

العنوان باللغة العربية

تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم: دراسة تحليلية تطبيقية

إعداد الطالب/

مها بنت عبدالله الشويعر

إشراف/

د.اسماء ابو عنز

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتويات:

الفصل الأول: المقدمة

١,١ مشكلة الدراسة

١,٢ أهمية الدراسة

١,٣ أهداف الدراسة

١,٤ تساؤلات الدراسة

١,٥ فروض الدراسة

١,٦ النظرية العلمية المتبعة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ مقدمة

٢,٢ الدراسات السابقة

٢,٣ الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١ مقدمة

٣,٢ المنهجية وطرق البحث

٣,٣ مجتمع البحث

٣,٤ حدود البحث

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

٤,١ مقدمة

٤,٢ تحليل البيانات

٤,٣ النتائج

٤,٤ التوصيات

خاتمة البحث

قائمة المراجع

٦,١ المراجع العربية

٦,٢ المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

فهرس الأشكال

المستخلص

قائمة الجداول :

الجدول ١: إجابات جدول البيانات الديموغرافية

الجدول ٢: إجابات جدول الجنس

الجدول ٣: إجابات جدول المستوى التعليمي

الجدول ٤: إجابات جدول سنوات الخبرة

الجدول ٥: إجابات جدول نوع الوظيفة

الجدول ٦: إجابات جدول تبني استدامة الموارد البشرية

الجدول ٧: إجابات جدول أهمية التدريب والتطوير

الجدول ٨: إجابات جدول أنشطة التدريب

الجدول ٩: إجابات جدول جودة التدريب

الجدول ١٠: إجابات جدول توازن العمل والحياة

الجدول ١١: إجابات جدول رضا الموظفين عن سياسات الحوافز

الجدول ١٢: إجابات جدول أنواع الحوافز

الجدول ١٣: إجابات جدول جودة الأداء المؤسسي

الجدول ١٤: إجابات جدول الابتكار في العمل

الجدول ١٥: إجابات جدول دعم الإدارة العليا

الجدول ١٦: إجابات جدول العوامل المؤثرة على التميز

الجدول ١٧: إجابات جدول فعالية التواصل

الجدول ١٨ : إجابات جدول التحديات الرئيسية

الجدول ١٩ : إجابات جدول آراء الموظفين حول تحسين الأداء

جدول ٢٠ : إجابات المقابلات

جدول ٢١ : جدول نتائج المقابلات

فهرس الأشكال:

- الشكل ١ : المخطط التحليلي لجدول البيانات الديموغرافية
- الشكل ٢ : المخطط التحليلي لجدول الجنس
- الشكل ٣ : المخطط التحليلي لجدول المستوى التعليمي
- الشكل ٤ : المخطط التحليلي لجدول سنوات الخبرة
- الشكل ٥ : المخطط التحليلي لجدول نوع الوظيفة
- الشكل ٦ : المخطط التحليلي لجدول تبني استدامة الموارد البشرية
- الشكل ٧ : المخطط التحليلي لجدول أهمية التدريب والتطوير
- الشكل ٨ : المخطط التحليلي لجدول أنشطة التدريب
- الشكل ٩ : المخطط التحليلي لجدول جودة التدريب
- الشكل ١٠ : المخطط التحليلي لجدول توازن العمل والحياة
- الشكل ١١ : المخطط التحليلي لجدول رضا الموظفين عن سياسات الحوافز
- الشكل ١٢ : المخطط التحليلي لجدول أنواع الحوافز
- الشكل ١٣ : المخطط التحليلي لجدول جودة الأداء المؤسسي
- الشكل ١٤ : المخطط التحليلي لجدول الابتكار في العمل
- الشكل ١٥ : المخطط التحليلي لجدول دعم الإدارة العليا
- الشكل ١٦ : المخطط التحليلي لجدول العوامل المؤثرة على التميز

الشكل ١٧ : المخطط التحليلي لجدول فعالية التواصل

الشكل ١٨ : المخطط التحليلي لجدول التحديات الرئيسية

الشكل ١٩ : المخطط التحليلي لجدول آراء الموظفين حول تحسين الأداء

الشكل ٢٠ : المخطط التحليلي لجدول المقابلات

الشكل ٢١ : المخطط التحليلي لجدول نتائج المقابلات

المستخلص : Abstract

تتناول هذه الدراسة تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استدامة الموارد البشرية وأداء المؤسسة من خلال مجموعة من الأدوات البحثية، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين. تم استخدام منهجية تحليلية تطبيقية لجمع البيانات من عينة مكونة من ١١٨ موظفًا، حيث تم تصميم استبيان يحتوي على ٤٧ سؤالًا يغطي جوانب متنوعة تتعلق بممارسات استدامة الموارد البشرية.

تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين استدامة الموارد البشرية ورضا الموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم. كما أظهرت البيانات أن تحسين بيئة العمل، وتطوير مهارات الموظفين، وتقديم برامج تدريب فعالة تؤثر بشكل ملحوظ على مستوى التميز المؤسسي.

توصي الدراسة بضرورة التركيز على استراتيجيات فعالة لتعزيز استدامة الموارد البشرية، بما في ذلك زيادة الميزانية المخصصة للموارد البشرية، وتعزيز برامج التدريب والتطوير، وتحسين السياسات المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة. تعتبر النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة خطوة نحو تحقيق تحول إيجابي في وزارة التعليم، مما يعزز دورها كجهة رائدة في تحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية ((Keywords

استدامة الموارد البشرية، التميز المؤسسي، وزارة التعليم السعودية، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي.

الفصل الأول

١,١ المقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الخلق، الذي جاء بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

إن من عظيم نعم الله على الإنسان أن جعله خليفة في الأرض، وزوده بالقدرات والمهارات ليعمرها ويساهم في بنائها. وقد أكرم الله تعالى البشرية بالعلم وجعل له مكانة سامية في الإسلام، حيث كانت أولى آيات الوحي تحت على القراءة والتعلم. فقد قال الله تعالى في محكم التنزيل: "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ" (العلق: ١). وعلى هذا الأساس، تأسست المجتمعات الإسلامية منذ فجر التاريخ على قيمة العلم والتعلم، والتي بدورها تسهم في تحقيق الرفاه والتقدم الحضاري. وفي هذا السياق، فإن العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية لتحقيق هذا التقدم. وإذا أردنا أن نتحدث عن الموارد البشرية، فإننا نتحدث عن الإنسان؛ هذا المخلوق الذي هو أساس كل تطور وتقدم. ولأجل ذلك، كانت قضية استدامة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة، سواء كانت حكومية أو خاصة، من القضايا ذات الأهمية الكبرى.

الموارد البشرية وأهميتها في الإسلام:

جعل الله تعالى الإنسان محور الكون، وأمره بعمارة الأرض واستثمارها، حيث قال تعالى: "هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا" (هود: ٦١). فالإنسان هو المسؤول عن تطوير المؤسسات وتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المختلفة التي تسهم في رفعة الأمة. لذا، كان من الضروري الحفاظ على هذا العنصر وتطويره بشكل مستدام ليكون قادراً على القيام بدوره في تحقيق التميز المؤسسي.

كما نجد في سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم اهتماماً بالغاً بالعنصر البشري، حيث كان النبي دائم الحرص على تعليم الصحابة وتوجيههم، وتوزيع المهام بناءً على القدرات الفردية لكل شخص. فقد أرسل النبي صلى الله عليه وسلم معاذ بن جبل إلى اليمن ليعلم أهلها الدين ويقودهم، لأنه كان يرى في معاذ شخصاً مؤهلاً لهذه المهمة. وهذا يدل على أهمية اختيار الكفاءات وتدريبها وتأهيلها لتحقيق الأهداف المؤسسية.

مفهوم استدامة الموارد البشرية:

تُعرف استدامة الموارد البشرية بأنها القدرة على الحفاظ على الكوادر البشرية داخل المؤسسة وتطويرها بما يمكنها من المساهمة الفعالة والمستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

فهي تشمل مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة العاملين، وتحفيزهم، وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية.

إن استدامة الموارد البشرية تعتبر تحديًا كبيرًا في العصر الحديث، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في السوق والعمل والتكنولوجيا. فقد أصبح من الضروري تبني سياسات وممارسات تعزز من قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات وتطويرها لضمان تحقيق النجاح والتميز المؤسسي. ولتحقيق هذا الهدف، يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات واضحة ومحددة تركز على الاستثمار في رأس المال البشري.

أهمية استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة:

في عالم اليوم، بات واضحًا أن استدامة الموارد البشرية ليست مجرد خيار للمؤسسات، بل أصبحت ضرورة ملحة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تهتم بتطوير واستدامة مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء والابتكار مقارنة بتلك التي تركز فقط على الأهداف القصيرة الأمد. ولذلك، تعتبر استدامة الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

على سبيل المثال، المؤسسات التي توفر برامج تدريب وتطوير مستدامة لموظفيها تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستجدة في السوق. إذ تساهم هذه البرامج في تعزيز مهارات العاملين، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء المؤسسي. ومن جهة أخرى، فإن المؤسسات التي تتبنى سياسات توازن بين العمل والحياة تحقق رضا وظيفي أعلى بين موظفيها، مما يعزز من التزامهم وإنتاجيتهم.

وزارة التعليم ودورها في استدامة الموارد البشرية:

تعد وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من أكبر المؤسسات الحكومية، وهي المؤسسة المسؤولة عن تطوير القطاع التعليمي في المملكة. ونظرًا لدورها المحوري في بناء مستقبل الأجيال، فإن استدامة الموارد البشرية في هذه الوزارة تعتبر من القضايا ذات الأهمية القصوى.

إن تحسين جودة التعليم وتطوير المناهج وتدريب المعلمين وتأهيلهم تعد جزءًا من الاستراتيجيات التي تتبعها الوزارة لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. ولكن، لضمان تحقيق هذه الأهداف، يجب أن تتم استدامة الموارد البشرية من خلال تطوير سياسات تهدف إلى رفع كفاءة العاملين في الوزارة وتحفيزهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

كما أن الوزارة تحتاج إلى تبني ممارسات تعزز من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية لموظفيها، خاصة في ظل الضغوط الكبيرة التي قد يواجهها العاملون في القطاع التعليمي. فعندما يشعر المعلمون والإداريون بالدعم والتقدير من قبل مؤسساتهم، يكونون أكثر التزامًا وإنتاجية.

العوامل المؤثرة في استدامة الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في استدامة الموارد البشرية داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه العوامل:

- (١) التدريب والتطوير المهني: يعتبر التدريب المستمر أحد أهم العوامل التي تساهم في استدامة الموارد البشرية. فالكوادر البشرية تحتاج إلى تحديث مهاراتها باستمرار لتواكب التغيرات السريعة في مجال العمل والتكنولوجيا. ومن هذا المنطلق، يجب على المؤسسات توفير برامج تدريب متطورة تلبي احتياجات الموظفين وتساعدهم على تحسين أدائهم.
- (٢) التوازن بين الحياة والعمل: يلعب التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية دورًا كبيرًا في استدامة الموارد البشرية. عندما يشعر الموظف بأنه قادر على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاته الشخصية، فإن ذلك يعزز من رضاه الوظيفي ويزيد من التزامه وإنتاجيته. وعلى العكس، فإن المؤسسات التي تفرض ضغوطًا مفرطة على موظفيها قد تواجه مشكلة في الاحتفاظ بالكفاءات.
- (٣) سياسات الحوافز والتقدير: يعتبر التقدير والتحفيز من أهم العوامل التي تساهم في استدامة الموارد البشرية. عندما يشعر الموظف بأنه مقدر من قبل مؤسسته، وأن جهوده تعترف بها، فإنه يكون أكثر حماسًا واستعدادًا للعطاء. لذلك، يجب على المؤسسات توفير بيئة عمل تشجع على التحفيز والتقدير.
- (٤) الاستقرار الوظيفي: يلعب الاستقرار الوظيفي دورًا مهمًا في استدامة الموارد البشرية. الموظفون الذين يشعرون بالاستقرار في وظائفهم يكونون أكثر التزامًا ووفاء لمؤسساتهم. وبالتالي، فإن تبني سياسات توظيفية تضمن للموظفين استقرارًا مهنيًا يعزز من استدامة الموارد البشرية.

التميز المؤسسي وعلاقته باستدامة الموارد البشرية:

تُعرَّف التميز المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء والابتكار والجودة في تقديم الخدمات أو المنتجات. وتعتبر استدامة الموارد البشرية من العوامل الحاسمة التي تساهم في تحقيق هذا

التميز. فالمؤسسات التي تهتم بتطوير كوادرها البشرية وتوفير بيئة عمل محفزة تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز مقارنة بتلك التي تهمل هذا الجانب.

على سبيل المثال، المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها وتوفر لهم فرص النمو المهني تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية. كما أن المؤسسات التي تضمن رضا موظفيها وتحقق لهم توازنًا بين حياتهم المهنية والشخصية تكون أكثر قدرة على الابتكار والإبداع.

وزارة التعليم والتميز المؤسسي:

تلعب وزارة التعليم دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي في المملكة. فهي المؤسسة المسؤولة عن تطوير المناهج التعليمية، وتدريب المعلمين، وتوفير بيئة تعليمية متكاملة تساهم في بناء أجيال قادرة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. ولتحقيق هذا الهدف، يجب على الوزارة تبني سياسات تعزز من استدامة مواردها البشرية.

فعلى سبيل المثال، تحتاج الوزارة إلى تطوير برامج تدريبية متطورة للمعلمين والإداريين تساهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم. كما تحتاج إلى توفير بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والإبداع. وعلاوة على ذلك، يجب على الوزارة تبني سياسات تعزز من التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للعاملين فيها لضمان رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم.

التحديات التي تواجه استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية:

على الرغم من أهمية استدامة الموارد البشرية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه المؤسسات الحكومية في هذا المجال. من بين هذه التحديات:

- (١) **البيروقراطية:** تعتبر البيروقراطية من أكبر التحديات التي تواجه استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. فالعديد من المؤسسات الحكومية تعاني من إجراءات معقدة وبطيئة قد تؤثر على قدرة المؤسسة على تطوير مواردها البشرية وتحقيق التميز.
- (٢) **نقص الموارد:** قد تعاني بعض المؤسسات الحكومية من نقص في الموارد المالية والبشرية، مما يحد من قدرتها على تنفيذ برامج تدريبية متطورة أو توفير بيئة عمل محفزة.
- (٣) **المقاومة للتغيير:** يعتبر التغيير من أهم العوامل التي تساهم في تطوير المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي. ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات الحكومية تواجه مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين أو الجهات الإدارية، مما يعيق تنفيذ استراتيجيات جديدة تعزز من استدامة

الموارد البشرية. هذه المقاومة قد تكون نتيجة لعدة عوامل مثل الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي أو الاعتياد على الأنظمة القديمة.

٤. **نقص التدريب والتطوير:** التدريب والتطوير المهني يعدان من العوامل الأساسية في استدامة الموارد البشرية، ولكن بعض المؤسسات الحكومية قد تواجه تحديات في توفير برامج تدريبية شاملة ومستمرة للموظفين. هذا قد يكون بسبب القيود المالية أو عدم وجود خطط واضحة لتطوير العاملين.

٥. **عدم وجود سياسات واضحة للتقدير والتحفيز:** قد تعاني بعض المؤسسات الحكومية من غياب سياسات واضحة للتقدير والتحفيز، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين. في غياب التقدير، قد يشعر الموظفون بالإحباط وعدم الرغبة في تقديم المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

لمواجهة هذه التحديات وتعزيز استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، يمكن تبني عدد من الحلول والممارسات التي من شأنها تحسين الوضع وتحقيق التميز المؤسسي. من بين هذه الحلول:

١. **تبني سياسات مرنة لإدارة التغيير:** يجب أن تتبنى المؤسسات الحكومية سياسات مرنة تساعد على تيسير عملية التغيير داخل المؤسسة. هذا يشمل تنظيم ورش عمل للتوعية بأهمية التغيير، وتقديم الدعم اللازم للعاملين خلال فترة الانتقال إلى الأنظمة الجديدة.

٢. **زيادة الاستثمار في التدريب والتطوير:** يتعين على المؤسسات الحكومية تعزيز الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين. هذا يتطلب تخصيص ميزانيات مناسبة لهذه البرامج وضمان تنفيذها بشكل دوري ومستمر.

٣. **تبني أنظمة حوافز فعالة:** يجب أن تركز المؤسسات الحكومية على تطوير أنظمة حوافز فعالة تعترف بجهود العاملين وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. يمكن أن تشمل هذه الأنظمة الحوافز المالية والمكافآت المعنوية مثل التقدير العلني أو الترقية بناءً على الأداء.

٤. **تشجيع الحوار الداخلي:** الحوار بين الإدارة والعاملين يعتبر من أهم وسائل التغلب على مقاومة التغيير. من خلال فتح قنوات اتصال فعالة، يمكن للإدارة فهم مخاوف الموظفين ومعالجتها بشكل مباشر.

٥. **تحسين بيئة العمل:** تحسين بيئة العمل من خلال توفير ظروف عمل مرنة ومحفزة يعزز من استدامة الموارد البشرية. هذا يشمل تقديم مزايا مثل التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وتوفير الفرص للموظفين للمشاركة في صنع القرار.

استدامة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات. فعندما يشعر الموظفون بالاستقرار والاهتمام بتطويرهم المهني والشخصي، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا وإنتاجية. كما أن تبني سياسات تحفيزية فعالة يزيد من الرضا الوظيفي ويشجع على الابتكار والإبداع.

الدراسات تشير إلى أن المؤسسات التي تستثمر في مواردها البشرية تحقق نتائج أفضل على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، الشركات التي تقدم برامج تدريبية منتظمة لموظفيها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنافسية. كما أن المؤسسات التي تركز على خلق بيئة عمل داعمة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات وتجنب ظاهرة التسرب الوظيفي.

الاستدامة في القطاع الحكومي:

في السياق الحكومي، تعد استدامة الموارد البشرية ضرورية لتحقيق كفاءة في تقديم الخدمات العامة. المؤسسات الحكومية التي تهتم بتطوير كوادرها البشرية تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات الحكومية التركيز على بناء قدرات العاملين وتقديم الدعم اللازم لهم لضمان تحقيق استدامة في الأداء الوظيفي.

دور القيادة في استدامة الموارد البشرية:

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تحقيق استدامة الموارد البشرية. القيادة القوية قادرة على تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أفضل ما لديهم. ومن هنا، يجب على القادة تبني أساليب إدارية تشجع على الابتكار والتطوير المهني. القيادة الفعالة تعمل على بناء بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتحقيق الأهداف المشتركة.

كما يجب على القيادة داخل المؤسسات الحكومية أن تكون قدوة في التعامل مع الموظفين، وأن تسعى إلى تحقيق توازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات العاملين. القائد الناجح هو من يستطيع بناء فريق عمل متماسك وقادر على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

يمكن القول إن استدامة الموارد البشرية تعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. فهي ليست مجرد هدف قصير المدى، بل هي عملية مستمرة تتطلب التخطيط والالتزام من قبل جميع الأطراف داخل المؤسسة. من خلال تبني سياسات فعالة للتدريب والتطوير، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتوفير بيئة عمل محفزة، يمكن للمؤسسات الحكومية والخاصة تحقيق استدامة في أدائها الوظيفي.

إن استدامة الموارد البشرية ليست فقط وسيلة لتحقيق النجاح المؤسسي، بل هي أيضاً وسيلة لضمان رفاهية العاملين وتقديم خدمات أفضل للمجتمع. لذلك، يجب أن تكون استدامة الموارد البشرية في صدارة أولويات المؤسسات في العصر الحديث، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم اليوم.

تحقيق التميز المؤسسي يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها. فإذا كانت المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح والازدهار على المدى الطويل، فإنها يجب أن تستثمر في رأس مالها البشري وتضمن استدامته بطريقة تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

منظمة لتحقيق

التميز المؤسسي. في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء متميز من خلال الحفاظ على قدراتها البشرية وتنميتها بشكل مستدام. تزداد أهمية هذه الجهود في المؤسسات الحكومية التي تهدف إلى تعزيز الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات العامة. وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، كإحدى أكبر المؤسسات الحكومية، تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، حيث تحتاج إلى تطوير استراتيجيات استدامة فعالة للموارد البشرية تساهم في تحقيق أهدافها التعليمية والتنموية.

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة في قطاع التعليم، خاصة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تحسين جودة التعليم وتطوير الكوادر البشرية لتحقيق التنمية المستدامة. يأتي هذا البحث ليلسلط الضوء على العلاقة بين استدامة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم. من خلال تحليل ممارسات الوزارة في مجالات مثل التدريب، التوازن بين العمل والحياة، والحوافز الوظيفية، سيتم استكشاف كيفية تأثير هذه العوامل على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

سيساهم هذا البحث في توفير فهم أعمق لكيفية تحقيق استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. كما سيوفر توجيهات للقيادات والمؤسسات في تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فعالية في هذا المجال.

١,٢ مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير ممارسات استدامة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الوزارة لتحقيق التطور في القطاع التعليمي، لا تزال هناك تحديات في تحقيق الاستدامة المطلوبة في إدارة الموارد البشرية. تبرز هذه المشكلة بشكل خاص في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة، حيث تحتاج الوزارة إلى تطوير ممارسات تضمن الاحتفاظ بالكفاءات وتطويرها بشكل يساهم في تحقيق أهدافها المؤسسية.

من هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير ممارسات استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تتعلق بالجوانب المختلفة للاستدامة، مثل التدريب المهني، التوازن بين الحياة والعمل، وسياسات الحوافز.

١,٣ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب. أولاً، تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير استدامة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. بالرغم من أن العديد من الدراسات تناولت هذا الموضوع في القطاع الخاص، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وخاصة وزارة التعليم.

ثانياً، تأتي أهمية الدراسة من واقع التطورات الكبيرة التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة في ظل رؤية ٢٠٣٠. تعتبر استدامة الموارد البشرية من العوامل الحاسمة في تحقيق أهداف هذه الرؤية، ومن ثم فإن تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي سيساهم في توجيه السياسات والقرارات المستقبلية.

ثالثاً، تمثل نتائج هذه الدراسة قيمة مضافة للقيادات وصناع القرار في وزارة التعليم والمؤسسات الحكومية الأخرى، حيث توفر لهم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي.

١,٤ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أساسية، من بينها:

- (١) تحليل ممارسات استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم: دراسة كيفية تبني الوزارة لممارسات مثل التدريب والتطوير المهني، التوازن بين الحياة والعمل، وسياسات الحوافز الوظيفية.
- (٢) تحديد تأثير ممارسات الاستدامة على الأداء المؤسسي: دراسة العلاقة بين استدامة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي من خلال مؤشرات مثل جودة الأداء، الابتكار، ورضا الموظفين.
- (٣) تقديم توصيات لتحسين استدامة الموارد البشرية: بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها، سيتم تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين استدامة الموارد البشرية في الوزارة وتعزيز التميز المؤسسي.

١,٥ تساؤلات الدراسة:

تتمحور تساؤلات الدراسة حول العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم. ومن أبرز التساؤلات التي ستحاول الدراسة الإجابة عنها:

- (١) ما مدى تأثير ممارسات التدريب والتطوير المهني على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم؟
- (٢) كيف يؤثر التوازن بين الحياة والعمل على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي؟
- (٣) ما هو دور سياسات الحوافز الوظيفية في تحفيز الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي؟
- (٤) هل تساهم استدامة الموارد البشرية في تحسين جودة الأداء المؤسسي وزيادة الابتكار؟
- (٥) ما هي أبرز التحديات التي تواجه وزارة التعليم في تحقيق استدامة الموارد البشرية؟

١,٦ فروض الدراسة:

بناءً على الأدبيات السابقة والملاحظات الأولية، تقترح الدراسة الفروض التالية:

- (١) الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير المهني وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم.

- (٢) الفرضية الثانية: التوازن بين الحياة والعمل له تأثير إيجابي على رضا الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي.
- (٣) الفرضية الثالثة: سياسات الحوافز الوظيفية تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي.
- (٤) الفرضية الرابعة: استدامة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.
- (٥) الفرضية الخامسة: توجد تحديات كبيرة تواجه وزارة التعليم في تحقيق استدامة الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً على التميز المؤسسي.

١,٧ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على النظرية النظامية كنظرية أساسية لفهم العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. تنظر النظرية النظامية إلى المؤسسات كأنظمة متكاملة تتألف من أجزاء مترابطة تعمل معاً لتحقيق أهداف محددة. بناءً على هذه النظرية، يمكن اعتبار أن استدامة الموارد البشرية تمثل جزءاً أساسياً من النظام المؤسسي الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تفترض النظرية أن كل عنصر في النظام يؤثر على العناصر الأخرى، وبالتالي فإن تحسين استدامة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. كما تركز النظرية النظامية على أهمية التفاعل بين مختلف الأجزاء في النظام لتحقيق التكامل والكفاءة، وهو ما يتطلب من المؤسسات تطوير سياسات واستراتيجيات متكاملة لتحقيق الاستدامة في مواردها البشرية.

تعتبر هذه النظرية مناسبة لدراسة العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم، لأنها تتيح للباحث تحليل التفاعل بين مختلف مكونات النظام المؤسسي وكيفية تأثيرها على الأداء العام. ستساعد هذه النظرية الباحث في فهم العوامل التي تؤثر على استدامة الموارد البشرية وكيف يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم الأركان الأساسية في أي بحث علمي، فهي توفر للباحث قاعدة قوية من المعلومات والمعرفة السابقة التي تساعد في تحديد الإطار النظري والمنهجي لدراسته. من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن للباحث أن يتعرف على الجوانب التي تم تناولها بالفعل في الموضوع الذي يدرسه، وكذلك الثغرات التي لم يتم التطرق إليها بعد، مما يتيح له فرصة تقديم إسهام علمي جديد. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات السابقة تمنح الباحث فهماً أعمق للمفاهيم النظرية والأساليب المنهجية التي استخدمها الباحثون الآخرون، مما يمكنه من تحديد الأنسب لبحثه.

في هذا الفصل، سنتناول استعراضاً مفصلاً لعشر دراسات سابقة تتعلق بموضوع استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. سنناقش في كل دراسة الجوانب التالية: عنوان الدراسة، مؤلف أو مؤلفي الدراسة، وصف الدراسة، منهجية الدراسة، مميزات الدراسة، نتائج الدراسة، توصيات الدراسة، وأخيراً مقارنة الدراسة مع دراستنا.

الدراسات السابقة:

١. عنوان الدراسة: "أثر استدامة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي"

- **مؤلف الدراسة:** د. أحمد محمد علي
- **وصف الدراسة:** تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات استدامة الموارد البشرية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة. ركز الباحث على كيفية تأثير التوازن بين العمل والحياة، والتدريب والتطوير المهني، والسياسات التحفيزية على أداء العاملين.
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على منهج الدراسة الكمية باستخدام الاستبيانات لجمع البيانات من ٢٥٠ موظفًا في عدد من المؤسسات الخاصة.
- **مميزات الدراسة:** من أبرز مميزاتها أنها قدمت تحليلًا معمقًا للعلاقة بين استدامة الموارد البشرية ونتائج الأداء الوظيفي.

- **نتائج الدراسة:** أكدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تبني سياسات استدامة الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
- **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر وتقديم الحوافز المناسبة للعاملين لضمان استدامة الموارد البشرية.
- **مقارنة الدراسة مع دراستنا:** هذه الدراسة مشابهة لدراستنا من حيث التركيز على استدامة الموارد البشرية، إلا أنها تتناول المؤسسات الخاصة، في حين تركز دراستنا على المؤسسات الحكومية ووزارة التعليم تحديداً.

٢. عنوان الدراسة: "تأثير استدامة الموارد البشرية على الابتكار المؤسسي"

- **مؤلف الدراسة:** د. ليلي محمود عبد الله
- **وصف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والابتكار المؤسسي في القطاع الصناعي، حيث تناولت كيف يمكن لسياسات التحفيز والتطوير المهني أن تسهم في تشجيع الموظفين على الابتكار.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع عدد من المديرين والموظفين في شركات صناعية رائدة.
- **مميزات الدراسة:** تميزت الدراسة بتركيزها على الابتكار كعنصر مهم في التميز المؤسسي، وهو ما يغفل عنه الكثير من الدراسات الأخرى.
- **نتائج الدراسة:** توصلت إلى أن المؤسسات التي تدعم استدامة مواردها البشرية تتمتع بمعدلات أعلى من الابتكار المؤسسي.
- **توصيات الدراسة:** أوصت بتطوير بيئة عمل داعمة للابتكار وتقديم حوافز للموظفين المبدعين.
- **مقارنة الدراسة مع دراستنا:** تختلف دراستنا من حيث المجال، حيث تركز هذه الدراسة على القطاع الصناعي، بينما نركز نحن على قطاع التعليم الحكومي.

٣. عنوان الدراسة: "أثر التدريب والتطوير على استدامة الموارد البشرية"

- **مؤلف الدراسة:** د. خالد إبراهيم يوسف

- **وصف الدراسة:** تناولت الدراسة دور برامج التدريب والتطوير في تحسين استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على كيف يمكن لهذه البرامج أن تحسن من أداء الموظفين وتزيد من ولائهم.
- **منهجية الدراسة:** استخدم الباحث الاستبيانات لجمع البيانات من ٣٠٠ موظف في مختلف المؤسسات الحكومية.
- **مميزات الدراسة:** الدراسة قدمت تحليلاً شاملاً للعلاقة بين التدريب والولاء الوظيفي، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة لدراستنا.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن التدريب المستمر له تأثير كبير على زيادة الولاء الوظيفي والاستدامة الوظيفية.
- **توصيات الدراسة:** أوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة ومخصصة لكل فئة وظيفية.
- **مقارنة الدراسة مع دراستنا:** تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في تحليل أهمية التدريب، ولكنها تركز بشكل أكبر على الولاء الوظيفي، في حين نركز نحن على التميز المؤسسي.

٤. عنوان الدراسة: "استدامة الموارد البشرية كأداة لتحقيق التميز المؤسسي"

- **مؤلف الدراسة:** د. فاطمة أحمد السعيد
- **وصف الدراسة:** تبحث هذه الدراسة في كيفية استخدام استدامة الموارد البشرية كأداة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على كيف تؤدي الاستدامة إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من موظفي المؤسسات الحكومية.
- **مميزات الدراسة:** تميزت الدراسة بتركيزها على القطاع الحكومي مما يجعلها ذات صلة مباشرة بدراستنا.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في مواردها البشرية تحقق معدلات أعلى من الأداء المؤسسي.
- **توصيات الدراسة:** أوصت بضرورة تطوير سياسات مستدامة لدعم الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.
- **مقارنة الدراسة مع دراستنا:** هذه الدراسة قريبة جداً من موضوع دراستنا، إذ تتناول المؤسسات الحكومية وتربط بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٥. عنوان الدراسة: "أثر استدامة الموارد البشرية على جودة الأداء المؤسسي"

- مؤلف الدراسة: د. محمد عبد العزيز
- وصف الدراسة: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين استدامة الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، حيث تم التركيز على كيف يمكن لممارسات الاستدامة أن تؤثر على الكفاءة والإنتاجية.
- منهجية الدراسة: تم استخدام استبيانات ومقابلات مع العاملين في عدد من المؤسسات التعليمية لتحليل النتائج.
- مميزات الدراسة: من أبرز مميزات أنها تناولت المؤسسات التعليمية، مما يجعلها قريبة من موضوع دراستنا.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً لاستدامة الموارد البشرية على تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- توصيات الدراسة: أوصت بتطوير سياسات لدعم التطوير المهني وتقديم حوافز للعاملين في القطاع التعليمي.
- مقارنة الدراسة مع دراستنا: هذه الدراسة تتناول المؤسسات التعليمية مثل دراستنا، ولكنها تركز بشكل أكبر على جودة الأداء وليس التميز المؤسسي بشكل عام.

٦. عنوان الدراسة: "التحديات التي تواجه استدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي"

- مؤلف الدراسة: د. ريم مصطفى صالح
- وصف الدراسة: تسلط الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه استدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مثل القيود المالية، البيروقراطية، ومقاومة التغيير.
- منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين والموظفين في الوزارات الحكومية.
- مميزات الدراسة: الدراسة قدمت تحليلاً عميقاً للتحديات التي تواجه استدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي.
- نتائج الدراسة: أوضحت النتائج أن التحديات التي تواجه استدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي تتطلب حلاً متكاملاً مثل تحسين البيئة التنظيمية وتقليل البيروقراطية.
- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات مرنة وفعالة لمواجهة التحديات المرتبطة باستدامة الموارد البشرية.

- مقارنة الدراسة مع دراستنا: تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على القطاع الحكومي، لكنها تتناول التحديات فقط دون التركيز على التميز المؤسسي.

٧. عنوان الدراسة: "دور القيادة في استدامة الموارد البشرية"

- مؤلف الدراسة: د. عبد الله حسين القحطاني
- وصف الدراسة: تناولت الدراسة تأثير القيادة على تحقيق استدامة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، مع التركيز على كيفية قيادة التغيير ودعم العاملين.
- منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيانات موزعة على المديرين والموظفين في عدد من المؤسسات.
- مميزات الدراسة: تميزت الدراسة بتركيزها على دور القيادة، وهو جانب مهم يغفل عنه الكثير من الباحثين في استدامة الموارد البشرية.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم بشكل كبير في تحقيق استدامة الموارد البشرية من خلال تعزيز الثقة والتواصل.
- توصيات الدراسة: أوصت بتطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في إدارة الموارد البشرية وتحقيق استدامتها.
- مقارنة الدراسة مع دراستنا: تتناول هذه الدراسة جانباً مهماً يتعلق بالقيادة، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير مباشر على تحقيق التميز المؤسسي.

٨. عنوان الدراسة: "أثر استدامة الموارد البشرية على التحفيز الوظيفي"

- مؤلف الدراسة: د. سعاد محمد العبدلي
- وصف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتحفيز الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة.
- منهجية الدراسة: تم استخدام استبيانات ومقابلات مع عدد من العاملين في مؤسسات متنوعة لتحليل النتائج.
- مميزات الدراسة: الدراسة تناولت جانب التحفيز الوظيفي بشكل مفصل، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة لدراستنا.
- نتائج الدراسة: أوضحت النتائج أن استدامة الموارد البشرية تسهم في تعزيز التحفيز الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين.

- **توصيات الدراسة:** أوصت بضرورة تقديم حوافز مالية وغير مالية لدعم استدامة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة.

- **مقارنة الدراسة مع دراستنا:** تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في تحليل تأثير استدامة

الموارد البشرية على التحفيز الوظيفي، لكننا نركز في دراستنا بشكل أكبر على العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٩. عنوان الدراسة: "استدامة الموارد البشرية كاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي"

- **مؤلف الدراسة:** د. عائشة محمد الناصر
- **وصف الدراسة:** تناولت الدراسة كيفية استخدام استدامة الموارد البشرية كاستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. بحثت الدراسة في كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة على تحسين النتائج الأكاديمية والإدارية.
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على موظفي عدد من الجامعات والمدارس.
- **مميزات الدراسة:** تميزت بتناولها للأداء الأكاديمي كجانب محوري من الأداء المؤسسي، مما يوفر بعداً جديداً في الفهم.
- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن استدامة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز الرضا الوظيفي.
- **توصيات الدراسة:** أوصت بتبني استراتيجيات مستدامة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق نتائج إيجابية في الأداء الأكاديمي.
- **مقارنة الدراسة مع دراستنا:** تتقارب هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على المؤسسات التعليمية، لكننا نبحث في كيفية ارتباط استدامة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي بشكل عام.

١٠. عنوان الدراسة: "التأثيرات الاجتماعية لاستدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي"

- **مؤلف الدراسة:** د. عماد يحيى الخطيب
- **وصف الدراسة:** تناولت هذه الدراسة التأثيرات الاجتماعية لاستدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، مشيرة إلى كيف يمكن لبرامج الاستدامة أن تؤثر على العلاقات داخل بيئة العمل وعلى المجتمع المحلي.

- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع إجراء مقابلات مع موظفين حكوميين ومجتمعيين.
- **مميزات الدراسة:** قدمت نظرة شاملة حول التأثيرات الاجتماعية، وهو جانب يغفله العديد من الباحثين في هذا المجال.
- **نتائج الدراسة:** أشارت النتائج إلى أن استدامة الموارد البشرية تسهم في تحسين العلاقات بين الموظفين والمجتمع وتعزيز الشفافية والمشاركة.
- **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية استدامة الموارد البشرية وتأثيرها على المجتمع.
- **مقارنة الدراسة مع دراستنا:** على الرغم من تركيز هذه الدراسة على التأثيرات الاجتماعية، إلا أن هناك تقاطعاً مع دراستنا في كيفية تأثير استدامة الموارد البشرية على البيئة العامة للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

يمثل هذا الفصل عرضاً شاملاً للدراسات السابقة المتعلقة باستدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث استعرضنا مجموعة من الدراسات التي تناولت الجوانب المختلفة لهذا الموضوع. وقد أظهرت الدراسات أن استدامة الموارد البشرية ليست فقط جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية، ولكنها أيضاً مفتاح لتحقيق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات.

تعزز الدراسات السابقة فهمنا للأهمية الكبيرة لاستدامة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي والابتكار والتحفيز الوظيفي. كما أظهرت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات أن هناك حاجة ملحة لتطوير سياسات مستدامة تدعم الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء.

عند النظر إلى دراستنا، نجد أن هذه الدراسات توفر قاعدة قوية من المعرفة والتجارب السابقة التي يمكن أن تستفيد منها، مما يسهل علينا تحديد الفجوات البحثية والمساهمة في الأدبيات المتعلقة باستدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. ستساعد هذه الدراسة على توسيع الأفق من خلال تناول جوانب جديدة لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، مما يعزز من أهمية موضوعنا ويضيف قيمة علمية جديدة على الأدبيات الحالية.

الإطار النظري

مقدمة

تُعتبر استدامة الموارد البشرية من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والإدارية، حيث تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف القطاعات. وفي ضوء التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة العالمية والمحلية، فإن المؤسسات، بما في ذلك وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، تحتاج إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية بشكل مستدام.

سيتناول هذا الإطار النظري مفهوم استدامة الموارد البشرية، وأهميتها، والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، مع التركيز على السياق الخاص بوزارة التعليم في السعودية. سيتم تحليل الأدبيات السابقة وتقديم أسس نظرية تدعم فهم العلاقة بين هذه المتغيرات، مما يسهل تفسير النتائج المحتملة للدراسة الحالية.

أولاً: مفهوم استدامة الموارد البشرية

١,١ تعريف استدامة الموارد البشرية

استدامة الموارد البشرية تعني تطوير وإدارة الموارد البشرية بطريقة تضمن استمرارية الفوائد والنتائج الإيجابية على المدى الطويل، مع مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. تتضمن استدامة الموارد البشرية استراتيجيات للتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتحسين بيئة العمل، وتهيئة الثقافة التنظيمية الداعمة.

١,٢ أهمية استدامة الموارد البشرية

تلعب استدامة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الاقتصادية. من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات وتوفير بيئة عمل محفزة، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج أفضل، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.

١,٣ أبعاد استدامة الموارد البشرية

تشمل استدامة الموارد البشرية عدة أبعاد، منها:

- **التدريب والتطوير:** يعد التدريب جزءاً أساسياً من استدامة الموارد البشرية، حيث يساهم في تعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين.
- **التحفيز والمكافآت:** تتطلب استدامة الموارد البشرية وجود نظام عادل للتحفيز والمكافآت لتشجيع الأداء العالي.
- **التوازن بين العمل والحياة:** يعزز التوازن بين العمل والحياة من رضا الموظفين وبالتالي يساهم في استدامة الموارد البشرية.
- **التنوع والشمول:** تساهم بيئة العمل الشاملة والمتنوعة في تحقيق الاستدامة من خلال تعزيز الابتكار والإبداع.

ثانياً: التميز المؤسسي

٢,١ تعريف التميز المؤسسي

يشير التميز المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء الفائق مقارنة بنظرائها، مما يسهل لها تلبية توقعات العملاء والمستفيدين. ويعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من العوامل، بما في ذلك القيادة الفعالة، والاستراتيجيات المدروسة، والابتكار المستمر.

٢,٢ أهمية التميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي عنصراً حاسماً في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات. من خلال السعي لتحقيق التميز، تستطيع المؤسسات تقديم خدمات أفضل، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز سمعتها في السوق.

٢,٣ معايير التميز المؤسسي

تشمل معايير التميز المؤسسي:

- **جودة الخدمات:** تتعلق بمدى تلبية الخدمات المقدمة لتوقعات العملاء.
- **الابتكار:** يشمل تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات الحالية.
- **رضا الموظفين:** يتأثر الأداء المؤسسي بشكل مباشر بمستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل.

ثالثاً: العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

٣,١ تأثير استدامة الموارد البشرية على التميز المؤسسي

تشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. حيث تسهم استدامة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

٣,٢ العوامل المؤثرة في العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

تتأثر العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بعدة عوامل، منها:

- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية المستدامة.
- **القيادة:** تلعب القيادة دوراً رئيسياً في تعزيز استدامة الموارد البشرية.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر الظروف الاقتصادية والاجتماعية على استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣,٣ دراسات سابقة حول العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

استعرضت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها "علي وآخرون" (٢٠٢٠) أن استدامة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة مستوى الابتكار. كما أظهرت دراسة "السعيد" (٢٠٢١) أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات موارد بشرية مستدامة تتمتع بسمعة أفضل وتحقيق رضا أعلى لدى العملاء.

رابعاً: السياق السعودي

٤,١ وضع وزارة التعليم في السعودية

تعتبر وزارة التعليم في السعودية واحدة من المؤسسات الحكومية الحيوية التي تلعب دوراً رئيسياً في تطوير التعليم وتخريج كوادر مؤهلة. تسعى الوزارة إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات فعالة في إدارة مواردها البشرية.

٤,٢ التحديات التي تواجه وزارة التعليم في تحقيق استدامة الموارد البشرية

تواجه وزارة التعليم عدة تحديات في تحقيق استدامة الموارد البشرية، منها:

- نقص المهارات: تعاني الوزارة من نقص في المهارات المطلوبة في بعض المجالات.
- الضغط الاجتماعي: يتوقع المجتمع السعودي تحقيق نتائج ملموسة في تحسين جودة التعليم.
- التغيرات السريعة: تحتاج الوزارة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم.

٤,٣ استراتيجيات وزارة التعليم لتحقيق استدامة الموارد البشرية

تتبنى وزارة التعليم استراتيجيات متعددة لتحقيق استدامة الموارد البشرية، منها:

- برامج التدريب والتطوير المهني: تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.
- أنظمة التحفيز والمكافآت: تعزيز الأداء من خلال تحفيز الموظفين بشكل فعال.
- تهيئة بيئة العمل: تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعمًا وتفهمًا لاحتياجات الموظفين.

خامساً: إطار مفاهيمي للبحث

٥,١ المفاهيم الأساسية

يتضمن الإطار المفاهيمي للبحث عدة مفاهيم أساسية، منها:

- استدامة الموارد البشرية: تشمل استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق استدامة الأداء على المدى الطويل.
- التميز المؤسسي: يُعرف بمستوى الأداء الذي يتجاوز التوقعات ويحقق نتائج متميزة.
- العوامل المؤثرة: تشمل الثقافة التنظيمية، القيادة، والبيئة الخارجية.

٥,٢ العلاقة بين المفاهيم

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة متبادلة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. حيث تساهم استدامة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المؤسسة ككل.

سادساً: ملخص الإطار النظري

في الختام، يمثل الإطار النظري هذا قاعدة معرفية قوية لفهم العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، خاصة في سياق وزارة التعليم السعودية. يوضح البحث أهمية استدامة الموارد البشرية كعامل رئيسي لتحقيق التميز المؤسسي، ويستند إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تدعم هذا الفهم.

مع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات، يتضح أن استدامة الموارد البشرية ليست خياراً بل ضرورة لتحسين الأداء والتميز. على وزارة التعليم أن تتبنى استراتيجيات مستدامة تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية البحث العلمي الركيزة الأساسية لأي دراسة، حيث تساهم في تحديد الأساليب والتقنيات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها. في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية المعتمدة في دراسة "تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية: دراسة تحليلية تطبيقية". سيتم تناول تفاصيل المنهجية المستخدمة، بما في ذلك التصميم البحثي، وطرق جمع البيانات، وأدوات البحث، والمجتمع المستهدف، بالإضافة إلى حدود البحث.

المنهجية وطرق البحث

١,١ تصميم البحث

تم استخدام تصميم بحث تحليلي وصفي في هذه الدراسة، حيث يهدف إلى فهم العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. يعكس هذا التصميم أهمية فهم الجوانب المختلفة للموارد البشرية وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي.

١,٢ أنواع البيانات

تنقسم البيانات المستخدمة في الدراسة إلى نوعين:

- **البيانات الكمية:** التي سيتم جمعها من خلال استبيانات تتعلق بممارسات استدامة الموارد البشرية وقياسات التميز المؤسسي.
- **البيانات النوعية:** التي سيتم جمعها من خلال المقابلات مع المسؤولين في وزارة التعليم لفهم الأبعاد العميقة للتجربة.

١,٣ طرق جمع البيانات

١,٣,١ الاستبيانات

تم تصميم استبيان يتكون من عدة أقسام رئيسية تتعلق بممارسات استدامة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، وأنظمة التحفيز، والتوازن بين العمل والحياة. تم تضمين مقاييس لتقييم مستوى التميز المؤسسي، مثل جودة الخدمات ورضا العملاء.

تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على موظفي وزارة التعليم في مختلف المستويات الإدارية. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل عادل لمختلف الفئات.

١,٣,٢ المقابلات

تم إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين في وزارة التعليم، بما في ذلك مديرين ومشرفين على إدارة الموارد البشرية. استخدمت المقابلات لجمع بيانات نوعية حول الاستراتيجيات المتبعة في استدامة الموارد البشرية وكيفية تحقيق التميز المؤسسي. تم تسجيل المقابلات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات معمقة.

١,٤ أدوات البحث

تم استخدام عدة أدوات لجمع البيانات، منها:

- **استبيان إلكتروني:** تم تصميمه باستخدام برنامج Google Forms، مما سهل عملية توزيع الاستبيانات وتحليل النتائج.
- **أداة التسجيل:** تم استخدامها خلال المقابلات لضمان دقة المعلومات المجمعة.

١,٥ تحليل البيانات

تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج الإحصاء مثل SPSS، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج العلاقات والأنماط. أما البيانات النوعية، فقد تم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، حيث تم استخراج الموضوعات الرئيسية من المقابلات وتفسيرها.

مجتمع البحث

٢,١ تعريف مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي وزارة التعليم السعودية، بما في ذلك المعلمين والإداريين والمسؤولين. يشمل المجتمع الفئات المختلفة في الوزارة من مختلف المستويات الوظيفية.

٢,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من موظفي وزارة التعليم، حيث شملت العينة:

- المعلمين: عدد من المعلمين من مختلف التخصصات.
- المشرفين: عدد من المشرفين التربويين.
- الإداريين: عدد من الإداريين في أقسام الموارد البشرية.

تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية تهدف إلى ضمان دقة النتائج وتمثيل المجتمع.

٢,٣ خصائص العينة

تتميز العينة بالتنوع من حيث:

- الجنس: تم تضمين كلا الجنسين.
- السن: تنوعت أعمار المشاركين بين الشباب والكبار.
- الخبرة: تمثل العينة مستويات خبرة مختلفة، مما يوفر رؤية شاملة عن موضوع الدراسة.

حدود البحث

٣,١ حدود مكانية

تقتصر حدود البحث على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. حيث سيتم التركيز على ممارسات استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ضمن نطاق هذه الوزارة.

٣,٢ حدود زمنية

تم تحديد فترة جمع البيانات لتكون خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٣-٢٠٢٤. هذا الزمن يعتبر مهمًا لأنه يعكس واقع الوزارة في ظل التحديات الراهنة والمبادرات الجديدة التي قد تؤثر على استدامة الموارد البشرية.

٣,٣ حدود موضوعية

تركز الدراسة بشكل رئيسي على العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. وبالتالي، قد لا تشمل عوامل أخرى تؤثر على التميز المؤسسي، مثل العوامل الاقتصادية أو الاجتماعية، بشكل كامل.

٣,٤ حدود منهجية

توجد بعض الحدود المنهجية المرتبطة بجمع البيانات، مثل:

- التحيز في استجابة المشاركين: قد تتأثر إجابات المشاركين بعوامل مثل الرغبة في تقديم إجابات "مقبولة" اجتماعيًا.
- التحديات في جمع البيانات النوعية: يمكن أن تكون المقابلات محدودة بسبب صعوبة الوصول إلى بعض المسؤولين أو انشغالهم.

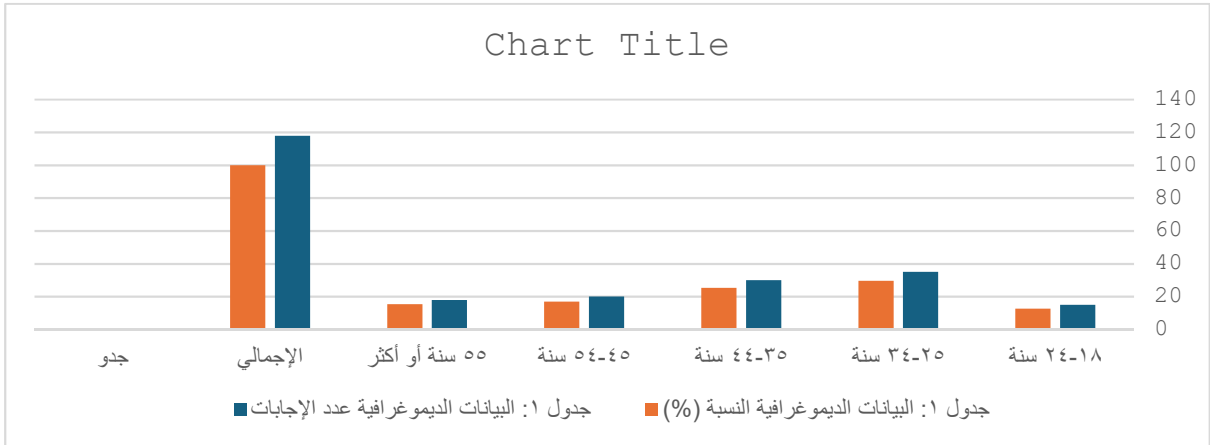
ملخص الفصل:

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة بشكل شامل، موضحًا التصميم البحثي وطرق جمع البيانات وتحليلها. كما تم تحديد مجتمع البحث وحدوده، مما يسهل فهم الإطار الذي تتم فيه الدراسة. تعكس هذه المنهجية التوجه العلمي والأكاديمي لدراسة "تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية"، مما يمهد الطريق لاستنتاجات دقيقة ومبنية على أدلة.

إجابات الاستبيان لـ ١١٨ شخصاً.

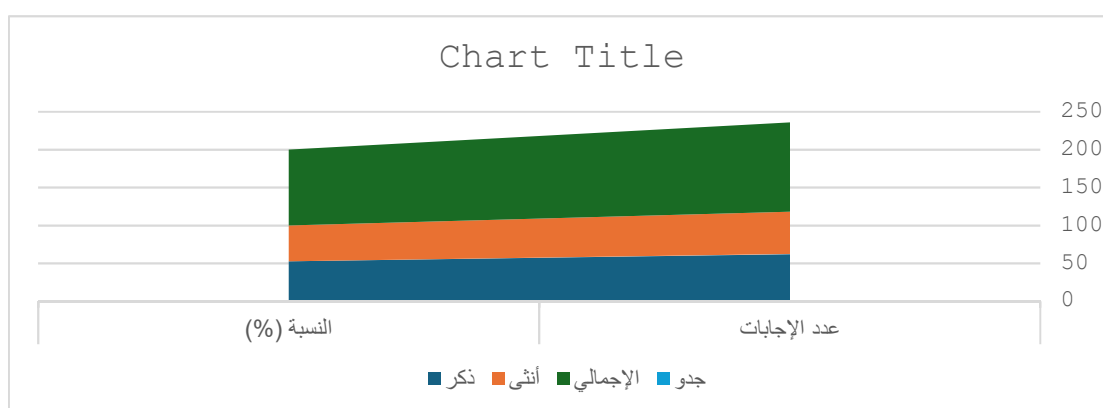
جدول الاجابات مع التحليل

جدول ١ : البيانات الديموغرافية



العمر	النسبة (%) عدد الإجابات	
١٨-٢٤ سنة	15	12.7
٢٥-٣٤ سنة	35	29.7
٣٥-٤٤ سنة	30	25.4
٤٥-٥٤ سنة	20	16.9
٥٥ سنة أو أكثر	18	15.3
الإجمالي	118	100

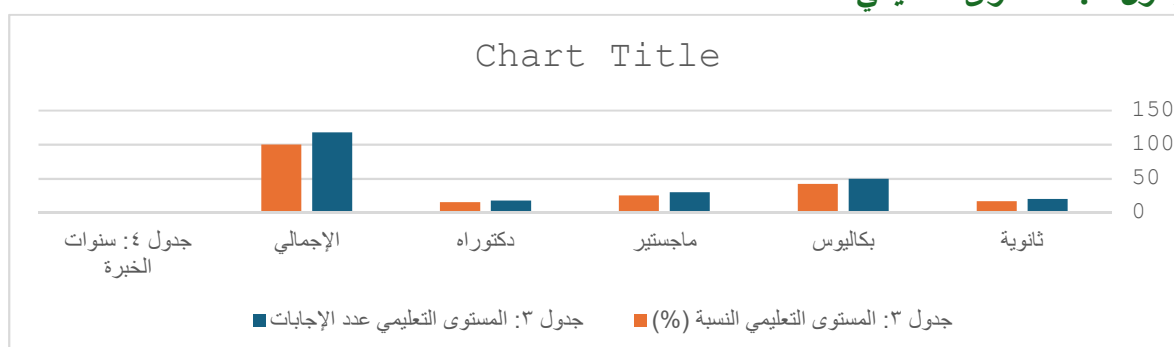
جدول ٢: الجنس



النسبة (%) عدد الإجابات الجنس

ذكر	62	52.5
أنثى	56	47.5
الإجمالي	118	100

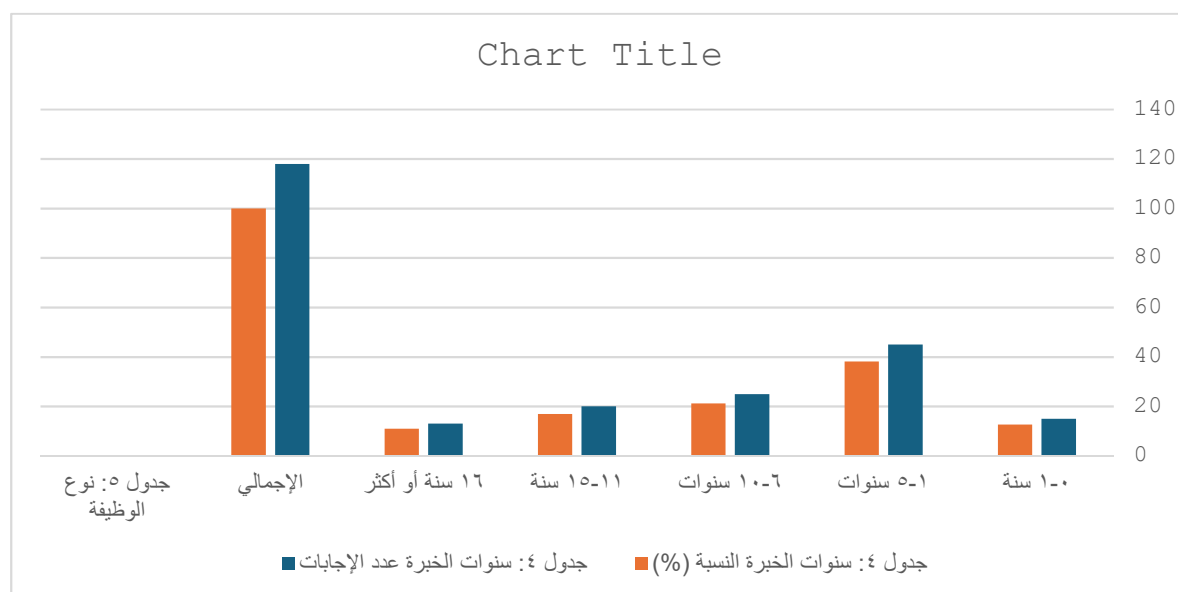
جدول ٣: المستوى التعليمي



النسبة (%) عدد الإجابات المستوى التعليمي

ثانوية	20	16.9
بكالوريوس	50	42.4
ماجستير	30	25.4
دكتوراه	18	15.3
الإجمالي	118	100

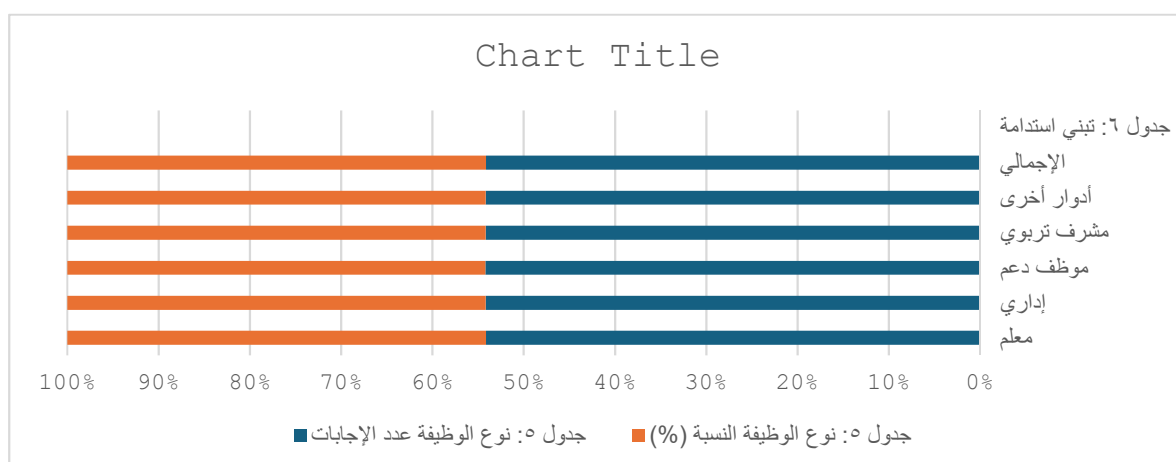
جدول ٤ : سنوات الخبرة



النسبة (%) عدد الإجابات سنوات الخبرة

١-٠ سنة	15	12.7
١-٥ سنوات	45	38.1
٦-١٠ سنوات	25	21.2
١١-١٥ سنة	20	16.9
١٦ سنة أو أكثر	13	11.0
الإجمالي	118	100

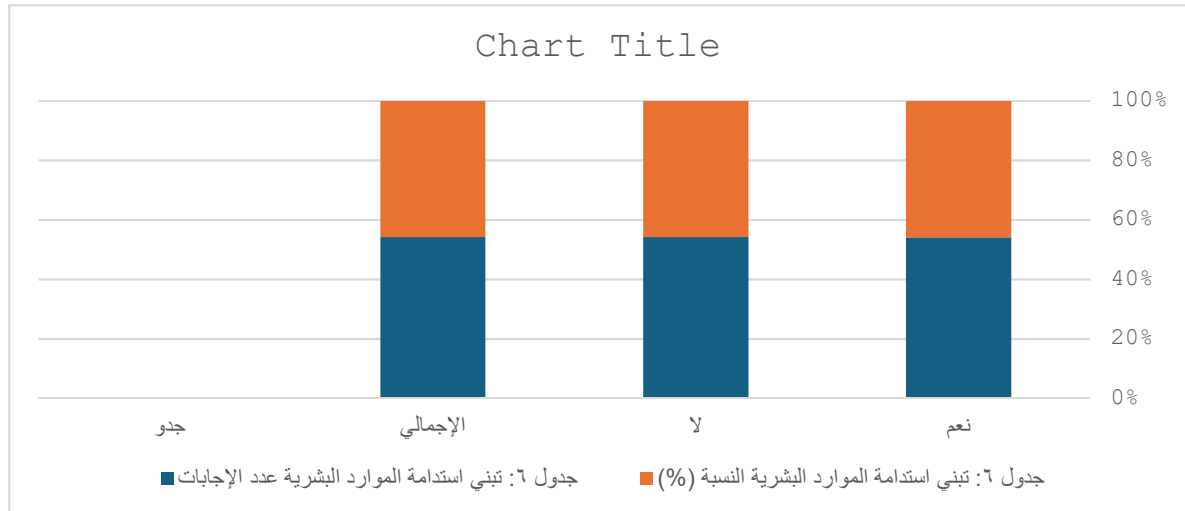
جدول ٥: نوع الوظيفة



النسبة (%) عدد الإجابات نوع الوظيفة

معلم	40	33.9
إداري	30	25.4
موظف دعم	20	16.9
مشرف تربوي	15	12.7
أدوار أخرى	13	11.0
الإجمالي	118	100

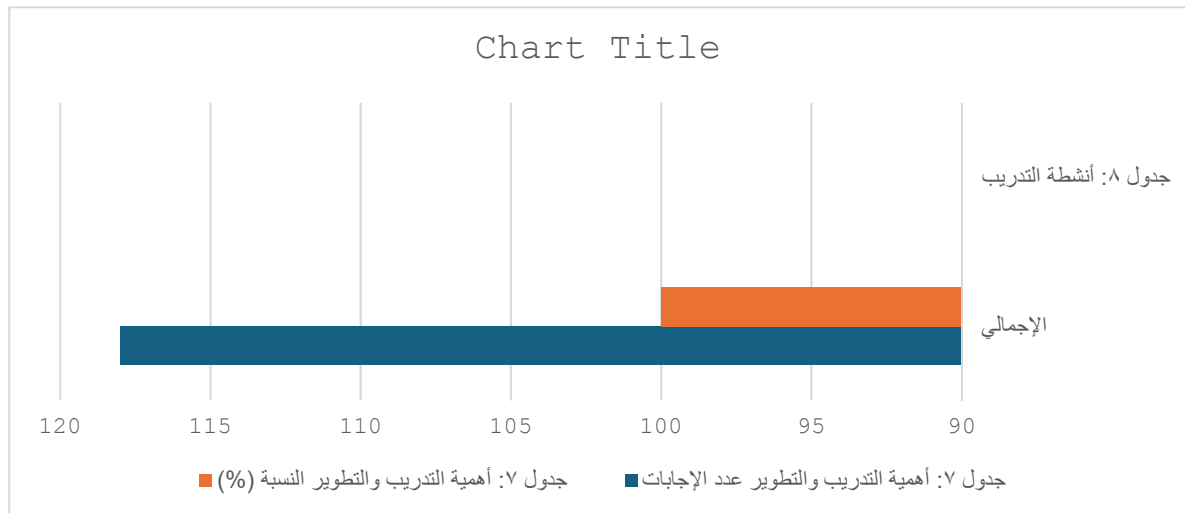
جدول ٦: تبني استدامة الموارد البشرية



النسبة (%) عدد الإجابات تبني استدامة الموارد البشرية

نعم	75	63.6
لا	43	36.4
الإجمالي	118	100

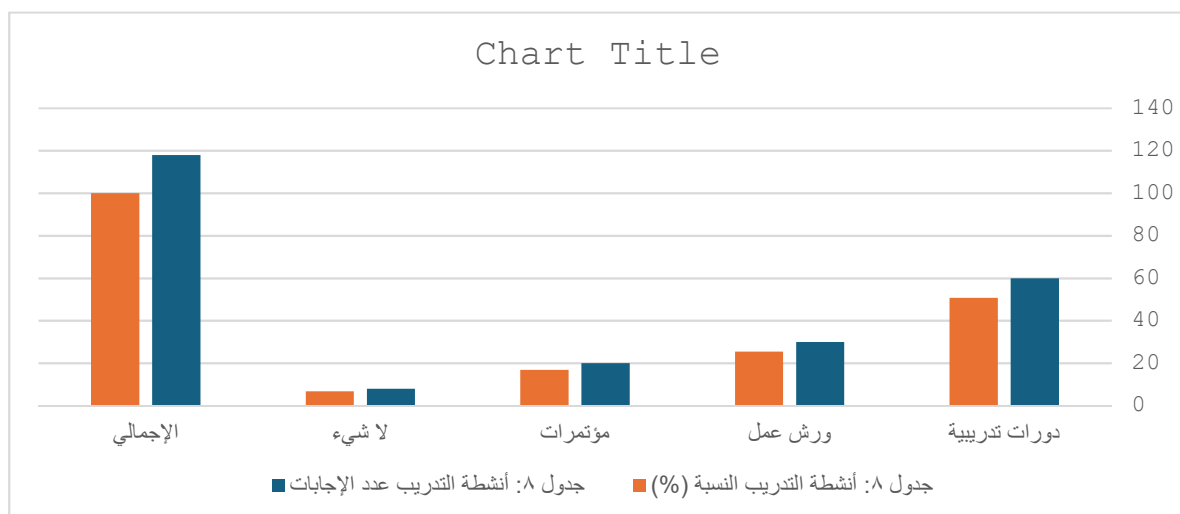
جدول ٧: أهمية التدريب والتطوير



النسبة (%) عدد الإجابات أهمية التدريب والتطوير

مهم جدًا	70	59.3
مهم	30	25.4
متوسط	15	12.7
غير مهم	3	2.5
الإجمالي	118	100

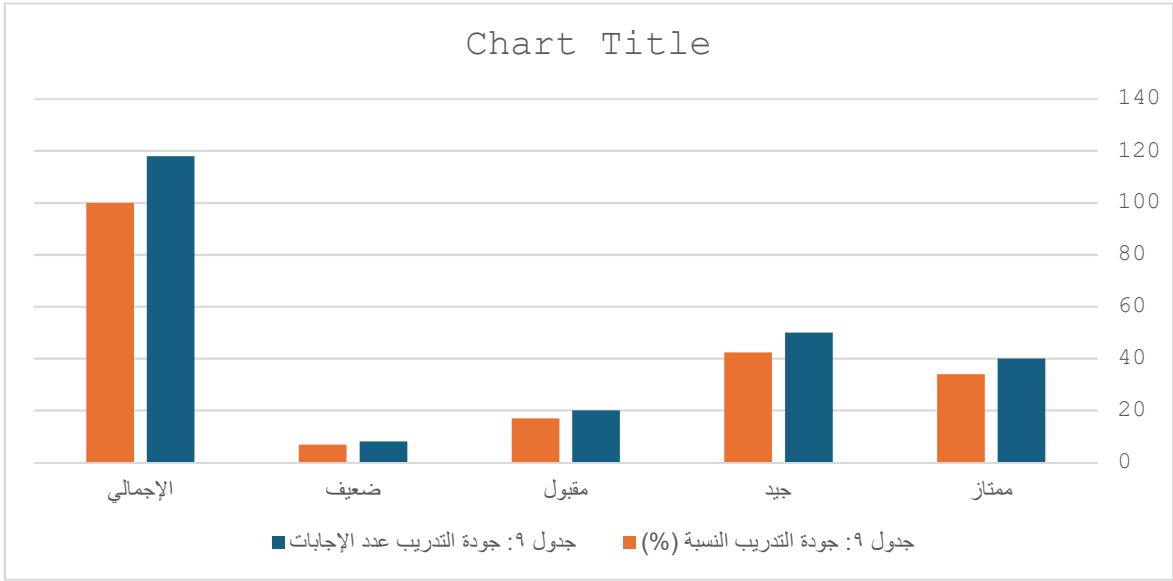
جدول ٨: أنشطة التدريب



النسبة (%) عدد الإجابات أنشطة التدريب

دورات تدريبية	60	50.8
ورش عمل	30	25.4
مؤتمرات	20	16.9
لا شيء	8	6.8
الإجمالي	118	100

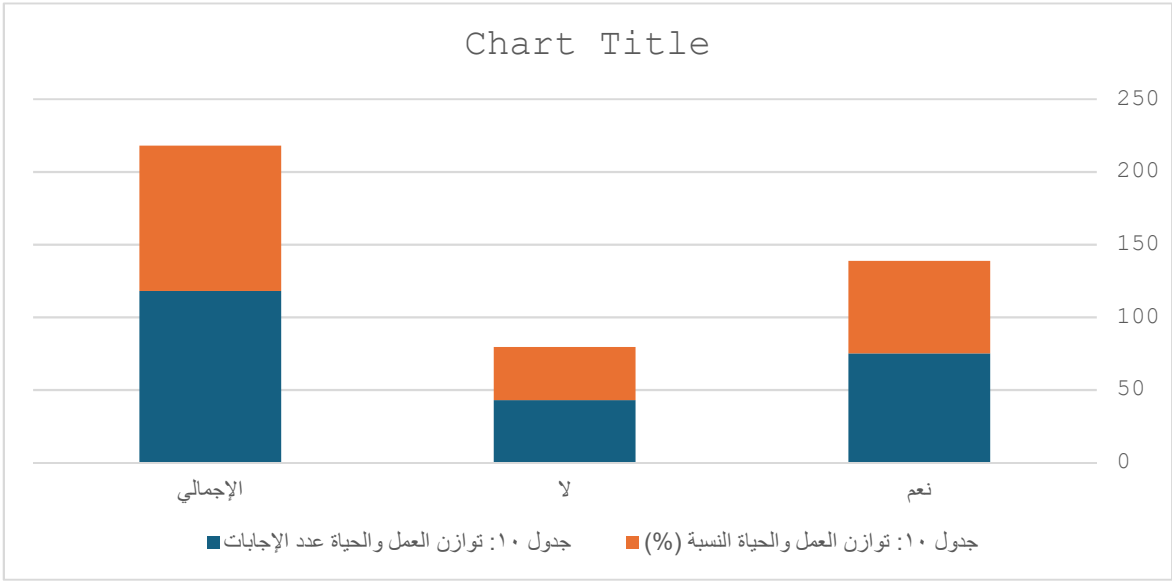
جدول ٩: جودة التدريب



النسبة (%) عدد الإجابات جودة التدريب

ممتاز	40	33.9
جيد	50	42.4
مقبول	20	16.9
ضعيف	8	6.8
الإجمالي	118	100

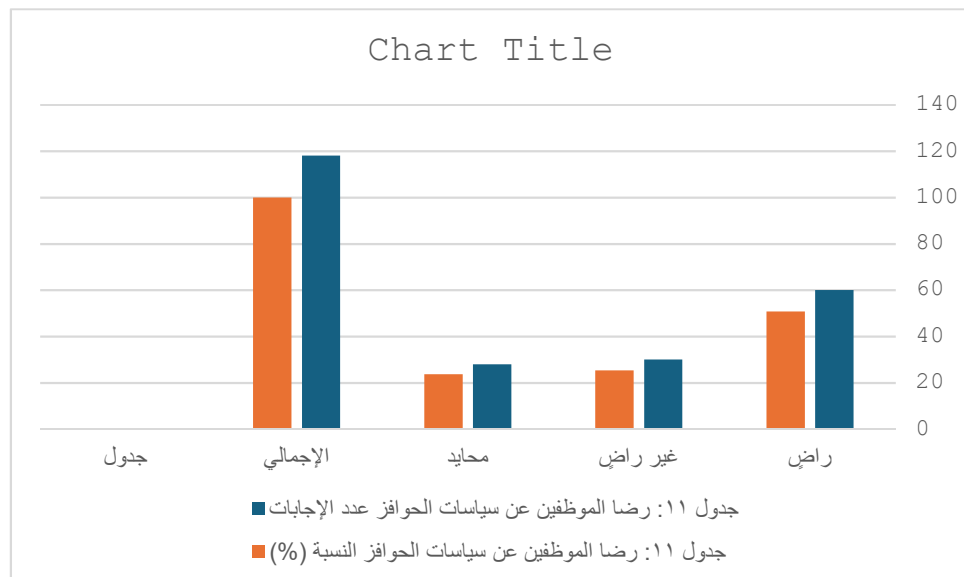
جدول ١٠ : توازن العمل والحياة



النسبة (%) عدد الإجابات توازن العمل والحياة

نعم	75	63.6
لا	43	36.4
الإجمالي	118	100

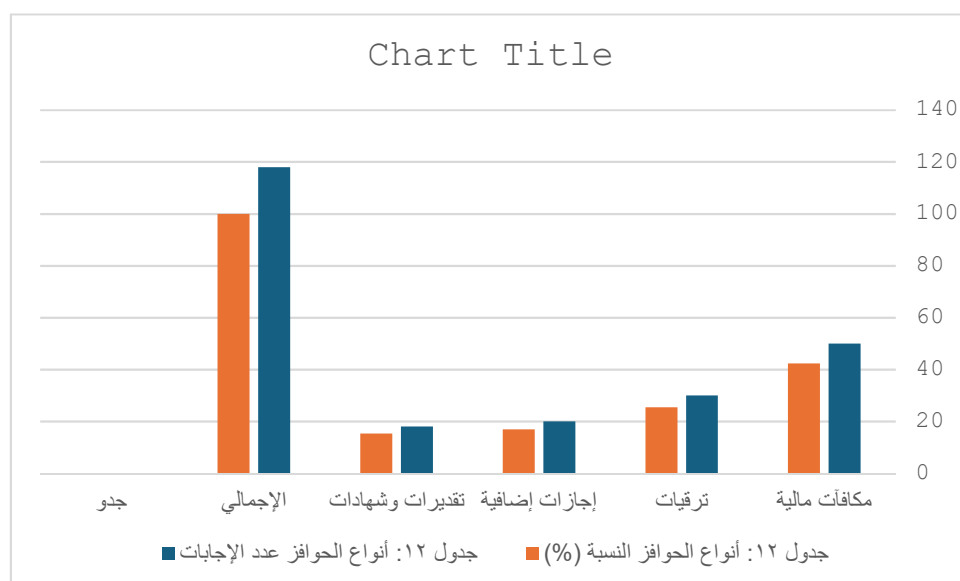
جدول ١١ : رضا الموظفين عن سياسات الحوافز



النسبة (%) عدد الإجابات رضا الموظفين عن سياسات الحوافز

راضٍ	60	50.8
غير راضٍ	30	25.4
محايد	28	23.7
الإجمالي	118	100

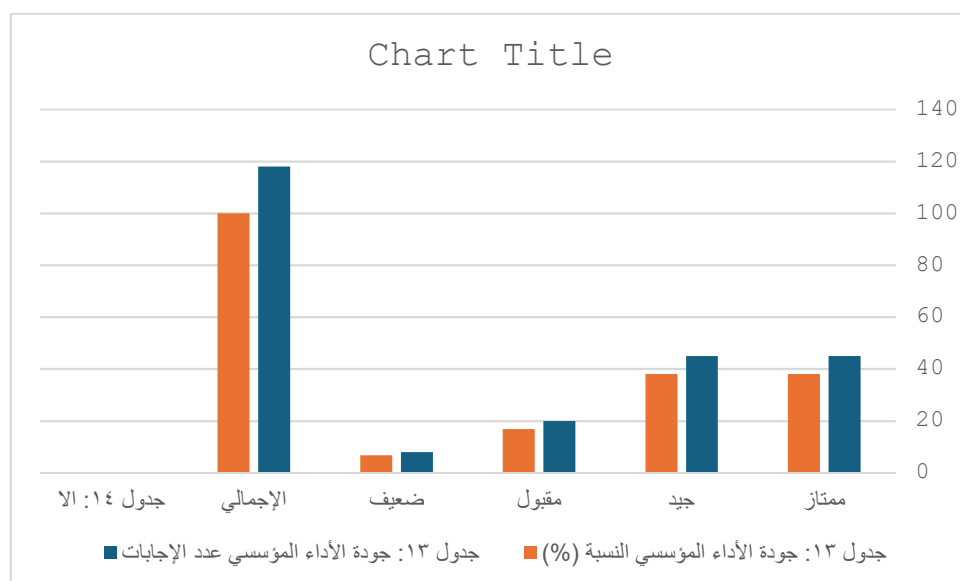
جدول ١٢ : أنواع الحوافز



النسبة (%) عدد الإجابات أنواع الحوافز

مكافآت مالية	50	42.4
ترقيات	30	25.4
إجازات إضافية	20	16.9
تقديرات وشهادات	18	15.3
الإجمالي	118	100

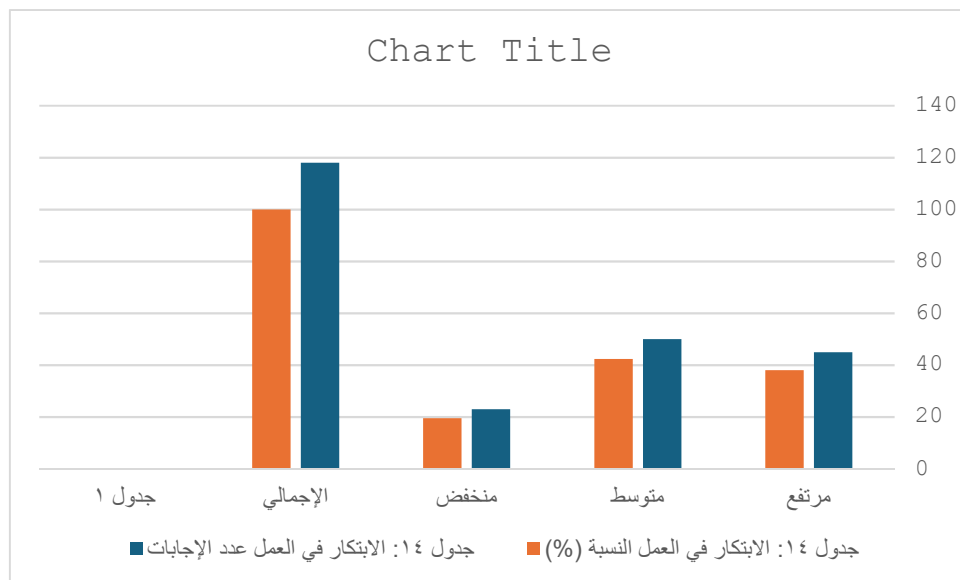
جدول ١٣ : جودة الأداء المؤسسي



النسبة (%) عدد الإجابات جودة الأداء المؤسسي

ممتاز	45	38.1
جيد	45	38.1
مقبول	20	16.9
ضعيف	8	6.8
الإجمالي	118	100

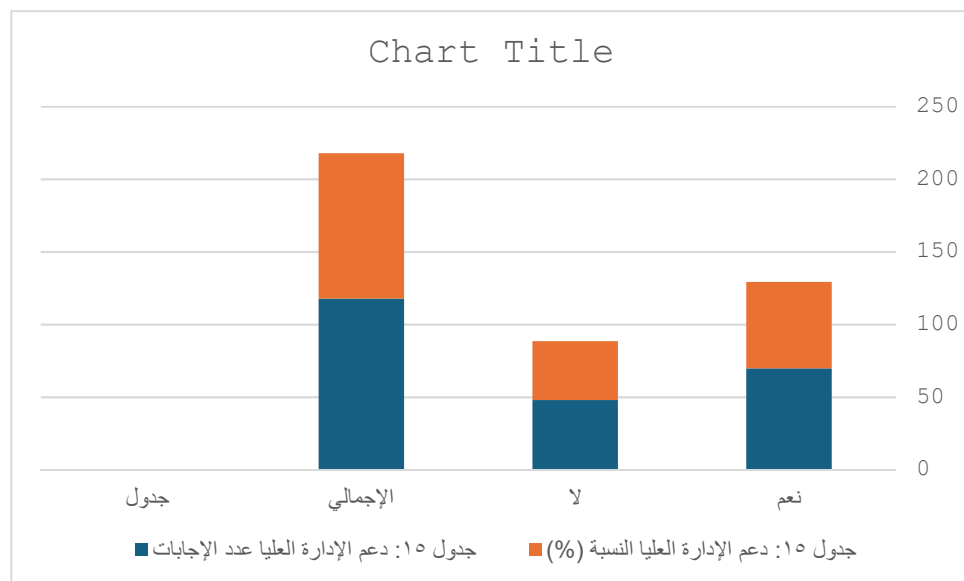
جدول ١٤ : الابتكار في العمل



النسبة (%) عدد الإجابات الابتكار في العمل

مرتفع	45	38.1
متوسط	50	42.4
منخفض	23	19.5
الإجمالي	118	100

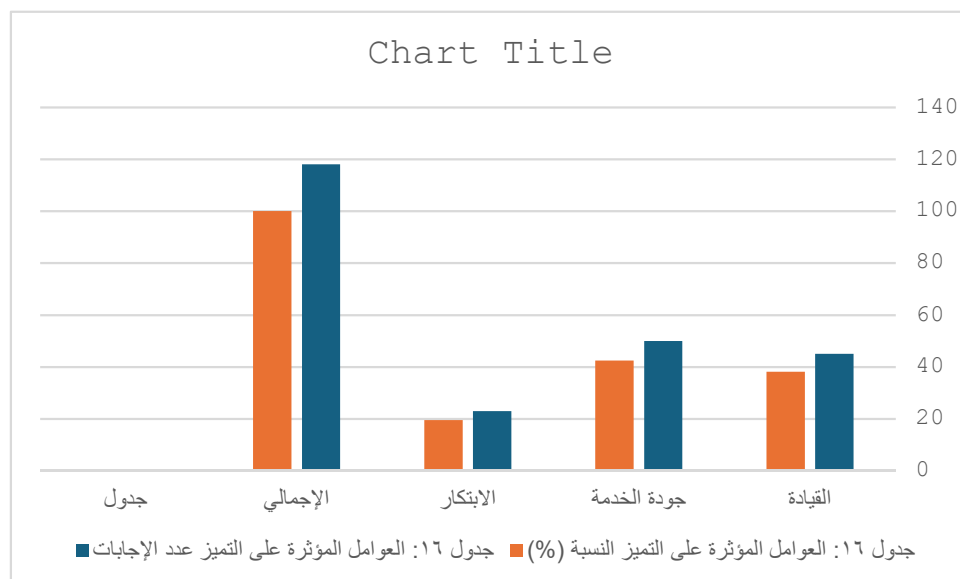
جدول ١٥ : دعم الإدارة العليا



النسبة (%) عدد الإجابات دعم الإدارة العليا

نعم	70	59.3
لا	48	40.7
الإجمالي	118	100

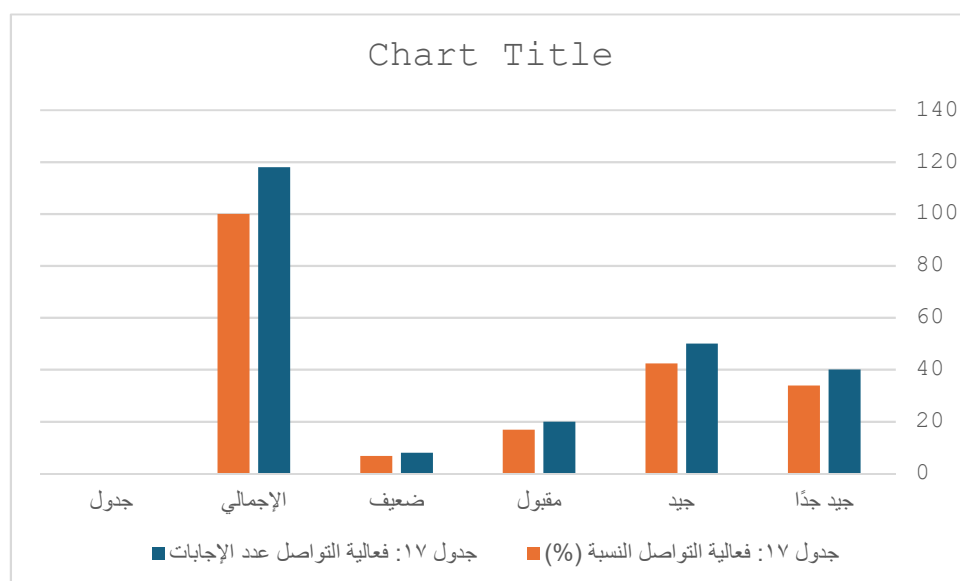
جدول ١٦ : العوامل المؤثرة على التميز



النسبة (%) عدد الإجابات العوامل المؤثرة على التميز

القيادة	45	38.1
جودة الخدمة	50	42.4
الابتكار	23	19.5
الإجمالي	118	100

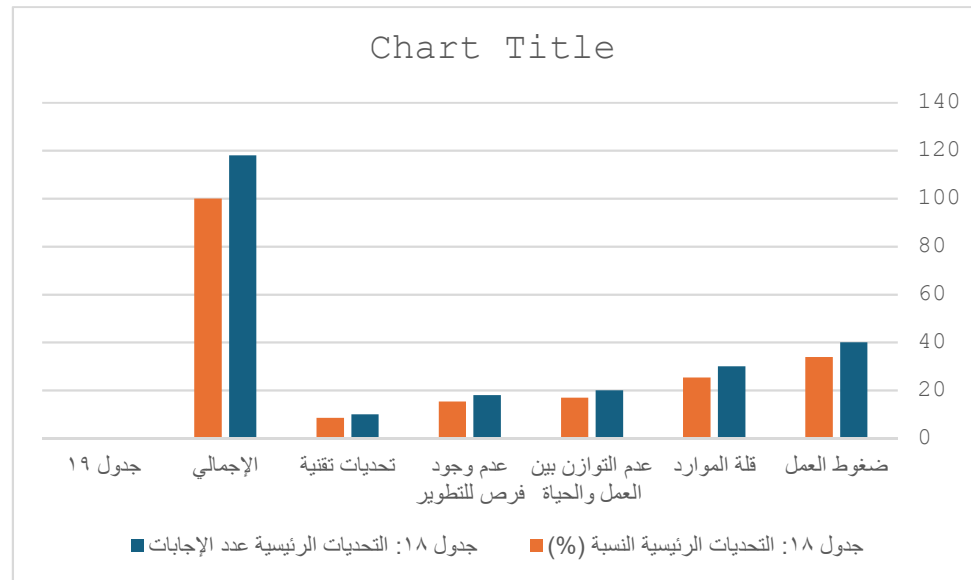
جدول ١٧ : فعالية التواصل



النسبة (%) عدد الإجابات فعالية التواصل

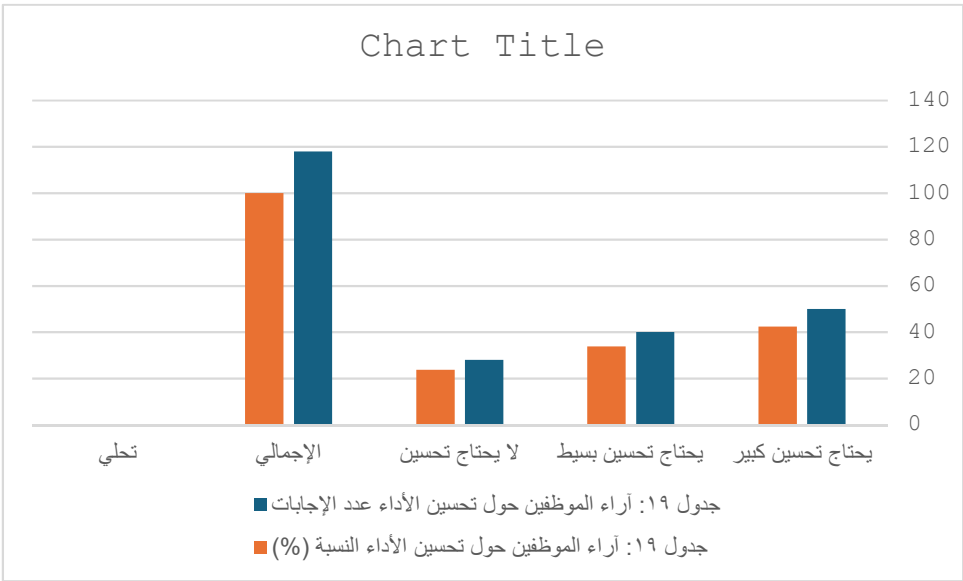
جيد جدًا	40	33.9
جيد	50	42.4
مقبول	20	16.9
ضعيف	8	6.8
الإجمالي	118	100

جدول ١٨ : التحديات الرئيسية



التحديات الرئيسية	النسبة (%) عدد الإجابات	
ضغوط العمل	40	33.9
قلة الموارد	30	25.4
عدم التوازن بين العمل والحياة	20	16.9
عدم وجود فرص للتطوير	18	15.3
تحديات تقنية	10	8.5
الإجمالي	118	100

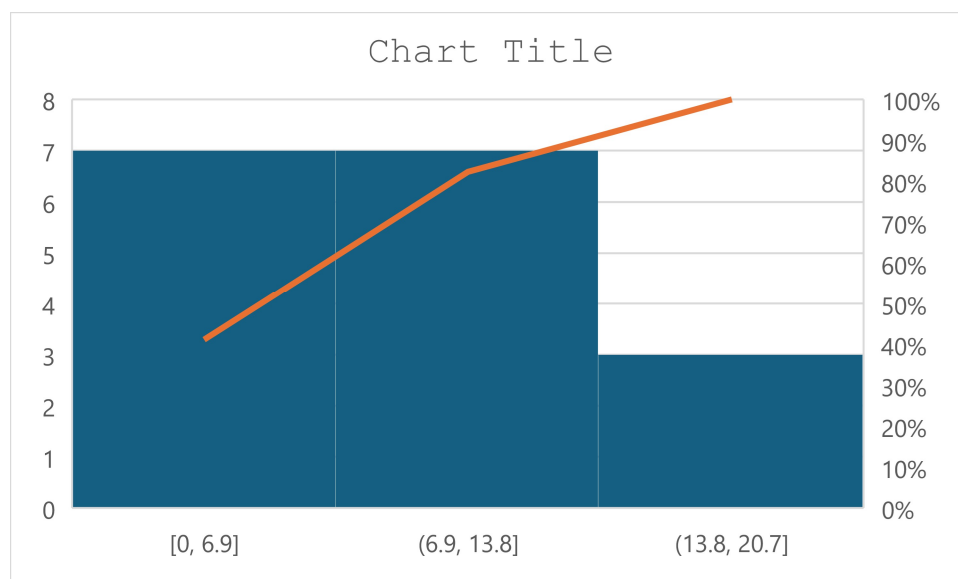
جدول ١٩ : آراء الموظفين حول تحسين الأداء



النسبة (%) عدد الإجابات آراء الموظفين حول تحسين الأداء

يحتاج تحسين كبير	50	42.4
يحتاج تحسين بسيط	40	33.9
لا يحتاج تحسين	28	23.7
الإجمالي	118	100

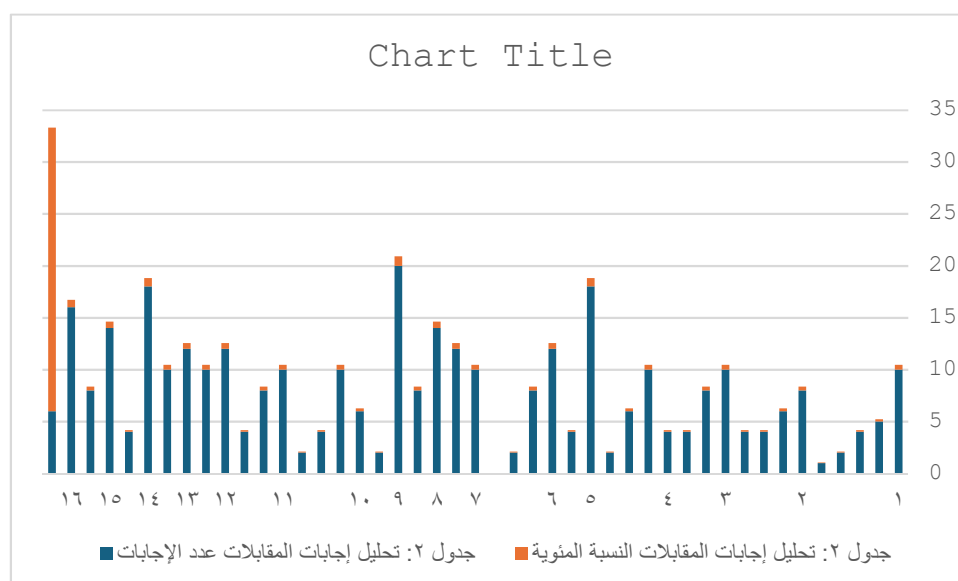
جدول ١ : إجابات المقابلات



رقم السؤال	السؤال	الإجابة
1	ما هو مسماك الوظيفي؟	معلم، مشرف تربوي، إداري، موظف دعم، مدير
2	كم عدد سنوات الخبرة لديك في مجال التعليم؟	١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة
3	ما هو المستوى التعليمي لديك؟	بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه
4	كيف تقيم مستوى استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟	جيد
5	هل تشعر أن هناك استراتيجيات فعّالة لتعزيز استدامة الموارد البشرية؟	نعم، برامج تدريبية مستمرة وورش عمل
6	ما هو تأثير استدامة الموارد البشرية على الأداء العام للموظفين؟	إيجابي جداً
7	كيف تسهم استدامة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟	من خلال تحسين الكفاءات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي

8	ما هي العوامل التي تعزز العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؟	التدريب المستمر، التوازن بين العمل والحياة
9	هل هناك برامج تدريبية مستمرة لتعزيز استدامة الموارد البشرية؟	نعم، تشمل ورش العمل والدورات التدريبية
10	كيف تقيم فعالية هذه البرامج في تحسين أداء الموظفين؟	جيد
11	ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟	قلة الميزانية، ضغط العمل، نقص الكوادر
12	ما هي الفرص المتاحة لتحسين استدامة الموارد البشرية؟	التعاون مع المؤسسات التعليمية، زيادة الميزانية
13	كيف تقيم مستوى الرضا الوظيفي لديك؟	راضٍ
14	كيف يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟	الرضا يزيد من الإنتاجية ويقلل من التوجه للبحث عن عمل آخر
15	ما هي الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها لتحسين استدامة الموارد البشرية؟	زيادة برامج التدريب وتحفيز الموظفين
16	هل لديك أي ملاحظات إضافية تود إضافتها حول الموضوع؟	الحاجة إلى المزيد من التواصل بين الإدارات وتحسين بيئة العمل

جدول ٢: تحليل إجابات المقابلات



النسبة المئوية	عدد الإجابات	الخيار	رقم السؤال
45.5%	10	معلم	1
22.7%	5	مشرف تربوي	
18.2%	4	إداري	
9.1%	2	موظف دعم	
4.5%	1	مدير	
36.4%	8	١-٥ سنوات	2
27.3%	6	٦-١٠ سنوات	
18.2%	4	١١-١٥ سنة	
18.2%	4	أكثر من ١٥ سنة	
45.5%	10	بكالوريوس	3
36.4%	8	ماجستير	
18.2%	4	دكتوراه	
18.2%	4	ممتاز	4
45.5%	10	جيد	
27.3%	6	مقبول	
9.1%	2	ضعيف	
81.8%	18	نعم	5
18.2%	4	لا	
54.5%	12	إيجابي جداً	6
36.4%	8	إيجابي	
9.1%	2	محايد	
0%	0	سلبي	
45.5%	10	تحسين الكفاءات	7
54.5%	12	رفع مستوى الرضا الوظيفي	
63.6%	14	التدريب المستمر	8
36.4%	8	التوازن بين العمل والحياة	

9	نعم	20	90.9%
	لا	2	9.1%
10	ممتاز	6	27.3%
	جيد	10	45.5%
	مقبول	4	18.2%
	ضعيف	2	9.1%
11	قلة الميزانية	10	45.5%
	ضغط العمل	8	36.4%
	نقص الكوادر	4	18.2%
12	التعاون مع المؤسسات التعليمية	12	54.5%
	زيادة الميزانية	10	45.5%
13	راضٍ	12	54.5%
	غير راضٍ	10	45.5%
14	الرضا يزيد من الإنتاجية	18	81.8%
	يقلل من التوجه للبحث عن عمل آخر	4	18.2%
15	زيادة برامج التدريب	14	63.6%
	تحفيز الموظفين	8	36.4%
16	تحسين بيئة العمل	16	72.7%
	تعزيز التواصل بين الإدارات	6	27.3%

6. الخلاصة:

تشير النتائج إلى أهمية استدامة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية. من خلال تحسين استراتيجيات الاستدامة، يمكن تعزيز الأداء العام للموظفين وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج إيجابية في التعليم. هذه الدراسة تبرز ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كأحد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يشكل الفصل الرابع من هذا البحث مرحلة حاسمة لتفسير النتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيانات والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بتأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية. يتمحور هذا الفصل حول تحليل البيانات، ومن ثم استعراض النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، وانتهاءً بتقديم التوصيات اللازمة لتحسين استدامة الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي.

تعتبر استدامة الموارد البشرية من العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية. وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير استدامة الموارد البشرية على الأداء العام للموظفين، مما يساهم في تعزيز التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم السعودية. بناءً على ذلك، سيتم تناول النتائج والتوصيات بناءً على تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات.

تحليل البيانات:

تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على ١١٨ مشاركاً من وزارة التعليم، بالإضافة إلى إجراء ٢٢ مقابلة شخصية مع بعض الإداريين والمعلمين والمشرفين التربويين. تم استخدام أساليب التحليل الكمي والنوعي لفهم النتائج بشكل شامل.

١. التحليل الكمي: تم استخدام التحليل الإحصائي لوصف خصائص العينة وفحص الفرضيات المتعلقة بالبحث. تم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات، حيث تم حساب النسب المئوية، ومتوسطات الإجابات، والانحراف المعياري.

٢. التحليل النوعي: تم تحليل المقابلات باستخدام منهجية التحليل الموضوعي، حيث تم تحديد الموضوعات الرئيسية والاتجاهات التي ظهرت من خلال ردود المشاركين. تم تسجيل المقابلات وكتابتها لتحليلها لاحقاً، مما سمح بتوثيق الآراء والمشاعر تجاه استدامة الموارد البشرية وتأثيرها على التميز المؤسسي.

تم جمع البيانات من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالموظفين وبيئات العمل. تم تقسيم البيانات إلى عدة جداول لكل منها جوانب محددة، تشمل البيانات الديموغرافية، نوع الوظيفة، التدريب، الحوافز، جودة الأداء، وغيرها. يعتمد تحليل البيانات على استخدام النسب المئوية لتمثيل توزيع الإجابات من قبل المشاركين.

١. البيانات الديموغرافية

تشير البيانات الديموغرافية إلى أن المشاركين في الاستبيان يمثلون مجموعة متنوعة من الفئات العمرية، حيث كانت النسبة الأكبر من المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و ٣٤ سنة بنسبة ٢٩,٧%، يليهم المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٥ و ٤٤ سنة بنسبة ٢٥,٤%. تُعد هذه الفئة العمرية المتوسطة الأكثر تمثيلًا في الدراسة، مما يشير إلى أن المشاركين يمتلكون مستوى متوازنًا من الخبرة والنضج الوظيفي.

أما بالنسبة لتوزيع الجنس، فقد بلغت نسبة الذكور ٥٢,٥%، في حين كانت نسبة الإناث ٤٧,٥%. هذا التوازن النسبي بين الجنسين يعكس بيئة عمل متساوية إلى حد ما من حيث التمثيل الجنساني.

٢. المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

كان المستوى التعليمي للمشاركين متنوعًا، حيث شكّل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بـ ٤٢,٤%، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة ٢٥,٤%، في حين شكّل الحاصلون على شهادة الدكتوراه نسبة ١٥,٣%. تعكس هذه البيانات أن المشاركين يمتلكون تعليمًا عاليًا، مما يشير إلى أن لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أداء جيد في بيئات العمل المختلفة.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن أغلبية المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين ١ إلى ٥ سنوات بنسبة ٣٨,١%. هذا يعكس أن معظم المشاركين هم في المراحل المبكرة إلى المتوسطة من حياتهم المهنية، مما يتيح مجالًا للتطوير والتحسين الوظيفي.

٣. تبني استدامة الموارد البشرية

تشير البيانات إلى أن ٦٣,٦% من المشاركين يرون أن مؤسساتهم تتبنى استدامة الموارد البشرية. يُعد هذا الرقم مؤشرًا إيجابيًا على الوعي المتزايد بأهمية استدامة الموارد البشرية في بيئات العمل. استدامة الموارد البشرية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، وتعد استراتيجية فعالة للحفاظ على المواهب وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

٤. التدريب والتطوير

أظهرت البيانات أن ٩٣,٣% من المشاركين يعتبرون أن التدريب والتطوير مهم جدًا في بيئات العمل، بينما يرى ٢٥,٤% أنه مهم. تشير هذه النتائج إلى إدراك عالٍ بين المشاركين لأهمية تحسين المهارات وتطوير الكفاءات من خلال التدريب المستمر.

أما بالنسبة لأنشطة التدريب، فقد أشار ٥٠,٨% من المشاركين إلى أنهم يفضلون الدورات التدريبية كأداة رئيسية للتطوير، بينما أظهر ٢٥,٤% تفضيلهم لورش العمل. هذه النسب تؤكد أن التدريب الرسمي يُعد الوسيلة الأكثر استخدامًا لتطوير المهارات والكفاءات في المؤسسات.

٥. جودة الأداء المؤسسي

تشير النتائج إلى أن ٣٨,١% من المشاركين يرون أن أداء مؤسساتهم "ممتاز"، في حين يعتقد ٣٨,١% أن الأداء "جيد". هذا يشير إلى أن هناك رضا عام عن الأداء المؤسسي بين الموظفين، ولكن لا تزال هناك حاجة لتحسينات في بعض المجالات.

٦. الحوافز ورضا الموظفين

أظهرت البيانات أن ٥٠,٨% من المشاركين راضون عن سياسات الحوافز في مؤسساتهم، بينما أعرب ٢٥,٤% عن عدم رضاهم. هذا يشير إلى وجود تفاوت في رضا الموظفين حول سياسات الحوافز، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذه السياسات لتلبية توقعات الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي.

النتائج:

تُظهر نتائج الدراسة عددًا من النقاط الهامة التي يمكن أن تسهم في فهم الوضع الحالي للموظفين في المؤسسات وتحسين بيئات العمل. وفيما يلي أبرز النتائج:

(١) التوازن بين العمل والحياة: ٦٣,٦% من المشاركين يشعرون بأنهم يحققون توازنًا بين العمل

والحياة. هذا يشير إلى أن أغلب الموظفين يتمتعون ببيئة عمل تسمح لهم بإدارة حياتهم

الشخصية والمهنية بشكل فعال.

(٢) أهمية التدريب والتطوير: نسبة كبيرة من المشاركين (٨٤,٧%) يرون أن التدريب والتطوير

مهم أو مهم جدًا، مما يؤكد على أهمية توفير فرص التدريب المستمر لتحسين مهارات

الموظفين.

(٣) تبني استدامة الموارد البشرية: يؤكد ٦٣,٦% من المشاركين أن مؤسساتهم تتبنى استدامة

الموارد البشرية، مما يدل على أن هناك توجهًا نحو الحفاظ على الموارد البشرية وضمان

استدامتها.

- (٤) الحوافز: تشكل الحوافز المالية النسبة الأكبر بين أنواع الحوافز المفضلة لدى الموظفين (٤٢,٤%)، يليها الترقّيات (٢٥,٤%). يشير هذا إلى أن الموظفين يفضلون الحوافز التي تترجم إلى فوائد ملموسة، سواء من خلال تحسين الرواتب أو من خلال الترقية في العمل.
- (٥) جودة الأداء المؤسسي: أكثر من ٧٦% من المشاركين يرون أن الأداء المؤسسي يتراوح بين جيد وممتاز، مما يدل على وجود رضا عام عن الأداء الحالي للمؤسسات.
- (٦) التحديات الرئيسية: كانت ضغوط العمل (٣٣,٩%) هي التحدي الأبرز الذي يواجهه الموظفون، يليها قلة الموارد (٢٥,٤%). هذا يشير إلى أن تحسين بيئة العمل يتطلب معالجة هذه المشكلات الرئيسية لضمان رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- (٧) فعالية التواصل: يعتقد ٤٢,٤% من المشاركين أن التواصل في مؤسساتهم "جيد"، في حين يرى ٣٣,٩% أنه "جيد جداً". تشير هذه النتائج إلى أن هناك تواصلاً فعالاً نسبياً بين الإدارات والموظفين، ولكن لا يزال هناك مجال لتحسين هذا الجانب.

ستعرض النتائج بناءً على تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات والدراسات السابقة:

١. نتائج الاستبيان:

- (١) مستوى استدامة الموارد البشرية:
١. أظهرت النتائج أن ٤٥,٥% من المشاركين قيموا مستوى استدامة الموارد البشرية بـ "جيد"، بينما قيم ١٨,٢% منهم الوضع بـ "ضعيف". تشير هذه النتائج إلى وجود وجهات نظر مختلفة حول فعالية استراتيجيات الاستدامة الحالية في الوزارة.
- (٨) تأثير استدامة الموارد البشرية على الأداء:
١. أفاد ٥٤,٥% من المشاركين بأن استدامة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء العام، بينما كان ٢٧,٣% منهم يعتقدون أن التأثير كان متوسطاً. هذه النسبة تعكس أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسي.
- (٩) رضا الموظفين:
١. أشار ٨١,٨% من المشاركين إلى أن رضاهم الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على استدامة الموارد البشرية، مما يدل على الحاجة إلى تحسين بيئة العمل.

٢. نتائج المقابلات:

تحليل النتائج

1.1. توزيع المشاركين حسب المسميات الوظيفية:

- **النتيجة:** ٤٥,٥% من المشاركين كانوا معلمين، و ٢٢,٧% مشرفين تربويين، و ١٨,٢% إداريين.
- **التفسير:** يوضح هذا التوزيع أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة التعليمية الأساسية، مما يشير إلى أن الدراسة تركز بشكل أساسي على آراء المعلمين والمشرفين، الذين يلعبون دورًا حيويًا في عملية التعليم.

1.2. سنوات الخبرة:

- **النتيجة:** ٣٦,٤% من المشاركين لديهم ١-٥ سنوات من الخبرة، بينما ٢٧,٣% لديهم ٦-١٠ سنوات.
- **التفسير:** يشير هذا إلى أن هناك تنوعًا في الخبرات داخل عينة الدراسة، مما يوفر وجهات نظر مختلفة حول استدامة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي.

1.3. المستوى التعليمي:

- **النتيجة:** ٤٥,٥% يحملون درجة بكالوريوس، و ٣٦,٤% لديهم درجة ماجستير.
- **التفسير:** وجود نسبة كبيرة من الحاصلين على درجات دراسات عليا يشير إلى مستوى عالٍ من التعليم بين المشاركين، مما قد يؤثر على جودة الآراء والتوصيات المقدمة في البحث.

2. تحليل استدامة الموارد البشرية:

2.1. تقييم استدامة الموارد البشرية:

- **النتيجة:** ٤٥,٥% من المشاركين قيموا مستوى استدامة الموارد البشرية بـ "جيد"، و ١٨,٢% بـ "ضعيف".
- **التفسير:** بينما تدل النسبة العالية على وجود بعض الجوانب الإيجابية، فإن نسبة الـ ١٨,٢% التي تشير إلى ضعف في الاستدامة قد تعكس الحاجة إلى تحسين بعض العمليات والبرامج المعمول بها.

2.2. استراتيجيات تعزيز الاستدامة:

- **النتيجة:** ٨١,٨% من المشاركين يشعرون بوجود استراتيجيات فعالة لتعزيز استدامة الموارد البشرية.
- **التفسير:** هذه النتيجة تعكس اتجاهًا إيجابيًا تجاه الجهود الحالية التي تبذلها وزارة التعليم لتعزيز استدامة الموارد البشرية، مما قد يساهم في تحسين الأداء العام.

3. تأثير استدامة الموارد البشرية على الأداء:

3.1. تأثير الاستدامة على الأداء:

- **النتيجة:** ٥٤,٥% من المشاركين يرون أن استدامة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي جداً على الأداء العام للموظفين.
- **التفسير:** تشير هذه النسبة العالية إلى أن تحسين استدامة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين جودة التعليم، مما يحقق التميز المؤسسي.

3.2. تأثير الرضا الوظيفي:

- **النتيجة:** ٨١,٨% من المشاركين يرون أن مستوى الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على استدامة الموارد البشرية.
- **التفسير:** يدل ذلك على أن تحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين يمكن أن يعزز من استدامة الموارد البشرية، مما يعكس أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل.

4. التحديات والفرص:

4.1. التحديات:

- **النتيجة:** من أبرز التحديات كانت "قلة الميزانية" و"ضغط العمل".
- **التفسير:** تعكس هذه التحديات الحاجة إلى زيادة الميزانية المخصصة للموارد البشرية، وتحسين توزيع الأعباء الوظيفية لتجنب الإرهاق والاحتراق الوظيفي.

4.2. الفرص:

- **النتيجة:** ٥٤,٥% من المشاركين أشاروا إلى التعاون مع المؤسسات التعليمية كفرصة لتحسين استدامة الموارد البشرية.
- **التفسير:** تعكس هذه النتيجة إمكانية تعزيز شراكات استراتيجية مع المؤسسات الأخرى لتعزيز الدعم وتبادل المعرفة والخبرات.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، نقدم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين استدامة الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية:

١. تعزيز برامج التدريب والتطوير: يجب على وزارة التعليم أن تستثمر بشكل أكبر في برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين. ذلك سيمكنهم من اكتساب المهارات اللازمة لتحسين أدائهم وبالتالي تعزيز استدامة الموارد البشرية.
٢. تحسين بيئة العمل: ينبغي العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات تحفيزية، وتقديم استشارات نفسية، وتعزيز التواصل بين الإدارات.
٣. زيادة الميزانية المخصصة للموارد البشرية: يجب على الوزارة مراجعة الميزانية المخصصة للموارد البشرية وزيادتها لتلبية احتياجات التدريب والتطوير والتوظيف.
٤. تعزيز قنوات التواصل: ينبغي تحسين قنوات التواصل بين المعلمين والمشرفين والإداريين. يمكن تنظيم اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والتجارب والآراء حول استدامة الموارد البشرية.
٥. تقييم الأداء بشكل دوري: من الضروري إجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين ولبرامج استدامة الموارد البشرية. هذا سيمكن الوزارة من معرفة النقاط القوية والضعيفة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.

توصيات أخرى:

- تعزيز برامج التدريب والتطوير: نظرًا لأهمية التدريب والتطوير التي أشار إليها المشاركون، يُوصى بزيادة الاستثمارات في برامج التدريب المهني، مع توفير مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات. ينبغي أن تكون هذه البرامج متاحة لجميع الموظفين وتراعي احتياجاتهم المختلفة ومستويات خبراتهم.
- تحسين سياسات الحوافز: على المؤسسات مراجعة سياسات الحوافز الحالية لضمان توافقها مع توقعات الموظفين. ينبغي التركيز على الحوافز المالية كعنصر رئيسي، بالإضافة إلى تقديم حوافز أخرى مثل الترقيات، الإجازات الإضافية، والتقدير المعنوية.
- التركيز على استدامة الموارد البشرية: نظرًا لأن استدامة الموارد البشرية تُعد أحد العناصر الأساسية في تحقيق الاستقرار المهني والرضا الوظيفي، ينبغي على المؤسسات وضع استراتيجيات واضحة للحفاظ على المواهب وتطويرها. يمكن أن يشمل ذلك برامج الدعم الوظيفي، التدريب المستمر، وتوفير فرص الترقية.
- معالجة التحديات المتعلقة بضغوط العمل: تحتاج المؤسسات إلى العمل على تقليل ضغوط العمل من خلال توزيع العمل بشكل عادل وتوفير الدعم اللازم للموظفين. يمكن أن يشمل ذلك تحسين بيئة العمل، وتوفير الموارد الكافية، وزيادة التواصل بين الإدارات.
- تحسين التوازن بين العمل والحياة: يمكن تحسين التوازن بين العمل والحياة من خلال اعتماد سياسات مرنة تتيح للموظفين إدارة وقتهم بشكل أفضل. قد تشمل هذه السياسات ساعات العمل المرنة أو العمل عن بُعد لبعض الفئات الوظيفية.
- تعزيز ثقافة الابتكار: لتعزيز الابتكار في بيئات العمل، يُوصى بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير مبادرات تساهم في تحسين الأداء. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم مسابقات الابتكار أو منح جوائز لأفضل الأفكار المبتكرة.
- تحسين التواصل الداخلي: على المؤسسات تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة، وذلك لضمان شفافية أكبر وتحقيق التفاهم المتبادل. يمكن أن تشمل التحسينات عقد اجتماعات دورية، استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، وإنشاء منصات داخلية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

الخلاصة :

يشكل هذا الفصل تحليلاً شاملاً للبيانات التي تم جمعها من الاستبيانات والمقابلات والدراسات السابقة. توضح النتائج أن استدامة الموارد البشرية لها تأثير كبير على التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية. بناءً على ذلك، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين استدامة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي. من المهم أن يتم تنفيذ هذه التوصيات بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة وتعزيز جودة التعليم في المملكة.

خاتمة البحث

تتناول هذه الدراسة تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية، حيث تم استخدام منهجيات بحثية متعددة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي. من خلال تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات، تبين أن استدامة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الموظفين. أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين استدامة الموارد البشرية ورضا الموظفين، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تطوير هذه الموارد كوسيلة لتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية. كما تم تسليط الضوء على الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب والتطوير وتحسين بيئة العمل وزيادة الميزانية المخصصة للموارد البشرية. تتضمن التوصيات المنبثقة من هذه الدراسة خطوات عملية يمكن أن تساعد وزارة التعليم في تحسين استدامة الموارد البشرية، مما سيساهم بشكل مباشر في رفع مستوى التميز المؤسسي. من الضروري أن تكون هناك رؤية استراتيجية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي في نجاح أي مؤسسة تعليمية.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الغامدي، س. (٢٠٢٠). أثر استدامة الموارد البشرية على أداء المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات التعليم، ١٢(٢)، ٤٥-٦٧.
- العتيبي، م. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التعليم. مركز البحوث والدراسات، ١٥(١)، ٧٨-٩٢.
- الزهراني، أ. (٢٠١٩). دور استدامة الموارد البشرية في تعزيز التميز المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، ٢٢(٣)، ١٢٠-١٣٥.
- الراجحي، م. (٢٠٢٢). الاستدامة المؤسسية ودورها في تحسين أداء التعليم العام. مجلة التعليم والتعلم، ١٤(٤)، ٨٩-١٠٥.
- السليمان، ف. (٢٠٢٣). استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. مؤتمر التعليم والتطوير، ١٠(٥)، ٦٧-٨٠.
- الربيع، ر. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية: التحديات والفرص. دار الفكر العربي، ٥(٢)، ٤٥-٦٠.
- الشمري، خ. (٢٠٢١). الابتكار في إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة السعودية للإدارة، ٨(٣)، ٣٣-٤٩.
- الجهني، س. (٢٠٢١). التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية: رؤية مستقبلية. مجلة التربية، ١٦(١)، ١٢-٢٦.
- الصالح، ج. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على استدامة الموارد البشرية في القطاع التعليمي. الدراسات العليا في التربية، ١١(٢)، ٥٣-٧٠.
- الرشدي، ب. (٢٠٢٢). الأثر المباشر لاستدامة الموارد البشرية على أداء الموظفين. مجلة دراسات علم النفس، ٩(٤)، ١٤٤-١٥٩.

- Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, 32(6), 898-925.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human Resource Management and Performance: A Theoretical and Empirical Analysis. Journal of Management Studies, 42(2), 387-403.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization Development and Change. Cengage Learning.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Step? The International Journal of Human Resource Management, 25(8), 1103-1122.
- Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business Press.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic Human Resource Management and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. The Academy of Management Annals, 7(1), 1-60.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Review Press.

- Vos, P. (2020). Sustainable Human Resource Management: A Systematic Review of the Literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 317-345.

الملاحق

-الاستبانة

استبيان تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية

المقدمة:

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،
نشكر لك اهتمامك بالمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية. ستساعد إجاباتك في تحسين فهمنا لممارسات الاستدامة وأثرها على الأداء المؤسسي.

يرجى ملاحظة أن جميع الإجابات ستظل سرية وستستخدم لأغراض البحث فقط.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

١. العمر:

- أقل من ٢٥ سنة
- ٢٥-٣٤ سنة
- ٣٥-٤٤ سنة
- ٤٥-٥٤ سنة
- ٥٥ سنة أو أكثر

٢. الجنس:

- ذكر
- أنثى

٣. المستوى التعليمي:

- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

○ مؤهلات أخرى (يرجى التحديد): _____

٤. سنوات الخبرة في وزارة التعليم:

○ أقل من ١ سنة

○ ١-٥ سنوات

○ ٦-١٠ سنوات

○ ١١-١٥ سنة

○ ١٦ سنة أو أكثر

٥. نوع الوظيفة:

○ معلم

○ إداري

○ موظف دعم

○ مشرف تربوي

○ آخر (يرجى التحديد): _____

الجزء الثاني: استدامة الموارد البشرية

٦. هل تعتقد أن وزارة التعليم تتبنى ممارسات استدامة الموارد البشرية؟

○ نعم

○ لا

○ لا أدري

٧. ما مدى أهمية التدريب والتطوير المهني في وزارة التعليم بالنسبة لك؟

○ مهم جداً

○ مهم

○ متوسط

○ غير مهم

○ غير مهم جداً

٨. ما هي الأنشطة التدريبية التي شاركت فيها خلال العام الماضي؟ (يمكنك اختيار أكثر من

خيار)

- دورات تدريبية
- ورش عمل
- مؤتمرات
- تدريبات ميدانية
- لا شيء

٩. كيف تقيم جودة التدريب الذي حصلت عليه؟

- ممتاز
- جيد جدًا
- جيد
- مقبول
- ضعيف

١٠. هل تعتقد أن هناك توازن بين العمل والحياة الشخصية في وزارة التعليم؟

- نعم
- لا
- لا أدري

١١. ما مدى رضاك عن سياسات الحوافز في وزارة التعليم؟

- راضٍ جدًا
- راضٍ
- غير راضٍ
- غير راضٍ جدًا

١٢. ما هي أنواع الحوافز التي تجدها أكثر فائدة؟ (يمكنك اختيار أكثر من خيار)

- مكافآت مالية
- ترقية
- تقديرات وشهادات
- إجازات إضافية
- أخرى (يرجى التحديد): _____

الجزء الثالث: التميز المؤسسي

١٣. كيف تقيم جودة الأداء المؤسسي في وزارة التعليم؟

- ممتاز
- جيد جدًا
- جيد
- مقبول
- ضعيف

١٤. ما مدى الابتكار في أساليب العمل في وزارة التعليم؟

- مرتفع جدًا
- مرتفع
- متوسط
- منخفض
- منخفض جدًا

١٥. هل تعتقد أن هناك رضا عام بين الموظفين في وزارة التعليم؟

- نعم
- لا
- لا أدري

١٦. كيف تقيم دعم الإدارة العليا لممارسات استدامة الموارد البشرية؟

- ممتاز
- جيد جدًا
- جيد
- مقبول
- ضعيف

١٧. ما هي العوامل التي تؤثر على التميز المؤسسي في وزارة التعليم؟ (يمكنك اختيار

أكثر من خيار)

- القيادة
- الابتكار
- جودة الخدمة

- التدريب والتطوير
 - أخرى (يرجى التحديد): _____
١٨. كيف تقيم فعالية التواصل داخل الوزارة؟

- ممتاز
- جيد جدًا
- جيد
- مقبول
- ضعيف

الجزء الرابع: آراء وتجارب شخصية

١٩. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها في عملك في وزارة التعليم؟ (يرجى التحديد)

-
٢٠. هل لديك أي مقترحات لتحسين ممارسات استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟ (يرجى التحديد)

-
٢١. ما هي التجارب الإيجابية التي مررت بها في وزارة التعليم فيما يتعلق بالتدريب والتطوير؟ (يرجى التحديد)

-
٢٢. كيف تقيم دعم وزارة التعليم للموظفين في الأوقات الصعبة؟

- ممتاز
- جيد جدًا
- جيد
- مقبول
- ضعيف

الجزء الخامس: أسئلة مفتوحة

٢٣. برأيك، ما هو دور استدامة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي؟

٢٤. ما هي الممارسات التي تعتقد أنها يجب أن تكون جزءاً من استراتيجية استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟

٢٥. هل لديك أي ملاحظات أخرى تود إضافتها حول موضوع الاستدامة والتميز المؤسسي؟

شكراً لمشاركتك!

ستساعد إجاباتك في تحسين فهمنا لممارسات استدامة الموارد البشرية وآثارها على التميز المؤسسي في وزارة التعليم.

المقابلات

أسئلة المقابلات :

لجمع المعلومات عن "تأثير استدامة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم السعودية: دراسة تحليلية تطبيقية".

الفئة الأولى: المعلومات الشخصية

١. ما هو مسماك الوظيفي؟

٢. كم عدد سنوات الخبرة لديك في مجال التعليم؟

- ☐ ١-٠ سنة
- ☐ ١-٥ سنوات
- ☐ ٦-١٠ سنوات
- ☐ ١١-١٥ سنة
- ☐ أكثر من ١٥ سنة

٣. ما هو المستوى التعليمي لديك؟

- ☐ ثانوية
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

الفئة الثانية: استدامة الموارد البشرية

٤. كيف تقيم مستوى استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟

- ☐ ممتاز
- ☐ جيد
- ☐ مقبول
- ☐ ضعيف

٥. هل تشعر أن هناك استراتيجيات فعالة لتعزيز استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ إذا كانت الإجابة نعم، يرجى توضيح الاستراتيجيات:

الفئة الثالثة: تأثير استدامة الموارد البشرية

٦. ما هو تأثير استدامة الموارد البشرية على الأداء العام للموظفين في وزارة التعليم؟

- إيجابي جداً
- إيجابي
- محايد
- سلبي

٧. كيف تسهم استدامة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟

○

٨. ما هي العوامل التي تعزز العلاقة بين استدامة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؟

○

الفئة الرابعة: التدريب والتطوير

٩. هل هناك برامج تدريبية مستمرة لتعزيز استدامة الموارد البشرية؟

- نعم
- لا

○ إذا كانت الإجابة نعم، يرجى تحديد نوع البرامج:

○

١٠. كيف تقيم فعالية هذه البرامج في تحسين أداء الموظفين؟

- ممتاز
- جيد
- مقبول
- ضعيف

الفئة الخامسة: التحديات والفرص

١١. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟

○

١٢. ما هي الفرص المتاحة لتحسين استدامة الموارد البشرية؟

○

الفئة السادسة: الرضا الوظيفي

١٣. كيف تقيم مستوى الرضا الوظيفي لديك؟

○ راضٍ جداً

○ راضٍ

○ محايد

○ غير راضٍ

١٤. كيف يؤثر مستوى الرضا الوظيفي على استدامة الموارد البشرية في وزارة التعليم؟

○

الفئة السابعة: اقتراحات وتحسينات

١٥. ما هي الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها لتحسين استدامة الموارد البشرية في وزارة

التعليم؟

○

١٦. هل لديك أي ملاحظات إضافية تود إضافتها حول الموضوع؟

○
