

عنوان المشروع

دور الموارد البشرية في التميز المؤسسي

شركة الكهرباء السعودية

أسم الطالب

نايف محمد طيب سلامي

2021203053

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالد وإلى الوالدة أطال الله في عمرهما وإلى إخواني

وأخواتي وجميع الـاهل والأصدقاء..

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى الدكتورة منى مصطفى العشري . الذي تفضل

بالإشراف على

هذه الرسالة وعلى ما قدمته لي من نصائح وإرشاد وما بذلته معي من جهد، أرجو لها دوام

التوفيق

والسداد كما أتقدم بالشكر جامعة ميدأوشن وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين فيها.

المستخلص:

يتناول هذا البحث دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية.

تعد الموارد البشرية من أهم العناصر التي تؤثر في نجاح أي منظمة، وتلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز والتفوق التنظيمي.

تعد شركة الكهرباء السعودية واحدة من أبرز الشركات في المملكة، ولذلك فإن فهم دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لها يعد أمرًا بالغ الأهمية.

تسهم مجموعة من العوامل في دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية

أولاً، توفر الشركة برامج توظيف واختيار متقدمة لضمان اختيار أفضل الكفاءات والمهارات للعمل في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الشركة برامج تدريب مميزة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم مما يساعدهم على تحقيق أداء عالٍ وتحسين كفاءتهم في العمل.

ثانياً، تهتم الشركة بتطوير وتعزيز ثقافة المشاركة والابتكار بين الموظفين. تعزز التواصل الفعال والتعاون بين الفرق والإدارات المختلفة، وتشجع الشركة على تقاسم الأفكار والمعرفة وتبادل الخبرات. يتم تعزيز الروح الفريقية والعمل الجماعي، مما يساعد في تعزيز الابتكار والتفوق التنظيمي.

ثالثاً، تهتم الشركة بتطوير وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري. يتم وضع أهداف واضحة ومحددة للموظفين، ويتم تقييم أدائهم بناءً على معايير محددة ومتفق عليها. تقدم الشركة الملاحظات البناءة والتوجيه للموظفين لتحسين أدائهم، وتكافئ الأداء المتميز وتعترف به.

أخيراً، تعتمد الشركة على بناء علاقات قوية مع الموظفين. توفر الشركة بيئة عمل محفزة ومرنة تعزز الرضا والولاء للموظفين. يتم دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتقديم فرص التطوير المهني والترقيات الداخلية. تعزز الشركة روح الانتماء والتعاطف بين الموظفين، وتقدم مكافآت ومزايا تحفزهم على الأداء المتميز والتفوق في أداء مهامهم.

استنتاجاً، يُظهر هذا البحث أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية. من خلال توظيف واختيار الكفاءات العالية وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز ثقافة المشاركة والابتكار، وتقييم الأداء بشكل دوري، وبناء علاقات قوية مع الموظفين، يمكن للشركة تعزيز التميز والتفوق في أدائها.

يوصى بأن تستمر الشركة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية وتحسينها بشكل مستمر لضمان استمرارية التميز المؤسسي وتحقيق أهدافها المستقبلية.

قائمة المحتويات

المحتويات

.....	صفحة الغلاف
.....	الإهداء
.....	شكر وتقدير
.....	الملخص
.....	قائمة المحتويات
.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
.....	1.1 المقدمة
.....	2.1 مشكلة الدراسة
.....	3.1 أهداف الدراسة
.....	4.1 متغيرات ونموذج الدراسة
.....	1.5 فرضيات الدراسة
.....	6.1 أهمية الدراسة
.....	7.1 حدود الدراسة
.....	8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
.....	9.1 هيكلية الدراسة
.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
.....	المبحث الأول: الموارد البشرية
.....	مفهوم إدارة الموارد البشرية
.....	3.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية
.....	4.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:
.....	5.1.2 كفاءة الموارد البشرية:
.....	6.1.2 مفهوم تنمية الكفاءات :
.....	7.1.2 خصائص الكفاءات البشرية:
.....	8.1.2 أنواع الكفاءات :
.....	9.1.2 أهمية تنمية الكفاءات :
.....	10.1.2 أهداف تنمية الكفاءات :
.....	11.1.2 أبعاد كفاءات الموارد البشرية:

12.1.2	مميزات الكفاءات :.....
	المبحث الأول: التميز المؤسسي.....
2.2.2	مفهوم التميز المؤسسي:.....
3.2.2	أهمية التميز المؤسسي:.....
4.2.2	أهداف التميز المؤسسي:.....
5.2.2	أبعاد التميز المؤسسي:.....
6.2.2	متطلبات التميز المؤسسي:.....
7.2.2	معوقات التميز المؤسسي:.....
8.2.2	العلاقة بين الموارد البشرية والتميز المؤسسي.
	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
2.3.2	الدراسات باللغة العربية:
2.3.2	الدراسات باللغة الإنجليزية:
4.3.2	التعليق على الدراسات السابقة:
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة.....
1.3	منهج الدراسة:
2.3	مجتمع الدراسة:
4.3	أداة الدراسة:
5.3	المعالجات الإحصائية المستخدمة:.....
	الفصل الرابع: تحليل النتائج
1.4	تحليل أسئلة الدراسة:.....
2.4	اختبار فرضيات الدراسة.....
	الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة
1.5	نتائج الدراسة:
2.5	توصيات الدراسة:
3.5	الخاتمة:

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة:

إدارة الموارد البشرية تعد عملية حيوية للتعامل مع تحديات متنوعة فيما يتعلق بالموظفين والعمال والمديرين، وسائر أفراد العمل في المؤسسة، بهدف أنشطة المنظمة أو الشركة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. لذا، يتوجب على المدراء ضمان توفر القوى العاملة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، والتي تتمتع بالقدرات اللازمة لإنجاز المهام التي ستساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة (Bandonno, 2021)

وفي وقت تشهد فيه العالم تحول اقتصاد إلى مبنى على المعرفة والقائم التكنولوجيا الحديثة. حيث تعد الجودة شرطاً ضرورياً للتبادل التجاري والتغير هو الثابت الوحيد، أصبح لزاماً على مختلف المؤسسات مهما كان حجمها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعد على التكيف مع هذي التغيرات والبحث عن الأسلوب الانجح الذي يكسبها الأفضلية للبقاء وتحقيق التميز (2022, الحديثي)

التميز المؤسسي يمثل استثماراً حاسماً للمنظمات التجارية، حيث يتطلب تخطيط استراتيجي فعال والتزاماً برؤية مشتركة واضحة للأهداف، وكفاية الموارد وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال آليات مستدامة في جميع الجوانب.

يتحقق التميز التنظيمي من خلال التخطيط والاستعداد والجهود المستمرة التي يبذلها جميع أعضاء المنظمة. تتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة في تهيئة البيئة التنظيمية لتعزيز فكرة التميز وتحقيقها عملياً. ويستند ذلك إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة.

يتميز الأعمال الناجحة بجودتها ومنتجاتها الابتكارية وقدرتها على المنافسة في السوق (العلوي, 2023)

أصبح التميز المؤسسي عنصراً أساسياً في تطوير المنظمات، حيث يلعب دوراً حاسماً في استمرارية وتقدم المنظمة. فالمنظمة التي لا تسعى إلى التميز والتطوير في أدائها معرضة للتراجع والاندثار. يساعد التميز المؤسسي المنظمات على التكيف مع التغيرات المتعددة ومواجهة التحديات بفعالية (Siddeg, 2019).

تتميز المؤسسات الناجحة بوجود كوادر بشرية متميزة، تتمتع بالمعرفة والمهارات والسلوكيات المميزة في مجال عملها، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين. ولذلك، تسعى المؤسسات إلى اعتماد وتطبيق آليات جديدة ومبتكرة تتناسب مع التغيرات الاقتصادية ومتطلبات الاقتصاد المعرفي، وترتكز على استثمار في كفاءة القوى العاملة كوسيلة لتعزيز أدائها وتفوقها (عبد الله & عدلان 2022).

مشكلة البحث:

مشكلة البحث في دور الموارد البشرية في التميز المؤسسي تتمحور حول عدة جوانب إليك بعض المشكلات الشائعة التي تواجه الباحثين في هذا المجال:

1. قلة البحوث والدراسات يواجه الباحثون في مجال الموارد البشرية نقصًا في الدراسات والبحوث المتاحة حول دور الموارد البشرية في التميز المؤسسي. قد يكون ذلك نتيجة لندرة الاهتمام بهذا الموضوع أو صعوبة الوصول إلى البيانات والمعلومات المهمة.
 2. صعوبة قياس التميز المؤسسي التميز المؤسسي هو مفهوم شامل يشمل العديد من العوامل المختلفة مثل الأداء المالي، والابتكار، ورضا العملاء، والقدرة على جذب والاحتفاظ المواهب. قد يكون من الصعب قياس هذه العوامل بطريقة موحدة ودقيقة، مما يجعل من الصعب إجراء دراسات قوية ومقارنة النتائج.
 3. صعوبة تحديد العلاقة السببية : يعد تحديد العلاقة السببية بين دور الموارد البشرية والتميز المؤسسي مشكلة أخرى. فعلى الرغم من أن هناك العديد من الأدلة التي تشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن تحديد العلاقة السببية الدقيقة بينهما يتطلب تصميم دراسات متقدمة وتحليلات إحصائية قوية.
 4. العوامل المؤثرة المتعددة يتأثر التميز المؤسسي بعوامل متعددة تشمل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية، بالإضافة إلى دور الموارد البشرية. من الصعب عزل دور الموارد البشرية بشكل فردي وتحديد مدى تأثيرها الفعلي على التميز المؤسسي.
- لحل هذه المشكلة، ينصح الباحثون بتوجيه اهتماماتهم لتعزيز البحوث والدراسات في هذا المجال. يمكن تحقيق ذلك من خلال توجيه الدعم المالي والتوجيه الأكاديمي للباحثين، بالإضافة إلى تشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين الباحثين والمؤسسات المهتمة بدور الموارد

البشرية والتميز المؤسسي تواجه بعض الشركات مشاكل اقتصادية واجتماعي، أدت إلى تدهور الموارد البشرية وفاعلية أدائها وأيضا عملية الاختيار والتعيين من العوامل المهمة التي لها دور في اميز المؤسسات

وأوضح للباحث أن هناك نقص في الدراسات السابقة التي تناولت الكفاءات البشرية. لذا فقد أراد الباحث سد هذه الفجوة من خلال إجراء هذه الدراسة كما أتضح للباحث من خلال مقابلاته للعاملين في شركة الكهرباء السعودية أن هناك نقص في الفنيات المتعلقة بمهارات العاملين من خلال نقص المعرفة والمعلومات وتبادل الخبرات بين الموظفين.

أهمية الدراسة:

يُعد البحث عن دور الموارد البشرية في التمييز المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية موضوعًا ذا أهمية كبيرة يُعتبر قسم الموارد البشرية أحد الأعمدة الرئيسية في أي منظمة، حيث يعنى بإدارة وتنمية القوى العاملة والعناصر البشرية داخل المؤسسة.

وفيما يلي أهمية البحث عن دور الموارد البشرية في التمييز المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية:

1. تحقيق الميزة التنافسية يساعد الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها على خلق ميزة تنافسية للشركة في سوق العمل. من خلال توظيف وتطوير الكفاءات والمهارات المناسبة للموظفين، يمكن للشركة أن تحافظ على مستوى عالٍ من التميز والابتكار في تقديم خدمات الكهرباء.
2. تعزيز الإنتاجية والكفاءة: يساهم البحث في دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية والكفاءة في الشركة عن طريق توظيف الأشخاص المناسبين وتطوير مهاراتهم ، يمكن للشركة أن تعزز أداء موظفيها وتحقق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة في تقديم الخدمات.
3. تحسين رضا الموظفين: يعتبر الاهتمام بدور الموارد البشرية في التمييز المؤسسي أحد العوامل الرئيسية في تحسين رضا الموظفين. عندما يشعرون بالاهتمام والتقدير، ويتم توفير فرص التطوير والترقية، فإن ذلك يعزز رضاهم وولاءهم للشركة. ومن المعروف أن الموظفين المرتاحين والملتزمين يكونون أكثر إنتاجية وتأثيرًا إيجابيًا على أداء الشركة.
4. تطوير القيادة والإدارة: يعزز البحث في دور الموارد البشرية تطوير القيادة والإدارة في الشركة من خلال توظيف وتطوير القادة القويين والفعالين، يتم بناء ثقافة قيادية قوية ومؤسسية تدعم التمييز والابتكار. كما يمكن للبحث في هذا المجال تعزيز قدرات الإدارة في التعامل مع التحديات الاستراتيجية وإدارة التغييرات في صناعة الكهرباء

5 . تعزيز سمعة الشركة : يساهم البحث في دور الموارد البشرية في التمييز المؤسسي في تعزيز سمعة الشركة. عندما تكون الشركة تعتني بموظفيها وتوفر لهم بيئة عمل محفزة ومليئة بالفرص، فإنها تكتسب سمعة إيجابية كصاحبة رؤية استراتيجية تهدف إلى تطوير واستدامة قوة عمل ذات كفاءة عالية.

باختصار، يمكن القول إن البحث في دور الموارد البشرية في التمييز المؤسسي لشركة الكهرباء السعودية ذو أهمية كبيرة. يساعد في بناء قوة عمل متميزة وملتزمة، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، وتعزيز الإنتاجية والكفاءة، وتحسين رضا الموظفين، وتطوير القيادة والإدارة، وتعزيز سمعة الشركة بين العاملين والمستهلكين على حد سواء.

الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية من أهمية موضوع الرسالة وهو دور الكفاءات البشرية في التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية من أن الكفاءات البشرية من أهم المفاهيم الادارية التي يفترض أن تعمل المؤسسة على تنميتها في العاملين وذلك لتحقيق الأداء الجيد للمنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تميز مؤسسي.

و يأمل الباحث أن تسهم الدراسة في زيادة الوعي لدى القيادات الادارية بأهمية المبادئ والأسس التي تنطلق منها الكفاءات البشرية. ومن خلال إطلاع الباحث على المصادر الخاصة بالبحث تبين له أن هذه الدراسة من المحاولات الميدانية الأولى التي استهدفت الربط بين دور الكفاءات البشرية في التميز المؤسسي. ومن جهة أخرى، بسبب قلة المصادر الأدبية والأبحاث المحلية المتخصصة في هذا المجال ستكون الدراسة مرجعاً هاماً للباحثين وللمهتمين في هذا المجال.

الأهمية العملية:

تسهم هذه الدراسة في التركيز على موضوع مهم لم يتم رؤيته بشكل كافٍ من قبل العديد من الباحثين على حد علم الباحث، فهو يوضح العلاقة بين الكفاءات البشرية والتميز المؤسسي يأمل الباحث أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات يستفاد منها الشركات من حيث معرفة كيفية تنمية الكفاءات البشرية في الشركات. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تستطيع الشركات التعرف على جوانب القصور في تطبيق التميز المؤسسي.

أسئلة البحث:

و تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي " : ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "وتنبثق منها الأسئلة التالية:

1. ما هي مستويات المعرفة البشرية في شركة الكهرباء السعودية؟
2. ما مدى التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية؟
3. ما مدى القدرات البشرية في شركة الكهرباء السعودية؟
4. ما مستوى المهارات البشرية في شركة الكهرباء السعودية؟
5. ما مستوى السلوكيات البشرية في شركة الكهرباء السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يلي: التعرف على دور الكفاءات البشرية في التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية.

1. التعرف على مستوى الموارد البشرية الكمية والنوعية في شركة الكهرباء السعودية.
2. التعرف على مستويات تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية.
3. التعرف على مدى تأثير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

(التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في شركة الكهرباء السعودية ويتفرع منها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي التميز في

القيادة - التميز في تقديم الخدمات شركة الكهرباء السعودية

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي التميز في

القيادة - التميز في تقديم الخدمات في شركة الكهرباء السعودية

3. . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز

في القيادة التميز في تقديم الخدمات في شركة الكهرباء السعودية

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في

القيادة التميز في تقديم الخدمات في شركة الكهرباء السعودية

مخطط المشروع :

تتكون الدراسة من خمسة فصول وهي مقسمة على النحو التالي:

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: منهجية الدراسة

الفصل الثالث: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الرابع: مناقشة النتائج

الفصل الخامس: يتناول نتائج وتوصيات الدراسة

جدول المحتويات

المراجع

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وبكل من المتغير المستقل والتابع"

الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (عبد الصمد 2016 بعنوان دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت - باتنة - الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري بمكوناته المعرفة، الخبرات المؤهلات العلمية وتطوير الكفاءات كمدخل أساسي للتميز في أداء الشركة ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على استبانة وزعت على (114) مفردة داخل الشركة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يلعب الاستثمار رأس المال البشري والكفاءات دورا في تحقيق الأداء المتميز لشركة الإسمنت. وكذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

2. دراسة (خلفي (2017) بعنوان: دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى التأكيد على دور عمليات تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي؛ ومعرفة واقع تنمية الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة والوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالمؤسسة محل الدراسة التي يمكن إحرازها من خلال عمليات تنمية الكفاءات، أهم اشتمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة بالمؤسسة المذكورة، وقد تم توزيع 150 استبانة، ومن النتائج التي تم التوصل إليها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تنمية الكفاءات والأداء المتميز؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميّز كفاءات مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس مال البشري وتميّز كفاءات مؤسسات التعليم العالي؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري و أبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ؛ وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وتميّز كفاءات مؤسسات التعليم العالي.

3. دراسة الشهراني (2017) بعنوان: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد.

هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وطبقت الأداة على 410 عميدا ، ووكيلا، ورئيس قسم ، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد. وأظهرت النتائج أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة ، حيث جاء دور الاستقطاب بدرجة موافقة كبيرة ، ودور التعاقب الوظيفي جاء بدرجة موافقة كبيرة. ودور الحوافز جاء بدرجة موافقة كبيرة، وكذلك دور الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية جاء بدرجة موافقة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع محاور أداة البحث تبعا لمتغيرات البحث ما عدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي؛ حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المحور تعزى للرتبة العلمية ولصالح رتبة أستاذ مساعد.

4. دراسة (مدفوني، 2017) بعنوان : الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستثمار في رأس المال البشرية كمدخل استراتيجي بمكوناته المعرفة العلمية المتخصصة، الدورات التكوينية المتخصصة، واستدامة رأس المال البشرية لتحسين جودة التعليم في ظل اقتصاد المعرفة بعناصره (جودة) بيئة التعليم والتعلم، وجودة البرامج والمناهج التعليمية، جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية والسمعة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الملاحظة والاستبيان لجمع البيانات وقد بلغ مجتمع الدراسة (106) مؤسسات جامعية وبلغ عدد الأساتذة المستخدمين بالدراسة (56061) مدرس جامعي ومدرسة، استخدمت الباحثة عينة كرة الثلج المتدرجة تم اختيارها لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة بلغ حجم هذه العينة (397) أستاذ جامعية، وقد أظهرت الدراسة نتائج عديدة أهمها : يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة التي يتطلبها الاقتصاد المعرف. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها الاهتمام بتنمية الطاقة البشرية من خلال تأهيلها وتدريبها.

5. دراسة العمري (2017) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفا. كما إن مشكلة الدراسة تتجسد بصورة رئيسة في الإجابة على السؤال الرئيس المتعلق

بمتغيرات الدراسة وهو ما أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي؟ واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة مصدر معلوماتها الأولى. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل الهيكل التنظيمي. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة

6. دراسة الغامدي (2018) بعنوان : التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة

الباحة من وجهة نظر المعلمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس الباحة من وجهة نظر المعلمات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة وتكونت العينة من (345) معلمة ، تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد العينة لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدورات التدريبية

7. دراسة حسن ، وحرز (2018) بعنوان: استثمار رأس المال البشري وأثره في

تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الإيواء .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استثمار رأس المال البشري بمكوناته (المعرفة، المهارات، الخبرات القدرات الإبداعية القدرات التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة (جودة العمل، التركيز على الضيف لتحسين الخدمات الفندقية في المنظمات السياحية والفندقية في العاصمة بغداد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على (90) فردا استرد منها (65) استبانة صالحة للدراسة ونسبة استرداد بلغت (72% من حجم مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها يعد الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة، وأن هنالك علاقة ارتباط معنوية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والجودة الشاملة في المنظمات السياحية والفندقية في بغداد. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة توجه المنظمات الفندقية لوضع خطط استراتيجية لاستثمار رأس المال البشري والتفاعل مع عناصر ثقافة المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

8. دراسة فتيحة، (2018) بعنوان : دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق

الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري بمكوناته، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على مقابلة مهيكلية تتضمن العديد من الأسئلة حول متغيرات الدراسة تم إجراؤها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة وكذلك مع رئيس مصلحة التجارية ومع رئيس مصلحة التقصي، وتضمنت المقابلة على (8) أسئلة تمحورت جميعها في صميم الموضوع وكذلك خمسة أسئلة حول متغير الميزة التنافسية، وقد تم تفريغ وتحليل المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها يساهم رأس المال

البشري بمكوناته على تحقيق أهداف ومخططات المؤسسة المبحوث وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم محاولة التأقلم مع المستجدات الحديثة.

9. دراسة عباس وعبد الحسين (2022) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق

التميز المؤسسي : دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

هدفت الدراسة الى إبراز تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي كأحد عوامل نجاحها، وتفسير وتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها وتكمن مشكلة البحث في عدم توافر المتطلبات والإمكانيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، فضلا عن مدى انعكاس هذه الممارسات (التوظيف الإلكتروني، والاستقطاب الإلكتروني، تدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات) الإلكترونية في إحراز التميز المؤسسي وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (132) وتوصل البحث الى عدد من النتائج أهمها تحرص الوزارة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم بشكل متميز فضلا عن الرقابة المستمرة على مستوى أدائهم لتقديم خدمات أفضل بما يحقق لها التميز المؤسسي.

. الدراسات باللغة الإنجليزية

1. دراسة (Harris & Boopen ,2016) ، بعنوان :

Does Human Capital Contribute to Economic Growth in ?Mauritius

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في موريشوس حيث ارتفع الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في البلاد أكثر من 5% خلال الفترة من 1970 وحتى سنة 2012. إذ بلغ متوسط نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لموريشوس أكثر من 5% من 1970، وزاد نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من عشرة أضعاف من 1970 إلى 2013 من أقل من \$500 إلى أكثر من 9000 وهذا يعني أن رأس المال البشري بمكوناته الصحة والتعليم والتغذية إلى جانب عوامل النمو الأخرى قد لعبت دورا مهما في هذا التطور.

الهدف من هذه الدراسة هو الربط بين استخدام مؤشر مركب لرأس المال البشري على النمو الديناميكي، وقد أظهرت النتائج أن رأس المال البشري في موريشوس تتمتع بمرونة إنتاج على المدى الطويل تبلغ (0.36) وهذا يعني أن رأس المال البشري قد ساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي في الدولة.

4. دراسة (Claude & Ralph ,2018) ، بعنوان :

The Long-run Impact of Human Capital on Innovation and Economic .Development in the Regions of Europe

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير طويل الأمد لرأس المال البشري على الإبداع والابتكار والتنمية الاقتصادية في بعض الدول الأوروبية وقد استخدم الباحثان البيانات والأرقام المنشورة في الاتحاد الأوروبي حول دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية. وأظهرت الدراسة أن الرأس المال البشري الإقليمي دور كبير في تحقيق الابتكار والتنمية الاقتصادية للدول المبحوثة وبفوارق متباينة. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة يطلق عليها وحدة الأعمال الإبداعية والابتكارية ترتبط مباشرة بالإدارة العليا بالشركة المبحوثة.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تم عرض عدد من الدراسات التي تمت في السابق التي تتعلق بموضوع الدراسة وقد توصل الباحث إلى أن أغلب الدراسات التي تناولت كل الكفاءات البشرية والتي تناولت التميز المؤسسي اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد ساعدت الدراسات السابقة في إعطاء نظرة عن الجانب النظري لموضوع البحث وكانت خلفية علمية جيدة شكلت إطار نظري مناسب ساهم في وضع خطة للدراسة الحالية وفي صياغة اسئلة البحث والفرضيات، وخاصةً في تحديد مشكلة الدراسة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي محاولة التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية في المملكة وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتعلق بهذا الموضوع في المملكة على حد علم الباحث.

المراجع:

المراجع العربية:

1. العلوي، راشد (2023). دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرقية.
2. عباس، حوراء مؤيد وعبد الحسين ، صفاء جواد (2022) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الجامعة التقنية الوسطية، بغداد، العراق، 4(4).
3. الحديشي، أدهم. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
4. بني هاني، ثابت ناجي، (2021) أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الرضاقة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (52)، 23-58.
5. إسحق محمود شعار (2021) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في إدارة سلسلة التوريد الخضراء: الدور الوسيط لنمط الحياة الخضراء "الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج17، ع1 - 53 - 76 .
6. أشرف عبدالرحمن محمد عبدالرحمن (2021) أثر ممارسة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية مج1، ع1 - 406 - 444 .
7. عبدالله، عبد الله وعدلان، محمد (2020) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جيا الصناعية مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 3 (7)
8. أمين، عليلي (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 109-127.
9. . بلاسمه، فيصل ناصر (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن.
10. إحسان عبدالأمير عزيز الإبراهيمي (2019) إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف "آداب الكوفة - جامعة الكوفة - كلية الآداب، مج 11، 39 - 663 - 686.

- 11.الأخضر، صباح (2018)، دراسة حالة بمجمع كوندور ببرج بوعريج، دراس حالة، رسالة دكتوراه جامعة محمد بوضياف، الجزائر .
- 12.عمام ، ريم (2018) أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط) مجلة البشائر الاقتصادية 4(2)
- 13.التميمي، محمد كريم (2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي. دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 14.العمرى، محمد سعيد (2017) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، 37(4)
- 15.عبد الوهاب، محمود أسامة (2016) الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53)، 128 164.
- 16.بو سالم، أبو بكر، 2015 - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 17.العصيمي، أريج (2014) إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديريات التعليم العام بالطائف، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، السعودية.
18. آل مزروع، بدر سليم (دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، 2018) (حمدي، 2004) ان عبدالله (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
19. آسية، رحيل (2010) دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
20. براق، محمد، رابح، الشايب (2010)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خضيرة ، بسكرة، الجزائر .
- 21.علي، أسماعيل علي (2008) المهارات الاساسية في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.

1. Siddeg D. H. (2019). HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT AND ITS ROLE IN INSTITUTIONAL
EXCELLENCE. Örgütsel Davranış
2. Araştırmaları Dergisi. Journal Of Organizational Behavior
Research. Vol4, Is 2.
3. Bandon A. The Success of Team Collaboration In Supporting
Systems For Development of Project Management Learning
Model. International Journal of Progressive Sciences and
Technologies. 2021; 24(393 -1385):

الملحق

ملحق رقم(1): الاستبانة

الفاضل/

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة" وهي متطلب تكميلي للحصول على درجة البكالوريوس ، لذا ارجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) امام الإجابة المتوافقة مع رأيك ، مؤكداً لحضراتكم ان جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

الباحث

المشرف

اولا: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ انثى

☐ ذكر

2. العمر

☐ 30 سنة فأقل

☐ من 30 سنة إلى أقل من 40

☐ من 40 سنة إلى أقل من 50

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم عام

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4. الوظيفة:

☐ مدير

☐ نائب مدير

☐ مشرف

☐ موظف

5. الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10

☐ 10 سنوات فأكثر

المحور	الترتيب	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة البشرية	الموارد البشرية						
	1	يمتلك العاملون المعارف المهنية التي تتسجم مع متطلبات الوظيفة					
	2	لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة					
	3	تعمل المؤسسة على تطوير معارف العاملين على كافة المستويات من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة					
	4	تقوم المؤسسة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة					
	5	يستثمر العاملون المعرفة بتطوير المهام الوظيفية الموكلة لهم					
	6	يشارك العاملون في تطوير الإجراءات والعمليات بالمؤسسة					

المحور	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القدرات البشرية	7	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل					
	8	تمتلك المؤسسة القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها					
	9	يملك العاملون القدرة على تفعيل الاستراتيجيات لمواجهة مشكلات العمل					
	10	يطبق العاملون في المؤسسة الأنظمة والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف العمل					
	11	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في أداء مهام عملهم					
	12	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على فهم وتحليل لمشاكل العمل					

المحور	الترتيب	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المهارات البشرية	13	يمتلك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات والاتصال والتواصل مع المستفيدين					
	14	يمتلك العاملون في المؤسسة حسن التعامل مع الرؤساء					
	15	تقوم المؤسسة بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديهم					
	16	يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال					
	17	يقوم العاملون في المؤسسة بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بشكل سريع ومتقن					

المحور	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
السلوكيات	18	يتحلى العاملون في المؤسسة بسلوكيات وأخلاقيات والأهداف العامة للمؤسسة العمل					
	19	يلتزم العاملون في المؤسسة بإتباع قواعد العمل في إنجازهم لأعمالهم					
	20	يتمتع العاملون في المؤسسة بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم					
	21	يقوم العاملون بإيصال آرائهم وأفكارهم بطريقة أخلاقية في الاجتماعات					
	22	تتمتع المؤسسة بالموثوقية والثقة بينها وبين العاملين					
	23	ينجز العاملون في المؤسسة مهامهم بكل كفاءة					
	24	يقوم العاملون بإعمال إضافية في العمل بكل سرور					

المحور	الترتيب	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التنظيم المؤسسي	25	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي					
	26	تتبنى الشركة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات العملاء ورغباتهم					
	27	تهتم الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم					
	28	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					
	29	تشجع الإدارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة					
	30	توفر الإدارة العليا الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز					
	31	تخصص الإدارة العليا موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز					
	32	تعمل الإدارة العليا على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميز					
	33	يوضح الهيكل التنظيمي في الشركة بشكل دقيق أدوار ومسؤوليات وواجبات والمهام والصلاحيات اللازمة للعاملين لتمكينهم من أداء الواجبات المناطة بهم					
	34	يساهم الهيكل التنظيمي بتوفير الإطار لتشجيع الاتصال الف عال بين الرئيس والمرووسين وفي كافة المستويات والاتجاهات					
	35	تستقطب الشركة ذوي الكفاءات للعمل فيها					

رابط الاستبيان الالكتروني :

<https://forms.gle/7HQgwe7c4pRTV4ii9>



الفصل الثالث : منهجية البحث

مقدمة:

في هذا الفصل قام الباحث بتعريف المنهج الذي اتبعه في الدراسة، ووصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تعريف أداة الدراسة التي استخدمها في الدراسة والمصادر التي استند إليها الباحث في الحصول على المعلومات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة الموارد البشرية : هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل المنظمة ومن ثم الاشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف " .

الكفاءات البشرية: "هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة" .

المعرفة البشرية هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، وهي مجموعة المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

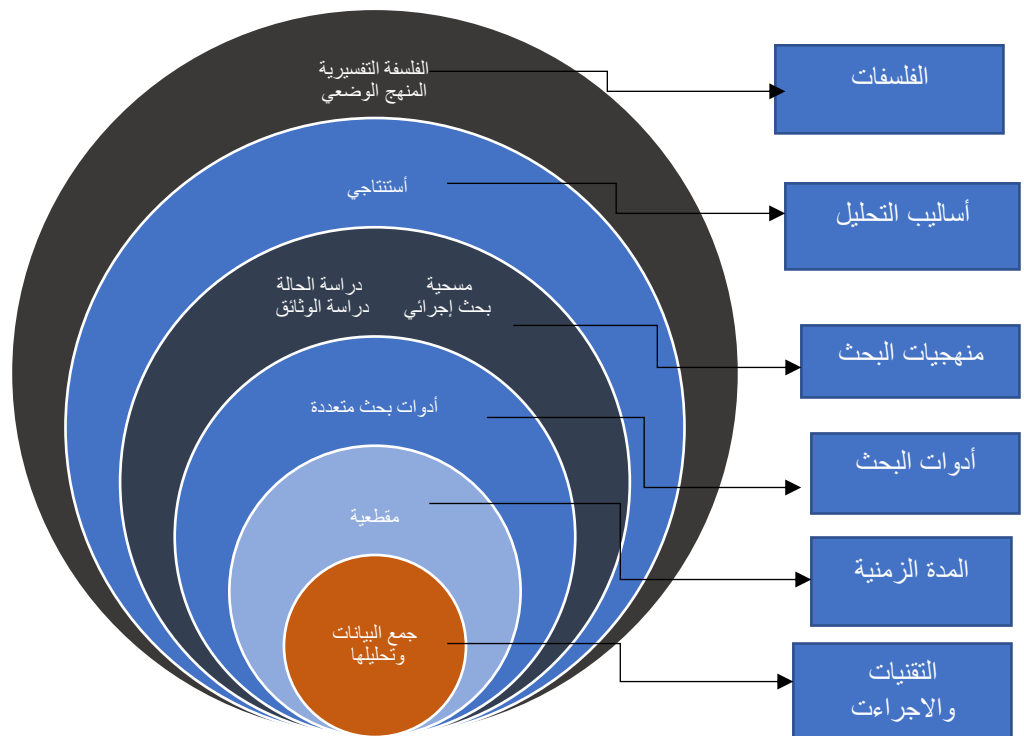
المهارات البشرية هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحدد مسبقاً حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال والانشطة والاجراءات وغيرها وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه .

القدرات البشرية : تتمثل في مجموعة من المواقف والسمات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المحدد، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة والثقافة العامة، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابيا حيث

يتفق مع توجيهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلباً أي يكون عكس توجيهات المؤسسة أو محايداً .

السلوكيات البشرية هي ظاهرة معقدة تتدخل فيها مجموعة من العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والتي تتعلق بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية بالفرد .

تصميم البحث (بصلة البحث)



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الكهرباء السعودية وعددهم (320) موظفا وتم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة واستردت (174) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (87%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وقد تم اختيار شركة الكهرباء السعودية كبيئة مباحث نظراً لما تتمتع به من وجود عدد كبير من الموظفين.

طريقة جمع البيانات

قام الباحث بجمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة موضوع الدراسة وذلك لدراسة دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " في شركة الكهرباء السعودية ، ومن ثم تحليل هذه المعلومات بهدف استخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات وذلك من خلال الأسئلة والفرضيات التي تم ذكرها سابقا.

ثم قام الباحث بتطوير وبناء الاستبانة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية، ثم قام بتوزيعها على الموظفين وسوف تشمل أداة الدراسة على الأقسام التالية:

القسم الأول : سوف يختص هذه القسم بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: سوف يتضمن أبعاد قياس الموارد البشرية بمجموع فقرات مقدرة ب (24) فقرة من خلال (4) أبعاد رئيسة وهي:

1- المعرفة البشرية.

- القدرات البشرية.

3- المهارات البشرية.

4- السلوكيات البشرية.

القسم الثالث : سوف يتضمن قياس مستوى التميز المؤسسي بمجموع فقرات مقدر ب (12) فقرة.

وسوف تتكون الاستبانة من (36) فقرة تقاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي.

أنواع البيانات

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام أسلوب البحث النوعي حيث قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات وتحليل الدراسات السابقة ثم قام باستخدام البحث الكمي في تحديد مجتمع الدراسة .

وقام الباحث باخذ خصائص أفراد العينة وفقا للسمات الشخصية والوظيفية وهي :

1-متغير الجنس

2-متغير العمر

3-متغير المؤهل العلمي

4-متغير الوظيفة

5-متغير سنوات الخبرة

إجراءات التحليل الإحصائي

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قام الباحث باستخدام برنامجي AMOS . 24 ، SPSS وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار معامل الثبات والاعتمادية : وتم استخدامه لقياس مدي ثبات أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS V.24 في إجراء هذا الاختبار.

2- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS.24 لإجراء ذلك التحليل. وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمستويات الموافقة وعدم الموافقة لمقياس ليكرت ما يلي:

غير موافق إطلاقاً (1 : 1.79).

غير موافق (1.80 : 2.59).

محايد (2.60 : 3.39).

موافق (3.40 : 4.19)

موافق تماماً (4.20 : 5).

وفيما يتعلق بالأهمية النسبية؛

1- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (18) تكون الأهمية النسبية منخفضة جداً.

2- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (1,8) إلى أقل من (2,6) تكون الأهمية النسبية منخفضة.

3- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (2,6) إلى أقل من (3,4) تكون الأهمية النسبية

متوسطة.

4- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (3,4) إلى أقل من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة.

5- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة جداً.

مؤشرات المطابقة لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. وهناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة. وقد ذكر عمران (2017) والقهوجي وأبو عواد (2018) بعض هذه المؤشرات فيما يلي:

أ. مربع كاي (Chi: Square) يعتبر هذا المؤشر ضمن مؤشرات حسن المطابقة والذي يستخدم في اختبار ما إذا كانت الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد فروق جوهرية بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي لبيانات الدراسة دالة إحصائياً، وتدل الدلالة الإحصائية في مربع كاي (X^2) على اختلاف النموذج المفترض عن النموذج الحقيقي لبيانات الدراسة، أما نسبة مربع كاي (X^2) في حال عدم وجود دلالة إحصائية فتدل على عدم وجود فروق فرق جوهري بين النموذج المفترض ونموذج بيانات الدراسة، وقد اعتمد الباحث على النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجات الحرية وهي تمثل قيمة مربع كاي مقسومة على درجات الحرية (CMIN/DF)، فإذا كانت النسبة أقل من (5) تدل على حسن جودة النموذج وقبول النموذج، أما إذا كانت أقل من (2) فتدل على مطابقة النموذج تماماً لبيانات الدراسة.

1- مؤشر حسن المطابقة (GFI) ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI):

يعتبر مؤشر حسن المطابقة من أفضل مؤشرات المطابقة المطلقة، حيث يدل على قيمة التباين التي يقوم النموذج المفترض بتفسيرها، أما مؤشر حسن المطابقة المصحح فيقوم بتصحيح قيمة

مؤشر حسن المطابقة، أي تخفيضها كلما ازداد النموذج تعقيداً، وتقدر قيمة المؤشرين ما بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على مطابقة جيدة، والعكس صحيح.

2-مؤشر المطابقة المقارن (CFI): يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات المقارنة، حيث يقارن بين مربع كاي (X^2) للنموذج المفترض مع قيمة مربع كاي (X^2) للنموذج المستقل، وكلما كانت قيمة هذا المؤشر من (0.90) إلى أن تصل الواحد الصحيح دلت على مطابقة جيدة للنموذج المفترض وقبوله.

3-مؤشر المطابقة المعياري (NFI): يقوم هذا المؤشر على مطابقة النموذج النظري المفترض من قبل الباحث مع النموذج الذي يحتوي نفس متغيرات النموذج النظري لكن من غير احتوائه على علاقات أو ارتباطات بين متغيراته، وتتراوح قيمة هذا المؤشر ما بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما زادت قيمة هذا المؤشر عن (0.90) واقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على أن النموذج مطابق بشكل جيد.

-الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA): يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الهامة لجودة مطابقة لنموذج المفترض من خلال أدائه الجيد في تحديد مقدار الخطأ في النموذج ودرجة اختلافه عن المعايير والأسس المثلى للمطابقة، حيث يقيس مدى التباين والاختلاف بين مصفوفة التباين للبيانات ومصفوفة التباين للنموذج المقترح.

- أسلوب تحليل المسار : لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط. وقد تم استخدام برنامج AMOS V 25 في تحليل المسار. يُستخدم تحليل المسار لنفس الأغراض التي تستخدم لها تحليل الانحدار المتعدد، ويعد تحليل المسار هو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فاعلية القهوجي وأبو عواد، (2018).

ويتم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج Amos لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (مستقلة تابعة وسيطة أو معدلة، حيث يأخذ جميع المتغيرات في الحسبان). ويختلف أسلوب تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في النقاط التالية (الشيخ، 2017)

يعد تحليل المسار نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من المتغيرات، وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.

يفترض تحليل المسار أن العلاقات خطية بسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

في تحليل المسار يمكن أن يتحول المتغير التابع إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة أو معدلة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تُمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.

يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض، والتي تسمى بالمسارات.

معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الخاتمة

في هذا الفصل تم التعرف على منهجية البحث والتعريفات الإجرائية وطرق جمع البيانات وأنواع البيانات وطرق تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة :

في هذا الفصل تم وصف عينات الدراسة احصائيا وتحليل أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وصف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

توضح الجداول التالية خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للسمات الشخصية والوظيفية .

أولاً: متغير الجنس

جدول 1: التحليل الإحصائي لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	111	63.8
	أنثى	63	36.2
المجموع		174	100

يشير الجدول (1) إلى أن أكثر افراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 63.8%، في حين شكل عدد الإناث في العينة ما نسبته 36.2%

ثانياً: متغير العمر

يشير الجدول (2) إلى أكبر عدد افراد العينة قد كان في الفئة العمرية (من 30 – اقل من 40) بنسبة بلغت 47.1%، وفي المرتبة الأخيرة جاء أفراد العينة في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 5.2%

جدول 2: التحليل الإحصائي لمتغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	49	28.2
	من 30 - أقل من 40	82	47.1
	من 40 - أقل من 50	34	19.5
	50 سنة فأكثر	9	5.2
المجموع		174	100

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

يشير الجدول (3) إلى أن أغلب أفراد العينة من حملة الدبلوم العام بنسبة بلغت 28.7%، بينما كان أقل نسبة بلغت 17.8% في العينة لحملة الدراسات العليا

جدول 3: التحليل الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم عام	50	28.7
	دبلوم	45	25.9
	بكالوريوس	48	27.6
	دراسات عليا	31	17.8
المجموع		174	100

ثالثاً: متغير الوظيفة

جدول 4: التحليل الإحصائي لمتغير الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير	19	10.9
	نائب مدير	21	12.1
	مشرف	21	12.1
	موظف	113	64.9
المجموع		174	100

يشير الجدول (4) إلى أن أغلب أفراد العينة من الموظفين بنسبة بلغت 64.9%، بينما كان أقل نسبة بلغت 10.9% في العينة من المدراء.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

جدول 5: التحليل الإحصائي لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	43	24.7
	من 5 - أقل من 10	48	27.6
	أكثر من 10 سنة	83	47.7
المجموع		174	100

يشير الجدول (5) إلى أن أغلب أفراد العينة بلغت سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنة) بنسبة بلغت 47.7%، بينما كان أقل نسبة بلغت 24.7% في العينة بلغت سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

صدق الأداة:

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على هيئة محكمين من هيئة التدريس بكلية الإدارة بجامعة ميدأوشن بغرض تحكيمها و التحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها للمستجيبين مباشرة.

ثبات الأداة :

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعاملات ألفا كرونباخ، لكن من الناحية التطبيقية يعد معامل الفا (60) % معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

وقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولأبعادها كلا على حده . والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 6: معاملات الثبات الداخلي للاستبانة وأبعادها

رقم	البعد	معامل كرونباخ ألفا
1	المعرفة البشرية	0.863
2	القدرات البشرية	0.866
3	المهارات البشرية	0.863
4	لسلوكيات البشرية	0.858
5	إجمالي الموارد البشرية	0.901
6	إجمالي التميز المؤسسي	0.854

0.913	إجمالي الاستبانة
-------	------------------

تشير معاملات الثبات في الجدول رقم (6) على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة، إذ بلغت (0.913) للاستبانة الكلية، وتراوحَت معاملات الثبات الداخلية لأبعاد الاستبانة بين 0.854 و 0.901 ، وبلغ معامل ألفا لمتغير الموارد البشرية (0.901) كما بلغ معامل ألفا لمتغير التميز المؤسسي (0.854)، وهي جميعها معاملات ثبات مرتفعة، ويشير ذلك إلى أن ثبات الاستبانة كان مرتفعاً، وبالتالي إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة)

تحليل أسئلة الدراسة :

تحليل استجابات السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: " ما هي مستويات المعرفة البشرية في شركة الكهرباء السعودية ؟ "

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغير المعرفة البشرية وفقراته، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعرفة البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
	يملك العاملون المعارف المهنية التي تتسجم مع متطلبات الوظيفة	3.99	0.75	1	مرتفع
2	لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة	3.76	0.98	6	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على تطوير معارف العاملين على كافة المستويات من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة.	3.89	1.01	4	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع إليها عند الحاجة	3.83	0.98	5	مرتفع
5	يستثمر العاملون المعرفة بتطوير المهام الوظيفية الموكلة لهم	3.89	0.91	3	مرتفع
6	يشارك العاملون في تطوير الإجراءات والعمليات بالمؤسسة	3.93	0.94	2	مرتفع
7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.88	0.68		مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمعرفة البشرية قد بلغ (3.88)، بانحراف معياري قدره (0.68)، مما يشير إلى أن مستوى المعرفة البشرية قد كان مرتفعاً. وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على " يمتلك العاملون المعارف المهنية التي تنسجم مع متطلبات الوظيفة "على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.99) بانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما نال مضمون الفقرة (2) الذي يشير إلى " لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعدة لأداء المهام في المؤسسة " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

تحليل استجابات السؤال الثاني :

نص السؤال الثاني على ما يلي: ما مدى القدرات البشرية في شركة الكهرباء السعودية؟

جدول 8 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القدرات البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل	3.72	0.98	6	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها	3.78	1.04	4	مرتفع
3	يملك العاملون القدرة على تفعيل الاستراتيجيات لمواجهة مشكلات العمل	3.74	0.92	5	مرتفع
4	يطبق العاملون في المؤسسة الأنظمة والخطط الموضوعية لتحقيق أهداف العمل	3.93	0.94	2	مرتفع

مرتفع		0.83	3.95	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في أداء مهام عملهم	5
مرتفع	3	0.93	3.87	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على فهم وتحليل لمشاكل العمل.	6
مرتفع		0.71	3.83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للقدرات البشرية قد بلغ (3.83) ، بانحراف معياري قدره (0.71) ، مما يشير إلى أن مستوى القدرات البشرية قد كان مرتفعاً. وقد نال مضمون الفقرة (5) التي تنص على يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في أداء مهام عملهم " على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) بانحراف معياري بلغ (0.83) ، فيما نال مضمون الفقرة (1) الذي يشير إلى " يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على إدارة الوقت واستثماره بالشكل الأمثل " على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)

تحليل استجابات السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على ما يلي: " ما مستوى المهارات البشرية في شركة الكهرباء السعودية ؟

جدول 9 :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المهارات البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
	يملك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات والاتصال والتواصل مع المستفيدين	3.95	0.87	1	مرتفع
2	يملك العاملون في المؤسسة حسن التعامل مع الرؤساء.	3.88	0.93	2	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديهم	3.76	1.00	5	مرتفع
4	يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال	3.84	0.97	4	مرتفع
5	يقوم العاملون في المؤسسة بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بشكل سريع ومتقن	3.76	1.02	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.84	0.74	3	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للمهارات البشرية قد بلغ (3.84) ، بانحراف معياري قدره (0.74) ، مما يشير إلى أن مستوى المهارات البشرية قد كان مرتفعاً.

وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على " يملك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات والاتصال والتواصل مع " المستفيدين على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) بانحراف معياري بلغ (0.87) ، فيما نال مضمون

الفقرة (5) الذي يشير إلى " يقوم العاملون في المؤسسة بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم بشكل سريع ومتقن" على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

تحليل استجابات السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على ما يلي: " ما مستوى السلوكيات البشرية في شركة الكهرباء السعودية ؟

جدول 10 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى السلوكيات البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
	يتحلى العاملون في المؤسسة بسلوكيات وأخلاقيات والأهداف العامة للمؤسسة العمل	4.01	0.87	1	مرتفع
2	يلتزم العاملون في المؤسسة بإتباع قواعد العمل في إنجازهم لأعمالهم	3.93	0.94	3	مرتفع
3	يتمتع العاملون في المؤسسة بمهارات الاتصال المباشر مع رؤسائهم	3.82	0.91	5	مرتفع
4	يقوم العاملون بإبصال آرائهم وأفكارهم بطريقة أخلاقية في الاجتماعات.	3.98	0.88	2	مرتفع
5	تتمي المؤسسة المودة والثقة بينها وبين العاملين.	3.82	0.98	6	مرتفع
6	ينجز العاملون في المؤسسة مهامهم بكل كفاءة	3.89	0.89	4	مرتفع
7	يقوم العامون بإعمال إضافية في العمل بكل سرور	3.61	1.14	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.86	0.71		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للسلوكيات البشرية قد بلغ (3.86) ،
 بانحراف معياري قدره (0.71) ، مما يشير إلى أن مستوى السلوكيات البشرية قد كان
 مرتفعاً. وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على " يتحلى العاملون في المؤسسة
 بسلوكيات وأخلاقيات والأهداف العامة للمؤسسة العمل على أعلى مستوى موافقة بمتوسط
 حسابي بلغ (4.01) بانحراف معياري بلغ (0.87) ، فيما نال مضمون الفقرة (7)
 الذي يشير إلى " يقوم العاملون بإعمال إضافية العمل بكل سرور " على أدنى مستوى موافقة
 بمتوسط حسابي بلغ (3.61).

ويلخص جدول رقم (11) مستوى الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية وتبين النتائج
 في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الموارد البشرية قد بلغ (3.85)
 بانحراف معياري قدره (0.65) ، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة
 واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى الموارد البشرية قد كان
 مرتفعاً. وقد جاء بعد المعرفة البشرية في المرتبة الأولى ، يليه بعد السلوكيات البشرية ، يليه بعد
 المهارات البشرية ، ويأتي أخيراً بعد القدرات البشرية.

جدول 11: مستوى الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	0.68	3.88	المعرفة البشرية
4	0.71	3.83	القدرات البشرية
3	0.74	3.84	المهارات البشرية
2	0.71	3.86	السلوكيات البشرية
	0.65	3.85	الموارد البشرية

تحليل استجابات السؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على ما يلي: "ما مدى التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ؟
للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغيرات التميز المؤسسي وفقراته ، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

جدول 12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التميز المؤسسي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تؤكد الشركة على الالتزام بمعايير التميز القيادي	3.84	0.89	6	مرتفع
2	تتبنى الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات العملاء ورغباتهم	3.79	0.99	11	مرتفع
3	تهتم الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم	3.84	0.96	8	مرتفع
4	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.95	0.88		مرتفع
5	تشجع الإدارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة	3.87	0.92	3	مرتفع
6	توفر الإدارة العليا الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز .	3.85	0.91	5	مرتفع
7	تخصص الإدارة العليا موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	3.77	1.02	12	مرتفع
8	تعمل الإدارة العليا على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	3.83	0.98	9	مرتفع
9	يوضح الهيكل التنظيمي في الشركة بشكل دقيق أدوار ومسؤوليات وواجبات والمهام والصلاحيات اللازمة	3.84	0.96	7	مرتفع

مرتفع	4	0.97	3.87	يساهم الهيكل التنظيمي بتوفير الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين وفي كافة المستويات والاتجاهات	10
مرتفع	10	0.91	3.79	تستقطب الشركة ذوي الكفاءات للعمل فيها	11
مرتفع	2	0.99	3.93	توفر الشركة لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية	12
مرتفع		0.69	3.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول (12) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للتميز المؤسسي قد بلغ (3.85) ،
 بانحراف معياري قدره (0.69) ، مما يشير إلى أن مستوى التميز المؤسسي قد كان مرتفعاً.
 وقد نال مضمون الفقرة (4) التي تنص على " تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز
 تنافسي جيد" على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ، فيما نال مضمون
 الفقرة (7) الذي يشير إلى " تخصص الإدارة العليا موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز" على
 أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.77).

اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار من خلال برنامج AMOS V.25 وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى نصت الفرضية الرئيسية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي التميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات) في شركة الكهرباء السعودية .

أولاً: تحليل المسار من الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

جدول 13: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
1.871	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي χ^2/df
0.934	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.910	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.920	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.916	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.933	مؤشر تاكر لوييس TLI
0.071	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (13) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي . بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من

5 ومن ثم قبول النموذج ، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5 ، حيث بلغت 1.871 ، ومن ثم يُقبل النموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته ، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح ، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.934 ، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) ؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين -0.00 – 1.00 ، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج ، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.810 ، مما يدل على تطابق النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد ، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.920 ، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي أن تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد ، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.916 ، مما يدل على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI) ؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI) ، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 – 1.00 ، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TL) 0.933 ، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08 ، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق ، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.071 ، وهي قيمة تقترب من الصفر ، مما يدل متوسط مربع على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 14: تحليل المسار لأثر الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة
المعرفة البشرية >--- التميز المؤسسي	0.539	0.259	2.077	0.000
القدرات البشرية >--- التميز المؤسسي	0.700	0.354	1.978	0.000
المهارات البشرية >--- التميز المؤسسي	0.674	0.078	8.64,	0.000
السلوكيات البشرية >--- التميز لمؤسسي	0.127	0.163	1.977	0.000

يوضح جدول رقم (14) نتائج تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المعرفة البشرية الى التميز المؤسسي 0.539 ، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن المعرفة البشرية تؤثر ايجابياً بنسبة 53.9% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل المعرفة البشرية بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.539). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.259. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 2.077 وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

كما يبين جدول رقم (14) نتائج تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القدرات البشرية الى التميز المؤسسي 0.700 ، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن القدرات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 70% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل القدرات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.700). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.354. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 1978. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

كذلك يبرز جدول رقم (14) نتائج تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المهارات البشرية الى التميز المؤسسي 0.674 ، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن المهارات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 67.4% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل المهارات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.674). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.078. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 8.641. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية. وأخيراً يوضح جدول رقم (4.8) نتائج تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السلوكيات البشرية الى التميز المؤسسي 0.127 وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن السلوكيات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 12.7% في التميز المؤسسي. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل السلوكيات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.127). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.163. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 1.977. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الأولى: تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات في شركة الكهرباء السعودية "

أولاً: تحليل المسار من المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

جدول 15: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
1.890	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي χ^2/df
0.924	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.946	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.904	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.925	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.914	مؤشر تاكر لوييس TLI
0.072	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (15) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج ، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5 ، حيث بلغت 1.890 ، ومن ثم يُقبل النموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900-

1.00 لقبول النموذج ومطابقته ، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح ، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.924 ، ويدل ذلك على مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) ؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.00-1.00 ، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج ، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت ، 0.946 مما يدل على تطابق النموذج. كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد ، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.904 ، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد ، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.925 ، مما يدل على مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI) ؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI) ، وتتراوح قيمته ما بين 0.90-1.00 ، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.914 ، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08 ، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق ، وإذا تراوحت ما بين 0.08-0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.072 وهي قيمة

تقترب من الصفر ، مما يدل ، على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 16: تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة p Value	النتيجة
المعرفة البشرية → التميز المؤسسي	0.895	0.248	5.949	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (16) نتائج تحليل المسار لأثر المعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المعرفة البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي ، 0.895 وهي ذات معنوية (05 p value) ، وهذا يعني أن المعرفة البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 89.5 في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (المعرفة البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.895). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.248. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 5.949 ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات) في شركة الكهرباء السعودية .:

أولاً: تحليل المسار من القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

جدول 17: قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
2.112	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي x^2/df
0.909	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.946	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.942	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.910	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.906	مؤشر تاكر لوييس TL
0.076	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (17) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج ، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5 حيث بلغت ، 2.112 ، ومن ثم يُقبل النموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته ، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح ،

أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.909 ، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) ؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين 0.00-1.00 ، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج ، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت ، 0.946 ، مما يدل على تطابق النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد ، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت ، 0.942 ، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي أن تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد ، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.910 ، مما يدل على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI) ؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI) وتتراوح قيمته ما بين 0.90-1.00 ، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TI) 0.906 ، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08 ، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق ، وإذا تراوحت ما بين 0.08-0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.078 ، وهي

قيمة تقترب من الصفر ، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 18: تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة p Value	النتيجة
القدرات البشرية > — التميز المؤسسي	0.835	0.106	7.370	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (18) نتائج تحليل المسار لأثر القدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القدرات البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي ، 0.835 ، وهي ذات معنوية (p value 05) ، وهذا يعني أن القدرات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 83.5% في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (القدرات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.835). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.106 كما بلغت قيمة ت المحسوبة 7.370. وبالتالي قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات) في شركة الكهرباء السعودية "

أولاً: تحليل المسار من المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

جدول 19 قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
2.011	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي x^2/df
0.923	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.909	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.909	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.924	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.91,	مؤشر تاكر لوييس TL
0.076	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (19) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج ، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5 ، حيث بلغت 2011 ، ومن ثم يُقبل النموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 –

1.00 لقبول النموذج ومطابقته ، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح ، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.923 ، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) ؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين -0.00- 1.00 ، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل على تطابق أفضل للنموذج ، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل على التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت 0.909 ، مما يدل على تطابق النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد ، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.909 ، وهذا يدل على مطابقة النموذج. بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي أن تتراوح قيمته ما بين صفر- واحد ، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت ، 0.924 ، مما يدل على مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI) ؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI) ، وتتراوح قيمته ما بين 0.90- 1.00 ، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.911 ، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08 ، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق ، وإذا تراوحت ما بين 0.08- 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.076 ، وهي قيمة تقترب من الصفر ، مما يدل متوسط مربع على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 20: تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة p Value	النتيجة
المهارات البشرية > — التميز المؤسسي	0.873	0.120	7.641	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (20) نتائج تحليل المسار لأثر المهارات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المهارات البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي ، 0.873 ، وهي ذات معنوية (p value 05) ، وهذا يعني أن المهارات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 87.3% في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية . وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل المهارات البشرية بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع التميز المؤسسي بقيمة (0.873). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.120. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 7.641. وبالتالي قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي التميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات) في شركة الكهرباء السعودية

أولاً: تحليل المسار من السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

جدول 21 قيم مؤشرات تطابق النموذج (أثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
1.992	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي χ^2/df
0.916	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.951	مؤشر حسن المطابقة GFI
0.947	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.9917	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.905	مؤشر تاكر لوييس TLI
0.076	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (21) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج ، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5 حيث بلغت 1992 ، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد ، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.947 ، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد ، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت ، 0.917 ، مما يدل على مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI) ؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI) ، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 - 1.00 ، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (0.905) (TL) ، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08 ، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق ، وإذا تراوحت ما بين 0.08 - 0.10 يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.076 ، وهي قيمة تقترب من الصفر ، مما يدل متوسط مربع على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول 22: تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة p Value	النتيجة
السلوكيات البشرية > — التميز المؤسسي	0.878	0.152	6.936	0.000	دعمت

يوضح جدول رقم (22) نتائج تحليل المسار لأثر السلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية ، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السلوكيات البشرية الى تحقيق التميز المؤسسي 0.878 ، وهي ذات معنوية (p value 05) ، وهذا يعني أن السلوكيات البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة 87.8% في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (السلوكيات البشرية) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بقيمة (0.878). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.152. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 6.936. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

1- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المعرفة البشرية في شركة الكهرباء السعودية كانت بدرجة مرتفعة ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة تعمل على تطوير معارف العاملين من خلال تدريبية في دورات تدريبية متخصصة في مجال عملهم مما يؤدي إلى رفع مستويات أدائهم ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس وعبد الحسين 2022).

2- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى القدرات البشرية في شركة الكهرباء السعودية كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة تعمل على توظيف الامكانيات المادية والبشرية والعمل على إستخدامها الاستخدام الأمثل كما أن العاملون في الشركة لهم القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في عملهم ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان ، 2020).

3- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى المهارات البشرية في شركة الكهرباء السعودية كانت بدرجة مرتفعة ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة يحرصون على الاستغلال

الامثل للوقت والاستفادة منه أكبر استفادة ممكنه في إنجاز أعمالهم بسرعة وكفاءة ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمام ، 2018).

4- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى السلوكيات البشرية في شركة الكهرباء السعودية كانت بدرجة مرتفعة ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة لديهم القدرة على توصيل أفكارهم وآرائهم بكفاءة عالية ولديهم القدرة على إنجاز عملهم بسرعة ، ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان ، 2020).

5- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة يمتلكون المعارف التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة ولديهم القدرة على إدارة الوقت بكفاءة والاستفادة من التقنيات الحديثة ويمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع البرامج والتطبيقات والتواصل مع العملاء بكفاءة ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة عباس وعبد الحسين ، 2022).

6- يتضح من نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في شركة الكهرباء السعودية كانت بدرجة مرتفعة. ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة تعمل على أستقطاب الكفاءات في العمل وتوفر للعاملين المعدات والاجهزة اللازمة التي تساعدهم على أداء أعمالهم بجودة عالية ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رفيع ، 2020).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المتميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات في شركة الكهرباء السعودية ترجع هذه النتيجة إلى أن الشركة لديها عاملين ذوي كفاءة عالية ولديهم القدرة على الاداء العالي وتطوير مهاراتهم في العمل ولديهم من الخبرات والتجارب الكافية التي تساعدهم على تحقيق التميز المؤسسي ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الله وعدلان ، 2020).

2- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات في ال شركة الكهرباء السعودية . ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة لديهم القدرة على المشاركة في تطوير الشركة ويؤدون المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية وأيضا الشركة تعمل على رفع مستويات مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة) عباس وعبد الحسين (2022).

3- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة- التميز في تقديم الخدمات في شركة الكهرباء السعودية . ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملون في الشركة لديهم القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله وعدلان ، 2020).

الخاتمة

في هذا الفصل تم تحليل أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج