

تطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء

النموذج المصري للتميز
إعداد الباحث
عصام علي أحمد
إشراف

ا.م.د / هناء أحمد محمود

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بني سويف

ا.د / علي زكي ثابت

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنيا

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز ، ويستخدم هذا البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد البحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات واستطلاع آراء عينة الدراسة حول تحليل وتقييم عناصر تميز إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٢٩٢) ، وتم اختيار عينة البحث من جميع محافظات الجمهورية تقريبا لتطبيق أداة الدراسة، وقد توصل البحث الى عدد من النتائج حيث تحقق معيار إدارة الموارد البشرية ككل بنسبة ٧٦,٠٢%، والذي يتضمن عدد(٩) معيار فرعي. وقد كان أعلى المعايير الفرعية حسب نسبة متوسط الاستجابة بأن الهيئة تحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بها. بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧٨.٦٢٠%، وكانت أقل المعايير الفرعية حسب نسبة متوسط الاستجابة بأن الهيئة تتواصل بفاعلية مع العاملين لديها، بنسبة متوسط اجابة قدرها ٧١.٥١٨%.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية - التميز - التطوير - النموذج المصري للتميز -

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

ABSTRACT

This research aims at how to develop the human resources management of The National Authority for Quality Assurance of Education and Accreditation in the light of the Egyptian model of excellence This research uses the descriptive approach, and the research adopted the questionnaire as a tool Essential for collecting data and surveying the views of the study sample about the analysis and evaluation of the elements of human resources management excellence for the National Authority for Education Quality Assurance and Accreditation. The results are The human resource management standard as a whole was achieved by 76.02%, which includes (9) sub-criterion. The highest sub-criteria according to the average response rate was that the authority is keen to attract distinguished talents to work with it. An average response rate of 78.620%, and the lowest sub-criteria according to the average response rate was that the authority communicates effectively with its employees, with an average response rate of 71.518%.

Keywords: human resource management, excellence, development- The Egyptian model of excellence - The National Authority for Quality Assurance of Education and Accreditation

مقدمة البحث:

تحظى إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات المتميزة باهتمام بالغ نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، حيث تمتلك دوراً أساسياً في عملية التنمية كما يمثل الإستثمار فيها قمة عناصر الإستثمار وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة الأخرى ، لما تلعبه من دور فعال في كافة العمليات الانتاجية والإدارية والمالية وغيرها، ومن هذا المنطلق فقد حظيت إدارة الموارد البشرية في الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بإهتمام كبير من حيث إختيار عناصرها واستقطاب الكفاءات وتطوير وتنمية مهاراتهم، وتوفير بيئة مناسبة للعمل.

كما تبنت العديد من الدول والمؤسسات نماذج التميز لأنها تدرك أن هذه النماذج تعزز اعتماد أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح بتحقيق استراتيجيات الجودة، وقياس أفضل الممارسات، والتقييم الذاتي، والتحسين المستمر، وايضاً فإن تطبيق معايير نماذج التميز تعتمد على معايير علمية وعملية قابلة للتطبيق، والتي تضمن فاعلية وواقعية النمذجة وجداها

(Kizlios,2010) (١)، كما أكدت دراسة Dubas أن درجة تطبيق المؤسسات لمعايير التميز يتناسب بصورة طردية مع درجة تحقيق النتائج (٢)، وقد تبنت مصر مؤخراً النموذج المصري للتميز لرفع أداء المؤسسات والخدمات للمجتمع، وزيادة قدرات تلك الهيئات والمؤسسات على التنافسية الإقليمية والدولية، ومن هنا نتضح أهمية هذا البحث للتوصل الى اجراءات محددة وواضحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز.

مشكلة البحث

ويمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:
كيف يُمكن الاستفادة من النموذج المصري للتميز لتطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية لإدارة الموارد البشرية ؟
- ٢- ما هو النموذج المصري للتميز وكيفية إجراءات تحقيقه؟
- ٣- ما الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟
- ٤- ما التوصيات والإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز ؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى كيفية تطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية: -

- ١-تعرف مفهوم وأهداف وأسس وإجراءات ومتطلبات إدارة الموارد البشرية
- ٢-عرض وتحليل النموذج المصري للتميز وإجراءات تحقيقه.

¹- Kizilos,M (2012). *Frame Breaking Leadership Development: Think Differently about work Experience to achieve More, Faster*. Chanhassen, MN: Experience-Based Development Associates.

²- Dubas, K (2005). A Test of the EFQM Excellence Model of TQM, Proceedings of the Academy of Marketing Studies, (10)2, Retrieved from www.business-and-management.org

٣- رصد الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية

٤- تطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج

المصري للتميز

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- ١- تزامن البحث مع توجهات الحكومة المصرية في سعيها نحو مؤسسات متميزة.
- ٢- يعد هذا البحث رافداً علمياً للدراسات التي تهتم بإدارة الموارد البشرية للمؤسسات والهيئات التربوية، وتقديم التغذية الراجعة للقيادات العليا حول الواقع الفعلي للأداء المؤسسي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر.
- ٣- ما يمكن أن يقدمه البحث من نتائج تدعم الاتجاه نحو تميز المؤسسات والهيئات في مصر.

منهج البحث

في ضوء طبيعة البحث ومشكلته وأهدافه فقد استخدم البحث المنهج الوصفي Descriptive Method الذي اعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً.

أدوات البحث

اعتمد البحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات واستطلاع آراء عينة البحث حول تحليل وتقييم عناصر تميز إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

خطوات البحث

تمت خطوات البحث وفقاً للترتيب التالي: -

- ١- الإطار العام للبحث والذي احتوي على مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، المنهجية، ومصطلحات البحث، كما تناول أيضاً الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- ٢- الإطار النظري للبحث عن طريق رصد الأدبيات المتعلقة بالأسس الفكرية لإدارة الموارد البشرية، والنموذج المصري للتميز وإجراءات تحقيقه.
- ٣- التطبيق الميداني للوقوف على واقع تميز إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية.

٤- تحليل وتفسير البيانات ونتائج البحث بهدف التوصل الى مقترحات تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز .

الدراسات السابقة

نظرا لأهمية العنصر البشري ودوره الحيوي في تطوير العملية الإدارية، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات ، لذا أجريت العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة ، ويعرض الباحث تلك الدراسات من الأقدم الى الأحدث كالتالي :

١-دراسة تامر محمد أحمد خليل(٢٠١٥). بعنوان الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة^(٣)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومدى تطبيقها بالمنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتحليل واقع إدارة هذه الموارد داخل المنظمات الحكومية، وقد قامت الدراسة بعرض مشكلات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية وتوصلت الى مقترحات التغلب عليها طبقا للاتجاهات العالمية الحديثة.

٢-دراسة هانم أحمد حسن أبو النيل(٢٠١٦). بعنوان دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كل من سنغافورة وماليزيا وإمكانيات الاستفادة منها في تطوير الجامعات المصرية^(٤)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسس تنمية الموارد البشرية من حيث مفهومها وأهدافها وفلسفتها وأساليبها ومجالاتها فضلا عن الوقوف على خبرة سنغافورة وماليزيا في مجال تنمية الموارد البشرية بالجامعة، وذلك للاستفادة منهم في تطوير نظام تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية، والتعرف أيضا على واقع نظام تنمية الموارد البشرية بالجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن في مقارنة نظام تنمية الموارد البشرية والوقوف على نقاط الضعف والقوة.

٣-دراسة عمر عوض عبد الوالي الجبره (٢٠١٦). بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني : دراسة حالة^(٥)

^٣- خليل، تامر محمد أحمد (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، مج ٦، (١).

^٤ - أبو النيل، هانم أحمد حسن (٢٠١٦) . دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كل من سنغافورة ، وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الجامعات المصرية (رسالة دكتوراه) كلية التربية جامعة بنها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحليل الوظيفي، و التوظيف، والتدريب والتطوير) على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (القدرات، و المهارات، والمعرفة) في المستشفى التخصصي الاردني (دراسة حالة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، و قد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (الوسطى، و الدنيا) من مدرء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحليل الوظيفي، و التوظيف، و التدريب و التطوير) على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (القدرات، والمهارات، و المعرفة)، وعلى ضوء هذه النتائج فقد تم صياغة عدة توصيات أهمها زيادة الوعي بعناصر ممارسات ادارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في بناء الجدارات الجوهرية لدى المستشفيات الخاصة الأردنية عامة والمستشفى التخصصي الأردني خاصة، والعمل على التركيز على مفهوم الجدارات الجوهرية، واعطاءه الكثير من الاهتمام وذلك بتعميم هذا المفهوم على جميع دوائر وأقسام المستشفى التخصصي الاردني.

٤-دراسة Naz, et al (٢٠١٦). بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ملتان ، باكستان^(١)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة في الباكستان. حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من ٣٢٠ مفردة من مجتمع الدراسة المتكون من المدرء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وقد تم استعادة (٢٤٠) استبانة منها، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الاحصائي (V22) لتحليل البيانات والوصول الى النتائج المرجوة، حيث توصلت الدراسة الى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ومن خلال متغيراتها الاربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والحوافز

^٥ - الجبره، عمر عوض عبد الوالي (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى

التخصصي الأردني : دراسة حالة. (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال

⁶ -Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.

والمكافآت) ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوع البحث، وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من أداء بمستويات اعلى في تلك الشركات.

٥- دراسة Lakshmi & Kennedy بعنوان (٢٠١٧) بعنوان دور استدامة الأعمال في إدارة الموارد البشرية: دراسة عن الشركات الصناعية الهندية^(٧)

تهدف الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الأعمال التجارية، كما تركز هذه الدراسة على طريقة إدارة الموارد البشرية بحيث تتضمن الاستدامة في ممارساتها في المنظمة وأثرها على الأداء التنظيمي، أجريت الدراسة على (٢٣٣) شركة تصنيع هندية تعمل في كارناتاكا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SEM) والتي أظهرت نتائج أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

٦- دراسة سعيد سمير أبو جليدة (٢٠١٨). بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية^(٨)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية ، والبالغ عددهم (٨٦١) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة الى الاهتمام العالي باجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على

⁷ -Kennedy, Ha & Lakshmi, V. (2017). The Role Of Business Sustainability In Human Resource Management: A Study On Indian Manufacturing. The South East Asian Journal of Management, (11), 70-85.

^٨ - أبو جليدة، سعيد سمير (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال

تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من ادائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في ضرورة تطوير إدارة الموارد البشرية لجميع المؤسسات، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من حيث توجيه البحث الحالي، وصياغة تساؤلاته وتحديد أهدافه، وفي بناء وتدعيم الإطار النظري وأيضاً في الاستفادة من نتائج ومقترحات وتوصيات الدراسات السابقة، إلا ان هذا البحث سوف يتناول متغير آخر وهو النموذج المصري للتميز لذا فإن هذا البحث قد ينفرد عن غيره في هذا المتغير، بالإضافة الى ذلك أن نتائج البحث سوف تكون موجهة لجهة محددة وهي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يمكنها تحقيق الاستفادة المباشرة من تلك النتائج.

الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: إطار مفاهيمي. اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في منظمات الأعمال كأحد العناصر العامة والمؤثرة في نجاح تلك المؤسسات، وفي تحقيق سبق تنافسي لها على المستوى المحلي والعالمي، حيث أن الموارد البشرية تعتبر المصدر الإستراتيجي الذي بدونه لن تحقق المؤسسة أهدافها التي أنشأت من أجلها، لذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير الأفراد العاملين لديها ليكونوا قوة عمل فاعلة ومؤثرة ومنافسة ، كما تتولى إدارة الموارد البشرية تخطيط وتنظيم أعمالهم وتوجيههم نحو الأهداف المحددة وتحديد طبيعة أدائهم في وظائفهم في الوقت الحالي والمستقبلي.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحقيق احتياجات القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة^(٩) ، كما تعرف بأنها الجهة المسؤولة عن وضع واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة^(١٠)

^٩ - عوض، أماني علي(٢٠١٣). أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف: دراسة تطبيقية على المؤسسة السودانية النفط في

الفترة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٢ (رسالة دكتوراه) جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، ص١٩.

^{١٠} - بلوط، حسن ابراهيم (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ص ١٨.

المفاهيم الأساسية^(١)

* لا يوجد اتفاق كامل على طبيعة إدارة الموارد البشرية.
* البعض كان تركيزه على أهمية الإدارة المختصة بشؤون العنصر البشري
* البعض الآخر ركز على أهمية العنصر البشري ذاته كأحد عناصر الإنتاج الأساسية
(المال،
الخامات، الآلات، المعلومات، البشر) وبالتالي فإنه يجب الاهتمام بع وامل المعرفة والمهارة والجدارة
الخاصة به.

* واتجه بعض العلماء إلى تعريف المفهوم بالرجوع مباشرة إلى الممارسات العملية للموارد
البشرية، غير انه لا يوجد اتفاق على أنواع هذه الممارسات .
* هناك شبه اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على أهمية أن تتناول
دراسة إدارة الموارد البشرية الطرق والممارسات التي اتبعتها الإدارة وما زالت التكيف مع
المشكلات الخاصة بالموارد البشرية والتي تتمثل في كيفية بناء التنظيم في ضوء الظروف
والمتغيرات السريعة والمتلاحقة والتي لم تكن موجودة من قبل؛ زيادة درجة التعقيد في الأنظمة
الإنتاجية الأمر الذي يتطلب بالضرورة بالعمل على تنمية مهارات جديدة، كيفية تشجيع
وتحفيز الأفراد على العمل مع تحقيق القدر المطلوب من الرقابة والسيطرة عليهم لضمان
تحقيق الفعالية التنظيمية.

القضايا الأساسية التي تقابل الإدارة في مجال إدارة البشر:

- ١- كيفية بناء التنظيم في ضوء الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقة والتي لم تكن
موجودة من قبل.
- ٢- "الإدارة تفتقد النصيحة العلمية والعملية في هذا الخصوص أكثر من أي وقت مضى"
- ٣- زيادة درجة التعقيد في العملية الإنتاجية والذي يتطلب بالضرورة تنمية مهارات جديدة .
- ٤- "الطرق التقليدية للاستقطاب والاختيار والتعيين وكذلك المصادر التقليدية للعمالة الماهرة أثبتت
عدم فعاليتها".
- ٥- الدافعية في الانضباط، الرقابة والسيطرة على العنصر - البشري لتحقيق الإنتاجية "الكفاءة
والفعالية"
- ٦- الزيادة الكبيرة في معدل التغيير التكنولوجي والاقتصادي ظهور ثورة المعلومات.

^{١١} - كامل، مصطفى (يوليو، ٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية المفهوم والتطور، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل تنمية الموارد البشرية
"إدارة رأس المال البشري"، القاهرة .

٧- كل هذا فرض على الإدارة ضرورة السعي المتواصل لإيجاد الطرق التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق درجة عالية من الفعالية التنظيمية.

تخطيط الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية يختلف عن تخطيط الموارد البشرية ، حيث أن عملية التخطيط هي عملية حصر وحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة وتلك المحتملة وتنميتها بما يتلاءم وأهداف المنظمة وفق استراتيجية واضحة مبينة على أساس الفاعلية والكفاءة والأداء والكلفة ضمن حدود زمنية وتنظيمية، ويرتكز تخطيط الموارد البشرية على (التفكير بالمستقبل والاستعداد له - تحديد الأهداف - وضع البدائل واختيار البديل المناسب- كيفية الوصول إلى النتائج) ^(١٢)، ويرى (Decenzo & Robbins) بأن تخطيط الموارد البشرية هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية بالعرض المحتمل للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ^(١٣)

أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بأهمية كبيرة حيث أنها تمثل إدارة لأهم أصول المؤسسة وهذه الأهمية تتركز فيما يلي:

١- يستطيع العنصر البشري بالمؤسسة من استغلال جميع إمكانات المؤسسة ، وتحقيق أهدافها.

٢- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

٣- قيام العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة وضوابط تنظيمية تحكمها لوائح توظيف وتحليل الوظائف والهيكل التنظيمي بالمؤسسة ^(١٤).

وظائف إدارة الموارد البشرية

تضم إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها ضمن العملية الإدارية الكلية ^(١٥) ، ومن بين هذه الوظائف مايلي :- تخطيط واستقطاب واختيار الموارد

^{١٢} - حربي، محمد (نوفمبر، ٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات، ورقة عمل مقدمة في

الملتقى العربي الأول، وورشة عمل تقييم وتشكيل السلوكيات"، الشارقة، ص ١٠٠

¹³ -DeCenzo, David A& Robbins, Stephen P (1999). Human Resource Management, (6th ed). USA

^{١٤} - اسماعيل، زكي مكي (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية، سلسلة العلوم الإدارية، شركة مطابع السودان للعملة.

البشرية - تنمية الموارد البشرية- المكافآت والمزايا- الأمن الصناعي والصحة المهنية-
العاملون وعلاقات العمل - بحوث الموارد البشرية (١٦)

وباستقراء ماسبق يتضح مايلي :-

- أن إدارة الموارد البشرية تخدم الأفراد والمؤسسات ، حيث أنها إدارة تقدر الإنسان وتحترم قدراته وإمكاناته وتسعي إلي دعمها وتطويرها، كما أنها تضم العديد من الوظائف المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق الاستغلال الأمثل لجميع إمكانات المؤسسة ، وتحقيق أهدافها.

نشأة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر

لقد كانت نشأة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد National Authority for Quality (NAQAAE) Assurance and Accreditation in Education نتجة لتطورات معايير الجودة والاعتماد في مصر، حيث بدأت مصر خطواتها في هذا الاتجاه مع إقرار الخطة القومية لتطوير التعليم في فبراير ٢٠٠٠ في المؤتمر القومي، والذي انبثقت عنه مشروعات عديدة لتطوير التعليم كان من أهمها مشروع الجودة والاعتماد، وإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم بإصدار القرار الوزاري رقم ١٥١٥ لسنة ٢٠٠١ الخاص بشأن اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالتعليم، والذي مهد للتشريع الخاص بإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد^(١٧) ، وتمشيا مع مفهوم الجودة والتميز صدر القرار الجمهوري رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد . ثم صدرت اللائحة التنفيذية للقانون بقرار من رئيس الجمهورية رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ الصادر في ٢٤ يناير ٢٠٠٧ وتشكيل مجلس إدارة الهيئة بقرار أيضاً من رئيس

^{١٥}- اليا، عبدالله عبدالواحد(٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني

٢٠١٩ م، مجلة كلية التنمية البشرية، جامعة أم درمان الإسلامية، (٩)، ٢٧

^{١٦} - كامل، مصطفى(يوليو، ٢٠٠٧).مرجع سابق، ٢٤٩-٢٥٠.

^{١٧} - الدهشان، جمال علي (٢٠٠٧ أبريل ج). الاعتماد الأكاديمي الخبرة الأجنبية والتجربة المحلية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني "معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي" . كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة، ص ١٣.

الجمهورية رقم (٢٦٣) لسنة ٢٠٠٧ م والذي صدر في ٨ نوفمبر ٢٠٠٧ م.^(١٨)، وقد كانت المادة الأولى من قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ واضحة في ذلك الشأن " مادة (١) تنشأ هيئة عامة وتسمى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، تتبع رئيس مجلس الوزراء، ويكون مقرها القاهرة، وللهيئة أن تنشأ فروعاً لها في المحافظات" وقد ألزمت المادة (١١) من القانون بأن تقوم الهيئة برفع تقرير سنوي عن نتائج أعمالها وتوصياتها لرئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس النواب ، وقد حددت المواد ١٤ : ١٨ من القانون كل ما يختص بتشكيل مجلس ادارة الهيئة ومسؤولياته^(١٩) ، ولم يقتصر الأمر على أن تقوم الهيئة بإنشاء فروع لها في المحافظات فقط بل يحق لها أيضا أن تمنح تراخيص للأفراد ومنظمات المجتمع المدني بممارسة أعمال التقويم والقيام بزيارات المراجعة للمؤسسات التعليمية بضوابط محددة وذلك وفق نصوص المواد ٢٠ : ٢٤ من اللائحة التنفيذية^(٢٠)

في عام ٢٠٠٨ حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دورها لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر من خلال^(٢١) :-
- تأسيس عملية فعالة، لضمان الجودة والاعتماد، في إطار مؤسسي متكامل، يحقق تطلعات المعنيين بالأمر في الارتقاء بالتعليم المصري والنهوض به.
- بناء نظم وآليات ضمان الجودة على مستوى الهيئة والمؤسسات التعليمية مرتكزة على المستويات المعيارية للجودة والاعتماد.

^{١٨} - ثابت، أمل شوقي (٢٠١٣). تصور مقترح لحل مشكلات تطبيق الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي (دراسة حالة على محافظة بورسعيد)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد (١٣)، ٤٧٣.

^{١٩} - رئاسة الجمهورية (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٢٢) القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

^{٢٠} - رئاسة الجمهورية (٢٠٠٧). قانون رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٤) القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

^{٢١} - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وثيقة اعتماد مؤسسات رياض الأطفال، ج٢، ص ٩.

- تنمية كوادر متخصصة ذات مهارات عالية، قادرة على القيام بإجراءات التقويم، باستخدام المعايير ومقاييس التقدير والأدوات اللازمة للقياس.
 - تقديم تقرير عن مؤسسات التعليم يستند على طرق التقويم العلمية، مما يساعد على إحداث تقدم وتنمية للعملية التعليمية، داخل المؤسسات التعليمية.
 - نشر التقارير والبيانات بكل شفافية في المجتمع المصري، وبالطرق العلمية المرجعية.
 - التركيز على الاستخدام الأمثل لجميع المصادر المادية والبشرية؛ لتقديم خدمة مهنية عالية.
 - الدعم الفني المتواصل للمدارس من خلال التواصل الجيد، والاستناد على المعارف والمعلومات والمهارات، والاتجاهات الصحيحة من أجل الارتقاء بجودة التعليم.
- وباستنقاء ماسبق يتضح مايلي :-**

نشأة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر من خلال القرار الجمهوري رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ ، وأنها تتمتع بالاستقلالية ، ولها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع رئيس مجلس الوزراء ، ومازالت هي الجهة الوحيدة في مصر التي تحدد معايير الاعتماد ، كما أنها الجهة الوحيدة أيضاً التي من حقها أن تصدر قرارات الاعتماد أو عدم الاعتماد أو إرجاء الاعتماد لجميع المؤسسات التعليمية للتعليم الجامعي وقبل الجامعي.

النموذج المصري للتميز وإجراءات تحقيقه (٢٢)

تم إطلاق "جائزة مصر للتميز الحكومي" في يوليو ٢٠١٨ لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب لطلبات المواطنين للعبور بمصر إلى مصاف الدول المتقدمة.

الهدف الرئيسي لهذه الجائزة السنوية هو تحفيز روح التنافس والتميز على مستوى الموظفين من جهة، وعلى مستوى المؤسسات الحكومية من جهة أخرى، وتكريم المتميزين في أداء الخدمات العامة تكريماً معنوياً ومادياً مما يرسخ قيم العطاء والانتماء والتميز، ويحفز الجميع على الارتقاء بمستويات الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز.

وقد تم تصميم منظومة التميز الحكومي وإعداد معاييرها واستخدامها كأساس للتقييم بحيث تشمل ثلاثة محاور رئيسية هي تحقيق الرؤية والابتكار، والممكنات، وتستهدف تلك المحاور تحديد مستوى النضج الذي وصلت إليه تلك الجهات في رحلتها نحو الريادة، وتحديد مجالات وفرص

^{٢٢} - وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٠). جائزة مصر للتميز الحكومي، دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، الدورة الثانية

٢٠٢٠.

التحسين التي تساعدها في تحقيق أهدافها الطموحة، واستكشاف الجديد في أسلوب تفكير وطريقة تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل الحكومي باعتماد مبادئ ومفاهيم مبتكرة تمت تجربتها وتطبيقها في حكومة دولة الإمارات وأثبتت فاعليتها في تحقيق نتائج رائدة وتأتي تلك الجائزة في إطار الشراكة الاستراتيجية بين مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة والتي تطمح إلى تحقيق التعاون وتبادل الخبرات والعمل على تصميم نظام متابعة وقياس مؤشرات الأداء في منظومة العمل الحكومي المصرية بالاستناد إلى التجربة الإماراتية المتميزة في هذا الخصوص.

الرؤية: تكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع "رؤية مصر ٢٠٣٠" لتعزيز مكانة مصر العالمية.

الرسالة: نشر ثقافة التميز والجودة داخل الجهاز الإداري لتحقيق رضا المتعاملين والارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية ودعمًا للتنافسية المؤسسية والعمل بروح الفريق لإحداث نقلة في الأداء المؤسسي وتطوير وتنمية القدرات البشرية.

الأهداف

- تشجيع المنافسة بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات القومي والمحلي والإقليمي.
- تحقيق معدلات أفضل لرضاء المواطنين.
- نشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة.
- تعزيز روح الابتكار والإبداع والمكافأة على التميز في المجتمع المصري.
- إلقاء الضوء على النماذج والممارسات الناجحة للمؤسسات الحكومية

معايير ومعايير منظومة التميز الحكومي

المحور الأول: (تحقيق الرؤية) ٦٠ %

يتضمن المحور الأول أربعة معايير رئيسية هي: رؤية مصر ٢٠٣٠ ، المهام الرئيسية، خدمات سبع نجوم، والحكومة الإلكترونية/ الذكية، حيث تمثل مرتكزات العمل الحكومي الأساسية والتي من خلالها تعمل الجهات الحكومية التي تمثل الجهاز الإداري للدولة و/أو تقدم خدمات تعليمية من خلال الجامعات الحكومية في تحقيق رؤية الحكومة والهدف الأسمى لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة في المجتمع المصري ، ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير بناءً على طبيعة عمل الجهة الحكومية والمهام المنوطة بها في قانون التأسيس أو المسندة لها رسمياً من حيث كونها جهة خدمية و/أو جهة تنظيمية/رقابية أو من جهات الدعم الحكومي ومدى مساهمة الجهة في تحقيق أهداف ومؤشرات رؤية مصر ٢٠٣٠ .

- المعيار الرئيسي الأول: رؤية مصر " ٢٠٣٠
- المعيار الرئيسي الثاني: المهام الرئيسية
- المعيار الرئيسي الثالث: خدمات سبع نجوم

• المعيار الرئيسي الرابع: الحكومة الإلكترونية/الذكية
المحور الثاني: (الابتكار) ٢٠ %

يتضمن المحور الثاني معيارين رئيسيين هما: استشرف المستقبل وإدارة الابتكار، ويتم مراعاة مدى تطبيق كل من المعيارين بناء على طبيعة عمل الجهة الحكومية (المحليات والكليات الحكومية) من خلال استشرف المستقبل وتحديد أهم المتغيرات في محيطها الخارجي ومدى تأثير هذه العناصر على عملها. كما يركز المحور على مدى تطبيق الجهة لاستراتيجية الابتكار وذلك لإعداد وتنفيذ المبادرات الريادية والمبتكرة في مجال عملها الرئيسي والعمليات والخدمات والبرامج التي تطبقها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم أعلى مستوى من الخدمات لإرضاء المتعاملين والمعنيين.

• المعيار الرئيسي الخامس: استشرف المستقبل.

• المعيار الرئيسي السادس: إدارة الابتكار.

المحور الثالث: (الممكنات) ٢٠%

يتضمن المحور الثالث أربعة معايير رئيسية هي: رأس المال البشري، والممتلكات والموارد، والحكومة، وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، حيث يتم تطبيق هذه المعايير في الجهة الحكومية (المحليات والكليات الحكومية) حسب طبيعة عملها من حيث نوعية وحجم الموارد والممتلكات التي تستخدمها وآليات الاستفادة منها وإدارتها وتطويرها بطرق ابتكارية جذرية.

• المعيار الرئيسي السابع: رأس المال البشري

• المعيار الرئيسي الثامن: الممتلكات والموارد

• المعيار الرئيسي التاسع: الحكومة.

• المعيار الرئيسي العاشر: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

آلية وأدوات التقييم

يتم تقييم جائزة "المؤسسة الحكومية المتميزة" باستخدام أسلوب التقييم الخاص بمنظومة التميز الحكومي حيث تنقسم عملية التقييم الى قسمين رئيسيين أحدهما خاص بتقييم القدرات والآخر خاص بتقييم النتائج كالتالي: -

١- (تقييم القدرات) ٤٠ % من خلال ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

الفاعلية (٦٠ %)، الكفاءة (٢٠ %)، التعلم والتطوير (٢٠ %)

٢- (تقييم النتائج) ٦٠ % من خلال أربعة عناصر رئيسية وهي:

الشمولية والقابلية للاستخدام (٥٠ %)، تحقيق النتائج (٢٠ %)، التطور في الأداء (٢٠ %)، الموقع الريادي

(١٠ %)

الجوائز: جائزة المؤسسة المتميزة، جائزة الابتكار والإبداع المؤسسي، جائزة الوحدة المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية، جائزة القيادات المتميزة، جوائز التميز الفردي (أفضل موظف حكومي - أفضل فريق عمل)، جائزة المواقع الإلكترونية في تقديم الخدمات الحكومية (٢٣).

باستفراء النموذج المصري للتميز يتضح ما يلي:

- ١- يتشابه النموذج المصري والنموذج الاماراتي للتميز الى حد كبير.
 - ٢- سعي مصر نحو التميز قد سبقه السعي نحو الجودة وكلاهما في بوتقة واحدة.
- إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.**

وسوف يتم استعراض كل محور بالتفصيل كالتالي :-
المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المحور إجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد الهدف من الدراسة الميدانية، وتحديد عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة (استبانة) في صورتها الأولية، وتحكيمها للتأكد من صدقها، وثبات الأداة، ثم إعداد الصورة النهائية لها، وإجراءات تطبيقها، ويختتم المحور بخطة المعالجة الإحصائية متضمنة الأساليب والمعادلات المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية الى تعرف الوضع الراهن للتميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، مما يساعد في وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء بعض النماذج العالمية.

ثانياً؛ أداة البحث

استخدم الباحث في بحثه أداة (الاستبانة) للحصول على البيانات والمعلومات لتعرف الوضع الراهن للتميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الآتي:

📌 صدق أداة البحث

²³ - Retrieved from <http://www.egea.gov.eg>.

يقصد بصدق الأداة " القدرة على قياس ما وضعت لقياسه " ^(٢٤)، وقد تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين هما: الصدق الظاهري للاستبانة أو ما يعرف بصدق المحكمين، والطريقة الثانية هي صدق الاتساق الداخلي

أ- صدق المحكمين:

تم عرض استبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على مجموعة من المتخصصين، وبلغ عددهم (١٣) مُحكم من أساتذة كليات التربية بجامعة (المنيا، وأسوان، وبني سويف، والمركز القومي لامتحانات والتقييم التربوي) ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وتم الإبقاء على العبارات التي اتفق جميع المحكمين عليها بعد إجراء التعديلات المطلوبة.

٢- صدق الاتساق الداخلي

تم حسلب صدق الاتساق الداخلي عن طريق ايجاد معامل الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي اليه.

-الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة من خلال استخدام معامل الارتباط ل (بيرسون) لاستبعاد البنود التي لا ترتبط ارتباطات دالة بالدرجة على البعد الذي تنتمي له العبارة ، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجة البعد ودرجة المقياس ككل كما هو موضح بالجدول.

أ- إيجاد معامل الارتباط بين درجة المعيار الرئيسي ودرجة المعيار الفرعي التي تنتمي إليه: جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد التي تنتمي إليه عند ن = ١٠٠

رقم البند	اسم البعد	معامل الارتباط بالبعد
١	إدارة الموارد البشرية	**٠,٨٠٣
٢		**٠,٧٦٣
٣		**٠,٨٢٣
٤		**٠,٨١٧
٥		**٠,٦٩٩
٦		**٠,٧٦٥

^{٢٤} - أحمد محمد الطيب (١٩٩٩). التقييم والقياس النفسي والتربوي. الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٩.

**٠,٦٥٥		٧
**٠,٧٢٥		٨
**٠,٦٧٦		٩

** جميع القيم دالة عند مستوى ٠.٠١

ثبات أداة البحث

ثم حساب ثبات استبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وأبعادها المختلفة عن طريق معامل ثبات الفاكرونباخ لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث جاءت كما هو موضح في الجدول كالتالي:

جدول (٢) معاملات ثبات استبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عند $n = 30$

م	المعايير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
٣	إدارة الموارد البشرية	٩	٠,٩٠٢

ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات ثبات الأبعاد والاستبانة ككل تقع في المدى المثالي، مما يشير أن الاستبانة وأبعادها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع الأصلي للبحث يتضمن العاملين بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أما بالنسبة لعينة البحث فقد شملت العاملين بالهيئة سواء بصفة دائمة مثل الموظفين بالادارات المختلفة للهيئة (ادارة الاعتماد- ادارة التنمية الإدارية - ادارة الاعلام - ادارة الموارد البشرية - ادارة المشتريات - ادارة الدعم الفني - ادارة التدريب - المكتب الفني - ادارة الحركة والنقل - ادارة المحاسبة المالية - ادارة الجودة- مكتب نائب التعليم قبل الجامعي)، أو العاملين بصفة غير دائمة مثل المراجعين الخارجيين والمدربين، كما شملت العينة المتعاملين مع الهيئة مثل إدارات ومديريات الجودة بالتعليم قبل الجامعي والجامعي، وبذلك تكون عينة الدراسة عشوائية عنقودية، حيث بلغت عينة الدراسة عدد (٢٩٢)، وتم اختيار عينة الدراسة من جميع محافظات الجمهورية تقريباً لتطبيق أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح الأعداد والنسب لعينة البحث

جدول (٣) أعداد ونسب عينة البحث

م	المحافظة	العدد	النسبة المئوية	م	المحافظة	العدد	النسبة المئوية
---	----------	-------	----------------	---	----------	-------	----------------

م	المحافظة	العدد	النسبة المئوية	م	المحافظة	العدد	النسبة المئوية
١	القاهرة	٢٣	% ٧.٩	١٣	بورسعيد	١٢	% ٤.١
٢	الجيزة	١٥	% ٥.١	١٤	بني سويف	٦	% ٢.١
٣	الاسكندرية	٨	% ٢.٧	١٥	المنيا	٢٧	% ٩.٢
٤	القليوبية	١٥	% ٥.١	١٦	الفيوم	١٠	% ٣.٤
٥	الشرقية	٣٠	% ١٠.٣	١٧	اسيوط	١٣	% ٤.٥
٦	كفر الشيخ	١٥	% ٥.١	١٨	سوهاج	٩	% ٣.١
٧	الغربية	١٧	% ٥.٨	١٩	قنا	٥	% ١.٧
٨	المنوفية	١٦	% ٥.٥	٢٠	اسوان	٢	% ٠.٧
٩	البحيرة	٧	% ٢.٤	٢١	شمال سيناء	٢	% ٠.٧
١٠	دمياط	١٦	% ٥.٥	٢٢	جنوب سيناء	١	% ٠.٣
١١	الاسماعيلية	١٨	% ٦.٢	٢٣	الوادي الجديد	١	% ٠.٣
١٢	السويس	٤	% ١.٤	٢٤	المركز الرئيسي للهيئة	٢٠	% ٦.٨
المجموع		٢٩٢	% ١٠٠				

رابعاً: المعالجة الإحصائية Statistical Analysis

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - 26 v ، وذلك على النحو التالي :-
- ١- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف استجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة.
 - ٢- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة.
 - ٣- استخدام معامل ألفا كرو نباخ لثبات الاستبانة.
 - ٤- استخدام معامل الارتباط ل (بيرسون) لتحديد صدق الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة البحث.
 - ٥- استخدام اختبار "ت" "T-test" لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين متجانستين غير متساويتين في العدد "Independent Samples Test".
 - ٦- استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" رباعي المجموعات (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق التي ترجع لمتغير الوظيفة (طبيعة العمل بالهيئة) (مراجع خارجي، ومراجع داخلي، ومدرّب، العمل بالهيئة).
 - ٧- كما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، ويتم الإجابة على كل معيار فرعي وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي :-

جدول (٤)

درجة التحقق	يتحقق بدرجة جداً	يتحقق بدرجة كبيرة	يتحقق بدرجة متوسطة	يتحقق بدرجة ضعيفة	لا يتحقق
-------------	------------------	-------------------	--------------------	-------------------	----------

كما يوضح الجدول التالي حساب درجة التحقق من خلال إيجاد متوسط المرجح ونسبة شدة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة حول معايير الاستبانة واقع التميز المؤسسي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (ن = ٢٩٢)، علماً بأن قيم الحكم على المتوسط المرجح، هي:

جدول (٥)

لا تتحقق	من ١ إلى ١,٧٩
تتحقق بدرجة ضعيفة	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩
تتحقق بدرجة متوسطة	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
تتحقق بدرجة كبيرة	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩
تتحقق بدرجة كبيرة جداً	من ٤,٢٠ إلى ٥

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (٥/٤) أي حوالي (٠,٨٠)، وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥، قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات (عز عبد الفتاح، ٢٠٠٨) ^(٢٥)

المحور الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

في هذا الجزء من الدراسة الميدانية يتم عرض التحليل الإحصائي لاستبانة واقع تميز إدارة الموارد البشرية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، حيث يوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة، وحساب درجة التحقق من خلال إيجاد متوسط المرجح ونسبة شدة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة حول معيار: إدارة الموارد البشرية .

جدول (٦)

م	العبرة	التوافر والتحقق			
		المتوسط	الانحراف المعياري	أعلى درجة	نسبة متوسط الاستجابة
٨	تضع الهيئة معايير واضحة لاختيار العاملين والقيادات بها.	3.6828	.97159	٥	٧٣.٦٥٦%

^{٢٥} - عز جس (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية، ص

م	العبرة	التوافر والتحقق			
		المتوسط	الانحراف المعياري	أعلى درجة	نسبة متوسط الاستجابة
الترتيب	المستوي				
١	تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بها.	3.9310	.89717	٥	%٧٨.٦٢٠
٤	تستخدم الهيئة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين بها.	3.8483	.86317	٥	%٧٦.٩٦٦
٢	تحرص الهيئة على رفع كفاءة العاملين لديها بصفة مستمرة	3.9241	.83258	٥	%٧٨.٤٨٢
٣	تحرص الهيئة على ربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز المتنوعة	3.8552	.83172	٥	%٧٧.١٠٤
٩	تتواصل الهيئة بفاعلية مع العاملين لديها	3.5759	.90525	٥	%٧١.٥١٨
٦	ترسخ الهيئة ثقافة المحاسبية داخلها	3.8414	.85386	٥	%٧٦.٨٢٨
٧	تهتم الهيئة برفع كفاءة المراجعين الخارجيين لديها بصفة مستمرة	3.7103	.87974	٥	%٧٤.٢٠٦
٥	تتوافر معايير واضحة لتقييم أداء المراجعين الخارجيين لديها	3.8448	.88825	٥	%٧٦.٨٩٦
المعيار الرئيس: إدارة الموارد البشرية		٣٤,٢١	5.94	٤٥	%٧٦,٠٢

باستقراء الجدول أعلاه يتضح أن قيم المتوسطات للمعايير الفرعية تراوحت بين (٣.٥٣: ٣.٩٣)، وهذا يعني وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أن جميع المعايير الفرعية حصلت على مستوى تحقق (بدرجة كبيرة)، وسوف يتم تناول نتائج المعايير الفرعية من وجهة نظر عينة الدراسة بالتفصيل من الأعلى ترتيباً إلى الأدنى ترتيباً كالتالي :-

١- جاءت المعايير الفرعية (٢، ٤، ٥، ٣) في الترتيب الأول والثاني والثالث والرابع على التوالي، بينما جاءت المعايير (١، ٦) في الترتيب الأدنى على التوالي.

٢- جاء المعيار الفرعي (٢) تحرص الهيئة على استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بها. في المرتبة الأولى، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٨.٦٢٠%، وانحراف معياري قدره (٠.89717)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تتوافر لديها كفاءات متميزة من العاملين وأن العاملين في الهيئة قادرين على الإنتاج، والعطاء، بحيث يساهمون بفاعلية في نجاح العمل وتحقيق انجازات، حيث أن عملية استقطاب الكفاءات البشرية هي عملية إدارية يختص بها قسم أو ادارة الموارد البشرية للبحث عن المرشحين المثاليين لشغل الوظائف المتاحة أو المتوقعة، كما يمكن استقطاب الكوادر البشرية من خارج العاملين أو من داخل الهيئة ذاتها لشغل منصب محدد أو أن يكون ذلك من قواعد الترقى للوظائف الأعلى، وبذلك يُمكن الحفاظ على الكفاءات الداخلية والعمل على الحفاظ على بقائها واستمرار تطورها بما يخدمها ويخدم الهيئة أيضاً، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة نهال موسى ٢٠١٦)^(٢٦) التي تؤكد في نتائج الدراسة أن المنظمات الأهلية غير الحكومية تولي اهتماماً كبيراً بعملية التحليل الوظيفي حتى تستقطب الأفراد المناسبين للعمل داخل هذه المنظمات، وتعمل على استقطاب الأشخاص ذوي الكفاءات والخبرات الواسعة لتطوير مجال العمل، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع (دراسة سينا أحمد عبد الغفور ٢٠١١)^(٢٧) حيث تشير نتائج الدراسة أن إدارة المستشفى تقوم بتعيين خبراء واستشاريين للاستفادة منهم في تطبيقات الجودة والتميز، إلا أنها تختلف هذه النتيجة مع (دراسة أيمن محمد عبد الرحيم ٢٠١٢)^(٢٨) التي تشير في نتائج الدراسة بأن الجامعة لا تقوم بتقديم عروض من أجل استقطاب العاملين

^{٢٦}- شحده، نهال موسى (٢٠١٦). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة" (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر-غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص ١٢٢-١٢٥.

^{٢٧}- الراوي، سينا أحمد عبد الغفور (٢٠١١). استخدام منهج سيجما ستة *Sigma Six* في ضبط جودة التدقيق الداخلي: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص ٧٨

^{٢٨}- الحيح، أيمن محمد عبد الرحيم (٢٠١٢). سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، ص ٩٤-٩٥.

الجدد، وأن تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة (الداخلية أم الخارجية)، تعتبر من أضعف آليات الاختيار والتعيين التي تتبعها جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) وأنها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل) وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع (دراسة محمد جابر محمود ٢٠١٣) (٢٩) حيث تشير نتائج الدراسة أن الجامعة تعاني من بعض القصور مثل إهمال معايير التميز والافتقار في اختيار القادة الإداريين.

٣- جاء المعيار الفرعي رقم (٤) تحرص الهيئة على رفع كفاءة العاملين لديها بصفة مستمرة في المرتبة الثانية، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٨.٤٨٢%، وانحراف معياري قدره (٠.83258)، وقد يعزو ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تحرص على رفع كفاءة العاملين لديها بصفة مستمرة ، من خلال العديد من الاستراتيجيات مثل تشجيع الإبداع ، تعزيز الثقة، التواصل الدائم، تحسين ظروف العمل، تقديم الدعم وتحديد أهداف واقعية، ممارسة التعزيز الإيجابي، تحفيز الكفاءات، الاهتمام بالتدريب والتطوير، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة هيفاء راشد ٢٠١٩) (٣٠)، و(دراسة مأمون أحمد إبراهيم ٢٠١٦) (٣١) و(دراسة عماد حمدي ٢٠١٥) (٣٢) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن المؤسسة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق، وأن خطة التدريب تبنى على أساس تنمية قدرات وتطوير مهارات ومعارف العاملين ، ودعم جهود التميز في

^{٢٩} - رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١٣). بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي (دراسة ميدانية) ، المجلة التربوية، (٣٣) ، ٣٥٢

^{٣٠} - الدغمي، هيفاء راشد (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص ٨٢.

^{٣١} - العمري، مأمون أحمد إبراهيم (٢٠١٦). استراتيجيات الأعمال وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمائل التنظيمي: دراسة حالة على مجموعة المناسير (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا ، ص ٩٤

^{٣٢} - عبد الزغي، عماد حمدي (٢٠١٥). أثر عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا. ، ص ١٢١.

أداء الموارد البشرية ، إلا انها تختلف هذ النتيجة مع (دراسة رنا محمد ٢٠١٩) (٣٣) و) دراسة فداء عبد الحميد ٢٠١٨) (٣٤) و(دراسة خالد سعد برهم ٢٠١٤) (٣٥) و(دراسة كمال منير عوض ٢٠١٩) (٣٦) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات محدودية اهتمام المؤسسة بإقامة الدورات التدريبية التخصصية لجميع المستويات لتعريفهم بأهمية التميز، ومحدودية توافر برامج متنوعة للتدريب والتطوير وتنمية مهارات العاملين.

٤- جاء المعيار الفرعي رقم (٥) تحرص الهيئة على ربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز المتنوعة في المرتبة الثالثة، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٧.١٠٤% ، وانحراف معياري قدره (٠.83172)، وقد يعزو ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة تتبع سياسة ربط نتائج تقييم الأداء للعاملين بالحوافز المتنوعة سواء كانت مادية أو معنوية لدعم الجهاز الاداري وتحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط وخلق التنافسية الحميدة بين جميع العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، مما يسهم في تحسين الاداء باستمرارية للهيئة كمؤسسة ، ورفع الكفاءات لدي العاملين لتحقيق نتائج متميزة يثاب عليها بحوافز تشجيعية، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة غازي حسن عودة ٢٠١٣) (٣٧) التي تؤكد في نتائج الدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز المادية / المعنوية / الاجتماعية في تحسن الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وهذه النتيجة تتفق أيضاً مع (دراسة نادر حامد

٣٣- عبد الحميد، رنا محمد (٢٠١٩). ممارسة ادارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، ص ١٠٧.

٣٤- قرمش، فداء عبد الحميد (٢٠١٨). تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا ، ص ١١٩.

٣٥- الحشاش، خالد سعد برهم (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التربية ، ص ١٥٧.

٣٦- الجوجو، كمال منير عوض (٢٠١٩). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ص ٩٣

٣٧ - عودة، غازي حسن (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن : دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص ٧٨ - ٩٣.

٢٠١٠) (٣٨) التي تؤكد في نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و مستوى أداء الموظفين، حيث أن شركة الاتصالات الفلسطينية تشجع على المكافآت المادية للعاملين مما يزيد من دافعيتهم للمثابرة ، والاجتهاد لتحقيق الأفضل، وتقوم الشركة بمنح المتميزين علاوة تشجيعية بشكل متكرر ودائم ، وتمنح الشركة العمولات لتحقيق الأهداف المنشودة للشركة ، وإشعار العاملين بالرضا الوظيفي من خلال ما يتلقونه من رواتب وعلاوات، وهذه النتيجة تتفق أيضاً مع (دراسة مأمون أحمد إبراهيم ٢٠١٦) (٣٩) حيث تشير نتائج الدراسة أن أنظمة الحوافز المعتمدة تبنى على أساس أولويات التميز في الابداع ، إلا أنها تختلف هذه النتيجة مع (دراسة أيمن محمد عبد الرحيم ٢٠١٢) (٤٠) و (دراسة حسن خالد ٢٠١٧) (٤١) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات محدودية اهتمام المؤسسة ربط نظام الحوافز بالانتاج ، ومحدودية ربط آليات تحديد الرواتب والمكافآت بالتقييمات.

٥- جاء المعيار الفرعي رقم (٣) تستخدم الهيئة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين بها. في المرتبة الرابعة، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٦.٩٦٦%، وانحراف معياري قدره (٩7159)، وقد يعزو ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة لديها معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء، حيث أن تقييم الأداء الوظيفي من الأدوات المهمة التي تساعد على فهم طريقة أداء العمل والتركيز على تحسين الأماكن التي تحتاج إلى تطوير وتحقيق الأهداف بنجاح، ويرتكز تقييم الأداء على بعض النقاط مثل جودة العمل، تحديد الأهداف وتحقيقها، فعالية العمل الجماعي والقيادة، مهارة حل المشكلات، روح المبادرة، الفاعلية في إنجاز المهام، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة خالد سعد برهم ٢٠١٤) (٤٢) و

٣٨- عبد الرازق، نادر حامد (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص ٦٢.

٣٩- العمري، مأمون أحمد إبراهيم (٢٠١٦). مرجع سابق ص ٩٤

٤٠- الحبح، أيمن محمد عبد الرحيم (٢٠١٢). مرجع سابق ، ص ٧٥.

٤١- عبد الحياصات، حسن خالد (٢٠١٧). دور عوامل النجاح لاستخدام نظم المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، ص ١١٥.

٤٢- الحشاش، خالد سعد ابرهم (٢٠١٤). مرجع سابق، ص ١٥٩.

دراسة بادي عبد الله حسين (٢٠١٨) (٤٣) و (دراسة محمود إسماعيل ٢٠١٨) (٤٤) حيث تشير تلك الدراسات في نتائجها بأن عملية تقييم الأداء تتم بناء على أسس وضوابط ومعايير محددة مما يساعد العاملون في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي إعداد خطط علاجية تعالج جوانب القصور، وتعزز نقاط القوة، وبالتالي زيادة دافعيتهم مما سيحسن من أدائهم، إلا ان هذه النتيجة تختلف مع (دراسة أدهم محسن ٢٠١٧) (٤٥) و (دراسة كمال منير عوض ٢٠١٩) (٤٦) حيث تشير نتائج تلك الدراسات الى محدودية تقييم العاملين بشكل عادل أو عدم توافر نموذج للتقييم.

٦- جاء المعيار الفرعي رقم (٨) تهتم الهيئة برفع كفاءة المراجعين الخارجيين لديها بصفة مستمرة في المرتبة السابعة، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٤.٢٠٦%، وانحراف معياري قدره (٨7974)، كما جاء المعيار الفرعي رقم (٩) تتوافر معايير واضحة لتقييم أداء المراجعين الخارجيين لديها في المرتبة الخامسة ، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٦.٨٩٦%، وانحراف معياري قدره (٨8825)، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة عبد الله مرزوق محمد ٢٠٢١) (٤٧)، حيث تشير نتائج الدراسة أن المؤسسة تحرص على صقل مواهب العاملين وتطوير قدراتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية لهم، إلا ان هذه النتائج تختلف مع (دراسة بادي عبد الله حسين ٢٠١٨) (٤٨) حيث تشير نتائج الدراسة أن الشركة لا تحدد متطلبات البرامج التدريبية وبرامج التدريب وفقاً

٤٣- العوامر، بادي عبد الله حسين (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ١٧١.

٤٤- أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة (رسالة ماجستير) ، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة ، ص ٩٣.

٤٥- الصيادي، أدهم محسن (٢٠١٧). مدى إمكانية تطبيق إدارة التميز في الشركة اليمنية للهاتف النقال "سبأ فون" من وجهة نظر المديرين (رسالة ماجستير)، جامعة ذمار، كلية العلوم الادارية ، ص ١٠٤

٤٦- الجوجو، كمال منير عوض (٢٠١٩). مرجع سابق، ص ٩٣

٤٧- المخلفي، عبد الله مرزوق محمد (٢٠٢١، أكتوبر). درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي ، ص ٣٢.

٤٨- العوامر، بادي عبد الله حسين (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ١٧٠.

لاستراتيجيتها وأهدافها وخططها المستقبلية" ، و (دراسة دعاء مجمد أحمد)^(٤٩) ، حيث أكدت الدراسة أن المعايير والأساليب التي تعتمد عليها الهيئة في اختيار العناصر المناسبة من المراجعين الخارجيين يشوبها الكثير من القصور، حيث أن معايير الاختيار تتسم بالعمومية، وصعوبة القياس والغموض، كما أن برامج الإعداد للمراجعين ضعيفة وتتسم بالشكلية، بل يطغى عليها الطابع النظري، وأيضاً تختلف مع (دراسة نهى العاصي وعفاف الكومي)^(٥٠) التي أشارت بضرورة إعادة تقييم المراجعين الخارجيين من خلال توافر معايير واضحة لتقييم أدائهم، وضرورة تدريبهم وفق الاحتياجات المطلوبة، ورفع كفاءتهم بصفة مستمرة.

٧- جاء المعيار الفرعي رقم (٧) ترسخ الهيئة ثقافة المحاسبية داخلها في المرتبة السادسة، وتتحقق بدرجة كبيرة، حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٦.٨٢٨%، وانحراف معياري قدره (٠.85386)، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة محمد جابر محمود ٢٠١٣)^(٥١) حيث تشير نتائج الدراسة أن مبدأ المحاسبية يتم تطبيقه على كل من يرتكب أي خطأ يتعلق بالعمل داخل الجامعة، إلا أن هذه النتيجة تختلف مع (دراسة حنان البديري كمال ٢٠٢٠)^(٥٢) التي توصلت في نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة لا تحاسب جميع العاملين دون تحيز، وانها لا توفر جو من النزاهة تتسم به إجراءات المساءلة بالجامعة ، وعدم تفعيل نظام المساءلة المعلن بشكل مرض نتيجة الى عديد من الترسبات الإجتماعية القائمة والمفاهيم المغلوطة والظواهر غير المرغوبة مثل المحاباة والعشائرية بالاضافة الى التركيز على نشر الإيجابيات المبالغ فيها واخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها، وأنه لا تتوافر معلومات واضحة لجميع العاملين عن لائحة الجزاءات وتدرجها، وأن الجامعة لا تلتزم بالعدل في مساءلة العاملين ،

^{٤٩} - أحمد، دعاء محمد (٢٠١٢) . اختيار و اعداد المراجع الخارجي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد دراسة تقويمية ، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية ، مج ٢٢ (٢) ٢١٣ - ٢١٤ .

^{٥٠} - العاصي، نهى والكومي، عفاف (٢٠١٥). نموذج مقترح لتقييم أداء المراجعين الخارجيين بالتعليم ما قبل الجامعي، مجلة الإدارة التربوية، ع (٧) ٢٤٤ .

^{٥١} - رمضان، محمد جابر محمو د(٢٠١٣). مرجع سابق ، ٣٤٨

^{٥٢} - سليمان، حنان البديري كمال (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، (٧٦)، ص ٢٧٣-٢٧٤ . DOI: 10.12816/EDUSOHAG

وهذه النتيجة تختلف أيضاً مع (دراسة أشرف عبد التواب و محمد عبد الوهاب ٢٠١٨) (٥٣) حيث تشير نتائج الدراسة أن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في مجال المساءلة كان متوسطاً، حيث لا تتوافر بيئة مناسبة لوضع أنظمة المساءلة على درجة عالية من الكفاءة لزيادة ممارسة الشفافية في الكلية عن طريق تطبيق إجراءات المساءلة بكل موضوعية وبناءً على معلومات موثوقة.

٨- تحقق المعيار الفرعي (١) تضع الهيئة معايير واضحة لاختيار العاملين والقيادات بها، المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة على الرغم أنه تتحقق بدرجة كبيرة حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧٣.٦٥٦%، وانحراف معياري قدره (٠.97159)، وقد يرجع ذلك الى اقتناع أفراد العينة بأن الهيئة حددت معايير واضحة لإختيار القيادات الادارية والعاملين لديها، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة نهال موسى ٢٠١٦) (٥٤) التي تؤكد في نتائج الدراسة على توافر الشفافية والنزاهة عند عملية اختيار العاملين داخل المنظمات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، وأن البقاء يكون للأفضل دائماً في هذه المنظمات ، وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع (دراسة Jackson Bwire Mc et al) (٥٥) و (دراسة علي يحيى علي الدجني ٢٠١٣) (٥٦) و (دراسة مأمون أحمد إبراهيم ٢٠١٦) (٥٧) و (دراسة كمال منير عوض ٢٠١٩) (٥٨) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن المؤسسة تقوم بتعيين العاملين وفق معايير مهنية وموضوعية،

٥٣- عبد المجيد، أشرف عبد التواب و رخا، محمد عبد الوهاب (٢٠١٨). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣٦٨ - ٣٧٨.

٥٤- شحدة، نهال موسى (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ١٢٧.

٥٥- Bwire, Jackson Mc., Ssekakubo, Johnson., Lwanga, Freddie &, George Ndiwalana (2014). Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Uganda's Oil Sub-sector, *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, Vol. 3, (7) pp. 315-324.

٥٦- الدجني، علي يحيى (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأتموزج الأوروبي للتميز وسبل تطويره (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، ص ١٢٧.

٥٧- العمري، مأمون أحمد إبراهيم (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٩٤.

٥٨- الجوجو، كمال منير عوض (٢٠١٩). مرجع سابق، ص ٩٣.

وتأتي في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأن المؤسسة التي تولي الأهتمام بآليات اختيار العاملين وسياسة الترقيات والتعيين تحقق الرضا الوظيفي، مما يسهم في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، ولكن تختلف هذه النتيجة مع (دراسة منير زكريا أحمد ٢٠١١)^(٥٩) التي تؤكد في نتائج الدراسة أن مهنية إجراءات الاختيار والتعيين متحققة ولكن بصورة تحتاج إلي تحسين حيث أن هذه النسبة لم ترتقي إلى درجة الجيد، وأن كفاءة الأفراد القائمين على عملية الاختيار والتعيين متحققة ولكن بصورة تحتاج إلي تحسين حيث أن هذه النسبة تقترب إلى درجة الجيد.، كما أن عملية تخطيط المسار الوظيفي متحققة ولكن بصورة تحتاج إلي تحسين حيث أن هذه النسبة تزيد عن المتوسط بشكل قليل ، وتوصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.

٩- جاء المعيار الفرعي رقم (٦) تتواصل الهيئة بفاعلية مع العاملين لديها في المرتبة التاسعة والأخيرة على الرغم أنه تتحقق بدرجة كبيرة حيث كانت نسبة متوسط الاستجابة ٧١.٥١٨%، وانحراف معياري قدره (90525)، وهذا يدل على تأكيد أفراد العينة بأن الهيئة تتواصل بفاعلية مع العاملين لديها، إلا أنها تختلف هذه النتيجة مع (دراسة أيمن محمد عبد الرحيم ٢٠١٢)^(٦٠) التي تشير في نتائج الدراسة بأن الجامعة لا تتواصل مع العاملين للتعرف على مشكلاتهم، واتخاذ ما هو مناسب لحلها ، حيث تعتبر من أضعف آليات التخطيط التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في الجنوب لإدارة الموارد البشرية ، مما يدعوا إلى اعتبارها من الآليات الضعيفة في عملية تفعيل سياسات الموارد البشرية المتبعة في جامعات (القدس، بيت لحم، الخليل)

١٠- بعد عرض نتائج نسب استجابات العينة ككل حول معيار - إدارة الموارد البشرية يتضح أنه تحقق بنسبة ٧٦,٠٢%، وأن جميع المعايير الفرعية قد تحققت بنسبة استجابة كبيرة تراوحت من ٧١.٥١٨% : ٧٨.٦٢٠%، مما يدل على أن عينة الدراسة تري من وجهة نظرها أن الهيئة تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد ، بل تعتبر أن مواردها البشرية هم بمثابة الوسيلة والغاية من عمليات الانتاج والخدمات، وتُخضع نشاط ادارة الموارد البشرية لوظائف الادارة الخمس ،حيث يتم التخطيط وتحديد المسار المهني للعاملين، ويتم تنظيم

^{٥٩} - عدوان، منير زكريا أحمد (٢٠١١). واقع سياسة الاختيار والتعيين و أثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين بين في المصارف العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، ص ص ١٢٥ - ١٤٥.

^{٦٠} - الحبح ، أيمن محمد عبد الرحيم (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٩٤.

الأنشطة، والتنسيق فيما بينها من خلال فرق عمل والتوجيه والارشاد ثم مراقبة نتائج الأداء، ومن هذا المنطلق فقد قامت الهيئة بوضع معايير واضحة لاختيار العاملين والقيادات بها، وحرصت أيضاً على استقطاب الكفاءات المتميزة سواء من داخل الهيئة أو من خارجها للعمل بها لتحقيق أهدافها المنشودة ، ولم يتوقف نشاط الهيئة على ذلك بل حرصت على تقييم أداء العاملين، والاستفادة من نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعقدت التدريبات الفنية لرفع كفاءة جميع العاملين لديها سواء بصفة دائمة مثل الموظفين بالادارات المختلفة في المركز الرئيسي، او العاملين لديها بصفة غير دائمة مثل المراجعين الخارجيين، كما عملت على ايجاد تنافسية شريفة بين العاملين من خلال ربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز المتنوعة سواء كانت مادية أو معنوية ، وأيضاً من خلال التواصل الفعال والمستمع مع العاملين ، تنفق نتيجة المعيار الثالث - إدارة الموارد البشرية ككل في هذه البحث مع (دراسة محمد اسحاق عبد القادر ٢٠١٥) ^(٦١) و (دراسة مأمون أحمد إبراهيم ٢٠١٦) ^(٦٢) و (دراسة ناصر منصور مانع ٢٠١٩) ^(٦٣) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن معيار تطوير الموارد البشرية، وتميز الموارد البشرية متحقق بدرجة مرتفعة، وبمرتبة مرتفعة أيضاً، وتختلف هذه النتيجة مع (دراسة أسماء سالم ٢٠١٠) ^(٦٤) و (دراسة أدهم محسن ٢٠١٧) ^(٦٥) و (دراسة آلاء عبد الرحمن ٢٠١٦) ^(٦٦) و

^{٦١} - السلطي، محمد اسحاق عبد القادر (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، ص ١٢٧.

^{٦٢} - العمري، مأمون أحمد إبراهيم (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٩٤.

^{٦٣} - العجمي، ناصر منصور مانع (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت المجلة التربوية الأردنية، مج (٣)، ص ١٧.

^{٦٤} - النصور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص ٧٤.

^{٦٥} - الصيادي، أدهم محسن (٢٠١٧). مرجع سابق، ص ١٠٣ - ١٠٤.

^{٦٦} - بالحر، آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦). مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ص ١٠٨.

دراسة أحمد جلال سليم (٢٠١٩) (٦٧) حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات أن مستوى تطبيق تميز الموارد البشرية كبعد من أبعاد التميز المرسي كان متوسطاً.

الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية

في ضوء نتائج البحث السابقة ، يُمكن التوصل الى بعض الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ضوء النموذج المصري للتميز وهي كالتالي :-

- إدارة الموارد البشرية

يهتم هذا المعيار بالموارد البشرية بالهيئة من حيث الاختيار والتطوير، والاستفادة المثلي من تلك الطاقات البشرية لتحقيق الغايات، ومساندة السياسات والاستراتيجيات والتطبيق الفعال للعمليات ، ويتحقق ذلك من خلال :-

- ضرورة أن تضع الهيئة معايير واضحة لاختيار العاملين والقيادات بها، وحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بها سواء العاملين بصفة دائمة مثل الموظفين بالادارات المختلفة للهيئة ، أو العاملين بصفة غير دائمة مثل المراجعين الخارجيين والمدربين، وتعمل على رفع كفاءتهم.
- يجب أن تتوافر علاقة ارتباطية بين تقييم الاداء الفعلي وتوظيف البرامج التدريبية الداعمة للتميز بالحوافز المتنوعة، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية أو ترقي وظيفي، مع الاعلان عن نتائج الأداء والحوافز المقدمة في إطار الموضوعية والشفافية.
- وضع استراتيجية تدريبية شاملة تتضمن خطة واضحة محددة الاهداف والتوقيتات الزمنية تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين والمؤسسة، بما يخدم رؤية ورسالة الهيئة وتحقيق تميزها المؤسسي.
- تشجع الهيئة العاملين لديها على تقديم المبادرات ، وتنمي الإتجاهات الإيجابية لدي العاملين للابداع والابتكار والتطوير الذاتي، مع تعزيز مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق .
- ترسخ الهيئة ثقافة المحاسبية (الثواب والعقاب) بما يحقق العدالة، والرضا الوظيفي لدي العاملين لديها.
- وبالتالي يوصي البحث بأن تقوم الهيئة بتنفيذ تلك الاجراءات المقترحة، وتقييم نتائج التنفيذ وتفعيل عملية التغذية الراجعة للوصول الى أفضل النتائج.

٦٧ - إسماعيل، أحمد جلال سليم (٢٠١٩). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج ٣، (٤٨) ، ٣٥١.

المراجع

المراجع العربية

١. أبو النيل، هانم أحمد حسن (٢٠١٦). دراسة مقارنة لنظم تنمية الموارد البشرية في كل من سنغافورة ، وماليزيا وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الجامعات المصرية (رسالة دكتوراه) كلية التربية جامعة بنها
٢. أبو جليدة، سعيد سمير (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال
٣. أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة (رسالة ماجستير) ، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة .
٤. أحمد محمد الطيب (١٩٩٩). التقويم والقياس النفسي والتربوي. الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
٥. أحمد، دعاء محمد (٢٠١٢) . اختيار و اعداد المراجع الخارجي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد دراسة تفويمية ، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية ، مج ٢٢(٢).
٦. إسماعيل، أحمد جلال سليم (٢٠١٩). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، مجلة أسويوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج ٣، (٤٨) .
٧. إسماعيل، زكي مكي (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية سلسلة العلوم الادارية، شركة مطابع السودان للعملة.
٨. بالحر، آلاء عبد الرحمن (٢٠١٦). مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة .
٩. بلوط، حسن ابراهيم (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
١٠. ثابت، أمل شوقي (٢٠١٣). تصور مقترح لحل مشكلات تطبيق الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي (دراسة حالة على محافظة بورسعيد)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد (١٣)، ٤٧٣ .
١١. الجبره، عمر عوض عبد الوالي (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء الجدارات الجوهرية في المستشفى التخصصي الأردني : دراسة حالة. (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال
١٢. الجوجو، كمال منير عوض (٢٠١٩). الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
١٣. حربي، محمد (نوفمبر، ٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول، وورش عمل تقييم وتشكيل السلوكيات"، الشارقة.
١٤. الحشاش، خالد سعد برهم (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التربية.
١٥. الحيح ، أيمن محمد عبد الرحيم (٢٠١٢). سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين الواقع والطموح: دراسة حالة جامعة القدس، جامعة بيت لحم وجامعة الخليل (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا.
١٦. خليل، تامر محمد أحمد (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، مج ٦، (١).
١٧. الدجني، علي يحيى (٢٠١٣). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.

١٨. الدغمي، هيفاء راشد (٢٠١٩). التمكين الإداري في التميز المؤسسي (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
١٩. الدهشان، جمال علي (٢٠٠٧ أبريل ج). الاعتماد الأكاديمي الخبرة الأجنبية والتجربة المحلية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني "معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي". كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة، ص ١٣.
٢٠. الراوي، سينا أحمد عبد الغفور (٢٠١١). استخدام منهج سيجما ستة Sigma Six في ضبط جودة التدقيق الداخلي: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
٢١. رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١٣). بعض مشكلات التخطيط الإستراتيجي بجامعة جنوب الوادي (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، (٣٣)، ٣٤٨.
٢٢. رئاسة الجمهورية (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٢٢) القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
٢٣. رئاسة الجمهورية (٢٠٠٧). قانون رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الجريدة الرسمية، العدد (٤) القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
٢٤. السلطي، محمد اسحاق عبد القادر (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التخويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
٢٥. سليمان، حنان البدري كمال (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، (٧٦) DOI: 10.12816/EDUSOHAG
٢٦. شحدة، نهال موسى (٢٠١٦). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة" (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
٢٧. الصيادي، أدهم محسن (٢٠١٧). مدى إمكانية تطبيق إدارة التميز في الشركة البنمية للهاتف النقال "سبأ فون" من وجهة نظر المديرين (رسالة ماجستير)، جامعة دمار، كلية العلوم الإدارية .
٢٨. العاصي، نهى والكومي، عفاف (٢٠١٥). نموذج مقترح لتقييم أداء المراجعين الخارجيين بالتعليم ما قبل الجامعي، مجلة الإدارة التربوية، ع (٧).
٢٩. عبد الحميد، رنا محمد (٢٠١٩). ممارسة ادارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
٣٠. عبد الحياصات، حسن خالد (٢٠١٧). دور عوامل النجاح لاستخدام نظم المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
٣١. عبد الرازق، نادر حامد (٢٠١٠). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
٣٢. عبد الزغبى، عماد حمدي (٢٠١٥). أثر عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.

٣٣. عبد الفتاح، عز جس (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية.
٣٤. عبد المجيد، أشرف عبد التواب و رخا، محمد عبد الوهاب (٢٠١٨). واقع ممارسات الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس.
٣٥. العجمي، ناصر منصور مانع (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، المجلة التربوية الأردنية، مج، (٣).
٣٦. عدوان، منير زكريا أحمد (٢٠١١). واقع سياسة الاختيار والتعيين و أثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.
٣٧. العمري، مأمون أحمد إبراهيم (٢٠١٦). استراتيجيات الأعمال وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتمثل التنظيمي: دراسة حالة على مجموعة المناسير (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا .
٣٨. عودة، غازي حسن (٢٠١٣). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
٣٩. عوض، أماني علي (٢٠١٣). أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف: دراسة تطبيقية على المؤسسة السودانية النفط في الفترة من ٢٠٠٨ - ٢٠١٢ (رسالة دكتوراه) جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
٤٠. قرمش، فداء عبد الحميد (٢٠١٨). تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
٤١. كامل، مصطفى (يوليو، ٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية المفهوم والتطور، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل تنمية الموارد البشرية "إدارة رأس المال البشري"، القاهرة
٤٢. المخلفي، عبد الله مرزوق محمد (٢٠٢١، أكتوبر). درجة ممارسة قائدي مدارس التعليم العام لأساليب تحقيق التميز المؤسسي بمحافظة جدة، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي.
٤٣. النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
٤٤. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٨). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وثيقة اعتماد مؤسسات رياض الأطفال، ج٢، ص ٩.
٤٥. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٠). جائزة مصر للتميز الحكومي، دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، الدورة الثانية ٢٠٢٠.
٤٦. الياس، عبدالله عبدالواحد (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٩ م، مجلة كلية التنمية البشرية، جامعة أم درمان الإسلامية، (٩)، ٢٧،

المراجع الأجنبية

1. Bwire, Jackson Mc., Ssekakubo, Johnson., Lwanga, Freddie &, George Ndiwalana (2014). Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Uganda's Oil Sub-sector, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, (7) .

2. DeCenzo, David A& Robbins, Stephen P (1999). Human Resource Management, (6th ed). USA
3. Dubas, K (2005). A Test of the EFQM Excellence Model of TQM, Proceedings of the Academy of Marketing Studies, (10)2, Retrieved from www.business-and-management.org
4. Kennedy, Ha & Lakshmi, V. (2017). The Role Of Business Sustainability In Human Resource Management: A Study On Indian Manufacturing. The South East Asian Journal of Management, (11), 70-85
5. Kizilos,M (2012). Frame Breaking Leadership Development: Think Differently about work Experience to achieve More, Faster. Chanhassen, MN: Experience-Based Development Associates.
6. Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.