليلات العاملية الاستكشافية لكلا من مقياسي حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي باستخدام برنامج SPSS V26، وبطريقة المكونات الرئيسية لهوتلينج (Hotelling's Principal Components)، وطريقة الفارماكس (Varimax) للتدوير المتعامد للمصفوفات الارتباطية لفقرات المقياس، للوصول لصورة مقبولة يمكن تفسير العوامل وفقاً لها. كما تم الاعتماد على محك جيلفورد الذي يعتبر المحك الجوهرى لتشبع العبارة على العامل، وبناء عليه تم ضبط التحليل لاستبعاد العبارات التي يقل تشبعها عن 0.3.

1- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس حوكمة الموارد البشرية:-

عند اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس حوكمة الموارد البشرية، كانت قيمة محك كايزر (TheKaiser-Meyer-Olkin (KMO) تساوي 0.928 بعينة اعضاء هيئة التدريس، و 0.932 بعينة الموظفين، و 0.935 بالعين الكلية، وجميعهم قيم أكبر من 0.5، مما يدل على مدى كفاية العينة بكل تحليل. كما أعطى اختبار بارتليت (Bartlett's test) للكروية نتيجة ذات دلالة إحصائية ($p=0.00$) بالعينات الثلاثة، مما يؤكد ملاءمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي. طبقاً لمحك جيلفورد فإنه لم يتم استبعاد أي عبارة من عبارات المقياس بالتحليلات العاملية الاستكشافية لبيانات العينات الثلاث، كما أظهرت النتائج أنه بعينة اعضاء هيئة التدريس تشبعت عبارات مقياس حوكمة الموارد البشرية على ثمان عوامل يفسروا 65.341 % من التباين الكلي، بينما في كلا من عينة الموظفين والعينة الإجمالية تشبعت عبارات المقياس على 7 عوامل يفسروا حسب الترتيب السابق 64.543 % ، 63.396 % من التباين الكلي. لكن بالنظر لقيمة التشبع الأكبر لكل عبارة، نجد أن عبارات المقياس بالثلاثة عينات (اعضاء هيئة

التدريس، الموظفين، العينة الإجمالية) قد توزعت على 6 عوامل، يفسروا على الترتيب 54.622 % ، 61.487 % ، 59.698 % من التباين الكلي.

لذلك وعلى الرغم من أن نتائج التحليلات العاملية الاستكشافية لمقياس حوكمة الموارد البشرية بالعينات الثلاث أظهرت اختلافاً ظاهرياً في عدد العوامل الكلية التي تشبعت عليها العبارات، إلا أنها أظهرت اتفاق جوهرياً بتوزيع العبارات وفقاً للقيم الكبرى للتشبعات على 6 عوامل، وهو ما يتوافق مع التكوين النظري للمقياس، وذلك يعطي دلالة على صدق تكوين المقياس، وملائمته لقياس الظاهرة بين العاملين بالجامعات باختلاف وظائفهم، وكذلك التشابه في استيعاب وفهم العبارات بينهم. ووفقاً للقيم الكبرى للتشبعات نجد أن عبارات مقياس حوكمة الموارد البشرية تشبعت على الستة عوامل كالتالي:

العامل الأول: التوجه الاستراتيجي

جدول رقم (11): معاملات التشبع لعامل التوجه الاستراتيجي

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشبع حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبارات	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية
حوكمة الموارد البشرية	التوجه الاستراتيجي	1	Q1	يوجد توجه استراتيجي للجامعة بمبدأ الحوكمة	0.659	0.585	0.616
		2	Q2	تسعى إدارة الجامعة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	0.703	0.763	0.729
		3	Q3	تتشارك إدارة الجامعة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطة الاستراتيجية	0.583	0.629	0.595
		4	Q4	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة أهداف إدارة الموارد البشرية	0.640	0.709	0.671
		5	Q5	تتضمن رؤية استراتيجية الموارد البشرية للجامعة المعايير والقيم الأخلاقية للمجتمع	0.637	0.687	0.657
		6	Q6	تركز رؤية استراتيجية الموارد البشرية على تحديد القيم الأساسية للنجاح	0.670	0.691	0.690
		7	Q7	تحتوي رسالة الجامعة اعتمادها على الموارد البشرية المتميزة	0.522	0.479	0.463

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 7 عبارات على عامل التوجه الاستراتيجي، وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.522، 0.703)، وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة الموظفين بين (0.479، 0.763)، بينما تراوحت قيم معاملات التشبع بالعينة الكلية بين (0.463، 0.729)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (11).

العامل الثاني: المساءلة

جدول رقم (12): معاملات التشبع لعامل المساءلة

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشبع حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبارات	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية
		8	Q8	توجد آليات للمساءلة الدورية في الجامعة	0.626	0.647	0.652

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

0.722	0.711	0.697	يخضع الموظفون لإجراءات المسائلة العادلة في الجامعة	Q9	9	المساءلة	حوكمة الموارد البشرية
0.591	0.528	0.650	تسهم المساءلة في توجيه الجميع نحو تحقيق أهداف الجامعة	Q10	10		
0.535	0.492	0.520	توجد ممارسات لمعالجة أوجه القصور الموظفين بالجامعة	Q11	11		
0.594	0.578	0.530	يخضع الجميع للمساءلة عن أداء أعمالهم	Q12	12		
0.443	0.491	0.465	يوجد رقابة داخلية وخارجية مستمرة على الأقسام والإدارات	Q13	13		
0.662	0.485	0.754	يخضع الموظفون بالجامعة لعقوبات متدرجة وفقاً لطبيعة وخطورة المخالفات المرتكبة.	Q14	14		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 7 عبارات على عامل المساءلة، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.465، 0.754)، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة الموظفين بين (0.485، 0.711)، بينما تراوحت قيم معاملات التشعب بالعينة الكلية بين (0.443 ، 0.722)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (12).
العامل الثالث: الكفاءة

جدول رقم (13): معاملات التشعب لعامل الكفاءة

معامل التشعب حسب العينة			العبارات			البعد	المتغير
اجمالية	موظفين	هيئة تدريس	العبارة	الكود	الرقم		
0.498	0.585	0.424	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة	Q15	15	الكفاءة	حوكمة الموارد البشرية
0.676	0.739	0.657	يملك الموظفون بالجامعة المهارات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة	Q16	16		
0.522	0.550	0.414	تحرص الجامعة على وضع أهداف واضحة لموظفيها فى جميع المستويات الإدارية	Q17	17		
0.441	0.477	0.427	تستخدم الجامعة مؤشرات أداء متعددة لتقييم أداء الموظفين	Q18	18		
0.442	0.447	0.475	تعتمد الجامعة على مبدأ الكفاءة فى العمل	Q19	19		
0.546	0.515	0.562	تمتلك الجامعة موارد بشرية ذات كفاءة عالية	Q20	20		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 6 عبارات على عامل الكفاءة، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.414، 0.657)، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة الموظفين بين (0.447، 0.739)، بينما تراوحت قيم معاملات التشعب بالعينة الكلية بين (0.441 ، 0.676)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (13).
العامل الرابع: النزاهة

جدول رقم (14): معاملات التشعب لعامل النزاهة

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشبع حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبارات	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية
حوكمة الموارد البشرية	النزاهة	21	Q21	تتبنى الجامعة النزاهة كمبدأ للعمل	0.471	0.510	0.474
		22	Q22	توجد بالجامعة مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية	0.495	0.650	0.614
		23	Q23	تعتمد الجامعة إجراءات لمنع المحسوبية في وظائف إدارة الموارد البشرية	0.581	0.492	0.520
		24	Q24	يشعر الموظفون بالجامعة بنزاهة الإدارة في التعامل مع قضاياهم	0.638	0.705	0.709
		25	Q25	تلتزم الإدارة العليا بدعم النزاهة والشفافية	0.716	0.735	0.723
		26	Q26	تهتم إدارة الجامعة بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح	0.568	0.657	0.638

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 6 عبارات على عامل النزاهة، وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة أعضاء هيئة التدريس بين ، (0.471، 0.716) وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة الموظفين بين (0.492، 0.705)، بينما تراوحت قيم معاملات التشبع بالعينة الكلية بين (0.474، 0.723)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (14).

العامل الخامس: الشفافية

جدول رقم (15): معاملات التشبع لعامل الشفافية

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشبع حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبارات	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية
حوكمة الموارد البشرية	الشفافية	27	Q27	تتيح الجامعة المعلومات والوثائق المتعلقة بموردها البشري لجميع موظفيها	0.506	0.717	0.692
		28	Q28	تنشر الجامعة الخطط والبرامج والإجراءات الخاصة بتنظيم العمل بشكل واضح	0.661	0.582	0.574
		29	Q29	تراعى الجامعة الوضوح في تطبيق اللوائح على كافة الموظفين	0.416	0.535	0.541
		30	Q30	ينشر مجلس الجامعة جميع تقارير أداء الجامعة	0.742	0.506	0.440
		31	Q31	تطبق الجامعة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين الموظفين بكافة الأقسام والإدارات	0.484	0.673	0.657
		32	Q32	تدعم مبادئ الحوكمة الشفافية في تقييم نتائج العمل	0.360	0.550	0.590
		33	Q33	تطبق مبدأ الشفافية في العمل يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء	0.416	0.743	0.756
		34	Q34	يعد الافتقار إلى الشفافية في المعلومات المقدمة أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ضعف الأداء	0.720	0.793	0.763

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 8 عبارات على عامل الشفافية، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.416، 0.416)، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة الموظفين بين (0.793، 0.535)، بينما تراوحت قيم معاملات التشعب بالعينة الكلية بين (0.763، 0.440)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (15).
العامل السادس: المشاركة

جدول رقم (16): معاملات التشعب لعامل المشاركة

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشعب حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبرة	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية
حوكمة الموارد البشرية	المشاركة	35	Q35	تحرص القيادة الجامعية على التشاور مع الموظفين في الاجراءات المتعلقة بهم	0.569	0.510	0.495
		36	Q36	تحرص الجامعة على العمل بروح الفريق بين الموظفين	0.448	0.594	0.557
		37	Q37	تضع إدارة الجامعة مقترحات الموظفين لتحسين ظروف العمل في الاعتبار	0.496	0.576	0.550
		38	Q38	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على المشاركة والإبداع في العمل	0.701	0.700	0.676
		39	Q39	تتميز بيئة العمل بالجامعة بالمرونة بين مختلف الإدارات	0.612	0.664	0.680
		40	Q40	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع الموظفين في وضع القواعد التي تخص مسيرة العمل	0.638	0.704	0.683
		41	Q41	يساعد مبدأ المشاركة في انضباط إجراءات العمل	0.616	0.492	0.601

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 7 عبارات على عامل المشاركة، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.701، 0.448)، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة الموظفين بين (0.704، 0.492)، بينما تراوحت قيم معاملات التشعب بالعينة الكلية بين (0.683، 0.495)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (16).

صورة مقياس حوكمة الموارد البشرية

طبقاً لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس حوكمة الموارد البشرية بالتطبيق على العينات الثلاث، لم تختلف صورة المقياس بعد التحليلات العاملية الاستكشافية عن صورة التكوين النظري له، حيث يتكون مقياس حوكمة الموارد البشرية في صورته النهائية من 41 عبارة تهدف لقياس مدى تطبيق الجامعات لحوكمة الموارد البشرية، ومقسمة الى 6 عوامل (التوجه الاستراتيجي، المساواة، الكفاءة، النزاهة، الشفافية، المشاركة)، ويتعين على المجيب اختيار اجابة واحدة لكل عبارة. ويتكون عامل التوجه الاستراتيجي من 7 عبارات، كما يتكون عامل المساواة من 7 عبارات، بينما يتكون عامل الكفاءة من 6 عبارات، ويتكون عامل النزاهة من 6 عبارات، ويتكون عامل الشفافية من 8 عبارات، وأخيراً يتكون عامل المشاركة من 7 عبارات.

2- التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس التميز المؤسسي:-

عند اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس التميز المؤسسي كانت قيمة محك كايزر (The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO تساوي 0.950 بعينة هيئة التدريس، و 0.961 بعينة الموظفين، و 0.960 بالعين الكلية، وجميعهم

قيم أكبر من 0.5، مما يدل على مدى كفاية العينة بكل تحليل. كما أعطى اختبار بارتليت (Bartlett's test) للكروية نتيجة ذات دلالة إحصائية ($p=0.00$) بالعينات الثلاثة، مما يؤكد ملاءمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي. طبقاً لمحك جيلفورد فإنه لم يتم استبعاد أي عبارة من عبارات المقياس بناء على نتائج التحليلات العاملية الاستكشافية لبيانات العينات الثلاث، وأظهرت النتائج أنه بالثلاث عينات (أعضاء هيئة التدريس، والموظفين والعينة الكلية) تشبعت عبارات مقياس التميز المؤسسي على ثلاث عوامل، يفسروا حسب الترتيب السابق للعينات 59.503% ، 66.546% ، 63% من التباين الكلي.

لذلك فقد أظهرت نتائج التحليلات العاملية الاستكشافية لمقياس التميز المؤسسي بالعينات الثلاث اتفاقاً ظاهرياً وجوهرياً في عدد العوامل التي تشبعت عليها العبارات، وجاء توزيع العبارات على العوامل وفقاً لمعاملات التشبع الكبرى بما يتوافق مع التكوين النظري للمقياس. وذلك يعطي دلالة على صدق تكوين المقياس، وملائمته لقياس الظاهرة بين العاملين بالجامعات باختلاف وظائفهم، وكذلك التشابه في استيعاب وفهم العبارات بينهم. ونجد أن عبارات مقياس التميز المؤسسي تشبعت على الثلاث عوامل كالتالي:

العامل الأول: التميز القيادي

جدول رقم (17): معاملات التشبع لعامل التميز القيادي

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشبع حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبارة	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية
التميز المؤسسي	التميز القيادي	1	QQ1	تؤكد إدارة الجامعة على الإلتزام بمعايير التميز القيادي	0.617	0.594	0.615
		2	QQ2	تتسم رسالة الجامعة بالوضوح	0.615	0.709	0.671
		3	QQ3	تسعى إدارة الجامعة على تحقيق مركز تنافسي جيد	0.651	0.720	0.692
		4	QQ4	تعمل الجامعة على حفز الموظفين نحو أهداف مشتركة	0.654	0.582	0.631
		5	QQ5	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للابداع والتميز	0.648	0.554	0.613
		6	QQ6	تحدد إدارة الجامعة الملامح الرئيسية التي تحقق التميز المؤسسي	0.609	0.589	0.611
		7	QQ7	تحرص إدارة الجامعة على تقديم الدورات التخصصية للموظفين	0.501	0.558	0.515
		8	QQ8	تهتم إدارة الجامعة من خلق صف ثان من القادة	0.542	0.596	0.579

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 8 عبارات على عامل التميز القيادي، وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.501 ، 0.654)، وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة الموظفين بين (0.554 ، 0.720)، بينما تراوحت قيم معاملات التشبع بالعينة الكلية بين (0.515 ، 0.692)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (17).

العامل الثاني: التميز الخدماتي

جدول رقم (18): معاملات التشبع لعامل التميز الخدماتي

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشبع حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبارة	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

0.623	0.654	0.583	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المجتمع المحلي	QQ9	9	التميز المؤسسي	التميز الخدمي
0.453	0.418	0.452	تراعى إدارة الجامعة الأبعاد الأخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع	QQ10	10		
0.682	0.657	0.694	تقدم إدارة الجامعة خدماتها الى طالبى الخدمة بعدالة ودون تمييز	QQ11	11		
0.635	0.653	0.628	تحرص الجامعة على توجيه اداء العمل بأساليب متجددة	QQ12	12		
0.743	0.770	0.726	تحرص الجامعة على التغيرات الحديثة فى أساليب العمل لدى الموظفين	QQ13	13		
0.715	0.702	0.732	تحرص إدارة الجامعة على القيام بالرقابة المستمرة على خدماتها	QQ14	14		
0.727	0.735	0.723	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع آراء الموظفين لتحسين مستوى الخدمات	QQ15	15		
0.667	0.659	0.681	توفر إدارة الجامعة أدوات حديثة للموظفين لمساعدتهم فى الأداء	QQ16	16		
0.623	0.640	0.611	تعتمد إدارة الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة فى تقديم الخدمة	QQ17	17		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلى:

تشبعت 9 عبارات على عامل التميز القيادي، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.452، 0.726)، وتراوحت قيم معاملات التشعب بعينة الموظفين بين (0.418، 0.770)، بينما تراوحت قيم معاملات التشعب بالعينة الكلية بين (0.453، 0.743)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (18).

العامل الثالث: التميز المعرفي

جدول رقم (19): معاملات التشعب لعامل التميز المعرفي

المتغير	البعد	العبارات			معامل التشعب حسب العينة		
		الرقم	الكود	العبرة	هيئة تدريس	موظفين	اجمالية
التميز المؤسسي	التميز المعرفي	18	QQ18	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة	0.617	0.583	0.601
		19	QQ19	يوجد بالجامعة دائرة أو قسم للمعرفة	0.740	0.753	0.747
		20	QQ20	تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر	0.781	0.791	0.785
		21	QQ21	تهتم الجامعة بالمعارف والعلوم الحديثة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز	0.635	0.691	0.661
		22	QQ22	تحرص الجامعة على الأهتمام بمشاركة المؤتمرات الداخلية والخارجية	0.731	0.708	0.723
		23	QQ23	يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي	0.616	0.622	0.620

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

0.649	0.622	0.667	تهتم إدارة الجامعة بالبحث العلمي لخدمة المجتمع	QQ24	24		
0.552	0.596	0.512	تمتلك الجامعة رؤية لإكتشاف المشكلات في العمل	QQ25	25		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تشبعت 8 عبارات على عامل التميز القيادي، وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة أعضاء هيئة التدريس بين (0.781، 0.512)، وتراوحت قيم معاملات التشبع بعينة الموظفين بين (0.791، 0.583)، بينما تراوحت قيم معاملات التشبع بالعينة الكلية بين (0.785، 0.552)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (19).

صورة مقياس التميز المؤسسي

طبقاً لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس التميز المؤسسي بالتطبيق على العينات الثلاث، لم تختلف صورة المقياس بعد التحليلات العاملية الاستكشافية عن صورة التكوين النظري للمقياس، حيث يتكون مقياس التميز المؤسسي في صورته النهائية من 25 عبارة تهدف لقياس مدى تحقيق الجامعات للتميز المؤسسي، ومقسمة الى 3 عوامل (التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي)، ويتعين على المجيب اختيار اجابة واحدة لكل عبارة. حيث يتكون عامل التميز القيادي من 8 عبارات، ويتكون عامل التميز الخدماتي من 9 عبارات، ويتكون عامل التميز المعرفي من 8 عبارات.

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي

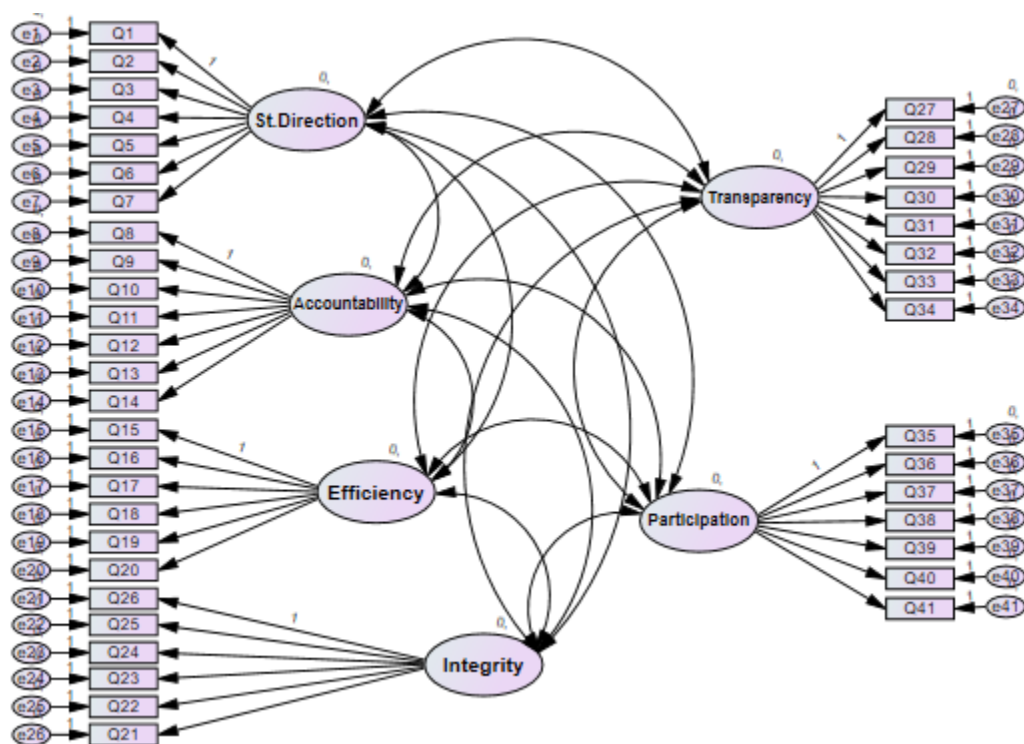
تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقاسي حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي باستخدام برنامج AMOS V26، وذلك بهدف تقييم الخصائص السكومترية للمتغيرات وإجراء التحسينات اللازمة. ونظراً لتشابه نتائج التحليلات العاملية الاستكشافية للعينات المختلفة، واستقرارهم على التشابه مع التكوين النظري، تم إجراء التحليلات العاملية التوكيدية بالتطبيق على العينة الكلية المكونة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين معاً.

1- التحليل العاملي التوكيد لمقياس حوكمة الموارد البشرية:-

بالبداية تم توكيد متغير حوكمة الموارد البشرية برمز HR.Governance، كما تم توكيد أبعاده. حيث تم اعطاء بعد التوجه الاستراتيجي رمز St.Direction، وبعد المساءلة رمز Accountability، وبعد الكفاءة رمز Efficiency، وبعد النزاهة رمز Integrity، وبعد الشفافية رمز Transparency، وبعد المشاركة رمز Participation. ثم بعد ذلك:

أولاً: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس حوكمة الموارد البشرية، وذلك بوضع عوامل البنية النظرية من الدرجة الأولى لمقياس حوكمة الموارد البشرية (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة، النزاهة، الشفافية، المشاركة) والتي تطابقت أيضاً مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي كعوامل كامنة من الدرجة الأولى، وهو ما يوضحه الشكل رقم (4).

شكل رقم (4): بداية التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس حوكمة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

ببداية التحليل لم يظهر المقياس قيم مؤشرات مطابقة مقبولة. حيث لم يصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، وهو حد القيم المقبولة لهذه المؤشرات. كما لم تصل قيمة مؤشر رمسي للقيم المقبولة والأقل من 0.08، مما دفع لإجراء بعض التعديلات.

جدول رقم (20): ملخص لمؤشرات المطابقة بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس حوكمة الموارد البشرية

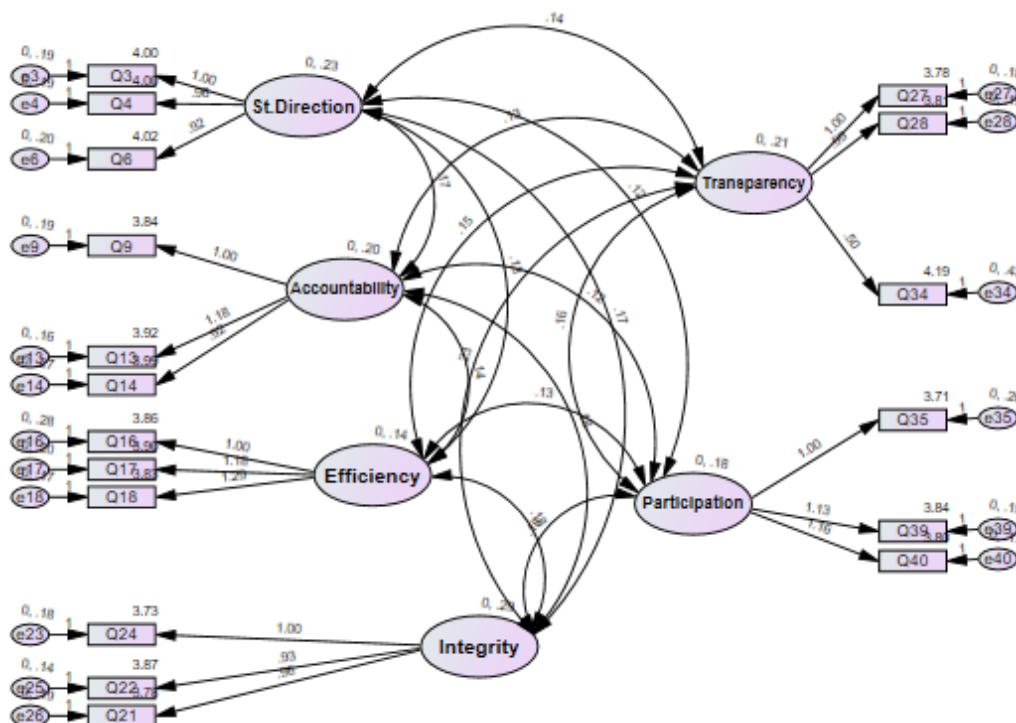
الحدود المقبولة	القيمة			المؤشر	
	Q8, Q11, Q12, حذف + Q19, Q23, Q25, Q26, Q30, Q31, Q2, , Q38, Q41	بعد حذف Q7, Q10, Q15, Q20, Q29, Q36, Q1, Q5 Q32, Q33, Q37	البداية		
(مقبول) >5 أو (ممتاز) >3	3.334	5.661	6.245	CMIN/DF	مربع كاي
0.9 ≤	0.932	0.832	0.761	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
0.9 ≤	0.913	0.812	0.743	RFI	مؤشر المطابقة النسبي
0.9 ≤	0.951	0.857	0.791	IFI	مؤشر المطابقة المتزايد
0.9 ≤	0.938	0.84	0.775	TLI	مؤشر توكر لويس
0.9 ≤	0.951	0.857	0.79	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
0.08 >	0.057	0.081	0.086	RMSEA	مؤشر رمسي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بعد الرجوع الي مؤشرات التعديل للوقوف على الحلول الممكنة، تم حذف بعض العبارات (متغيرات المشاهدة) تبعاً، حيث يتم حذف عبارة وإجراء التحليل ثم الإضطلاع على مؤشرات المطابقة، فإذا لم تظهر مستويات مقبولة يتم الرجوع الي مؤشرات التعديل مرة أخرى وحذف العبارة التالية، وهكذا إلى أن يتم الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة. والجدول رقم (20) يوضح مختصر لنتائج بداية التحليل العامل من الدرجة الأولى لمقياس حوكمة الموارد البشرية، و نتائج التحسينات التي أجريت حتى الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة.

شكل رقم (5): نهاية التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس حوكمة الموارد البشرية

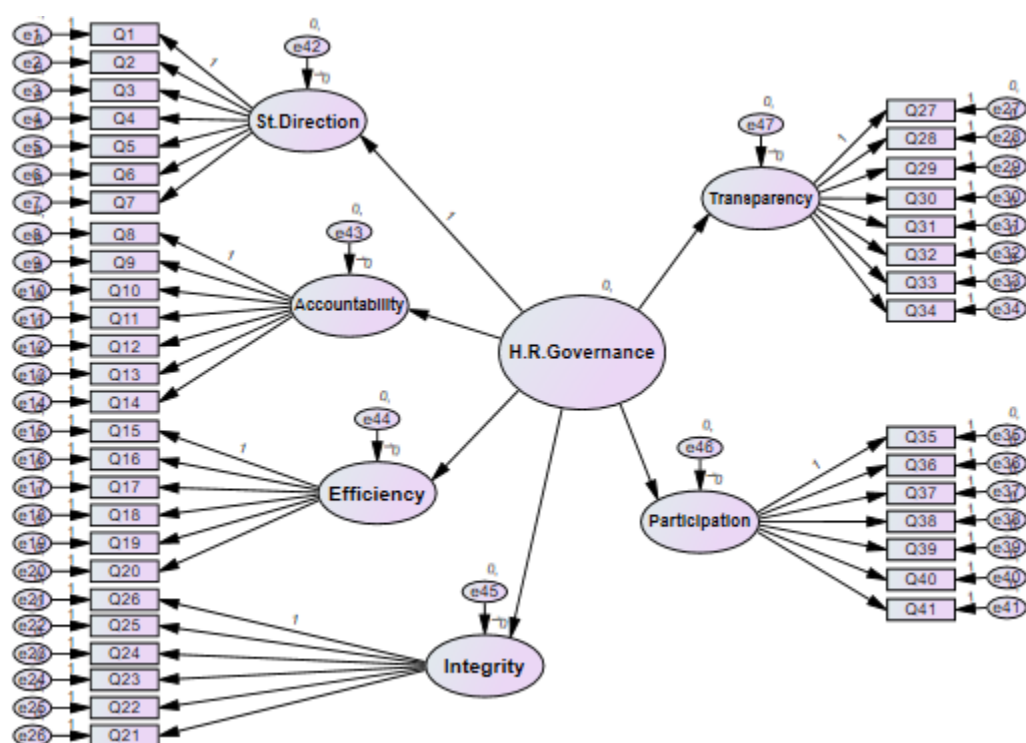


المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

يوضح الشكل رقم (5) أنه بعد حذف عبارات Q7, Q10, Q15, Q20, Q29, Q36, Q1, Q5 Q32, Q33, Q37, Q8, Q11, Q12, Q19, Q23, Q25, Q26, Q30, Q31, Q2, Q38, Q41 وصلت مؤشرات المطابقة لقيم مقبولة، حيث وصل مربع كاي لقيمة مقبولة، كما وصل مؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9. كما وصل مؤشر رمسي لقيمة أقل من 0.08.

ثانياً: تم إجراء التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية بوضع عامل البنية النظرية من الدرجة الثانية للمقياس وهو حوكمة الموارد البشرية (المتغير) بالتحليل كعامل كامن من الدرجة الثانية لعوامل الدرجة الأولى (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الكفاءة، النزاهة، الشفافية، المشاركة)، وهو ما يوضحه الشكل رقم (6).

شكل رقم (6): بداية التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

ببداية التحليل لم يظهر المقياس قيم مؤشرات مطابقة مقبولة، حيث لم يصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، وهو حد القيم المقبولة لهذه المؤشرات. كما لم تصل قيمة مؤشر رمسي لقيمة أقل من 0.08، وهي حد القبول لهذا المؤشر، مما دفع لإجراء بعض التعديلات.

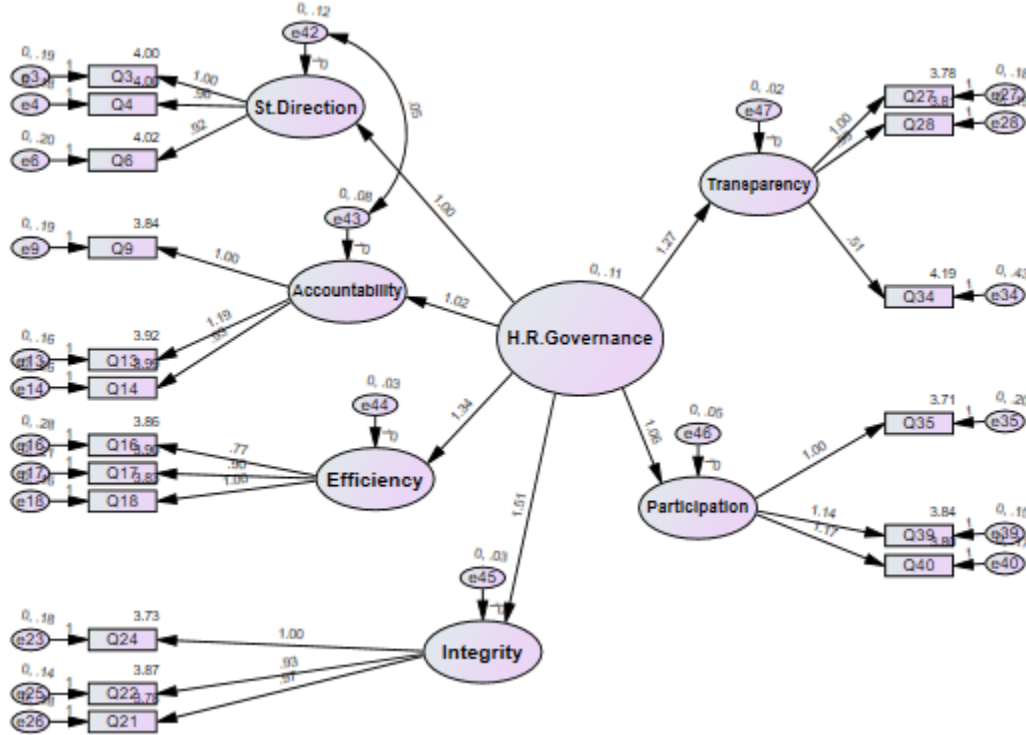
جدول رقم (21): ملخص لمؤشرات المطابقة بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية

الحدود المقبولة	القيمة		المؤشر	
	بعد حذف Q7, Q10, Q15, Q20, Q29, Q36, Q1, Q5 Q32, Q33, Q37, Q8, Q11, Q12, Q19, Q23, Q25, Q26, Q30, Q31, Q2, , Q38, Q41	البداية		
(مقبول) >5 أو (ممتاز) >3	3.588	6.521	CMIN/DF	مربع كاي
0.9 ≤	0.922	0.747	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
0.9 ≤	0.907	0.732	RFI	مؤشر المطابقة النسبي
0.9 ≤	0.942	0.777	IFI	مؤشر المطابقة المتزايد
0.9 ≤	0.931	0.763	TLI	مؤشر توكر لويس
0.9 ≤	0.942	0.777	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
0.08 >	0.061	0.088	RMSEA	مؤشر رمسي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد الرجوع الي مؤشرات التعديل للوقوف على الحلول الممكنة، تم حذف بعض العبارات (متغيرات المشاهدة) تباعا. حيث يتم حذف عبارة وإجراء التحليل ثم الإضطلاع على مؤشرات المطابقة، فإذا لم تظهر مستويات مقبولة، يتم الرجوع الي مؤشرات التعديل مرة أخرى وحذف العبارة التالية، وهكذا إلى أن يتم الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة. والجدول رقم (21) يوضح مختصر لنتائج بداية التحليل العامل من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية، ونتائج التحسينات التي أجريت حتى الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة.

شكل رقم (7): نهاية التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

يوضح الشكل رقم (7) أنه بعد حذف عبارات Q7, Q10, Q15, Q20, Q29, Q36, Q1, Q5 Q32, Q33, Q37, Q8, Q11, Q12, Q19, Q23, Q25, Q26, Q30, Q31, Q2, Q38, Q41 مقبولة، كما وصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، كما وصل مؤشر رمسي لقيمة أقل من 0.08.

التعليق

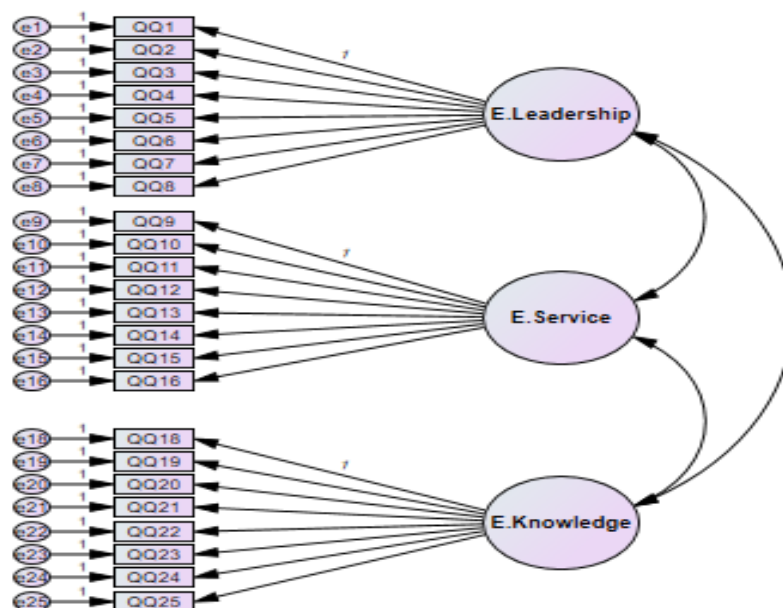
أظهرت نتائج التحليل العامل التوكيدي من الدرجة الأولى، والتحليل العامل التوكيدي من الدرجة الثانية تشابه في التحسينات المطلوب إجرائها للوصول لمعدلات مؤشرات مطابقة مقبولة. وينتج عن ذلك تشابه في البنية العاملية لحوكمة الموارد البشرية ببداية المرحلة التالية لإختبار جودة مؤشرات المطابقة لنماذج القياس التي سيتم تكوينها من متغيري الدراسة.

2- التحليل العامل التوكيدي لمقياس التميز المؤسسي:-

بالبداية تم توكيد متغير التميز المؤسسي برمز Org.Excellence، كما تم توكيد أبعاده. حيث تم اعطاء بعد التميز القيادي رمز E.Leadership، وبعد التميز الخدماتي رمز E.Service، وبعد التميز المعرفي رمز E.Knowledge. ثم بعد ذلك:

أولاً: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس التميز المؤسسي بوضع عوامل البنية النظرية من الدرجة الأولى للمقياس (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، والتي تطابقت أيضاً مع نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، كعوامل كامنة من الدرجة الأولى، وهو ما يوضحه الشكل رقم (8).

شكل رقم (8): بداية التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

بداية التحليل لم يظهر المقياس قيم مؤشرات مطابقة مقبولة، حيث لم يصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، وهو حد القيم المقبولة لهذه المؤشرات. كما لم تصل قيمة مؤشر رمسي لقيمة مقبولة أقل من 0.08، مما دفع لإجراء بعض التعديلات.

جدول رقم (22): ملخص لمؤشرات المطابقة بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس التميز المؤسسي

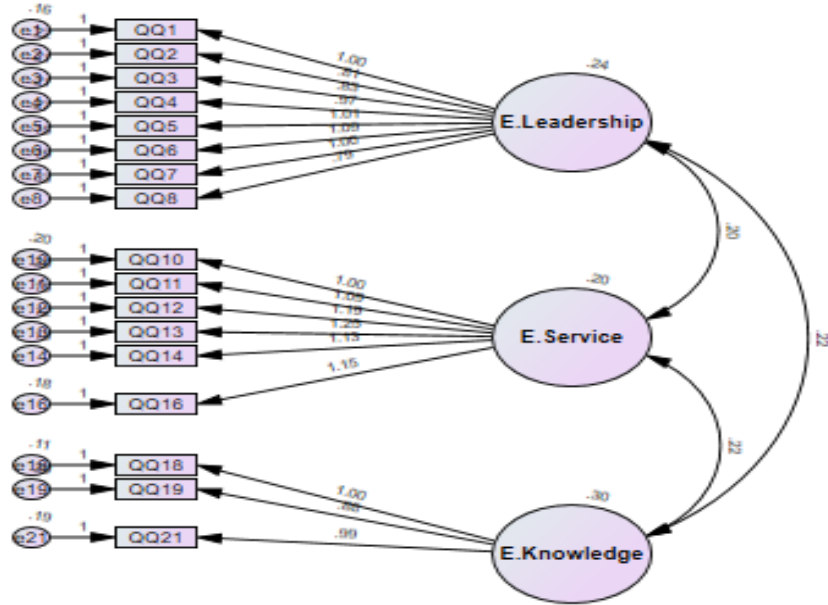
الحدود المقبولة	القيمة		المؤشر	
	البداية	بعد حذف QQ9, QQ15, QQ17, QQ20, QQ22, QQ23, QQ24, QQ25		
(مقبول) >5 أو (ممتاز) >3	6.476	3.944	CMIN/DF	مربع كاي
0.9 ≤	0.864	0.939	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
0.9 ≤	0.85	0.929	RFI	مؤشر المطابقة النسبي
0.9 ≤	0.883	0.954	IFI	مؤشر المطابقة المتزايد
0.9 ≤	0.87	0.946	TLI	مؤشر توكر لويس
0.9 ≤	0.882	0.954	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
0.08 >	0.088	0.065	RMSEA	مؤشر رمسي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بعد الرجوع الي مؤشرات التعديل للوقوف على الحلول الممكنة، تم حذف بعض العبارات (متغيرات المشاهدة) تباعا، حيث يتم حذف عبارة ثم إجراء التحليل والإضطلاع على مؤشرات المطابقة، فإذا لم تظهر مستويات مقبولة يتم الرجوع الي مؤشرات التعديل مرة أخرى وحذف العبارة التالية، وهكذا إلى أن يتم الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة. والجدول رقم (22) يوضح مختصر لنتائج بداية التحليل العاملي من الدرجة الأولى لمقياس التميز المؤسسي، ونتائج التحسينات التي أجريت حتى الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة.

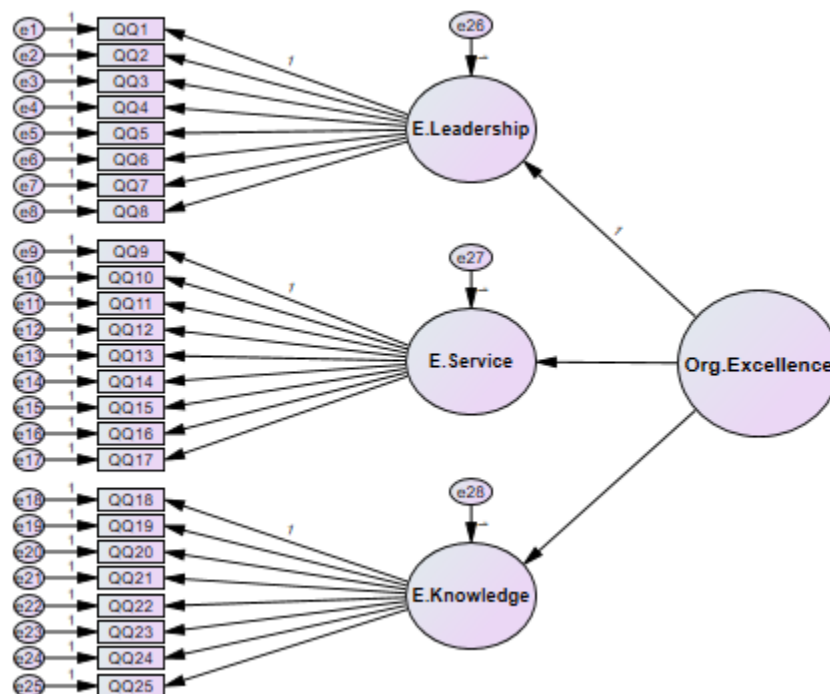
شكل رقم (9): نهاية التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

يوضح الشكل رقم (9) أنه بعد حذف عبارات QQ9, QQ15, QQ17, QQ20, QQ22, QQ23, QQ24, QQ25 وصل مربع كاي لقيمة مقبولة، كما وصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، كما وصل مؤشر رمسي لقيمة أقل من 0.08.

ثانياً: تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس التميز المؤسسي، وذلك بوضع عامل البنية النظرية من الدرجة الثانية للمقياس وهو التميز المؤسسي (المتغير)، بالتحليل كعامل كامن من الدرجة الثانية لعوامل الدرجة الأولى (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وهو ما يوضحه الشكل رقم (10). شكل رقم (10): بداية التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

ببداية التحليل لم يظهر المقياس قيم مؤشرات مطابقة مقبولة، حيث لم يصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، وهو حد القيم المقبولة لهذه المؤشرات، كما لم تصل قيمة مؤشر رمسي لقيمة مقبولة أقل من 0.08، مما دفع لإجراء بعض التعديلات.

جدول رقم (23): ملخص لمؤشرات المطابقة بالتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس التميز المؤسسي

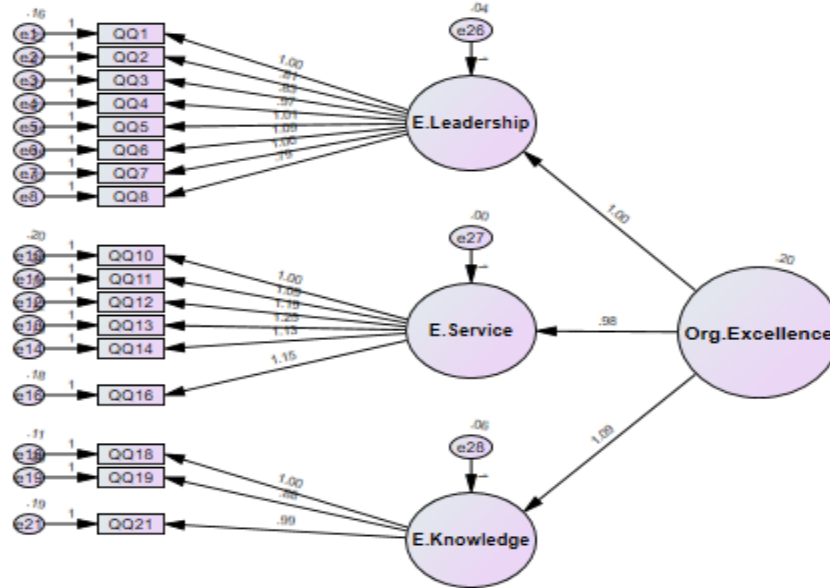
الحدود المقبولة	القيمة		المؤشر	
	بعد حذف QQ9, QQ15, QQ17, QQ20, QQ22, QQ23, QQ24, QQ25	البداية		
(مقبول) >5 أو (ممتاز) >3	3.944	6.476	CMIN/DF	مربع كاي
$0.9 \leq$	0.939	0.864	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
$0.9 \leq$	0.929	0.85	RFI	مؤشر المطابقة النسبي
$0.9 \leq$	0.954	0.883	IFI	مؤشر المطابقة المتزايد
$0.9 \leq$	0.946	0.87	TLI	مؤشر توكر لويس
$0.9 \leq$	0.954	0.882	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
$0.08 >$	0.065	0.088	RMSEA	مؤشر رمسي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بعد الرجوع الي مؤشرات التعديل للوقوف على الحلول الممكنة، تم حذف بعض العبارات (متغيرات المشاهدة) تباعا، حيث يتم حذف عبارة ثم إجراء التحليل والإضطلاع على مؤشرات المطابقة، فإذا لم تظهر مستويات مقبولة، يتم الرجوع الي مؤشرات التعديل مرة أخرى وحذف العبارة التالية، وهكذا إلى أن يتم الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة. و الجدول رقم (23) يوضح مختصر لنتائج بداية التحليل العاملي من الدرجة الثانية لمقياس التميز المؤسسي، ونتائج التحسينات التي أجريت حتى الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة.

شكل رقم (11): نهاية التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس التميز المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

يوضح الشكل رقم (11) أنه بعد حذف عبارات QQ9, QQ15, QQ17, QQ20, QQ22, QQ23, QQ24, QQ25 وصل مربع كاي لقيمة مقبولة، كما وصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، كما وصل مؤشر رمسي لقيمة أقل من 0.08.

التعليق:-

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى، والتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية تشابه في التحسينات المطلوب إجرائها للوصول لمعدلات مؤشرات مطابقة مقبولة. مما يؤدي إلى تشابه البنية العاملية للتميز المؤسسي في بداية المراحل التالية لإختبار جودة مؤشرات المطابقة لنماذج القياس التي سيتم تكوينها من متغيري الدراسة.

خامساً: التحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس

طبقا لفروض الدراسة تم تكوين نموذجين قياس بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعاده، وذلك على النحو التالي:

1- التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الأول:-

تم تكوين نموذج القياس الأول بربط الناتج النهائي للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمقياس حوكمة الموارد البشرية، بالناتج النهائي للتحليل العاملي التوكيد من الدرجة الثانية لمقياس التميز المؤسسي، وهو ما يوضحه الشكل رقم (12). ثم تم إجراء التحليل العاملي لنموذج القياس للتوصل لمؤشرات مطابقة مقبولة للنموذج.

شكل رقم (12): بداية التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الأول



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

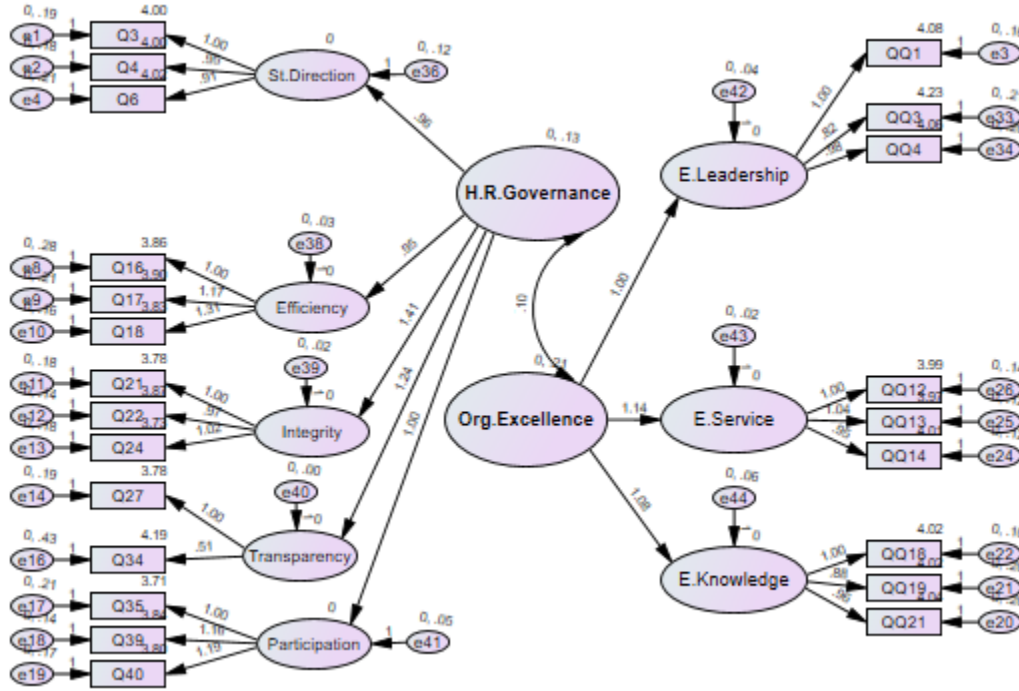
ببداية التحليل كانت قيمة مؤشر رمسي 0.068 وهي قيمة مقبولة حيث كانت أقل من 0.08، وكانت قيمة مربع كاي أيضا في الحدود المقبولة، بينما لم يظهر نموذج القياس قيم مقبولة لمؤشرات المطابقة الأخرى، حيث لم يصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، وهو حد القيم المقبولة لهذه المؤشرات، مما دفع لإجراء بعض التعديلات. جدول رقم (24): ملخص لمؤشرات المطابقة بالتحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الأول

الحدود المقبولة	القيمة			المؤشر	
	Q9, Q13, Q14, Q28 + حذف	QQ2, QQ5, QQ6, QQ7, QQ8, QQ10, QQ11, QQ16 بعد حذف	البداية		
(مقبول) >5 أو (ممتاز) > 3	3.352	3.611	4.283	CMIN/DF	مربع كاي
0.9 ≤	0.914	0.891	0.845	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
0.9 ≤	0.901	0.878	0.832	RFI	مؤشر المطابقة النسبي
0.9 ≤	0.938	0.919	0.876	IFI	مؤشر المطابقة المتزايد
0.9 ≤	0.929	0.909	0.866	TLI	مؤشر توكر لويس
0.9 ≤	0.938	0.919	0.876	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
0.08 >	0.058	0.061	0.068	RMSEA	مؤشر رمسي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد الرجوع الي مؤشرات التعديل للوقوف على الحلول الممكنة، تم حذف بعض العبارات (متغيرات المشاهدة) تباعا، حيث يتم حذف عبارة ثم إجراء التحليل والإضطلاع على مؤشرات المطابقة، فإذا لم تظهر مستويات مقبولة، يتم الرجوع الي مؤشرات التعديل مرة أخرى وحذف العبارة التالية، وهكذا إلى أن يتم الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة. والجدول رقم (24) يوضح مختصر لنتائج بداية التحليل العملي لنموذج القياس الأول، ونواتج التحسينات التي أجريت حتى الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة.

شكل رقم (13): نهاية التحليل العملي التوكيدي لنموذج القياس الأول



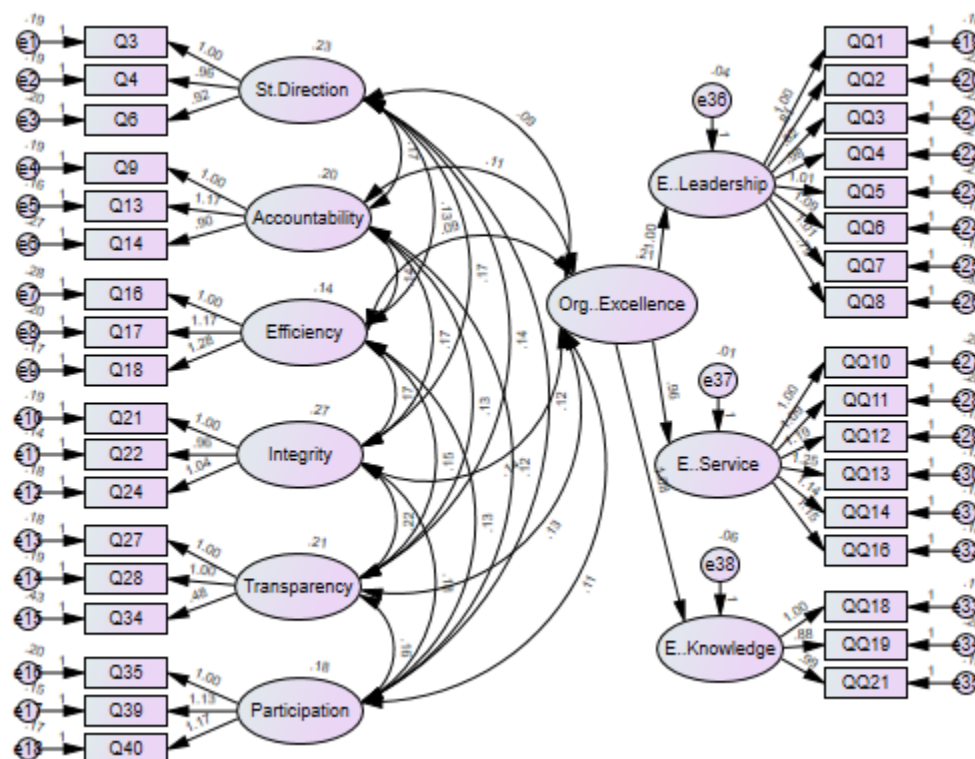
المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

يوضح الشكل رقم (13) أنه لم تصل جميع مؤشرات المطابقة لنموذج القياس الأول لقيم مقبولة إلا بعد حذف عبارات المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، كما حافظ مربع كاي على وقوعه في نطاق القبول وحافظ مؤشر رمسي على مستوى قيمة أقل من 0.08.

2- التحليل العملي لنموذج القياس الثاني

تم تكوين نموذج القياس الثاني بربط الناتج النهائي للتحليل العملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمقياس حوكمة الموارد البشرية، بالناتج النهائي للتحليل العملي التوكيد من الدرجة الثانية لمقياس التميز المؤسسي، وهو ما يوضحه الشكل رقم (14). ثم تم إجراء التحليل العملي لنموذج القياس للتوصل لمؤشرات مطابقة مقبولة للنموذج.

شكل رقم (14): بداية التحليل العملي التوكيدي لنموذج القياس الثاني



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

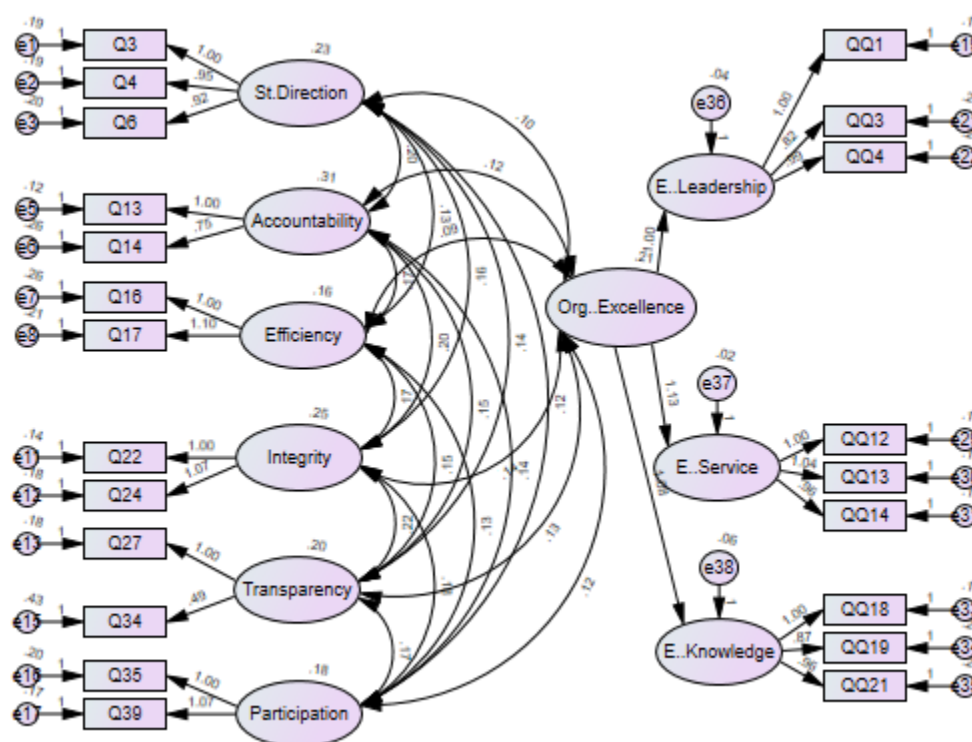
ببداية التحليل كانت قيمة مؤشر رمسي 0.068 وهي قيمة مقبولة حيث كانت أقل من 0.08 وكانت قيمة مربع كاي أيضا في الحدود المقبولة، بينما لم يظهر نموذج القياس قيم مقبولة لمؤشرات المطابقة الأخرى، حيث لم يصل مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، وهو حد القيم المقبولة لهذه المؤشرات، مما دفع لإجراء بعض التعديلات. جدول رقم (25): ملخص لمؤشرات المطابقة بالتحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الثاني

الحدود المقبولة	القيمة			المؤشر	
	Q9, Q18, حذف + Q21, Q28, Q40	بعد حذف QQ2, QQ5, QQ6, QQ7, QQ8, QQ10, QQ11, QQ16	البداية		
(مقبول) >5 أو (ممتاز) > 3	3.228	3.517	4.235	CMIN/DF	مربع كاي
0.9 ≤	0.923	0.899	0.85	NFI	مؤشر المطابقة المعياري
0.9 ≤	0.903	0.881	0.834	RFI	مؤشر المطابقة النسبي
0.9 ≤	0.945	0.925	0.881	IFI	مؤشر المطابقة المتزايد
0.9 ≤	0.931	0.912	0.868	TLI	مؤشر توكر لويس
0.9 ≤	0.945	0.925	0.881	CFI	مؤشر المطابقة المقارن
0.08 >	0.056	0.060	0.068	RMSEA	مؤشر رمسي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد الرجوع الي مؤشرات التعديل للوقوف على الحلول الممكنة، تم حذف بعض العبارات (متغيرات المشاهدة) تباعا، حيث يتم حذف عبارة ثم إجراء التحليل والإضطلاع على مؤشرات المطابقة، فإذا لم تظهر مستويات مقبولة، يتم الرجوع الي مؤشرات التعديل مرة أخرى وحذف العبارة التالية، وهكذا إلى أن يتم الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة. والجدول رقم (26) يوضح مختصر لنتائج بداية التحليل العملي لنموذج القياس الثاني، ونتائج التحسينات التي أجريت حتى الوصول لقيم مؤشرات مطابقة مقبولة.

شكل رقم (15): نهاية التحليل العملي التوكيدي لنموذج القياس الثاني



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

يوضح الشكل رقم (15) أنه لم تصل جميع مؤشرات المطابقة لنموذج القياس الأول لقيم مقبولة إلا بعد حذف عبارات مؤشر المطابقة المعياري، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر توكر لويس لقيم أكبر من 0.9، كما حافظ مربع كاي على وقوعه داخل نطاق القبول وحافظ مؤشر رمسي على مستوى قيمة أقل من 0.08.

سادساً: نتائج اختبارات فروض الدراسة

لاختبار الفروض، تم الاعتماد على برنامج SPSS V26 لحساب المتغيرات، وأبعادها بناء على نتائج التحليل العملي التوكيدي لنماذج القياس، وكذلك لإجراء اختبارات مان ويتني (Mann-Whitney)، وكروسكال واليس (Kruskal Wallis). كما تم استخدام برنامج AMOS V26 لإجراء تحليل المسار، وتحليل المجموعات المتعددة.

الفرض الرئيسي الأول:-
H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لحوكمة الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

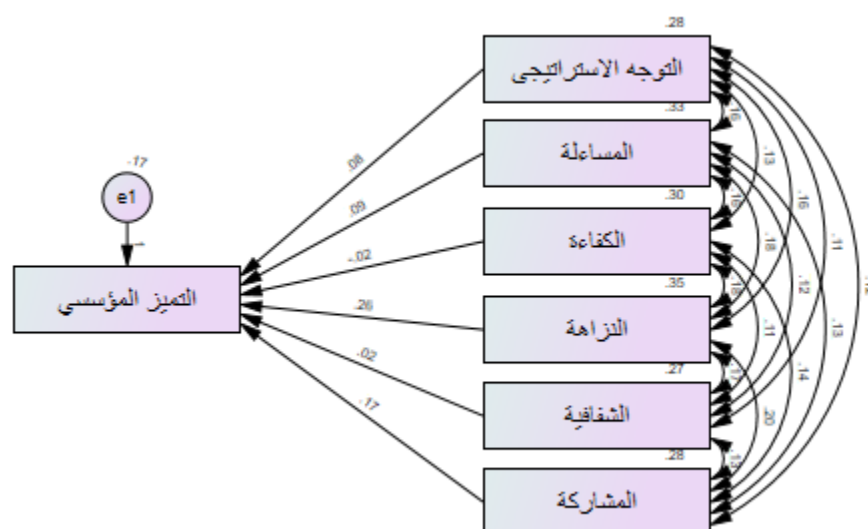
شكل رقم (16): تحليل المسار لاختبار الفرض الأول



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

النتائج: تم قبول الفرض، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعاري للانحدار بين حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي معنوية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.001 وتقع داخل النطاق المقبول، حيث تساوي 17.632، وهي قيمة أكبر من 1.96، مما يدل على وجود علاقة تأثير بين حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. وبلغ التقدير اللامعاري للانحدار 0.649، وهو بإشارة موجبة مما يدل على الاتجاه الطردي لعلاقة التأثير. كما بلغ التقدير المعياري لانحدار العلاقة 0.553، أي أنه كلما تضاعف مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية بمقدار 1، كلما تحسن التميز المؤسسي بمقدار 55%.

شكل رقم (19): تحليل المسار لإختبار للفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج AMOS V26

H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الإستراتيجي على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

النتائج: تم قبول الفرض، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعاري لانحدار التوجه الإستراتيجي على التميز المؤسسي معنوية عند مستوى 0.024 وتقع داخل النطاق المقبول، حيث تساوي 2.259، وهي قيمة أكبر من 1.96، مما يدل على وجود علاقة تأثير بين التوجه الإستراتيجي والتميز المؤسسي. وبلغ التقدير اللامعاري لانحدار 0.085، وهو بإشارة موجبة مما يدل على الاتجاه الطردي لعلاقة التأثير. كما بلغ التقدير المعياري لانحدار العلاقة 0.09، أي أنه كلما تضاعف مستوى تطبيق التوجه الإستراتيجي بمقدار 1، كلما تحسن التميز المؤسسي بما يقارب 9%.

H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمساءلة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

النتائج: تم قبول الفرض، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعيارى لإنحدار المساءلة على التميز المؤسسي معنوية عند مستوى 0.013 وتقع داخل النطاق المقبول، حيث تساوي 2.475، وهي قيمة أكبر من 1.96، مما يدل على وجود علاقة تأثير بين المساءلة و التميز المؤسسي. وبلغ التقدير اللامعيارى لإنحدار 0.088، وهو بإشارة موجبة مما يدل على الإتجاه الطردى لعلاقة التأثير. كما بلغ التقدير المعيارى لإنحدار العلاقة 0.101، أي أنه كلما تضاعف مستوي تطبيق المساءلة بمقدار 1، كلما تحسن التميز المؤسسي بما يقارب 10%.

H1.3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة على التميز المؤسسي فى الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

النتائج: عدم قبول الفرض، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعيارى لإنحدار المساءلة على التميز المؤسسي غير معنوية ولا تتجاوز عتبات المقبول، حيث كان مستوى المعنوية 0.631 وهو مستوى أكبر من 0.05، وكانت قيمة CR تساوي -0.480، وهي قيمة تقع داخل النطاق من -1.96 الى 1.96، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.

H1.4: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنزاهة على التميز المؤسسي فى الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

النتائج: تم قبول الفرض، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعيارى لإنحدار النزاهة على التميز المؤسسي معنوية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.001 وتقع داخل النطاق المقبول، حيث تساوي 6.427، وهي قيمة أكبر من 1.96، مما يدل على وجود علاقة تأثير بين النزاهة والتميز المؤسسي. وبلغ التقدير اللامعيارى لإنحدار 0.258، وهو بإشارة موجبة مما يدل على الإتجاه الطردى لعلاقة التأثير. كما بلغ التقدير المعيارى لإنحدار العلاقة 0.305، أي أنه كلما تضاعف مستوي تطبيق النزاهة بمقدار 1، كلما تحسن التميز المؤسسي بما يقارب 31%.

H1.5: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للشفافية على التميز المؤسسي فى الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

النتائج: عدم قبول الفرض، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعيارى لإنحدار الشفافية على التميز المؤسسي غير معنوية ولا تتجاوز عتبات المقبول، حيث كان مستوى المعنوية 0.595 وهو مستوى أكبر من 0.05، وكانت قيمة CR تساوي 0.532 وهي قيمة تقع داخل النطاق من -1.96 الى 1.96، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والتميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة.

H1.6: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة على التميز المؤسسي فى الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05.

النتائج: تم قبول الفرض، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعيارى لإنحدار المشاركة على التميز المؤسسي معنوية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.001 وتقع داخل النطاق المقبول، حيث تساوي 4.337، وهي قيمة أكبر من 1.96، مما يدل على وجود علاقة تأثير بين المشاركة والتميز المؤسسي. وبلغ التقدير اللامعيارى لإنحدار 0.170، وهو بإشارة موجبة مما يدل على الإتجاه الطردى لعلاقة التأثير. كما بلغ التقدير المعيارى لإنحدار العلاقة 0.182، أي أنه كلما تضاعف مستوي تطبيق المشاركة بمقدار 1، كلما تحسن التميز المؤسسي بما يقارب 18%.

الفرض الرئيسى الثانى:-

H2: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ترجع للمتغيرات الديموغرافية (النوع , العمر, المؤهل العلمى , الخبرة , الدرجة الوظيفية).

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لحساب الفرق بين متوسطي رتب مجموعتين مستقلتين، واختبار اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) لحساب الفرق بين متوسطات رتب ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول رقم (26): ملخص لاختبارات الفروق لمتغير حوكمة الموارد البشرية

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغير	الفروق حسب	الاختبار	المجموعات	ن	متوسط الرتب	Z/H	Sig	الدلالة
حوكمة الموارد البشرية	النوع	Mann–Whitney	ذكر	370	355.19	-0.163	0.871	غير معنوي (لا فروق)
			أنثي	337	352.69			
	الوظيفة	Mann–Whitney	عضو هيئة تدريس	360	363.99	-1.327	0.184	غير معنوي (لا فروق)
			موظف	347	343.64			
	العمر	Kruskal Wallis	≤ 30	163	326.84	4.842	0.089	غير معنوي (لا فروق)
			30 – 40	311	354.28			
			> 40	233	372.62			
	المؤهل	Kruskal Wallis	متوسط	18	281.97	2.748	0.253	غير معنوي (لا فروق)
			بكالوريوس	290	361.93			
			دراسات عليا	399	351.49			
	الخبرة	Kruskal Wallis	≤ 5	193	354.14	3.546	0.17	غير معنوي (لا فروق)
			5-10	190	331.85			
			> 10	324	366.91			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

يتضح من الجدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات رتب المجموعات المختلفة لعينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية، حيث كانت مستويات المعنوية لجميع الاختبارات أكبر من مستوى 0.05.

جدول رقم(27): ملخص لاختبارات الفروق لمتغير التميز المؤسسي

المتغير	الفروق حسب	الاختبار	المجموعات	ن	متوسط الرتب	Z/H	Sig	الدلالة
التميز المؤسسي	النوع	Mann–Whitney	ذكر	370	366.09	-1.657	0.097	غير معنوي (لا فروق)
			أنثي	337	340.73			
	الوظيفة	Mann–Whitney	عضو هيئة تدريس	360	369.92	-2.121	0.034	معنوي (توجد فروق)
			موظف	347	337.48			
	العمر	Kruskal Wallis	≤ 30	163	356.1	0.036	0.982	غير معنوي (لا فروق)
			30 – 40	311	352.51			
			> 40	233	354.52			
	المؤهل		متوسط	18	350.39	1.299	0.522	غير معنوي

(لا فروق)			364.43	290	بكالوريوس	Kruskal Wallis		
			346.59	399	دراسات عليا			
غير معنوي (لا فروق)	0.133	4.03	377	193	≤ 5	Kruskal Wallis	الخبرة	
			336.07	190	5-10			
			350.81	324	> 10			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بينما يتضح من الجدول رقم (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات المختلفة لعينة الدراسة حول تحقيق التميز المؤسسي، عدا في تصنيف الوظيفة كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث كانت مستويات المعنوية لجميع الاختبارات أكبر من مستوى 0.05، عدا في تصنيف الوظيفة كان مستوى المعنوية 0.035 وهو أقل من 0.05.

بناء على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض H2 قبول جزئي، حيث هناك فقط فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية بين متوسطات مجموعتي الدرجة الوظيفية (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) حول تحقيق التميز المؤسسي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية تعزي لأي متغير ديموغرافي بالدراسة، كما أنه باستثناء الدرجة الوظيفية، لا يوجد فروق بين متوسطات العينة حول تحقيق التميز المؤسسي تعزي لباقي المتغيرات الديموغرافية. ونتناول هذه النتائج بالتفصيل في الفروض الفرعية التالية والمنبثقة من الفرض الرئيسي الثاني:

H2.1: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير النوع.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات الذكور والإناث حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة -0.163، عند مستوى معنوية 0.871 وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير حوكمة الموارد البشرية 3.88، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطي رتب درجات الذكور والإناث حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية، وميل آراء معظمهم إلى الموافقة على أن جامعاتهم تطبق حوكمة الموارد البشرية، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.1.

H2.2: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير النوع.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات الذكور والإناث حول تطبيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة -1.657، عند مستوى معنوية 0.097 وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير التميز المؤسسي 4.04، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطي رتب درجات الذكور والإناث حول تحقق التميز المؤسسي، وميل آراء معظمهم في الموافقة على أن جامعاتهم تحقق التميز المؤسسي، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.2.

H2.3: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير العمر.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات المجموعات العمرية الثلاث حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة H للإختبار 4.842 عند مستوى معنوية 0.089، وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير حوكمة الموارد البشرية 3.88، أي أنه يوجد

تقارب بين متوسطات رتب المجموعات العمرية المختلفة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية، وميل آراء معظم الأفراد على اختلاف أعمارهم إلى الموافقة على أن جامعاتهم تطبق حوكمة الموارد البشرية، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.3.

H2.4: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير العمر

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات المجموعات العمرية الثلاث حول تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة H للاختبار 0.036 عند مستوى معنوية 0.982، وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير التميز المؤسسي 4.0459، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات رتب المجموعات العمرية المختلفة حول تحقيق التميز المؤسسي، وميل آراء معظم الأفراد على اختلاف أعمارهم إلى الموافقة على أن جامعاتهم تحقق التميز المؤسسي، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.4.

H2.5: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد ترجع لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات مجموعات المؤهل العلمي الثلاث حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة H للاختبار 2.748 عند مستوى معنوية 0.253، وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير حوكمة الموارد البشرية 3.87، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات رتب مجموعات المؤهل العلمي المختلفة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية، وميل آراء معظم الأفراد على اختلاف مؤهلاتهم الدراسية إلى الموافقة على أن جامعاتهم تطبق حوكمة الموارد البشرية، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.5.

H2.6: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات مجموعات المؤهل العلمي الثلاث حول تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة H للاختبار 1.299 عند مستوى معنوية 0.522، وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير التميز المؤسسي 4.0459، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات رتب مجموعات المؤهل العلمي المختلفة حول تحقيق التميز المؤسسي، وميل آراء معظم الأفراد على اختلاف مؤهلاتهم الدراسية إلى الموافقة على أن جامعاتهم تحقق التميز المؤسسي، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.6.

H2.7: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير الخبرة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات مجموعات الخبرة الثلاث حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة H للاختبار 3.546 عند مستوى معنوية 0.170، وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير حوكمة الموارد البشرية 3.87، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات رتب مجموعات الخبرة المختلفة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية، وميل آراء معظم الأفراد على اختلاف سنوات خبرتهم الدراسية إلى الموافقة على أن جامعاتهم تطبق حوكمة الموارد البشرية، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.7.

H2.8: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير الخبرة

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات مجموعات الخبرة الثلاث حول تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة H للإختبار 4.030 عند مستوى معنوية 0.133، وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير التميز المؤسسي 4.0459، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطات رتب مجموعات الخبرة المختلفة حول تحقيق التميز المؤسسي، وميل آراء معظم الأفراد على اختلاف سنوات خبرتهم إلى الموافقة على أن جامعاتهم تحقق التميز المؤسسي، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.8.

H2.9: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة 1.327- عند مستوى معنوية 0.184، وهو مستوى أكبر من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير حوكمة الموارد البشرية 3.88، أي أنه يوجد تقارب بين متوسطي رتب درجات أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية، وميل آراء معظمهم إلى الموافقة على أن جامعاتهم تطبق حوكمة الموارد البشرية، وهذا يدعم عدم قبول الفرض H2.9.

H2.10: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أعضاء هيئة التدريس والموظفين حول تطبيق التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة 2.121- عند مستوى معنوية 0.034، وهو مستوى أقل من 0.05. كما بلغ قيمة المتوسط لمتغير التميز المؤسسي 4.05، وبلغ متوسط رتب مجموعة أعضاء هيئة التدريس 369.92، بينما كان متوسط رتب الموظفين 337.48، أي أنه يوجد فروق بين متوسطي رتب درجات الذكور والإناث حول تطبيق التميز المؤسسي لصالح مجموعة أعضاء هيئة التدريس، وهذا يدل على ميل آراء أعضاء هيئة التدريس إلى الموافقة على أن جامعاتهم تحقق التميز المؤسسي أكثر من ميل الموظفين، وهذا يدعم قبول الفرض H2.10.

جدول رقم (28): ملخص لنتائج اختبارات الفروض

م	الفرض	صياغة الفرض	نتيجة الاختبار
1	H1	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05	قبول
2	H1.1	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05	قبول
3	H1.2	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05	قبول
4	H1.3	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أكبر 0.05.	عدم قبول
5	H1.4	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنزاهة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05	قبول

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

6	H1.5	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أكبر 0.05	عدم قبول
7	H1.6	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على التميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05	قبول
8	H2	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ترجع للمتغيرات الديموغرافية (النوع , العمر , المؤهل العلمي , الخبرة , الدرجة الوظيفية)	قبول جزئي
9	H2.1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير النوع	عدم قبول
10	H2.2	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير النوع	عدم قبول
11	H2.3	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير العمر	عدم قبول
12	H2.4	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير العمر	عدم قبول
13	H2.5	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد لمتغير المؤهل العلمي	عدم قبول
14	H2.6	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير المؤهل العلمي	عدم قبول
15	H2.7	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير الخبرة	عدم قبول
16	H2.8	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير الخبرة	عدم قبول
17	H2.9	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق حوكمة الموارد البشرية ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية	عدم قبول
18	H2.10	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول تطبيق التميز المؤسسي ترجع لمتغير الدرجة الوظيفية	قبول

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية :-

ويوضح الجدول السابق النتائج التالية :

سعت الباحثة سد الفجوة في الدراسة الحالية من خلال الربط بين حوكمة الموارد البشرية (كمتغير مستقل)، والتميز المؤسسي (كمتغير تابع)، والتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضا علاقة ارتباط لكل من متغيرات

الدراسة. ولم تلاحظ الباحثة من خلال الرجوع للدراسات السابقة أى من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفى الجامعات المصرية بصعيد مصر مجال التطبيق بشكل خاص، فى حدود علم الباحثة، وهوما يمثل أحد الدوافع التى أستندت إليها الباحثة فى سبيل إعداد هذه الدراسة، وفى ضوء ماسبق يتم تلخيص النتائج كالاتى:

- إتضح فهم وإدراك المبحوثين لأبعاد حوكمة الموارد البشرية بشكل إيجابى المتمثل فى (التوجه الإستراتيجى، المساءلة، الشفافية، النزاهة، الكفاءة، المشاركة)، أيضا إتضح فهم المبحوثين لأبعاد التميز المؤسسى بشكل إيجابى بأبعاده (التميز القيادى، التميز الخدماتى، التميز المعرفى).
- إتضح صدق وثبات قائمة الإستقصاء واثبت جودة المقاييس للمتغيرات وأن القائمة مقبولة إحصائياً، وأن القائمة تقيس فعلاً البعد الذى صممت من أجله.

مناقشة نتائج الفرض الرئيسى الأول :-

- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على التميز المؤسسى بالجامعات المصرية بصعيد مصر محل الدراسة، حيث جاءت قيمة CR للوزن اللامعيارى للانحدار بين حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسى معنوية عند مستوى أقل من أو يساوي 0.001 وهي قيمة أكبر من 1.96، مما يدل على وجود علاقة تأثير بين حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسى.

مناقشة نتائج الفرض الفروعية من الفرض الرئيسى الأول :-

- أسفرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابى لإبعاد حوكمة الموارد البشرية لكل من بعدى (التوجه الاستراتيجى، المساءلة، النزاهة، المشاركة) على التميز المؤسسى فى الجامعات المصرية محل الدراسة بصعيد مصر عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير إيجابى لبعدى (الكفاءة، والشفافية) لأنه جاء مستوى المعنوية أكبر 0.05 ، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدى الكفاءة، والشفافية والتميز المؤسسى فى الجامعات محل الدراسة
- أتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبدالكريم، 2022) التى توصلت إلى مستوى إيجابى مقبول لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية حسب معايير ISO 308004 فى جامعة الجزائر وفقاً لإراء موظفى واساتذة الكلية، ودراسة (أرباب، 2023) توصلت إلى وجود علاقة بين حوكمة الموارد البشرية وأبعادها وبين الكفاء البشرية وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة نجران بالملكة العربية السعودية، ودراسة (Khdir,2024) توصلت إلى أنه يوجد علاقة معنوية إيجابية عالية بين حوكمة الموارد البشرية والثقة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من (13) كلية بجامعة صلاح الدين بالعراق، مما يظهر مدى أهمية حوكمة الموارد البشرية فى الجامعات بشكل عام، بينما أختلفت نتائج كلا من دراسة (Saidi,2020) إلى عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير حقيقي بين حوكمة الموارد البشرية بكلية التكنولوجيا بجامعة الفرات بالعراق، ودراسة (زواش، 2021) إلى وجود قصور كبير فى تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة فى المؤسسات، ودراسة (البلوشى، 2021) التى توصلت إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق حوكمة الموارد البشرية فى الشركات.

التوصيات المقترحة وآليات تنفيذها جدول رقم (29)

م	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	المدى الزمنى
1-	يجب على المؤسسات الجامعية العمل على تعزيز آليات حوكمة الموارد البشرية من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة تُعنى بتوظيف الأفراد وتطويرهم وتقييم أدائهم. هذا يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال توفير بيئة عمل تساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.	- إدارة الجامعة - الإدارة العليا - رؤساء القطاعات والإدارات - لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة للجامعات بكل قطاع وإدارة - فريق الخبراء والإستشاريين	- صياغة سياسات وإجراءات مكتوبة وشاملة تتعلق بمبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية. - تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لنشر الوعي بالسياسات والإجراءات. - تطبيق نظام تقييم أداء شامل يعتمد على معايير واضحة تشمل الإنجازات	المدى الطويل

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المهنية، والمساهمات البحثية، والتفاعل مع المجتمع الجامعي. المدى المتوسط والطويل	إنشاء إدارة متخصصة بالحوكمة والشفافية داخل الهيكل التنظيمي للجامعة عقد دورات تدريبية وورش عمل دورية لتعريف الموظفين بمبادئ الحوكمة والشفافية، وأساليب تطبيقها في مجالات الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة المؤسسية. وتعزيز وعي الموظفين وثقافتهم حول أهميتها في تعزيز التميز المؤسسي.	إدارة الجامعة الإدارة العليا رؤساء القطاعات والإدارات لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة للجامعات بكل قطاع وإدارة فريق الخبراء والاستشاريين	2- إنشاء إدارة متخصصة بالحوكمة والشفافية في الجامعات تعمل على تعزيز وترسيخ ثقافة الحوكمة بشكل عام، وحوكمة الموارد البشرية بشكل خاص بتعزيز مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة بهدف الحفاظ على مستوى عالي من التميز المؤسسي لدى العاملين.
المدى المتوسط والطويل	وضع سياسات وإجراءات واضحة تتعلق بكيفية تقديم الدعم والاستشارات في مجال الحوكمة، وتحديد المعايير والإجراءات التي يجب اتباعها. وضع قنوات اتصال فعالة بين فرق حوكمة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لتسهيل تقديم الاستشارات والدعم.	إدارة الجامعة الإدارة العليا رؤساء القطاعات والإدارات لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة للجامعات بكل قطاع وإدارة فريق الخبراء والاستشاريين	3- يجب على الجامعات المصرية وضع هيكل تنظيمي خاص بحوكمة الموارد البشرية يساعد على تقديم الدعم والاستشارات في هذا المجال
المدى المتوسط والطويل	عقد ورش عمل لمناقشة أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات محل الدراسة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقادة والموظفين لتعريفهم بمبادئ حوكمة الموارد البشرية وأفضل الممارسات. تقديم تقارير دورية للإدارة العليا حول تقدم تنفيذ المبادئ وأثرها على التميز المؤسسي.	إدارة الجامعة الإدارة العليا رؤساء القطاعات والإدارات لجنة إدارة شئون حوكمة الموارد البشرية التابعة للجامعات بكل قطاع وإدارة فريق الخبراء والاستشاريين	4- ينبغي على قادة مؤسسات الجامعات المصرية الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية وبمختلف محاورها، وذلك لما لها من دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات المستقبلية المقترحة :-

- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية في مجال تحقيق حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي
- أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات
- ممارسة أبعاد حوكمة الموارد البشرية وأثرها على أداء شركات التمويل متناهية الصغر.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي باستخدام عدد من الأبعاد التي لم يتم استخدامها في هذه الدراسة.

الإطار المقترح

- شكل الإطار المقترح للعلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسى بالتطبيق على الجامعات المصرية بصعيد مصر، ويتمثل الإطار فى الشكل التالى رقم (30)

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسى بالجامعات المصرية

رئيس الجامعة

التوجه الاستراتيجى	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- تطوير خطة استراتيجية طويلة المدى بالتعاون مع مجلس الجامعة. - عقد ورش عمل لدراسة الأولويات الأكاديمية وفقًا لاحتياجات سوق العمل والمجتمع. - استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) لمتابعة تقدم البرامج الأكاديمية والإدارية.	- إنشاء لجنة لتقييم الأداء الجامعي في مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية. - استخدام تقارير تقييم دورية لتحليل فعالية التنفيذ وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	- نشر الخطة الاستراتيجية وتقرير الأداء السنوي على الموقع الإلكتروني للجامعة ووسائل التواصل الاجتماعي. - توفير تقارير ميزانية ومعلومات عن الإنفاق عبر الأنظمة المالية الرقمية.	- نشر ميثاق رسمي للسلوك على الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة وتعريف جميع الأطراف به من خلال الاجتماعات الدورية. - إنشاء آلية لمراقبة جودة العمل الأكاديمي والتأكد من تطبيق السياسات عبر لجنة الرقابة الأكاديمية.	- استخدام أدوات مثل برامج إدارة المشاريع (مثل Trello أو Asana) لتنظيم الأنشطة الجامعية وضمان التقدم المنتظم. - إنشاء ورش تدريبية منتظمة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين لرفع كفاءتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة.	- تشكيل لجان استشارية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لوضع السياسات الأكاديمية والبحثية. - توقيع اتفاقيات مع جامعات عالمية ومؤسسات أكاديمية محلية لتنفيذ مشاريع مشتركة.
تميز قيادى	تميز قيادى	تميز خدماتى	تميز معرفى	تميز خدماتى	تميز قيادى، معرفى

نائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب

التوجه الاستراتيجى	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- تطوير خطة استراتيجية لتوجيه أنشطة التعليم والطلاب مع التركيز على تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية. - عقد ورش عمل ودورات تدريبية لمتابعة الاتجاهات الحديثة في التعليم الأكاديمي.	- تنظيم استبيانات ومقابلات مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري للحصول على تعليقات حول البرامج الأكاديمية.	- نشر تقارير شفافة عن تقييم البرامج والأنشطة التعليمية على الموقع الإلكتروني للجامعة. - عرض خطط وسياسات الجامعة على المواقع الرسمية	- إجراء فحوصات دورية للطلاب للتأكد من نزاهة الأعمال الأكاديمية واستخدام أنظمة تتبع الأبحاث.	- إنشاء منصات إلكترونية لدعم التعليم عن بُعد وتعزيز التدريس التفاعلي. - تنظيم ورش تدريبية باستخدام تقنيات حديثة مثل التعليم عن بُعد، والفصول الدراسية الذكية.	- تشكيل لجان من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للتعاون في تطوير البرامج الأكاديمية وإدخال التعديلات اللازمة.

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة تقدم البرامج التعليمية ورفع الجودة الأكاديمية.	- استخدام نظام لتوثيق الإجراءات المتخذة ومتابعة القرارات في التقارير الأكاديمية والإدارية.	إتاحة البيانات بسهولة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.	- إنشاء نظام شكاوى فعال يسمح للطلاب بالتعبير عن مشكلاتهم الأكاديمية ومتابعتها بشكل رسمي.	- استخدام تقنيات جديدة مثل الأنظمة التعليمية الرقمية (LMS) والاختبارات التفاعلية على الإنترنت.	- توقيع اتفاقيات شراكة مع جامعات دولية لزيادة فرص تبادل الطلاب والمشاركة في الأبحاث المشتركة.
تميز قيادي	تميز خدماتي	تميز قيادي، خدماتي	تميز معرفي	تميز خدماتي، معرفي	تميز قيادي، خدماتي

نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- تشكيل لجان استراتيجية تضم ممثلين من الأقسام الأكاديمية. - تطوير برامج أكاديمية مبتكرة تتماشى مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات البحث العلمي.	- إجراء مراجعات دورية للبرامج الأكاديمية ونتائج الطلاب من خلال استبيانات ومقابلات. - إجراء تقييم خارجي دوري للبرامج الأكاديمية لضمان استيفائها للمعايير الدولية.	- إتاحة المعلومات حول البرامج الأكاديمية والبحثية على الموقع الإلكتروني للجامعة وداخل الأنظمة الرقمية. - نشر تقارير الأداء الجامعي بشكل علني عبر الإنترنت ووسائل الإعلام الجامعية.	- وضع أنظمة رصد صارمة لمنع الغش الأكاديمي والتزوير. - إنشاء نظام شفاف لتوزيع المنح والتمويلات الدراسية على أساس المعايير الأكاديمية دون تمييز.	- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للهيئة التدريسية على أحدث طرق البحث العلمي. - تطوير منصات التعليم الإلكتروني لتوفير المواد التعليمية والمراجعات الإلكترونية. - إنشاء مراكز بحثية تعزز التعاون بين التخصصات المختلفة وتدعم مشروعات البحث المشتركة.	- تشكيل لجان استشارية تضم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتقديم رؤى حول المناهج والبرامج الأكاديمية. - توقيع اتفاقيات تعاون مع جامعات ومراكز بحثية محلية ودولية.
تميز قيادي	تميز قيادي	تميز قيادي، خدماتي	تميز قيادي	تميز قيادي، معرفي	تميز قيادي، معرفي

نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- وضع خطة استراتيجية متكاملة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.	- إنشاء لجنة إشراف مستقلة لمتابعة المشاريع البيئية.	- إنشاء بوابة إلكترونية مخصصة للمبادرات المجتمعية.	- إنشاء لجنة للمراجعة الداخلية ترافق تطبيق هذه المعايير في الأنشطة المجتمعية.	- تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية المرتبطة بالمبادرات المجتمعية، تعزيز استخدام التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع.	- تشجيع الشراكات بين الجامعة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

- إنشاء مجلس استشاري يضم ممثلين عن الجهات المجتمعية والبيئية. - تطبيق برامج تطوع للطلاب وأعضاء هيئة التدريس	- استخدام تقارير الأداء الربع سنوية. - تنظيم جلسات استماع علنية مع الأطراف المستفيدة لتقديم التغذية الراجعة.	- تنظيم ورش عمل وإصدار تقارير سنوية عن الإنجازات والتحديات. - نشر معلومات مالية وإدارية دقيقة للمشاريع	- وضع تقرير سنوي مفصل عن الميزانية المخصصة للمشروعات البيئية والمجتمعية وكيفية إنفاقها.	- تطبيق أنظمة إدارة المشاريع (مثل MS Project). واستخدام تقنيات التحليل البيئي مثل GIS. - توفير برامج تدريبية مكثفة للفرق التنفيذية.	- إنشاء مجلس استشاري يضم ممثلين عن الجهات المجتمعية والبيئية. - تطبيق برامج تطوع للطلاب وأعضاء هيئة التدريس
تميز قيادي	تميز قيادي	تميز قيادي	تميز قيادي، خدماتي	تميز قيادي	تميز قيادي، موفى

رؤساء الأقسام

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- تطوير رؤية ورسالة لكل قسم أكاديمي تتكامل مع أهداف الجامعة. - ورش عمل تشاركية لتطوير الاستراتيجيات. - ربط الرؤية بالأهداف الوطنية (مثل رؤية 2030). - الاستفادة من الاستشاريين الأكاديميين والخبراء.	- إنشاء لجان تقييم داخلية ومستقلة. - استخدام أدوات مثل Balanced Scorecard لتقييم الأداء في أبعاد متعددة (مالية، أكاديمية، بحثية). - تطبيق برامج تدريب مكثفة ومخصصة للمهارات القيادية. - توفير دعم إداري مباشر لرؤساء الأقسام الذين يواجهون تحديات.	- إعلام أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجميع القرارات المهمة التي تؤثر عليهم. - توفير تقارير مالية وإدارية متاحة لجميع الأطراف	- تنفيذ دورات تدريبية منتظمة عن النزاهة الأكاديمية والإدارية. - مراقبة الامتثال من خلال لجان مستقلة. - تفعيل الرقابة الداخلية على جميع العقود والقرارات	- تقديم برامج تدريبية متقدمة. - دعم الابتكار واستخدام التكنولوجيا المتطورة.	- تشكيل لجان استشارية داخل كل قسم. - إشراك الأعضاء في تقييم المناهج وطرح الأفكار التطويرية. - إشراك الطلاب في تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية، من خلال إجراء استبيانات منتظمة لقياس رضا الطلاب
تميز قيادي	تميز قيادي	تميز قيادي، خدماتي	تميز قيادي، موفى	تميز قيادي، موفى	تميز قيادي، خدماتي

الإدارة العامة للتنظيم والإدارة

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
--------------------	----------	----------	---------	---------	----------

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

- وضع خطة استراتيجية لتنظيم الموارد البشرية وتحسين هيكل الجامعة الإداري. - تطوير هيكل تنظيمي يوضح توزيع المسؤوليات والصلاحيات عبر الأقسام والوظائف. - تحديد أولويات تنظيمية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	- إنشاء نظام يتابع تنفيذ السياسات التنظيمية ويضمن تحقيق الأهداف المحددة. - تقييم الأداء الإداري بشكل دوري لضمان التزام جميع الأقسام والسياسات بالقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.	- نشر تقارير دورية حول الأنشطة التنظيمية والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية على الموقع الإلكتروني للجامعة. - تنظيم جلسات استماع منتظمة مع الموظفين لمناقشة اقتراحاتهم وتطوير السياسات التنظيمية.	- تطبيق قواعد سلوك صارمة لضمان نزاهة الموظفين في التعامل مع الموارد والتعامل مع الطلبات الإدارية. - إنشاء لجنة لمراقبة السلوك الإداري ومعالجة القضايا المتعلقة بالتجاوزات والانتهاكات داخل الجامعة.	- استخدام تقنيات مثل الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية (HRIS) لتحسين الكفاءة في متابعة الملفات والموارد. - تنظيم دورات تدريبية منتظمة حول أدوات إدارة الوقت، وتكنولوجيا المعلومات، وأساليب الإدارة الحديثة. - تنفيذ تقييمات أداء دورية للموظفين لتحديد مستويات الأداء وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.	- تشكيل فرق عمل مشتركة تضم ممثلين من الأقسام المختلفة للمشاركة في تطوير سياسات التنظيم والإدارة. - تنظيم استبيانات دورية للحصول على آرائهم حول بيئة العمل والاقتراحات لتحسين الإجراءات.
تميز قيادي	تميز قيادي، خدماتي	تميز قيادي، موافى	تميز خدماتي	تميز قيادي، خدماتي	تميز قيادي، موافى

الإدارة العامة للشئون القانونية

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- إعداد خطة قانونية شاملة تدعم التوجهات الاستراتيجية للجامعة وتعزز من سير العمل القانوني في كافة المجالات. - تحديد الموارد القانونية اللازمة لدعم الأنشطة الأكاديمية والإدارية، وضمان تطوير اللوائح والقوانين الداخلية. - تزويد الإدارة العليا بآراء قانونية حول القرارات الاستراتيجية المهمة، مثل السياسات الأكاديمية والتطوير المؤسسي.	- وضع معايير محاسبية وتقييمية لقياس أداء القسم القانوني وجودة المشورة المقدمة. - تنفيذ تقييمات دورية لأداء الفريق القانوني بناءً على معايير محددة لتقييم جودة المشورة القانونية.	- نشر اللوائح القانونية والأنظمة عبر الموقع الإلكتروني للجامعة أو في الأماكن العامة داخل الحرم الجامعي. - تطوير نظام متابعة لحالة القضايا القانونية وتبليها للمسؤولين حول تقدم القضايا المفتوحة.	- تطبيق ممارسات قانونية نزيهة وشفافة في التعامل مع القضايا والأزمات القانونية. - تنفيذ آليات للرقابة الداخلية في القضايا القانونية لضمان التعامل العادل مع جميع الأطراف المعنية.	- تطوير وتحديث اللوائح القانونية لتتناسب مع التحديات الحديثة والمتطلبات الأكاديمية والإدارية. - تدريب أعضاء الهيئة القانونية على التعامل مع القضايا المعقدة باستخدام الأنظمة القانونية الحديثة. - تحسين التواصل مع الأقسام الجامعية الأخرى لتحديد المخاطر القانونية وتقديم استشارات مهنية.	- تشكيل لجان قانونية تضم ممثلين من مختلف الأقسام لمراجعة وتطوير الأنظمة القانونية والسياسات الأكاديمية. - تنظيم ورش قانونية تعليمية لجميع الموظفين لتعريفهم بالحقوق والواجبات القانونية داخل الجامعة.
تميز قيادي	تميز قيادي	تميز خدماتي	تميز قيادي	تميز قيادي، خدماتي	تميز قيادي، خدماتي

الإدارة العامة للتوجه المالي والإداري

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
--------------------	----------	----------	---------	---------	----------

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

- إعداد ميزانية استراتيجية تخصص الموارد المالية بناءً على أولويات الجامعة الأكاديمية والبحثية. - وضع إجراءات موثقة لتقييم أولويات الإنفاق وإدارة الفوائض المالية. - عقد اجتماعات دورية لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومراجعة الخطة المالية والإدارية.	- وضع آليات لتقييم أداء الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري بشكل دوري. - تعيين لجنة مستقلة لفحص القضايا والتحقيق في المخالفات واتخاذ الإجراءات اللازمة.	- نشر تقارير الأداء المالي والإداري على الموقع الرسمي للجامعة وتوزيعها داخلياً على الأقسام المعنية. - استخدام بوابة إلكترونية للإعلان عن المناقصات والعقود مع شرح الإجراءات.	- إنشاء لجان مراجعة داخلية لمراقبة العمليات المالية والإدارية ومنع التجاوزات. - استخدام نظام تقييم أداء موضوعي لتحديد المكافآت وتخصيص الموارد.	- استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة الموارد المالية (مثل ERP) وتحديث نظم الرواتب وإدارة المخزون. - تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الموظفين بالتكنولوجيا الحديثة وأفضل ممارسات الإدارة المالية. - إنشاء دليل إرشادي موحد يحدد السياسات والإجراءات لجميع الأقسام المالية والإدارية.	- عقد ورش عمل ولقاءات منتظمة مع رؤساء الإدارات والأقسام لمناقشة الخطط المالية والإدارية. - إنشاء قنوات إلكترونية أو صناديق اقتراحات لتلقي آراء الموظفين.
تميز قيادي	تميز قيادي	تميز قيادي ، خدماتي	تميز قيادي	تميز معرفي	تميز معرفي ، خدماتي

أمين الجامعة

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- تطوير رؤية ورسالة واضحة للجامعة تتماشى مع التوجهات الوطنية والعالمية - إعداد خطة استراتيجية بالتعاون مع أصحاب المصلحة. - مراجعة دورية للأهداف وتقييم الأداء	- وضع مؤشرات أداء واضحة - لوظيفة الأمين العام - إنشاء نظام لمراجعة الأداء - تقارير والتقارير الدورية - توفير قنوات لتلقي الملاحظات والشكاوى من الموظفين والطلاب	- توفير معلومات واضحة - حول السياسات والإجراءات. - نشر التقارير السنوية - حول أداء الجامعة. - إنشاء بوابة إلكترونية للإفصاح عن المعلومات	- تفعيل لجان الرقابة الداخلية - إنشاء لجان لإخلاقيات المهنة. - تطوير لوائح واضحة للسلوك المهني	- تحسين مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية مستمرة. - تحسين العمليات الإدارية من خلال التحول الرقمي. - تقييم أداء دوري للموظفين.	- تعزيز دور اللجان التشاركية داخل الجامعة - توفير قنوات اتصال مباشرة مع الإدارة - إشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في اتخاذ القرار.
تميز قيادي ، معرفي	تميز قيادي ، خدماتي	تميز خدماتي ، معرفي	تميز قيادي ، خدماتي	تميز خدماتي ، معرفي	تميز قيادي ، خدماتي ، معرفي

الإدارة العامة للحسابات والموازنة

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- إعداد خطة مالية طويلة الأجل تتماشى مع الاستراتيجية العامة للجامعة.	- الالتزام بالإفصاح الدوري عن المصروفات والإيرادات من خلال توفير آليات للتحقق والمراجعة المالية من خلال لجان مختصة.	- إنشاء نظام إلكتروني مثل (ERP) لإدارة الحسابات	- وضع سياسات صارمة لضمان النزاهة في إدارة الأموال من خلال وثيقة رسمية تتعلق بالإدارة المالية	- تحسين العمليات الإدارية المتعلقة بإعداد الموازنة عبر التحول الرقمي. من خلال تدريب العاملين على أحدث الأدوات والتقنيات المالية.	- إشراك الإدارات الأكاديمية والإدارية في إعداد الموازنة.

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

- وضع سياسات واضحة لإدارة الموارد المالية بكفاءة. - إعداد سيناريوهات مالية متعددة لتوقع التغيرات المستقبلية.	- إنشاء نظام مراقبة داخلي للحسابات. - إعداد تقارير مالية دورية للجهات المعنية.	- توفير بيانات مالية محدثة ومتاحة لجميع الأطراف المعنية.	- تفعيل المراقبة الداخلية لمكافحة أي ممارسات مالية غير قانونية.	- استخدام برامج إدارة مالية متقدمة لتحليل البيانات وتقديم تقارير دقيقة. - تقييم أداء العاملين بشكل دوري لتحسين الكفاءة.	- تلقي اقتراحات الأقسام لتحسين تخصيص الموارد.
تميز قيادي ، موفى	تميز قيادي ، خدماتي	تميز قيادي ، خدماتي	تميز قيادي ، خدماتي	تميز خدماتي ، موفى	تميز قيادي ، موفى

الإدارة العامة لشئون الأفراد

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- وضع خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع رؤية الجامعة - استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية (HRMS). - إعداد دراسات لتوقع احتياجات التوظيف المستقبلية.	- إنشاء نظام لتقييم الأداء بشكل دوري. - إعداد تقارير دورية عن أداء الموظفين وتقديمها للجهات المعنية.	- إنشاء بوابة إلكترونية تتيح للموظفين الاطلاع على سياسات الجامعة. - إعداد دليل للموارد البشرية يحتوي على كافة السياسات والإجراءات.	- إعداد وثيقة رسمية واضحة تركز على القيم الأخلاقية. - إنشاء لجان مستقلة لمراجعة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	- تحسين إدارة شؤون الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية - إعداد خطط تدريبية متكاملة بناءً على تقييم الأداء	- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئة العمل. - تعزيز قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة العليا.
تميز قيادي ، موفى	تميز قيادي ، خدماتي	تميز موفى ، خدماتي	تميز قيادي ، خدماتي	تميز موفى ، خدماتي	تميز قيادي ، موفى

الإدارة العامة للمشتريات والمخازن

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- تطوير خطة المشتريات تتماشى مع رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. - تحديد احتياجات الكليات والإدارات مسبقاً لضمان توافق التوريد مع الأولويات.	- إنشاء تقارير دورية للمراقبة على الصفقات والعمليات المخزنية. - تفعيل دور لجان المراجعة الداخلية لضمان الامتثال على جميع المعاملات.	- استخدام منصات إلكترونية لإجراء المناقصات والعطاءات. - نشر تقارير المشتريات عبر بوابة إلكترونية.	- استخدام لجان مختصة لإجراء تقييمات مستقلة للعطاءات. - تطبيق وثيقة رسمية صارمة للمسؤولين عن المشتريات والمخازن.	- تحسين عمليات الشراء والتخزين من خلال التحول الرقمي. - تدريب العاملين على أحدث ممارسات إدارة المشتريات وسلاسل الإمداد.	- إشراك الكليات والإدارات في تحديد احتياجاتها من المشتريات. - تشجيع الموردين على تقديم مقترحات لتحسين خدماتهم.

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

- استخدام أنظمة إدارة المشتريات الإلكترونية لتتبع الطلبات والاحتياجات. - إجراء دراسات سوقية لضمان أفضل الأسعار والجودة.	- توفير سجل رقمي يمكن الوصول إليه للمشتريات والمخازن. - وضع نظام شكاوى وملاحظات للموردين والجهات المعنية	- إجراء تقييم دوري للأداء واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.	- عقد اجتماعات تنسيقية مع الإدارات المختلفة. - تنظيم ورش عمل للموردين لفهم متطلبات الجامعة وتحسين الأداء.
تميز قيادي ، موفى	تميز خدماتي، موفى	تميز قيادي	تميز خدماتي، موفى

الإدارة العامة للشئون الإدارية

التوجه الاستراتيجي	المساءلة	الشفافية	النزاهة	الكفاءة	المشاركة
- إعداد خطة إدارية تتماشى مع أهداف الجامعة العامة - استخدام أنظمة إلكترونية لتخطيط الموارد الإدارية. - وضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تحقيق الأهداف الإدارية.	- إنشاء تقارير دورية عن أداء الموظفين والعمليات الإدارية. - تفعيل لجان مراجعة داخلية لضمان الامتثال للسياسات والإجراءات.	- نشر السياسات والإجراءات الإدارية على الموقع الرسمي للجامعة. من خلال نظام إلكتروني للوصول إليها - الإفصاح عن أي تغييرات إدارية أو هيكلية تؤثر على الموظفين والطلاب. - إصدار تقارير سنوية حول الأداء الإداري والأنشطة والخدمات.	- تفعيل لجان لمراجعة الالتزام الأخلاقي للعاملين. - تعزيز المراقبة الداخلية لضمان النزاهة في تنفيذ الإجراءات. - ضمان تطبيق مبدأ العدالة في التعيين والترقيات. - تطبيق السياسات المنهجية للعقوبات والمكافآت.	- تحسين العمليات الإدارية من خلال التحول الرقمي وتقليل العمليات الورقية. - تدريب الموظفين على أحدث الأدوات والتقنيات الإدارية. - إجراء تقييم دوري لأداء العاملين والعمليات لتحسين الإنتاجية	- إشراك الموظفين في تطوير السياسات الإدارية وتحسين العمليات. - تعزيز التواصل بين الإدارات والكلية لتحديد احتياجاتهم الإدارية. - عقد اجتماعات دورية مع الإدارات المختلفة. - استخدام استبيانات لجمع الأفكار والمقترحات من العاملين.
تميز قيادي ، موفى	تميز قيادي ، خدماتي	تميز معرفي ، خدماتي	تميز قيادي ، خدماتي	تميز معرفي ، خدماتي	تميز قيادي ، موفى

نتائج تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات

التميز المعرفي

- تطوير البحث العلمي والتدريب الأكاديمي لتعزيز المعرفة المؤسسية.
- توسيع التعاون البحثي مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى
- بناء قاعدة بيانات لدعم التخطيط الاستراتيجي
- إدارة فعالة للمعرفة المؤسسية لتشجيع الابتكار وتحفيز الإبداع في العمل
- رفع مستوى الاحترافية والوعي المعرفي من خلال المساءلة في مراجعة القضايا القانونية.

التميز الخدماتي

- بناء الثقة بالشفافية ونشر تقارير الجودة.
- رفع كفاءة الخدمات الأكاديمية باستخدام التقنيات الحديثة.
- المساواة وضمان بيئة عمل عادلة إيجابية ومحفزة.
- أتمتة العمليات الإدارية باستخدام أنظمة تقنية متقدمة

التميز القيادي

- بناء ثقافة قيادة قائمة على التوجيه، والشفافية، والمسؤولية
 - تحسين جودة التعليم وتطوير برامج الدراسات العليا.
 - تعزيز بيئة اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأطراف الأكاديمية.
 - إنشاء نظام شفاف لمراجعة الأنشطة المالية.
 - بناء ثقافة عمل قائمة على التعاون والمشاركة
 - تحسين تصنيف الجامعات بين المؤسسات التعليمية
 - دعم استدامة العمليات الأكاديمية والإدارية عبر سياسات واضحة
- المصدر: من إعداد الباحثة

شرح الإطار :- يهدف الإطار إلى توضيح العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الحكومية بصعيد مصر، وتقديم نموذج عملي لتطبيق هذه العلاقة.

المكونات الرئيسية:

- رئيس الجامعة: القائد الأعلى المسؤول عن تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.
 - نواب رئيس الجامعة: مسؤولون عن قطاعات محددة (الدراسات العليا، التعليم والطلاب، خدمة المجتمع)، ويعملون على تطوير وتنفيذ مبادئ حوكمة الموارد البشرية في قطاعاتهم.
 - رؤساء الأقسام: مسؤولون عن تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية على مستوى الأقسام الأكاديمية.
 - الإدارة العامة للموارد البشرية: مسؤولة عن تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الجامعة.
- العلاقة بين المكونات:- الإطار هرمي، حيث يقع رئيس الجامعة في القمة، يليه النواب، ثم رؤساء الأقسام، والإدارة العامة. حيث يوجد ترابط وتكامل بين جميع المكونات لتحقيق أهداف الجامعة، لكل مكون أدوار ومسؤوليات محددة في تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

هدف الإطار: يعمل على تحسين جودة مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الجامعات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات وتحقيق أهداف الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع

- تشير "نتائج تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات" إلى الآثار والمخرجات التي تتحقق عندما تطبق الجامعات ممارسات فعالة في حوكمة الموارد البشرية وتسعى نحو التميز المؤسسي. يمكن تلخيص النتائج الرئيسية كما يلي:
- يشمل ذلك تعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية، وتشجيع التواصل الفعال، ونشر التقارير الدورية التي توضح أداء الجامعة وإنجازاتها.
- يهدف ذلك إلى زيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز سمعة الجامعة.
- يشير إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، سواء للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو المجتمع.
- يشمل ذلك تبسيط الإجراءات، وتوفير الدعم اللازم، وتحسين تجربة المستفيدين.
- كما يشير ذلك إلى أهمية التعاون بين مختلف الجهات داخل الجامعة وخارجها،

- يعزز ذلك تبادل الخبرات والمعرفة، وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. بشكل عام، تهدف هذه النتائج إلى:
- تحسين جودة التعليم والبحث العلمي.
- تعزيز مكانة الجامعة محليًا ودوليًا.
- تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المراجع العربية

- أحمد، حسام قرني، (2022)، "مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي العاملين"، دراسة ميدانية، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، مصر، مجلد22، العدد3، ص 76-112.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2008)، بحوث التسويق، "أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض"، *الدراسات الجامعية، مصر، الإسكندرية*، ص1-976.
- أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد، 2023، "دور حوكمة الموارد البشرية بجامعة نجران في تحقيق الكفاءة البشرية للوصول لرؤية المملكة 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعنيين"، *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*، مجلد11، العدد1، ص206-301.
- البلوشي، محمد درويش محمد، (2021)، "أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك- دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء"، *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- الحايك، نهى أحمد، (2016)، "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية"، *رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال*، الجامعة الافتراضية السورية.
- الحسناوي، صالح مهدي، خزعل، بصير خلف، (2017)، "أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء"، *العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد*، العراق، المجلد6، العدد22.
- الشجاع، حنان حسن ناجي، زيد، جمال درهم أحمد، (2021)، "أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، اليمن، المجلد14، العدد50، ص72-93.
- الطبال، عبدالله عبدالله أحمد، (2023)، " دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين"، دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد24، العدد3، ص601-504.
- الوكيل، منال محمد. (2021)، " تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر"، مصر، القاهرة، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد41، العدد4، ص107-128.
- جمعة، نجلاء حسن (2018)، "أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية-بالتطبيق على الجامعات المصرية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد19، العدد الثالث-الجزء الأول، ص163-220.
- حرز الله، أحمد محمد، أبو ليدة، صابرين عماد، (2020)، "أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي*، المجلد40، العدد2، ص71-95.
- حسنی، محمد شمس، (2022)، "الذكاء الإستراتيجی كمدخل لإدارة التميز المؤسسی فی المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM2020: دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية"، كلية الإدارة – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنية*، القاهرة، مصر. المجلد13، العدد2، ص276-344.
- حماد، رشاد حماد على، (2018)، "أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنية*، مجلد9، العدد4، ص1-27.

- خالدي، فراح، (2021)، "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة"، *الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، المجلد 8، العدد 1، ص 126-147.
- زاوش، حسين، (2021)، "حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة النظرية والنصوص القانونية"، *مجلة دفاثر السياسة والقانون*، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، ص 419-432.
- زهران، حمدي رجب، (2022)، "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي"، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، المجلد 2، العدد 94، ص 1103-1210.
- سعاد، شعيب، (2022)، "حوكمة الموارد البشرية وسياسية التوظيف في المؤسسات الاستشفائية"، دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان، *مجلة المنهل الاقتصادي*، الجزائر، مجلد 5، العدد 1، ص 153-162.
- سعد، بهاء الدين مسعد، إبراهيم، شيماء مهدي، (2022)، "الجنبايات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، مصر، المجلد 23، العدد 4، ص 1-65.
- سعدة، بن عبد القادر، بخوش، سعدة، (2021)، "واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية"، غواط بولاية الاقتصادية بالمؤسسات، *مجلة أبعاد اقتصادية*، المجلد 11، العدد 2، ص 960-984.
- شحاتة، ياسر السيد على محمد، (2021)، "أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي، تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية، دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، القاهرة، المجلد 2، العدد 2، ص 101-147.
- صالح، منى محمد، (2023)، "تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (Kpls) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية، بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترول"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، القاهرة، المجلد 47، العدد 4، ص 869-943.
- عبد الرحمن، محمد رمضان محمد، (2023)، "العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والفساد الإداري، بالتطبيق على وزارة التنمية المحلية المصرية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 14، العدد 3، ص 428-488.
- عبد القادر، سعدة، بخوش، مديحة، (2020)، "حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط"، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، الجزائر المجلد 11، العدد 1، ص 95-119.
- عبد الكريم، سعيدة، مرزوقي، مرزوقي (2021)، "مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة"، *مجلة التكامل الاقتصادي*، الجزائر، المجلد: 9، العدد 3، ص 563-580.
- محمود، أحمد خزعل، (2020)، "توظيف مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، دراسة مقارنة لعينة من المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة الموصل"، *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الموصل*، العراق، ص 1، 291.
- مرسال، منى النيل مصطفى، (2020)، "دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية"، دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة- الخرطوم"، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، السودان، المجلد 4، العدد 11، ص 195-220.

- Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). "HR governance": *A theoretical introduction*. Springer.
- Abdel-Rahman, F. M. A. A. (2021). "E-governance and University of Ha'il institutional excellence in light of the Kingdom's Vision 2030: An Empirical Study on Faculty Member Staff". *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 14(1), 462-473.
- Abedini, N., Fard, M. F., Ardestani, S. B., Alaei, N., & Masuleh, S. A. (2023). "Human Resource Governance in Crisis Situations: Strategies for Effective Management". *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 3(1), 114-121.
- Al Rashidi, E. H. S., & Al Rashidi, S. R. (2019). "Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges". *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 368-386.
- Albaji, (2023), "The Impact Of Strategic Capabilities On Institutional Excellence In Islamic Banks- A SURVEY"-*BASED STUDY*, P,770-780, DOI 10.17605/OSF.IO/DQ3ZC.
- Aljamal, S. (2018). "The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron". *International Journal of Business Ethics and Governance*, 61-83.
- Alqubelat, F. A. A. S.(2023) "The impact of Institutional Excellence On The mental Image Of Business Organizations-A field Study On Jordanian Banks", *Accountancy Business and the Public Interest*, Volume: 39, Issue:08, ISSN: 1745-7718.
- Al-Saidi, M. (2020). "The Role Of Strategic Human Resources In The Governing Of Human Resources Analytical Exploratory Research For The Opinions Of A Sample Of Technical Education Staff". *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 14896-14920.
- ALshalma. M, A, A, (2020). "Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations", *African Journal of Hospitality*, Vol9, No1, Tourism and Leisure, SouthAfricanmm.
- Alsubehat, N. A. (2023), "Organizational Prowess of School Principals and Institutional Excellence", *International Journal of Social Science And Human Research*, Volume 06 ,Issue 09 September, Page No: 5740-5753
- Alsuwaidi, S. J. (2023). "The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within abu Dhabi Municipality in UAE". *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 23.
- Alwan, A. A., & ElShereef, A. A. (2023). "Role Of Institutional Excellence In Crisis Management By Application To The Sector Al-azhar Al-sharif In North Sinai Governorate". *Sinai Journal of Applied Sciences*, 12(1).

- Atia, A. (2023). "The relationship between functional empowerment of social workers and achieving institutional excellence in NGOS". *Egyptian Journal of Social Work*, 15(1), 107-126.
- Kaplan, A. D., Dominis, S., Palen, J. G., & Quain, E. E. (2013). "Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?". *Human resources for health*, 11(1), 1-12.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). "An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates". *International Journal of Business and Management*, 15(6), 16-30.
- Khdir, T. J., & Ali, M. H. (2024). "Role of Human Resource Governance in strengthen Organizational Trust An Analytical Study of the Opinion of a sample of the faculty members in Salahaddin" *University of Erbil-Iraq. Twejer Journal*, 7(1), 1011-1035.
- Obyes, R. H., Abood, R. A., Shyaa, H. H., & Amanah, A. A. (2024). "the impact of determinlng human resources governance requirements to achieve admnistrative reform uslng an honest management approach". *The Journal of Modern Project Management*, 12(1), 40-51 .
- Saidi, M., Al-Ghanmi, A., & Jawad, I. M. (2020). "Test the Reflections of the Human Resource Governance Model on Organizational dexterity Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala". *Solid State Technology*, Volume: 63 Issue: (6), 3803-3822.
- Srour, B. A. A. L. (2022). "The Role of Human Resource Governance in Crisis Management Case Study" (*PEYRISSAC Company*). *Webology*, 19(1), 942-958.
- Urinov, B., & Kenjaeva, U. (2023), "Advanced Practlces And Models Of Corporateo Governance.Science And Innovation" *international scientific journal*, volume 2 issue 1 January 2023.p.5-12.
- Wahab., S., T., (2020), "The role of human resource governance in behavior modeling: Applied research in Baghdad Teaching Hospital", *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24.
- Zuma, S. K. (2018), "HR Governance for sustainable human resource development: Evidence from private sector of Bangladesh". *European Journal of Business and Management*, 10(12), 207-216.

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

قائمة الاستقصاء :-

أولاً : البيانات الشخصية الاسم اختياري :-

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك.

- ❖ النوع ذكر () أنثى ()
- ❖ العمر 30 سنة فأقل () 30 - 40 سنة () أكثر من 40 سنة ()
- ❖ سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل () 5 - 10 سنة () 10 سنوات فأكثر ()
- ❖ المؤهل العلمي
- دبلوم متوسط () بكالوريوس () دراسات عليا ()
- ❖ الدرجة الوظيفية
- مدير () موظف () عضو هيئة تدريس ()

الرجاء وضع علامة (√) أمام التقدير الذي ترونه مناسب وفقاً للمقياس التالي

م	العبارات	موافق (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (1)
ثانياً: حوكمة الموارد البشرية						
البعد الأول : التوجه الاستراتيجي						
1	يوجد توجه استراتيجي للجامعة بمبدأ الحوكمة					
2	تسعى إدارة الجامعة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية					
3	تتشارك إدارة الجامعة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطة الاستراتيجية					
4	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة أهداف إدارة الموارد البشرية					
5	تتضمن رؤية استراتيجية الموارد البشرية للجامعة المعايير والقيم الأخلاقية للمجتمع					
6	تركز رؤية استراتيجية الموارد البشرية على تحديد القيم الأساسية للنجاح					
7	تحتوي رسالة الجامعة اعتمادها على الموارد البشرية المتميزة					
البعد الثاني : المساءلة						
8	توجد آليات للمساءلة الدورية في الجامعة					
9	يخضع الموظفون لإجراءات المساءلة العادلة في الجامعة					
10	تسهم المساءلة في توجيه الجميع نحو تحقيق أهداف الجامعة					

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

11	توجد ممارسات لمعالجة أوجه القصور الموظفين بالجامعة				
12	يخضع الجميع للمساءلة عن أداء أعمالهم				
13	يوجد رقابة داخلية وخارجية مستمرة على الأقسام والإدارات				
14	يخضع الموظفون بالجامعة لعقوبات متدرجة وفقاً لطبيعة وخطورة المخالفات المرتكبة.				
البعد الثالث : الكفاءة					
15	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة				
16	يملك الموظفون بالجامعة المهارات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة				
17	تحرص الجامعة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات الإدارية				
18	تستخدم الجامعة مؤشرات أداء متعددة لتقييم أداء الموظفين				
19	تعتمد الجامعة على مبدأ الكفاءة في العمل				
20	تمتلك الجامعة موارد بشرية ذات كفاءة عالية				
البعد الرابع : النزاهة					
21	تتبنى الجامعة النزاهة كمبدأ للعمل				
22	توجد بالجامعة مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية				
23	تعتمد الجامعة إجراءات لمنع المحسوبية في وظائف إدارة الموارد البشرية				
24	يشعر الموظفون بالجامعة بنزاهة الإدارة في التعامل مع قضاياهم				
25	تلتزم الإدارة العليا بدعم النزاهة والشفافية				
26	تهتم إدارة الجامعة بالنزاهة كعامل من عوامل النجاح				
البعد الخامس : الشفافية					
27	تتيح الجامعة المعلومات والوثائق المتعلقة بموردها البشري لجميع موظفيها				
28	تنشر الجامعة الخطط والبرامج والإجراءات الخاصة بتنظيم العمل بشكل واضح				
29	تراعى الجامعة الوضوح في تطبيق اللوائح على كافة الموظفين				
30	ينشر مجلس الجامعة جميع تقارير أداء الجامعة				
31	تطبق الجامعة مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة بين الموظفين بكافة الأقسام والإدارات				
32	تدعم مبادئ الحوكمة الشفافية في تقييم نتائج العمل				
33	تطبيق مبدأ الشفافية في العمل يحقق نتائج إيجابية في تحسين الأداء				
34	يعد الافتقار إلى الشفافية في المعلومات المقدمة أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ضعف الأداء.				

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

البعد السادس : المشاركة					
35	تحرص القيادة الجامعية على التشاور مع الموظفين في الإجراءات المتعلقة بهم				
36	تحرص الجامعة على العمل بروح الفريق بين الموظفين				
37	تضع إدارة الجامعة مقترحات الموظفين لتحسين ظروف العمل في الاعتبار				
38	تشجع إدارة الجامعة الموظفين على المشاركة والإبداع في العمل				
39	تتميز بيئة العمل بالجامعة بالمرونة بين مختلف الإدارات				
40	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع الموظفين في وضع القواعد التي تخص مسيرة العمل				
41	يساعد مبدأ المشاركة في إنضباط إجراءات العمل				
م	العبارات	موافق	موافق	محايد	غير موافق
		تماما	(4)	(3)	غير موافق
		(5)			تماما
		(1)			(2)
ثالثاً : التميز المؤسسي					
البعد الأول : التميز القيادي					
1	تؤكد إدارة الجامعة على الالتزام بمعايير التميز القيادي				
2	تتسم رسالة الجامعة بالوضوح				
3	تسعى إدارة الجامعة على تحقيق مركز تنافسي جيد				
4	تعمل الجامعة على حفز الموظفين نحو أهداف مشتركة				
5	توفر إدارة الجامعة الموارد اللازمة للابداع والتميز				
6	تحدد إدارة الجامعة الملامح الرئيسية التي تحقق التميز المؤسسي				
7	تحرص إدارة الجامعة على تقديم الدورات التخصصية للموظفين				
8	تهتم إدارة الجامعة من خلق صف ثان من القادة				
البعد الثاني : التميز الخدماتي					
9	تستفيد الجامعة من نتائج تقييم رضا المجتمع المحلي				
10	تراعى إدارة الجامعة الأبعاد الاخلاقية المتعلقة بخدمة المجتمع				
11	تقدم إدارة الجامعة خدماتها الى طالبي الخدمة بعدالة ودون تمييز				
12	تحرص الجامعة على توجيه اداء العمل بأساليب متجددة				
13	تحرص الجامعة على التغيرات الحديثة في أساليب العمل لدى الموظفين				
14	تحرص إدارة الجامعة على القيام بالرقابة المستمرة على خدماتها				

إطار مقترح لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

15	تحرص إدارة الجامعة على تشجيع آراء الموظفين لتحسين مستوى الخدمات				
16	توفر إدارة الجامعة أدوات حديثة للموظفين لمساعدتهم في الأداء				
17	تعتمد إدارة الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمة				
البعد الثالث : التميز المعرفي					
18	تهتم الجامعة بنشر ثقافة المعرفة				
19	يوجد بالجامعة دائرة أو قسم للمعرفة				
20	تشجع الجامعة عملية التعلم المستمر				
21	تهتم الجامعة بالمعارف والعلوم الحديثة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق التميز				
22	تحرص الجامعة على الاهتمام بمشاركة المؤتمرات الداخلية والخارجية				
23	يوجد بالجامعة نظام لتقييم الأداء المعرفي				
24	تهتم إدارة الجامعة بالبحث العلمي لخدمة المجتمع				
25	تمتلك الجامعة رؤية لإكتشاف المشكلات في العمل				