

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي
دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية
بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله فهد المطرف 232002080

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م





إلى روحهما أهدي هذا البحث لأمي وأبي، راجيًا أن يكون حسنة وصدقة عنهما،

أهدي هذه الرسالة إلى أعزائي، الذين كانوا دائما بجانبني يدعموني ويلهموني.

شكرًا لزوجتي الغالية على الحب الذي قدمته والدعم اللامتناهي وعائلتي العزيزة.

وشكرًا لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين

أضافوه إلى حياتي الأكاديمية.

أمل أن تكون هذه الرسالة بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية

والمساهمة في تطوير المعرفة والمجتمع

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في
جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما
قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الأفراد، تميز الثقافة المنظمة) لصندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية ، حيث بلغ عددهم (٥٧٨) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (٢٦٢) ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام برنامج <spss

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية .

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الإستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدرسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بحيث يتم من خلالها الإستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - التميز التنظيمي - صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الأشكال.....
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١	١,١ تمهيد:.....
١	٢,١ مقدمة:.....
٢	٣,١ مشكلة الدراسة:.....
٣	٤,١ أهمية الدراسة:.....
٤	٥,١ أهداف الدراسة:.....
٤	٦,١ تساؤلات الدراسة:.....
٥	٧,١ فرضيات الدراسة:.....
٦	٨,١ نموذج الدراسة:.....
٧	٩,١ دوافع اختيار الموضوع:.....
٨	١٠,١ المنهجية:.....

٨	١١,١ مصادر البيانات :
٨	١٢,١ أدوات الدراسة:
٩	١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٩	١٤,١ حدود الدراسة
١٠	١٥,١ الدراسات السابقة:
٢٤	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٤	تمهيد:
٢٦	المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية
٢٦	١,١,٢ تمهيد
٢٦	٢,١,٢ تعريف: الإدارة الاستراتيجية
٢٩	٣,١,٢ دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
٣٠	٤,١,٢ مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
٣٢	٥,١,٢ أبعاد الإدارة الاستراتيجية
٣٥	المبحث الثاني: التميز التنظيمي
٣٥	١,٢,٢ تعريف التميز التنظيمي:
٣٥	٢,٢,٢ نشأة التميز التنظيمي:
٣٧	٣,٢,٢ أهمية التميز التنظيمي:
٣٨	٤,٢,٢ مبادئ التميز التنظيمي:
٣٩	٥,٢,٢ أبعاد التميز التنظيمي:
٤٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

٤٢	١,٣ تمهيد
٤٢	٢,٣ مجتمع الدراسة
٤٢	٣,٣ عينة الدراسة
٤٢	٤,٣ مصادر جمع البيانات
٤٣	٥,٣ أداة الدراسة
٤٥	٦,٣ مقياس الدراسة
٤٧	٧,٣ ثبات أداة الدراسة
٤٨	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٥١	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٥١	١,٤ تمهيد:
٥١	٢,٤ وصف خصائص عينة الدراسة
٥٤	٣,٤ تحليل أسئلة الدراسة
٦٦	٥,٤ ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
٨١	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات
٨١	١,٥ تمهيد:
٨١	٢,٥ نتائج الدراسة
٩٢	٣,٥ نتائج اختبار فرضيات الدراسة
٩٤	٤,٥ إستنتاجات الدراسة
٩٥	٥,٥ توصيات الدراسة
٩٧	Abstract

المراجع ٩٨

أولاً: المراجع العربية ٩٨

ثانياً: المراجع الأجنبية: ٩٩

الملاحق ١٠١

استمارة استبيان ١٠٢

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
الجدول (١): فقرات قياس متغيرات أنموذج الدراسة ومصادر المقياس	٤٤
جدول (٢) مقياس ليكرت	٤٥
جدول (٣): أهمية القرار	٤٦
الجدول (٤): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للمتغير	٤٦
الجدول (٥): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة)	٤٧
الجدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٥١
الجدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	٥٢
الجدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	٥٣
الجدول (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	٥٣
الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية تحليل الوظائف	٥٤
الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٥٥
الجدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية التدريب	٥٧
الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم أداء العاملين	٥٨

٥٩	الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية التعويضات
٦٠	الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٦١	الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز القيادة
٦٢	الجدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الإستراتيجية
٦٣	الجدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الهيكل التنظيمي
٦٤	الجدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الأفراد
٦٥	الجدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الثقافة المنظمة
٦٦	الجدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المنظمي
٦٧	الجدول (٢٢): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به
٦٨	الجدول (٢٣): مصفوفة ارتباط بيرسون للأبعاد الفرعية في المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٧٠	الجدول (٢٤): نتائج اختبار الارتباط الذاتي
٧٠	الجدول (٢٥): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من خلال احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لأبعاد المتغير المستقل
٧٢	الجدول (٢٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي
٧٤	الجدول (٢٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي

٧٥	الجدول (٢٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي
٧٦	الجدول (٢٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز المنظمي
٧٧	الجدول (٣٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي
٧٨	الجدول (٣١): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (١) متغيرات الدراسة	٧

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

٢,١ مقدمة:

يعد السعي نحو التميز التنظيمي من أهم المواضيع وأكثرها حداثة، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها التنظيمي، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح والتقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار. (عبدالله، ٢٠٢٢)

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد الأنظمة الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، كما تعتبر من أهم الأنشطة والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية تدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول العنصر الأهم لتحقيق الكفاءة والإنتاجية وهو العنصر البشري، ولذلك يجب على المنظمات تخصيص الوظائف للعاملين الأكفاء، حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الأساليب. (منهل، ٢٠١٦)

على الرغم من الاختلاف في تعريف مصطلح إدارة الموارد البشرية إلا أنهم يتفقون بشكل عام على أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بالموارد البشرية في المنظمة من خلال تغطيتها بالنسبة لعدد من الوظائف والأنشطة مثل تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، ورفاهية الموظفين والعلاقات، وتعويزات الموظفين المباشرة وغير المباشرة. (عامر، ٢٠١٦).

ركزت المنظمات على بداية القرن العشرين على الوظيفة الانتاجية حيث أنها هي نتيجة للجهد المبذول لتخصيص الموارد النادرة لمواجهة الزيادة في الطلب على السلع والخدمات في السوق بما في ذلك أبحاث السوق من أجل المحاولة اكتشاف احتياجات ورغبات واتجاهات المنشأة لتوفير السلع لقضاء احتياجات الأفراد. (الصوالحة، ٢٠٢٠)

٣,١ مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية البداية المنطقية والسليمة لتنمية العنصر البشري، حيث تعتبر الجزء الأكثر أهمية في التطوير التنظيمي لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتنبع منه في ظل رغبة حكومية تتماشى مع توجهات القيادة الرشيدة للدولة نحو العمل وفق خطة تهدف في المقام الأول إلى تحقيق أفضل خدمة عملاء بأعلى جودة ممكنة، وفي الوقت نفسه الحصول على أعلى نسبة رضا للموظفين وتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد والقوى العاملة والجوانب البشرية والمادية للمنظمة. (الأزوري، ٢٠٢٢)

إن تحقيق الإدارات والمؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز أصبح مطلباً هاماً وضرورياً جداً لا يمكن إغفاله أو تجاهله، خاصة وأننا أصبحنا نعيش في عصر التطور والتغير السريع، عصر التي لا تعترف إلا بالمتميزين والكفاءة سواء كانوا مؤسسات في العالم أم لا، وبقيت التنافسية في تحقيق الريادة في التميز والجودة في مختلف مجالات الحياة والعمل، كما كانوا أفراداً، والوضع الحالي لا يقبل إلا الموظف والقطاع المتميز والكفاء الذي يمتلك الكثير من القدرات والمعرفة والخبرات، ولا يقبل إلا الموظفين المتميزين والكفاءة والمؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات، لقد تزايد التخصص والجودة في العديد من المجالات، ولذلك أصبح من الضروري والضروري أن تتحرك المؤسسات المختلفة بقوة نحو خلق التميز وتوجيه وتسخير كافة قدراتها البشرية والمادية من أجل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية؟

٤,١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية ، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل التنظيم الاداري والمؤسسي من خلال تفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم استراتيجيات الموارد البشرية والتميز التنظيمي في السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي.

الأهمية العملية:

تنبثق الأهمية العملية في تساعد النتائج في توجيه سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، مثل تحسين استراتيجيات التوظيف، وبرامج التدريب، وأنظمة التقييم والتعويض.

فهم أفضل لعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي يمكن أن يساعد في تحسين أداء المؤسسة وفعاليتها من خلال تطوير العمليات وتحسين البيئة التنظيمية.

يمكن أن تقدم الدراسة إرشادات قيمة لمديري الموارد البشرية حول كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية في منظماتهم والتركيز على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى التميز التنظيمي.

٥,١ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية وتمثل أهدافها فيما يلي:

١. التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية في صندوق التنمية البشرية بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على التميز التنظيمي داخل صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.
٣. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والتي بدورها ستشكل قاعدة معلومات لمدرء صندوق التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية.
٤. التعرف على مدى الارتباط بين تميز المنظمة التنظيمي وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

٦,١ تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - التدريب - تقييم أداء العاملين - التعويضات) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد - تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير لتحليل الوظائف على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد - تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير لتخطيط الموارد البشرية على التميز التنظيمي بأبعاده)

تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في

صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير للتدريب على التميز التنظيمي بأبعاده) تميز القيادة- تميز

الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية

الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير لتقييم أداء العاملين على التميز التنظيمي بأبعاده) تميز

القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في

صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

- السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد تأثير للتعويضات على التميز التنظيمي بأبعاده) تميز القيادة-

تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية

الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية؟

٧,١ فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية

إدارة الموارد البشرية بأبعاده) تحليل الوظائف – تخطيط الموارد البشرية – التدريب – تقييم أداء العاملين

(– التعويضات) على التميز التنظيمي بأبعاده) تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز

الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

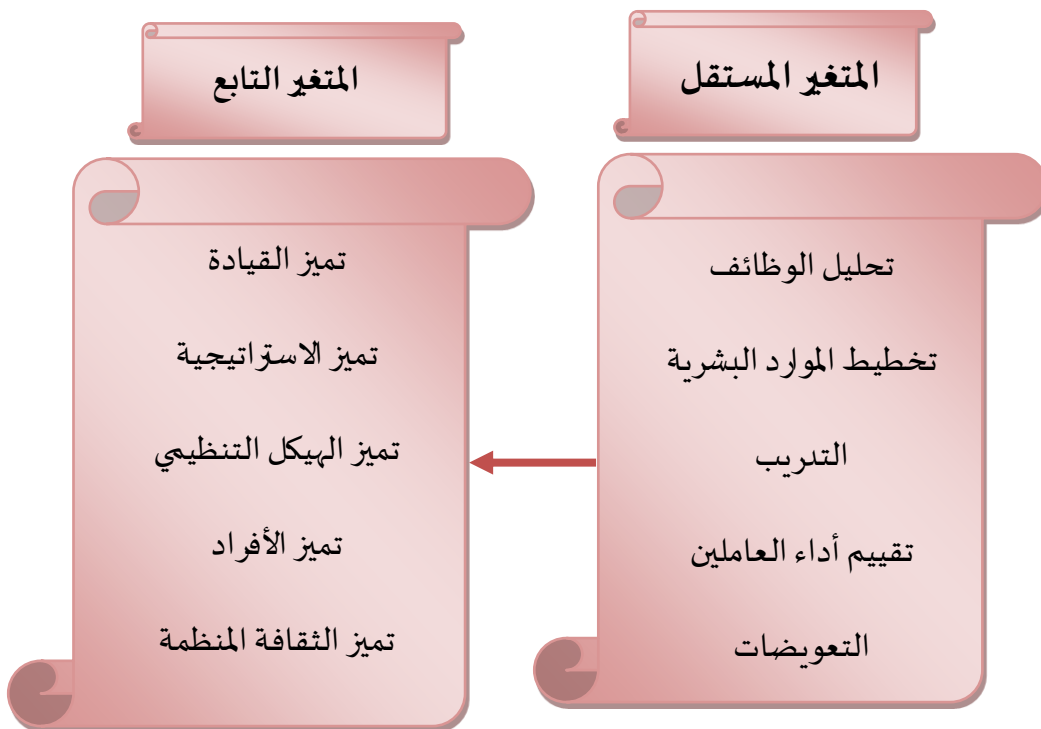
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل الوظائف على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء العاملين على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

٨,١ نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف – تخطيط الموارد البشرية – التدريب – تقييم أداء العاملين – التعويضات) على التميز التنظيمي بأبعاده

تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة) في صندوق
تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

- المتغير المستقل: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. بأبعادها(تحليل الوظائف – تخطيط الموارد البشرية – التدريب – تقييم أداء العاملين – التعويضات)
- المتغير التابع: التميز التنظيمي. بأبعاده(تميز القيادة- تميز الاستراتيجية – تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد – تميز الثقافة المنظمة)



شكل (١): متغيرات الدراسة

من اعداد الباحث (العوامرة، ٢٠١٨)

٩,١ دوافع اختيارالموضوع:

أسباب اختيار موضوع البحث " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية.

- تعد إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها من أهم الادارات داخل المؤسسة نظرا لأنها تعمل على توفير ما يلزم المؤسسة من العنصر البشري.
- للتدريب وتخطيط الموارد البشرية دور حيوي في التميز التنظيمي للمؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي بالمملكة.

١٠,١ المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في صندوق تنمية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

١١,١ مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في صندوق تنمية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

١٢,١ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالسعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

- النسب المئوية Percentages والتكرارات Frequencies : استخدمت لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف - Kolmogorov-Smirnov Test من أجل اختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وقد استخدمته الباحثة لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين ولحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وأيضاً لدراسة العلاقة بين المجالات .

١٤,١ حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** سعت الدراسة للتعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها) تحليل الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - التدريب - تقييم أداء العاملين - التعويضات) على التميز التنظيمي بأبعاده) تميز القيادة- تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد - تميز الثقافة المنظمة) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية
- **الحدود الزمانية:** تم إعداد الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى بصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

١٥,١ الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	العوامل، (٢٠١٨)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لمجموعة من المناصير في وجود سلوك المواطن لدى العاملين فيها كمتغير وسيط.
المتغير المستقل	استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها) تحليل الوظائف- تخطيط الموارد البشرية- التدريب- تقييم أداء العاملين- التعويضات)
المتغير التابع	التميز التنظيمي بأبعاده) تميز القيادة- التميز الاستراتيجي- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الأفراد- تميز الثقافة المنظمة)
المتغير الوسيط	سلوك المواطن المنظمي بأبعاده) الكياسة- الايثار- الروح الرياضية- فضيلة المواطن- وعي الضمير)
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج التحليلي في جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات المناصير وعددهم (١٣) شركة وتم توزيع استبانة من (٤٥) فقرة

على مديري هذه الشركات ، الاعتماد على عدد من النماذج الإحصائية المتمثلة في المسح النهائي، وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS (الذي لا يختبر فرضيات الدراسة).	
وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات على التميز التنظيمي. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على التميز التنظيمي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على التميز التنظيمي. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء العاملين على التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة على: ضرورة الاهتمام بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة ومدرسة في كافة المراحل وكافة الوظائف داخل الادارة الموارد البشرية.	أهم النتائج والتوصيات
علاوة، (٢٠٢٠)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في ثلاث مؤسسات عامة في الأردن حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لعام ٢٠١٧-٢٠١٦ وهي البنك المركزي- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي- هيئة تنظيم قطاع الاتصالات،	أهداف الدراسة

تم قياس مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال (مرونة إدارة الموارد البشرية ومرونة مهارة الموظف ومرونة سلوك الموظف) بينما تم قياس التميز التنظيمي من خلال (التميز القيادي- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الاستراتيجية- تميز الثقافة- التميز في تقديم الخدمات)	
مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال (مرونة إدارة الموارد البشرية ومرونة مهارة الموظف ومرونة سلوك الموظف)	المتغير المستقل
التميز التنظيمي من خلال (التميز القيادي- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الاستراتيجية- تميز الثقافة- التميز في تقديم الخدمات)	المتغير التابع
اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وتم اختيار عينة عشوائية قصدية نسبية من المؤسسات المبحوثة مقدارها (٢٥٧) موظف في المؤسسات العامة من مجتمع مكون من (٧٦٣) موظف، وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية مثل الاحصاء الوصفي واختبار t ، وتحليل الانحدار.	منهجية الدراسة
أظهرت الدراسة نتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، حيث فسرت أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية مجتمعة ما يقارب (٢٣٪) من التغير التنظيمي وأشارت النتائج إلى أن مستوى توفر مرونة إدارة الموارد البشرية كان غالباً.	أهم النتائج والتوصيات
درالبة، (٢٠٢١)	الدراسة
هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي والوعي التكنولوجي كمتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وكشف العلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي بالتخطيط الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي، والعلاقة الارتباطية بين أبعاد الوعي التكنولوجي وأبعاد التميز التنظيمي،	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بـ (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني)
المتغير التابع	التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).
منهجية الدراسة	واستخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (٧٤) عبارة، مقسمة لثلاثة محاور؛ الأول يقيس واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بـ (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) للتخطيط الاستراتيجي لدى المعلمين، والمحور الثاني يقيس واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين، أما المحور الثالث فيقيس التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٦٢٢) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنيا بإدارتها التسع، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني) ذو فاعلية منخفضة، وأن واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية البعد الوجداني (الاتجاهات) للوعي التكنولوجي لدى المعلمين ذو فاعلية متوسطة بينما جاء دور الإدارة المدرسية في تنمية البعدين (المهاري، والمعرفي) بفاعلية منخفضة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج أيضا إلى أن بعد تميز المرؤوسين من أبعاد التميز التنظيمي في مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا احتل المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة، تلاه بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة تحقق متوسطة أيضا، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تميز القيادة بدرجة تحقق متوسطة، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد تميز الهيكل التنظيمي بدرجة تحقق منخفضة، وجاء في

المرتبة الأخيرة بعد تميز الاستراتيجية بدرجة تحقق منخفضة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الوعي بالتخطيط الاستراتيجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي)، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الوعي التكنولوجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).	
الأزوري، (٢٠٢٢)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة التعليم العام بمحافظة جدة.	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء)	المتغير المستقل
مستوى التميز المؤسسي	المتغير التابع
واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) بما يتناسب مع طبيعة أهدافها وفروضها. وتم توزيع استبانة إلكترونية تحتوي على (٤٥) عبارة كأداة	منهجية الدراسة

لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (١٠٨٥) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة الجديدة، وتمت معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والذي يتضمن الأبعاد السبعة: (التحليل تصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، جذب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد على الوزن النسبي الذي تم التوصل إليه) وجاء مستوى أهمية الموارد البشرية والإدارة وتقييم الأداء متوسطاً ٧١,٨٪، وكان مستوى التميز في الأداء المؤسسي متوسطاً وبوزن نسبي (في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حققت مستوى ٧١,٤٪). يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة فيما يتعلق بإسناد المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: (الجنس، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز في العمل). الأداء المؤسسي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد	أهم النتائج والتوصيات

من التوصيات أهمها: مواصلة العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم، ويستغل مواردها البشرية، ويرفع مستواها. من الكفاءة. والأداء، ويستمر في تبني الممارسات التي تزيد من تميز الأداء المؤسسي.	
عبد الناصر، (٢٠٢٢)	الدراسة
يهدف البحث إلى توضيح دور استراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة. لقد سلطت التغيرات التي طرأت على العالم الضوء على المشكلات التي تواجه الإدارة التقليدية، مما أدى إلى بناء منظمات ذات استراتيجية متكاملة تمثل الحاضر، المعاصرة والمستقبلية القادرة على تحقيق أعلى درجات التميز والمساهمة في بنائها واستمراريتها والعمل على استدامتها. بالإضافة إلى ذلك يتضمن البحث إطاراً تحليلياً عملياً لآراء عينة مختارة من الموظفين في (وزارة التعليم العالي، دائرة البحث والتطوير الإداري)، حيث ضمت العينة (١٠٣) أفراد (مدراء الأقسام، مديرو الأقسام، مديرو الوحدات، الموظفون الإداريون). موزعة على عدة مستويات إدارية.	أهداف الدراسة
دور استراتيجية التكامل (التكامل الأمامي- التكامل الخلفي)	المتغير المستقل
التميز المؤسسي (القيادة- الموارد البشرية- العمليات- الاستراتيجية)	المتغير التابع
ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية مصممة بناء على المعايير الدولية وبما يتوافق مع البيئة العراقية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، فضلاً عن المقابلات الشخصية.	منهجية الدراسة
وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المناسبة على منها أن قسم البحث والتطوير قام بتوظيف استراتيجية التكامل لتعزيز وإحداث	أهم النتائج والتوصيات

المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي، وكانت هذه النتائج متوافقة مع الفرضيات.	
العلوي، (٢٠٢٣)	الدراسة
يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة بأبعاده المختلفة (المعرفة البشرية- القدرات البشرية - المهارات البشرية و السلوكيات البشرية) على التميز المؤسسي	أهداف الدراسة
دور الموارد البشرية بأبعاده (المعرفة البشرية- القدرات البشرية - المهارات البشرية و السلوكيات البشرية)	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	المتغير التابع
وللوصول إلى أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم اعتماد المنهج التحليلي. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة؟ تكون مجتمع الدراسة من (٣٢٠) موظفاً في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وللاختيار تم توزيع استبيانات على أفراد عينة الدراسة. ومن نتائج الدراسة أن عينة ميسرة المكونة من (٢٠٠) موظف أظهرت أن مستوى المعرفة الإنسانية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كان مرتفعاً، ومستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة مرتفعاً، ومستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة مرتفعاً، أن المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت مرتفعة. كانت المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة عالية. وكانت السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة على مستوى عالٍ، والموارد البشرية في الشركة	منهجية الدراسة

العمانية الهندية للأسمدة على مستوى عالٍ، ومستوى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة على مستوى عالٍ.	
وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعادها (المعرفة الإنسانية، القدرات البشرية، المهارات البشرية، السلوكيات الإنسانية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات) في سلطنة عمان. . شركة الأسمدة. ومن توصيات الدراسة رفع المستويات المهارية اللازمة للعاملين. التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في الشركة	أهم النتائج والتوصيات
عبد الله، (٢٠٢٢)	الدراسة
تهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق كفاءة المنظمة في الجهات الحكومية، وتحليل نظام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون الإدارة الاستراتيجية - تمكين الموارد البشرية من القيام بدورها في رفع كفاءة المؤسسات في الجهات الحكومية.	أهداف الدراسة
الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها(فهم واستيعاب دور وأهمية الإدارة الاستراتيجية- بالتخطيط وصياغة الاستراتيجية.- استراتيجيات على مستوى الإدارات- آليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية).	المتغير المستقل
الأداء المؤسسي الحكومي بأبعاده(الكفاءة- الفاعلية)	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، والذي يتضمن استخدام منهج المسح الميداني لجمع البيانات من خلال إجراء المسح المكتبي لمراجعة الأدبيات والمراجع والدراسات، الاستبيانات والتحليلات، والتعرف على أهمها، والتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. . من أجل تحقيق	منهجية البحث

كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي الذي شكل مشكلة الدراسة والتعرف على أبعاده المختلفة وفروض البحث وأهدافه وأهميته، أجريت دراسة استطلاعية أولية، بنيت على قسمين: الجزء الأول كان وتضمن الكتاب عرضاً لدراسات علمية مرجعية تحدثت عن العلاقة بين الموارد البشرية الاستراتيجية والكفاءة والفعالية. المنظمة. أما الجزء الثاني فكان ميدانياً، واشتمل على إجراء مقابلات معمقة مع عينة ميسرة مكونة من (١٠) أفراد من وزارة العدل محل الدراسة. وتضمنت المقابلة طرح مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً. وسبق أن ناقشت الإدارة مدى مساهمة نظام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي في الوزارة. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس وجود خلل في ذلك النظام يؤثر سلباً على فعالية دوره، أبرزها غياب الرؤية الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في الوزارة. غياب تقييم لمستوى مساهمة العنصر البشري في كفاءة استخدام موارد الوزارة، بالإضافة إلى ضعف دوره في تحقيق رؤية الوزارة ورسالتها.	
وأكدت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية؛ وقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (مباشرة) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي. لتحقيق أداء مؤسسي يتسم بالكفاءة والفعالية، لا بد من التركيز على: - دراسة البيئة الداخلية والخارجية للوزارة لتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. - الاهتمام بتطوير أنظمة إدخال البيانات واستخراج المعلومات المطلوبة للعمل.	أهم النتائج والتوصيات

- استخدام الأساليب التكنولوجية لتلقي الشكاوى والتظلمات من طالبي الخدمة والتعرف على مقترحاتهم وآرائهم حول الخدمات المقدمة والعمل على تحسينها بشكل مستمر. - وجود أدلة إرشادية حول إجراءات العمل وتطبيقاتها في الوزارة. - سهولة التواصل بين الموظفين وقيادات الوزارة	
بيدوا، (٢٠٢٣)	الدراسة
تهدف الدراسة الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما و أيضا معرفة التوصيات المقترحة على ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة العمومية الاستشفائية تطبيقها لتحسين أداؤها.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط - استقطاب - تدريب - تقييم الأداء - و تعويضات الموارد البشرية , الصحة و السلامة)	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، إذ تعتمد على مجموعة من إجراءات البحث التي تتكامل في وصف كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي للمؤسسة الاستشفائية العامة، وجمع المعلومات. والبيانات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال استبانة للتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحقيق التميز في المؤسسات الاستشفائية العامة والتي تعتمد على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية. للإجابة على المشكلة المطروحة واختبار الفرضيات من عدمها.	منهجية البحث

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وأظهرت الإحصائيات الوصفية للمتغير التابع وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من حيث التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمات. كما أظهر أن مؤسسة المستشفى العام في أوليف تتمتع بنقاط قوة التالي: - يعمل القادة على ترسيخ ثقافة التميز في كافة اهتمامات المنظمة ونشر قيم الجودة في الأداء لدى المنظمة سياسة فعالة ومعلنة لجذب العاملين ذوي المهارات والقدرات والاحتفاظ بهم. - تخضع عمليات تقديم الخدمة للتعديل والتحسين المستمر. - تعتمد المنظمة على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات. وقد أوصت الدراسة: تقوم إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه بشكل مستمر وتشجيع الموظفين على الابتكار والتحسين المستمر. ٢- استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة تدريبية بالتميز المؤسسي. ٣- الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للعملاء المتعاملين مع مؤسسة مستشفى أولف العام بهدف التعرف على احتياجاتهم المتنوعة. ٤- هناك حاجة ملحة لتوعية الموظفين بأهمية التميز المؤسسي	أهم النتائج والتوصيات
ليث، (٢٠٢٢)	الدراسة

أهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية و التميز التنظيمي في مديرية تخطيط النجف الأشرف
المتغير المستقل	كفاءة الموارد البشرية بأبعادها (المعرفة- المهارات- القدرة)
المتغير التابع	التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة- الاستراتيجية – الأفراد- الموارد- العمليات)
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل عالقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بواسطة برنامج (SPSS .20V ، للبيانات المتحصله بواسطة استمارة الاستبانة الموزعة على الموظفين في المديرية، إذ تتكون عينة البحث من جميع الموظفين البالغ عددهم ٥٥ N=
أهم النتائج والتوصيات	أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين قدرات الموارد البشرية والتميز التنظيمي في مديرية التخطيط.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Nermeen,2023
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	التميز التنظيمي
منهجية البحث	وتم استخدام التصميم الارتباطي الوصفي. المكان: أجريت الدراسة في جميع الأقسام الأكاديمية بكلية التمريض جامعة بنها. المواضيع: شملت جميع الأكاديمية المتاحة عدد أعضاء هيئة التدريس ١٠٣ في جميع الأقسام الأكاديمية بكلية التمريض جامعة بنها تم استخدام أداتين لجمع البيانات: استبيان التميز التنظيمي، استبيان إدارة الموارد البشرية
أهم النتائج والتوصيات	وأظهرت أن غالبية (٩١,٣٪) من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين ينظرون إلى مستوى عال من التميز التنظيمي و وأغلبهم (٨٢,٥٪) ينظرون

إلى المستوى العالي في إدارة الموارد البشرية. الخلاصة: خلصت الدراسة إلى أن، وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عالية بين التميز التنظيمي الكلي وإجمالي الإنسان إدارة الموارد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة الكلية يجب على الإدارة تكثيف تدريب أعضاء هيئة التدريس على معايير إدارة التميز من خلال الندوات وورش العمل والمنتديات. بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة المستمرة بشكل فردي للتدريس الأكاديمي للموظفين للتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء	
Mohamad,2020	الدراسة
الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير مكونات إدارة الموارد على التنظيم	أهداف الدراسة
ادارة الموارد	المتغير المستقل
التنظيم	المتغير التابع
تم تطبيق الدراسة على المنظمات الصناعية في المدينة الصناعية. الاستبيان تم استخدامه لجمع البيانات تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مديري المنظمات للإجابة أسئلة الاستبيان التحكيم عليها من قبل ٦ خبراء في صناعة البناء والتشييد في فلسطين، والذين تم الاستعانة بهم لمراجعة وقياس مدى وضوح وسهولة الفهم وشمولية الاستبيان..	منهجية البحث
ظهرت النتائج أن مكونات SHRM تؤثر على التنظيمي تفوق. وأوصت الدراسة بضرورة ربط المنظمة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM) الأنشطة التنظيمية الأخرى التي تؤدي إلى التميز.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة طفرة إيجابية استثنائية فيما يتعلق بتطور الرؤى والطموحات الخاصة بقطاع الموارد البشرية بشكل عام، والحكومية منها بشكل خاص، حيث أشارت هذه الطفرة التنموية والتطويرية الشاملة إلى ضرورة الارتقاء بالكوادر المواطنة التي تشكل بدورها أماناً للمستقبل المشرق الذي تتطلع إليه الحكومات، مما حتم عليها العمل بجهد واجتهاد للبحث في استراتيجياتها للموارد البشرية وعلى الأخص الإدارة الاستراتيجية ودورها في تمكين الموارد البشرية للوصول بالموارد البشري إلى أعلى مراتب الارتقاء الوظيفي، وجعل الموظف المناسب في المكان المناسب.

وتمثل استراتيجية الموارد البشرية الأساس التي يتم من خلاله تحديد التوجهات العامة التي سيتم من خلالها إدارة مهام الموارد البشرية للمنشأة ومن هذا المنطلق ينبغي لاستراتيجية الموارد البشرية أن تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنشأة وأن تساهم في تحقيقها وفي الوقت ذاته أن تمتلك خاصية المرونة لمواجهة أية تغيرات قد تحدث في توجهات المنشأة الاستراتيجية والتغير معها، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الاستراتيجية فعلاً في واقع الحال، ولعل ما أجمله كل من (Torrington & Hall) في منظورهما الفكري لأهمية استراتيجية الموارد البشرية يعد منتجاً متقدماً في فكر فلسفتها، وهذا المنتج الفكري تمثل في مخططة التطوري لواقع هذه الاستراتيجية في علاقتها مع استراتيجية الأعمال. (٢٠١٩ Torrington & Hall)

وانطلاقاً من تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، يتطلب الأمر تغييراً هيكلياً وتنظيماً وثقافياً، بحيث يؤمن وضوح الرؤية للغايات والقيم والصورة الذهنية للمؤسسة وتحقيق أهدافها في الحاضر والمستقبل بالإضافة إلى الأدوات المسندة للعاملين والنظم التي تحكم هذا التركيب التنظيمي، ومدى القدرة والاستعداد الذي تملكه المؤسسة من التحول من الهيكلية التقليدية إلى أن تجعل من الفريق الوحدة التنظيمية ذات الكيان المستقل الأقل اعتماداً على الإدارة العليا.

ومن أهم ما تسعى إليه الإدارة الاستراتيجية في فهم المنظمة المتمكنة وتقدير مدى حاجتها إلى تغيير مفهوم القوة في داخل المنظمة من النظرة التي تفرض القوة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام القوة لجعل الأعمال تنجز ، إن جل الدراسات المعاصرة أخذت تنظر لهذه الاستراتيجية من منظور تقاربها أو تباعدها عن استراتيجية الأعمال ذاتها بقدر ما يشكل رؤية جديدة توضح أهمية استراتيجية الموارد البشرية، على وفق منهج زمني متتابع يجمع الأهمية والعلاقة في آن واحد .

ومما سبق يمكننا تقسيم هذا الاطار على النحو التالي:

المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية

١،١،٢ تمهيد

تعتبر الإدارة الاستراتيجية بمثابة قارب النجاة الإداري الذي يضمن للمؤسسة النجاح على المدى الطويل بتحقيقها لرؤيتها ورسالتها المستقبلية بالاستخدام الرشيد للمتاح والممكن تدبيره من الموارد دون استنزاف يؤثر على فعالية تلك الموارد مستقبلاً ، وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد

لمنظمات الأعمال من تبني الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير، باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، وأن التغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الأعمال أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكييفها مع البيئة الخارجية. (بو حديد، ٢٠١٩)

٢،١،٢ تعريف: الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية .

ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد كتحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، كما تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، وتمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، وتوفر الإدارة الاستراتيجية فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير

بالإضافة إلى أن ذلك توفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة. وتنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها. (العنيزي، ٢٠١٤)

حيث أن الإدارة الاستراتيجية تتولى وضع خطة استراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج، التسويق الأفراد، المالية، تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

يرى البعض بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الناتجة عن البرامج والخطط المقترحة للتوصل للأهداف طويلة الأجر. (الجابري، ٢٠١٣)

وقد عرف منتز بروج وواترز (Mintzberg et Waters) على أنها نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة أو مخططة، أو نتاجاً لاستراتيجيات غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة.

وحسب تعريف السلمي أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه. (درة، ٢٠١٤)

كما عرف هينجر وويلين (Wheleen et Hunger) الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

وجاء تعريف رو (Row) الذي يرى أن الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والهدف الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية الفرص والتهديدات من أجل رسم الاستراتيجيات التي تؤدي إلى الحرية الرئيسية المحافظة على قيم المؤسسة، أي تحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تتبناها المؤسسة. (الشاذلي، ٢٠١٥)

كما عرفها بيروس وروبسون (Pearce et Robarson) أن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتيجيات تم تصميمها للوصول إلى أغراض المنظمة.

ومما سبق يرى الباحث أن الاستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات بمعنى أن الاستراتيجية الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة وبدون قصد، وبالتالي ففي الممارسة العملية تتكون استراتيجيات المؤسسة من مزيج من الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة، مع الأخذ في الاعتبار أهمية أن تدرك الإدارة عملية بروز بعض الاستراتيجيات غير المقصودة، والتدخل في الوقت المناسب بوقف تطبيق الاستراتيجيات غير الناجحة، والعمل على تعزيز الاستراتيجيات الناجحة، هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الاستراتيجي .

مما يعني هذا أن الإدارة الاستراتيجية هو كل ما يرغب به المهتمون للوصول إلى الحاجات في المستقبل القريب أو البعيد، أي تعامل الإدارة مع كل من الغايات والوسائل، بالنسبة للغايات فهي تشخيص وتوصيف الرؤية المستقبلية في خلال عدة سنوات قليلة، أما كوسيلة فهو كيف يمكن توقع تحقيق هذه الرؤية، يمكن هنا التركيز على مهمة المؤسسة واستراتيجيتها، مع الاهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكينها من النجاح. (العنيزي، ٢٠١٦)

أما تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الاستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لها.

إذا استراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها، باستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وبينت بعض نتائج الدراسات أجريت على عدد من الشركات حققت نجاح منها يابانية وأمريكية المعرفة سبب التميز والنجاح، فأظهرت هذه النتائج سبب النجاح وجود استراتيجية جيدة مناسبة للموارد البشرية وإدارتها، حيث وجدت هذه الدراسة أن هذه الشركات تبني استراتيجية استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفر تعليم وتدريب مستمر لها وتدفع لها تعويضات مناسبة، وتصمم سياسة تحفيز جيدة لها وتوفر برامج فعالة لحمايتها من مخاطر العمل، وتصمم الوظائف بشكل توفر لشاغلها عنصر إثارة وتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية، هذا كله رجع على الشركات بالإيجاب حيث درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية ارتفعت مع جودة الأداء، وانخفض معدل دورانها، فكانت النتيجة أن الشركات توصلت إلى منتجات وخدمات ذات الجودة العالية، وأسعار مناسبة، مما خلق لزيائنها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر، وتميز ومنافسة بين الشركات قوية. (ذياب، ٢٠١٥)

أما في ظل التغيرات التكنولوجية والعمليات المتسارعة لا يتحقق البقاء والنمو إلا من خلال الاستجابة الرغبات الزبائن في الوقت المناسب، وهذا يستند على استراتيجيات تنبثق من واقع العمل مباشرة، أي يتطلب توفير موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية تتكيف للبيئة وتتبنى التطبيقات المعرفية، وقد يتطلب هذا استخدام بعض التطبيقات العملية من إدارة الموارد البشرية مثل تقديم برامج تدريبية، تصميم نظام حوافز، إلخ، إلا أنه ما زال الاهتمام بالموارد البشرية يحتاج إلى تطبيق فعلي وليس مجرد اهتمام بتقديم المفهوم نظرياً، فعلى الرغم من إدراك المؤسسات الأهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية إلا أنه تحديد الميزانيات والبرامج التدريبية غير كافية، أي أن تقديم التدريبات لا تحقق الحاجة الفعلية للأفراد، في كثير من الأحيان تقدم هذه التدريبات كميزة ممنوحة أو كإجراء روتيني للترقية.

٣,١,٢ دراسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وتختلف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي: (عقون، ٢٠١٧)

— اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.

– تدريب مواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.

– تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.

– زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

يتضح لنا من ما سبق أن استراتيجية الإدارة للموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج تشمل على مجموعة قرارات هامة وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة، وهي تتعلق بأمر الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

٤,١,٢ مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يوجد عدة مكونات تشملها استراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها بعين الاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الاستراتيجية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ ومنه تكون إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مدخلاً أو إطاراً لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، أي ترجمة الاستراتيجية العامة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وسنحاول بشيء من الإيجاز تناول هذه المكونات على النحو التالي: (Alpana ٢٠١٦)

١. الرؤية : هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والأمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير، ومن المهم ان يشارك جميع العناصر في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل.

٢. الرسالة : إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها، أما بالنسبة لرسالة إدارة البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع

العنصر البشري في المؤسسة والذي يمثل جزءاً من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير، باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحياناً كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

٣. الأهداف : من أجل الولوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة وكدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها، ويقصد بالأهداف الاستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير إن الأهداف الموضوعة للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة يجب أن تتصف بإمكانية القياس وأن تكون محددة وقابلة لتحقيق ومكتوبة ومقبولة، ومرنة، وذات أولويات واضحة وشاملة ومتسقة مع باقي الأهداف الأخرى، ومحددة زمنياً حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتجاه قراراتها.

ومما سبق يتضح أن استراتيجية الموارد البشرية تتكامل وتتطابق مع متطلبات رسالة واستراتيجية المؤسسة، كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي (إدارات واحتياجات من الكفاءات والموارد البشرية)، وعليه فإن المسؤولية عن النتائج والتطابق يكون على جانبيين هما:

— المسؤولية عن النتائج الداخلي : والمقصود به أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فهي تشكل نظام متكامل لإنجاز استراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

— المسؤولية عن النتائج الخارجي : والمقصود بأن تحديات البيئة الخارجية يواجهها المسؤولية عن النتائج بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، حيث أن استراتيجية الموارد البشرية هي نظام جزء من النظام الكلي الذي هو استراتيجية المؤسسة، التي تشمل على استراتيجية الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

٥,١,٢ أبعاد الإدارة الاستراتيجية

أهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي على التوالي : (Nermeen.A.Ahmed 2023)

١. تحليل الوظائف:

المقصود بالتحليل الوظيفي (الأعمال) هو عملية جمع وتحليل وتوليف المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها من خلال الدراسة والملاحظة واستخدام الأساليب الحديثة. طُرق. الأساليب العلمية المتوفرة في هذا المجال.

التحليل الوظيفي هو حجر الزاوية في قسم أو قسم الموارد البشرية. يشار إلى التحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية. وأهم الاستخدامات هي كما يلي:-

- تخطيط الموارد البشرية.
- التخطيط الوظيفي.
- التوظيف والاختيار.
- تطوير وتدريب.
- الأجر والثواب.
- تقييم الأداء والمتابعة الدورية.

٢. تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية، أو كما يطلق عليه باللغة الإنجليزية، تخطيط الموارد البشرية، هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستغل هذا العنصر على النحو الأمثل، ويحدد سبل تحقيق ذلك، في ضوء دراسة الظروف الداخلية. وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العنصر البشري. العمل حيث يمثل عملية وضع إطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم طرق للممارسات المستقبلية المتعلقة بعمليات التوظيف

والتعيين والاختيار والتدريب والتحفيز والترقيات، أسس التقييم على أساس الأداء المتميز والأجور وتحقيق السلامة الحماية من المخاطر، وبناء علاقات جيدة مع المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ومع النقابات المسؤولة عن العمل.

٣. التدريب

التدريب هو عملية تهدف في المقام الأول إلى اكتساب الخبرة والمعرفة التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي يفتقر إليها، والاتجاهات المناسبة للسلطة والعمل، والمهارات والأنماط السلوكية المناسبة، بالإضافة إلى المهارات اللازمة والضرورية. عادات لزيادة معدل كفاءته في الأداء. ويمكن تعريفها أيضًا بأنها عملية مستمرة ومنظمة ويهدف خلال حياة الأفراد في المقام الأول إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية من النمو والأداء المهني، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات المتعلقة بمجال تخصصهم أو عملهم.

التدريب كلمة مشتقة من كلمة المسار، والمسار هو المسار. وهذا يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق الصحيح حتى يتمكنوا من اتباعه والتعود عليه، يعرف التدريب اصطلاحاً بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تطوير القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية لدى الموظفين الأفراد لتمكينهم من الأداء الفعال والمثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

يمثل التدريب أهمية كبيرة للأفراد سواء كانوا باحثين عن عمل، أو يعملون في القطاع العام أو الخاص، أو يمتلكون عملاً مستقلاً، حيث يساعد التدريب على تحسين وتطوير كفاءات وقدرات الأفراد، كما يساهم في تطوير التواصل المهارات بين الأفراد. كما أنه يساعد الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشكلاتهم في العمل، ويساعد في تحفيز العاملين على تطوير أدائهم يسمح التدريب بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويتيح لهم فرص الترقى والتطوير بالإضافة إلى ذلك، يتيح التدريب تقليل معدل حوادث العمل ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

ولا تنعكس آثار التدريب على الأفراد بشكل خاص، بل تنعكس على أداء وإنتاجية المؤسسة التي تهتم بالتدريب وتطوير كفاءات وقدرات ومهارات موظفيها وتتمثل هذه الأهمية في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي، من خلال مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية. يساهم التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها. يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة لها فعالة للاتصالات والاستثمارات.

٤. تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم الأداء بأنه إجراءات نظامية رسمية تقوم بها المنظمة لقياس جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية، وتقييم مدى دقة النتائج، وذلك بناءً على الصلاحيات الممنوحة للموظف والمسؤوليات الناتجة عن وظيفته. موضع.

ومن الجدير بالذكر هنا أن تقييم الأداء في بداية اعتماده من قبل المؤسسات كان سنوياً، إلا أن معظم المؤسسات في الآونة الأخيرة اتجهت إلى إجراء تقييم أداء ربع سنوي أو شهري أو حتى أسبوعي لموظفيها، وبغض النظر عن الطريقة أو الوقت الذي يتم فيه تقييم الأداء، تعتمد المؤسسة في إجراء التقييم، وتعتمد نتائج التقييم على إعطاء التغذية الراجعة المناسبة لكل موظف حسب تقييمه لتطوير نفسه وتحسين جودة عمله، وبناء على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب والعادل بشأن الترقية الموظفين أو منحهم زيادات مادية، بالإضافة إلى استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب أو النقل أو إنهاء خدمات الموظفين.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

١,٢,٢ تعريف التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي على أنه سعى المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ويتمثل التميز التنظيمي في تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. (عائشة ٢٠١٥)

ويعرف كذلك بأنه تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة.

ويعبر التميز التنظيمي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (Ganratchakan ٢٠١٥)

وفي ضوء هذه التعريفات السابقة للتميز التنظيمي يمكن للباحث القول بأن التميز التنظيمي هو تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

٢,٢,٢ نشأة التميز التنظيمي:

مرتطور مدخل التميز التنظيمي بعدة مراحل هي: (Alpana ٢٠١٦)

١. التيسير

عرفت هذه الموجة بالموجة الأولى من التميز، وظهرت في بداية الثمانينات مع تغيرات عميقة في الممارسات الإدارية، مما أدى إلى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق. وعليه، ظهر نموذج السبعة الذي يتضمن ثلاثة متغيرات ثابتة: الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي والأنظمة، وثلاثة عناصر متغيرة: الموظفون، والقيم المشتركة، والأسلوب الإداري، وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن العناصر الستة السابقة. ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل مبني على مجموعة من المفاهيم والأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

٢. التغيير

ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في بداية التسعينات، وركزت على التميز الذي لا يقتصر على المنظمة فحسب، بل يمتد إلى الفرد والمجتمع. ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية وتناولت ثلاثة أبعاد أساسية للتميز وهي الأبعاد الفردية والتنظيمية والاجتماعية.

٣. التعلم

وجاءت مرحلة التميز الثالثة لمأسسة التعليم، وظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على أنظمة التفكير والنظر إلى المعرفة كمصدر للميزة التنافسية، واعتبار العميل أولوية قصوى، ووجود مجتمع مشترك. الرؤية للوصول إلى التميز، ومن ثم يعتبر التعلم الأساس الأساسي لتحقيق التميز في المنظمة.

٤. تطبيق نماذج التميز

نماذج التميز هي الإطار الذي يساعد المنظمات على تحقيق التميز. وتزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي على أساسها تمنح المنظمة جائزة سنوية، بالإضافة إلى استخدامها لتحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز. (Alpana ٢٠١٦)

٥. التطوير التنظيمي المتكامل

تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق تكامل أكبر بين الأساليب والأساليب، وتتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة. يتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم، وتبنى مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ومما سبق يرى الباحث أن مدخل التميز التنظيمي ارتبط في ظهوره مع تطور جذور مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فالتميز قد ولد من رحم الجودة، ثم تزايد الاهتمام به في نهاية القرن الماضي بهدف تحديد أفضل الممارسات التنظيمية، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

٣,٢,٢ أهمية التميز التنظيمي:

وتنبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز، وتمثل في القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف، وإدارة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

ويدعم التميز التنظيمي تبنى أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح بتبني استراتيجية الجودة لقياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين المستمر. (Raquel ٢٠١٥)

كما يتضمن التميز التنظيمي مجموعة من المبادئ والمعايير والطرق التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المنظمة، ومن ثم توفر الدعم للتنمية المستدامة.

يشير التميز التنظيمي إلى التحسين والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها لتلبية أو تجاوز توقعات عملائها وأصحاب المصلحة والموظفين. إنه عنصر أساسي لنجاح واستدامة المنظمة على المدى الطويل. ويمكن تسليط الضوء على أهمية التميز التنظيمي في المنظمات فيما يلي: (ياسين،

(٢٠١٣)

١. تعزيز رضا العملاء: يساعد التميز المؤسسي المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلي توقعات عملائها أو تتجاوزها. وهذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات والإيرادات والربحية.

٢. تحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام والمشاركة. يؤدي ذلك إلى تحسين معنويات الموظفين والرضا الوظيفي والتحفيز، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار.

٣. الميزة التنافسية: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على تمييز نفسها عن منافسيها من خلال توفير منتجات وخدمات وتجارب عملاء متفوقة. وينتج عن ذلك ميزة تنافسية تمكن المؤسسات من الاستحواذ على حصة أكبر من السوق وتحقيق النمو المستدام.

٤. تعزيز السمعة وصورة العلامة التجارية: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على بناء سمعة إيجابية وصورة العلامة التجارية والحفاظ عليها في السوق. ويؤدي هذا إلى زيادة الثقة والمصداقية والاعتراف، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة حصة السوق وولاء العملاء وفرص العمل.

٥. خفض التكلفة والكفاءة: يساعد التميز التنظيمي المؤسسات على تحسين عملياتها وأنظمتها ومواردها لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية. ويؤدي ذلك إلى تقليل النفقات وزيادة الربحية والنمو المستدام.

ومما سبق يرى الباحث أن التميز التنظيمي يعد أمراً بالغ الأهمية لنجاح واستدامة المنظمات على المدى الطويل فهو يساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات متميزة، وتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، واكتساب ميزة تنافسية، وتعزيز سمعتهم وصورة علامتهم التجارية، وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة.

٤,٢,٢ مبادئ التميز التنظيمي:

التميز التنظيمي باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري يتطلب رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، وهذا بدوره يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفرق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملگًا له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها وتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (مسيل، ٢٠١٨)

- القيادة: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة، وبهئ بيئة تشجع على التميز.
- تنمية العاملين ومشاركتهم: التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- التوجه نحو تحقيق النتائج: التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد جميع أصحاب المصلحة.
- التوجه المتصل بالعمل: التميز هو إيجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الأخير على جودة المنتجات والخدمات.
- الإدارة بالعمليات: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة والمشاركة، إضافة إلى الإدارة على أساس العمليات.
- استمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين: التميز هو تحدي للوضع الراهن، وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- صنع القرار معتمداً على الحقائق: يتم صنع القرار واتخاذ داخل المنظمة بناء على الحقائق أو البيانات.

٥,٢,٢ أبعاد التميز التنظيمي:

تتعدد وتنوع الأبعاد في كل دراسة طبعا لوجهات نظر الباحثين وفي هذه الدراسة استعرض

الباحث الأبعاد التالية: (مسيل، ٢٠١٨)

١. تميز القيادة:

يعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتميز التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، وينتج عن ذلك نتائج وإنجازات تتجاوز المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وتصل إلى رضا متلقي المنتج أو الخدمة .

إن الطريق إلى تحقيق التميز هو القيادة الناجحة، والتي تعني تحريك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم طويلة المدى. القيادة الناجحة هي أسلوب ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين القائد هو الشخص الذي يشغل منصباً رفيعاً في المجموعة ويُتوقع منه أن يؤدي عمله بطريقة تتفق مع هذا المنصب. القيادة هي التأثير الاستراتيجي على الآخرين للقيام بالأفعال التي يريد القائد إنجازها، وقدرة القائد على التأثير على الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والقدرة على إقناع الآخرين بمحاولة القيام بذلك. تحقيق أهداف معينة بحماس، أو عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه محدد ومخطط له من خلال حثهم على العمل. ومن خلال اختيارهم تتمتع القيادة بعناصر مهمة، أولها القائد الذي يتمتع بشخصية مؤثرة، ومهارات لتحقيق هدف محدد، ومجموعة من الأفراد الضروريين لتحقيق الهدف. الرقابة هي عملية منهجية يتأكد من خلالها القادة من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

٢. تميز الاستراتيجية:

إن التميز الاستراتيجي والجودة والإبداع في الأداء من أسس النجاح المؤسسي، حيث تلعب دوراً هاماً في خلق بيئة تفاعلية وإنتاجية عالية إن التركيز على جودة الأداء يعيد تشكيل القيادة والعمل الإداري في تطوير منهجية العمل وتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز. ولذلك، فإن إدارة الجودة والأداء مرتبطان يرتبط هذا البرنامج التدريبي ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة ورؤيتها، حيث يركز في المقام الأول على آليات تعزيز الأداء المؤسسي والوظيفي وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات سواء كانت صغيرة أو خاصة، وفق أحدث النماذج العالمية لتمييز الأداء، وهو يعتبر دافعاً نحو تحسين العمل وتحقيق التكامل الاستراتيجي وتعزيز الإبداع والابتكار. تحقيق الجودة في تعزيز كفاءة العمل والإنتاجية والتنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق أعلى معايير التميز وإدارة الجودة.

٣. تميز الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أو منظمة، فهو يوضح الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية ترتبط ببعضها البعض بروابط سلطة تشمل التعليمات والأوامر والعلاقات.

يقصد بالهيكل التنظيمي: هيكل يحدد الإدارات وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، ويضمن الإطار المناسب للعمليات التشغيلية، والأداء المتوقع، ويتيح التنسيق والتحكم في الأنشطة. لغرض اتخاذ القرار من قبل الإدارة.

٤. تميز الأفراد:

يعني أن الفرد المتميز يقدم لعمله الكثير، ويبذل فيه الجهد المضاعف لتحقيق هدفه في العمل، حتى لو كان ما يتقاضاه من العمل لا يتناسب مع ما يحصل عليه كأجر، فالمتميز إنسان مسؤول ومتفاني وملتزم، فهو لا يتذمر، ولا يتهرب الأعباء، بل يزيل العقبات، وينفذ المهام ويبتكر الحلول، مهما كانت المشكلات صعبة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

١,٣ تمهيد

يوضح هذا الفصل شرحاً مفصلاً للطرق والإجراءات التي تم إتباعها في تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، حيث يتضمن طبيعة الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع بيانات الدراسة، كما ويبين هذا الفصل جوانب إعداد وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، ويتضمن أيضاً توضيحاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات ونتائج الدراسة.

٢,٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (٥٧٨) موظفاً.

٣,٣ عينة الدراسة

إعتمدت الدراسة العينة الطبقية التناسبية الممثلة لمجتمع الدراسة، والمتناسبة لتشمل صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم العينة (262) ، علماً بأن حجم العينة الممثلة استناداً الى (النجار، النجار والزعي، ٢٠١٣: ١٠٩) يجب أن يكون (٢٣٤) استبانة، ولضمان أكبر تمثيل فقد تم توزيع (٢٨٠) على صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، استرجع منها (٢٦٧) استبانة، وعند تدقيقها تبين أن (٥) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون عدد الصالح منها والمقبول للتحليل هو (٢٦٢) ، والجدول (٢) يوضح التفاصيل.

٤,٣ مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية تم الإعتماد على مصدرين لجمع البيانات، هما:

المصادر الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب المتخصصة والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الوثائق والنشرات ذات الصلة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتميز المنظمي، وسلوك المواطنة المنظمي بهدف تغطية مواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها الرئيسة والفرعية، وإعداد الإطار النظري للدراسة، والتساؤلات وفرضيات الدراسة، ولقد اعتمدت الدراسة في توثيق البيانات على طريقة توثيق جمعية علماء النفس الأمريكية (Manual of the American Psychological Association – APA) والمعتمدة في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

المصادر الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الإستبانة)، ولقد تم تصميم هذه الإستبانة من خلال الدراسات السابقة في نفس المجال، حيث تكونت الإستبانة من جزأين تضمن الجزء الأول معلومات أساسية مثل (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الإجتماعية) لعينة الدراسة، وتضمن الجزء الثاني أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، وأبعاد المتغير التابع (التميز المنظمي)، وكذلك أبعاد المتغير الوسيط (سلوك المواطنة المنظمي)، أنظر الملحق (٢).

٥,٣ أداة الدراسة

لغايات الدراسة الميدانية، تم تصميم إستبانة تتكون من جزأين:

الجزء الأول: ويتكون من المعلومات الديموغرافية: وتتمثل بما يلي: (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الإجتماعية).

الجزء الثاني: ويعبر عن مجالات الدراسة، ويتكون من مجموعة من الفقرات التي تعبر عن متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد تمثلت بما يلي:

المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

وأبعاده هي (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين التعويضات).

المتغير التابع (التميز المنظمي)

وأبعاده هي (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الأفراد، تميز الثقافة المنظمة).

وفي ضوء ما تقدم، أصبحت أداة الدراسة تتكون بصورتها النهائية والموجهة الى موظفي صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية من (٤٥) فقرة بالإضافة الى المعلومات الديموغرافية، والجدول (١) التالي يبين فقرات قياس متغيرات أنموذج الدراسة ومصادر المقياس.

الجدول (١): فقرات قياس متغيرات أنموذج الدراسة ومصادر المقياس

الرقم	المتغير	الأبعاد	الفقرات
١.	المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)	تحليل الوظائف	١ - ٣
		تخطيط الموارد البشرية	٤ - ٦
		التدريب	٧ - ٩
		تقييم أداء العاملين	١٠ - ١٢
		التعويضات	١٣ - ١٥
٢.	المتغير التابع (التميز المنظمي)	تميز القيادة	١٦ - ١٨
		تميز الإستراتيجية	١٩ - ٢١
		تميز الهيكل التنظيمي	٢٢ - ٢٤
		تميز الأفراد	٢٥ - ٢٧

٢٨ - ٣٠	تميز الثقافة المنظمة		
---------	----------------------	--	--

٦,٣ مقياس الدراسة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) كونه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الإستجابات، حيث يعبر أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات التي ينتمون إليها وفق المقياس المذكور، وكما يلي:

جدول (٢) مقياس ليكرت

طبيعة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وتم اعتماد المقياس لدرجة الموافقة على أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد التميز المنظمي وأبعاد سلوك المواطن المنظمي، مقسم إلى ثلاثة مستويات، حيث تم احتساب درجة القطع (طول الفئة) من خلال حاصل الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (٥) وأقل قيمة فيه (١) مقسوماً على ثلاثة مستويات، أي أن درجة القطع (طول الفئة) هي عبارة عن $[1.33 = 3/(1-5)]$.

وبناءً على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة: من ١ - ٢,٣٣

الأهمية المتوسطة: من ٢,٣٤ - ٣,٦٧

الأهمية المرتفعة: من ٣,٦٨ - ٥

ويلخص ذلك الجدول التالي:

جدول (٣): أهمية القرار

درجة موافقة منخفضة	درجة موافقة متوسطة	درجة موافقة مرتفعة
(١ - ٢,٣٣)	(٢,٣٤ - ٣,٦٧)	(٣,٦٨ - ٥)

الصدق الداخلي لأداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخراج معاملات ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لكل متغير الذي ينتهي اليه، واستخدم لذلك معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول (٤) يوضح ذلك :

الجدول (٤): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية للبعد مع

الدرجة الكلية للمتغير

المتغير	البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمتغير
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	إستراتيجية تحليل الوظائف	*٠,٧٧٧
	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	*٠,٩٣٣
	إستراتيجية التدريب	*٠,٩٢٠
	إستراتيجية تقييم أداء العاملين	*٠,٩٣٠
	إستراتيجية التعويضات	*٠,٨٧٦
التميز التنظيمي	تميز القيادة	*٠,٨٨٥
	تميز الاستراتيجية	*٠,٨٧٢
	تميز الهيكل التنظيمي	*٠,٨٧٥
	تميز الأفراد	*٠,٨٧٤

تميز الثقافة المنظمة	٠,٨٧٣ *
----------------------	---------

* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٤) أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتهي إليه مرتفعة ودالة إحصائية، مما يشير إلى أنها مناسبة لأغراض الدراسة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لأداة الدراسة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وذلك من أجل حساب معاملات الثبات لمتغيرات الأداة، والجدول (٣) يوضح معامل الإتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة، حيث تتراوح قيمة معامل (Alpha) بين (٠ - ١).

الجدول (٥): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة)

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيى كرونباخ ألفا (α)
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	إستراتيجية تحليل الوظائف	٣	٠,٧٨٦
	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٣	٠,٨٥٠
	إستراتيجية التدريب	٣	٠,٨٧٨
	إستراتيجية تقييم أداء العاملين	٣	٠,٨٣٩
	إستراتيجية التعويضات	٣	٠,٩١٩

٠,٩٥٥	١٥	الدرجة الكلية	التميز التنظيمي
٠,٩١٣	٣	تميز القيادة	
٠,٨٩٤	١٥	تميز الاستراتيجية	
٠,٦٨٩	٣	تميز الهيكل التنظيمي	
٠,٨٨٠	٣	تميز الأفراد	
٠,٨١٤	٣	تميز الثقافة المنظمة	
٠,٩٤٨	١٥	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (٣) أن (قيم معاملات الثبات قيم) كرونباخ ألفا لفقرات الدراسة تراوحت بين (٠,٦٨٩-٠,٩٧٤)، بالإضافة إلى أن الدرجة الكلية لجميع فقرات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت (٠,٩٥٥)، وللتميز المنظمي (٠,٩٤٨)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٦٠) ، (حيث تشير القيمة $\text{Alpha} \geq 0.6$) إلى وجود درجة اتساق مقبولة، ويشير ذلك إلى أن جميع متغيرات الدراسة والأبعاد المشكلة لها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، وهذا يعتبر مؤشراً على الإتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة، وإمكانية الإعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وبعد جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب لإستخراج النتائج الإحصائية، حيث تمت الإستعانة بالأساليب الإحصائية في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS) بهدف معالجة البيانات، ولهذا تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

٥. التكرارات والنسب المئوية (Percentages and Replications): من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وعرض النتائج الوصفية المتعلقة باستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة.

٦. المتوسطات الحسابية (Arithmetic mean) من أجل التعرف على الأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المدروسة المستقلة والتابعة والوسيط، ويستخدم في معرفة مديتمركز البيانات النقطة المركزية التي تتجمع حولها البيانات، وقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة.

٧. الانحرافات المعيارية (Standard deviation) من أجل التعرف على الأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المدروسة (المستقلة والتابعة والوسيط)، ويستخدم في قياس مدى تشتت القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية بالنسبة للوسط الحسابي (إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم وسطها الحسابي).

٨. اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test) لإختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الإنحدار الخطي، وفحص العلاقة بين مجموعة من متغيرات الدراسة والارتباط الذاتي (Autocorrelation) من أجل فحص العلاقة بين متغيرين.

٩. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) ، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، للكشف عن مشكلة تعدد العلاقة الخطية، والتأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥).

١٠. تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis): لاختبار تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع، واختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة الفرعية بشكل منفرد على كل من المتغير التابع والمتغير الوسيط.

١١. تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression analysis) وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

١٢. التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) ، وذلك باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١) فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

١٣. اختبار معامل الارتباط الذاتي (Autocorrelation) ، لإختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل

الإنحدار الخطي، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الإنحدار، وذلك

باستخدام اختبار ديرين واتسون (Durbin – Watson Test).

١٤. إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة

المستخدمة.

١٥. إختبار ديرين واتسون (Durbin – Watson Test):الإختبار الارتباط الذاتي .ومدى قدرة النموذج

على التنبؤ ، (Autocorrelation)، ومدى قدرة النموذج على التنبؤ

١٦. تحليل المسار عن طريق إستخدام برنامج (Smart (The partial least squares path modeling

(PLS)، بهدف اختبار الفرضية الرابعة واستخراج الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ تمهيد:

يعرض هذا الفصل وصفاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، حيث يقدم وصفاً لخصائص عينة الدراسة، ووصفاً لمتغيراتها والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعليق عليها.

٢,٤ وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص التعريفية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تتضمن: (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية)، وذلك من خلال إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتلخيص تلك البيانات في جداول توضح قيم التوزيع التكراري والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

الجنس

الجدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١٥	٨٢,١
	أنثى	٤٧	١٧,٩
	المجموع	٢٦٢	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٦) بأن عدد الذكور قد بلغ (٢١٥) ويشكلون نسبة (٨٢,١٪) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (٤٧) وشكل نسبة (١٧,٩٪) من العينة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، الأمر الذي يتطلب القدرات العقلية والجسدية للذهاب

بشكل مستمر الى هذه المصانع ومتابعة أعمالها في مواقعها، وهذا العمل يناسب الذكور أكثر ، ويجعل نسبة أفراد عينة الدراسة الذكور أكبر.

العمر

الجدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٢٥ سنة فما دون	١٣	٥,٠
	٢٦ - ٣٥ سنة	١٢٢	٤٦,٥
	٣٦ - ٤٥ سنة	١١٧	٤٤,٧
	٤٦ سنة فأكثر	١٠	٣,٨
	المجموع	٢٦٢	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٧) بأن فئة الأعمار (٢٦ - ٣٥ سنة) هي الفئة الأكبر، حيث بلغت نسبتها (٤٦,٥٪)، مع وجود تقارب مع الفئة العمرية (٣٦-٤٥ سنة) التي بلغت نسبتها (٤٤,٧٪)، بينما كانت الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر) هي الأقل وبنسبة (٣,٨٪)، ونلاحظ من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب، ويعود السبب في ذلك الى اعتماد صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية على الموارد البشرية الشابة والمدرية والمؤهلة، ذات القدرة والكفاءة والإبداع، ويتوافق ذلك مع ما تمتاز به صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية من تفوق وتميز ونجاح.

المؤهل التعليمي

الجدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	١٢	٤,٦
	بكالوريوس	٢٤١	٩٢,٠
	ماجستير	٩	٣,٤
	دكتوراة	٠	٠,٠
	المجموع	٢٦٢	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٨) بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن مؤهلهم التعليمي (بكالوريوس)، حيث شكلت نسبتهم (٩٢٪)، ويعود السبب في ذلك الى طبيعة العمل في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث أن دورها هو إدارة صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، والإشراف عليها ومتابعة أعمالها، ولذلك فهي تتطلب الإعتماد على الموارد البشرية ذات التأهيل المتميز الذي يتناسب مع طبيعة نشاطاتها، وأداء أعمالها وتحقيق أهدافها وتميزها.

الحالة الاجتماعية

الجدول (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٠٩	٤١,٦
	متزوج	١٥٣	٥٨,٤
	المجموع	٢٦٢	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٩) بأن عدد المتزوجين قد شكل النسبة الكبرى من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (١٥٣)، وقد شكلوا ما نسبته (٥٨,٤٪)، ويعتبر هذا أمر طبيعي إذا ما تم النظر الى الفئات العمرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

٣,٤ تحليل أسئلة الدراسة

يعرض هذا الجزء وصفاً لجميع متغيرات الدراسة، وفقرات الاستبانة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة، من أجل تحديد درجة الموافقة والأهمية النسبية للفقرات، وكانت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتضمن:

١- بعد إستراتيجية تحليل الوظائف:

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية تحليل الوظائف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يوجد في الصندوق وصف وظيفي (وصف أعمال ومهام الوظيفة) واضح ومحدد لكل وظيفة	٤,١٦	٠,٦٧	١	مرتفعة
٢	يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	٣,٦٦	٠,٨٠	٣	متوسطة

مرتفعة	٢	٠,٧٤	٣,٩٤	يحدد الوصف الوظيفي المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل كل وظيفة	٣
مرتفعة	---	---	٣,٩٢	المتوسط العام للفقرات	

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على إستراتيجية تحليل الوظائف، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٢)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٦ – ٤,١٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "يوجد في الصندوق وصف وظيفي وصف أعمال ومهام الوظيفة واضح ومحدد لكل وظيفة " بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة " بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة متوسطة.

٢- بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية تخطيط الموارد

البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يحدد صندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس	٤,١٧	٠,٨١	١	مرتفعة

مرتفعة	٢	٠,٨٤	٤,١٣	يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم (العدد) بشكل مدروس	٢
متوسطة	٣	١,٢٢	٣,٦٤	يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية بناء على عمال ونشاطات خدمات الصندوق المتوقعة مستقبلا	٣
مرتفعة	---	---	٣,٩٨	المتوسط العام للفقرات	

يلاحظ من الجدول (١١) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٨)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٤ – ٤,١٧)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على " يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس " بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والاحيرة جاءت الفقرة (٣) التي تنص على " يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بناءً على أعمال ونشاطات وخدمات الصندوق المتوقعة مستقبلا " بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٢٢) وبدرجة متوسطة.

٣- بعد إستراتيجية التدريب

الجدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية	٣,٦٥	١,٢٦	٣	متوسطة
٢	يركز التدريب على المعارف والمهارات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف واستراتيجيات الصندوق	٣,٩٦	٠,٨٥	٢	مرتفعة
٣	يوفر الصندوق للعملية التدريبية كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلائم موضوع التدريب	٤,٠٣	٠,٨٠	١	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	٣,٨٨	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٢) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على إستراتيجية التدريب، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٨) ، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٥ – ٤,٠٣)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣) التي تنص على "توفر الصندوق لعملية التدريب كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلائم موضوع التدريب " بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (١) التي تنص على "يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٢٦) وبدرجة متوسطة.

٤- بعد إستراتيجية تقييم أداء العاملين:

الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم أداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة	٣,٩٨	٠,٨٥	١	مرتفعة
٢	يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء	٣,٦٣	١,٠٦	٣	متوسطة
٣	تهدف عملية تقييم الأداء إلى تقويم الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين	٣,٩٢	٠,٩٠	٢	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	٣,٨٤	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٣) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على إستراتيجية تقييم أداء العاملين، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٤)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٣ – ٣,٩٨)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٠٦) وبدرجة متوسطة.

٥- بعد إستراتيجية التعويضات:

الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية التعويضات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تتناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به	٤,٠٦	٠,٨٦	١	مرتفعة
٢	يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية	٤,٠٠	٠,٨٦	٣	مرتفعة
٣	يحقق نظام التعويضات في الصندوق الرضا للعاملين	٤,٠٢	٠,٨٣	٢	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	٤,٠٢	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على إستراتيجية التعويضات، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,٠٢) ، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٠ – ٤,٠٦) ، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على " تتناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به " بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٦) وبدرجة مرتفعة.

وبناءً على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية كما في الجدول التالي:

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
١	إستراتيجية تحليل الوظائف	٣,٩٢	٣	مرتفعة
٢	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٣,٩٨	٢	مرتفعة
٣	إستراتيجية التدريب	٣,٨٨	٤	مرتفعة
٤	إستراتيجية تقييم أداء العاملين	٣,٨٤	٥	مرتفعة
٥	إستراتيجية التعويضات	٤,٠٢	١	مرتفعة
	المتوسط العام	٣,٩٣	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٥) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٣)، وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٤ – ٤,٠٢) وجاء في المرتبة الأولى بعد "إستراتيجية التعويضات" بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "إستراتيجية تحليل الوظائف" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "إستراتيجية التدريب" بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، فيما جاء بعد "إستراتيجية تقييم أداء العاملين" في المرتبة الخامسة والاختيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٤).

٢,٢,٥ النتائج المتعلقة بالتميز المنظمي

١- بعد تميز القيادة:

الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز	٤,٢٢	٠,٧١	١	مرتفعة
٢	تشجع الإدارة العليا للصندوق الإبداع والأداء المتميز والمتفوق لدى العاملين	٤,١٩	٠,٧٣	٢	مرتفعة
٣	تلتزم الإدارة العليا في الصندوق بمضامين التميز القيادي من خلال (تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين والتواصل معهم وإعطائهم فرص النقد البناء).	٤,١٣	٠,٨٠	٣	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	٤,١٨	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٦) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز القيادة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده (٤,١٨)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٢-٤,١٣)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز" بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧١) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "تلتزم الإدارة العليا في الصندوق بمضامين التميز القيادي من خلال (تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين والتواصل معهم وإعطائهم فرص النقد البناء)" بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة مرتفعة.

٢- بعد تميز الإستراتيجية

الجدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يتبنى الصندوق استراتيجياتها في ضوء إحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)	٤,٠٩	٠,٧٨	١	مرتفعة
٢	يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئتها الداخلية والخارجية	٣,٦٥	١,١٤	٣	متوسطة
٣	يسعى الصندوق لتطوير استراتيجياتها ومتابعة تنفيذها	٣,٩٢	٠,٩٢	٢	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	٣,٨٩	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٧) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الإستراتيجية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٩) ، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٩-٣,٦٥) ، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "تبني الصندوق استراتيجياتها في ضوء إحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة " بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على " يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئتها الداخلية والخارجية " بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,١٤) وبدرجة متوسطة.

٣- بعد تميز الهيكل التنظيمي

الجدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يحقق الهيكل التنظيمي للصندوق سهولة وانسيابية الاتصال بين الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية والرؤساء والمرؤوسين	٤,١٥	٠,٨٢	٢	مرتفعة
٢	لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الصندوق	٤,٢٦	٠,٧٣	١	مرتفعة
٣	يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة	٣,٦٥	١,١٩	٣	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	٤,٠٢	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٨) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الهيكل التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,٠٢)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٥ – ٤,٢٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي تنص على " لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات

التي تحتاجها الصندوق " بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والاحيرة جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,١٩) وبدرجة متوسطة.

٤- بعد تميز الأفراد

الجدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يتسم العاملون بالحماس والدافعية لأداء مهامهم وتحقيق اهداف الصندوق	4.12	0.84	2	مرتفعة
٢	يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية	4.16	0.81	1	مرتفعة
٣	يسعى العاملون في الصندوق للقيام بواجباتهم وأداء مهامهم باحترافية عالية	4.08	0.90	3	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	4.12	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٩) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الأفراد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,١٢)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٨ - ٤,١٦) ، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي تنص على "يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية" بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة مرتفعة،

وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "يسعى العاملون في الصندوق للقيام بواجباتهم وأداء مهامهم باحترافية عالية" بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبدرجة مرتفعة.

٥- بعد تميز الثقافة المنظمة:

الجدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الثقافة المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	يساهم ثقافة الصندوق في توجيه سلوك العاملين ورفع معدلات كفاءة الأداء	٣,٩٥	٠,٨٧	٢	مرتفعة
٢	يمنح ثقافة الصندوق العاملين الاستقلالية والثقة العالية لتحقيق أهداف العمل	٣,٩٤	٠,٩١	٣	مرتفعة
٣	يساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين	٣,٩٧	٠,٩٤	١	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	٣,٩٦	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٢٠) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الثقافة المنظمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٦) ، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٤ – ٣,٩٧)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣) التي تنص على "تساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والاحيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "تمنح ثقافة الصندوق

العاملين الاستقلالية والثقة العالية لتحقيق أهداف العمل" بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٩١) وبدرجة مرتفعة.

وبناء على البيانات السابقة، يمكن مقارنة المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المنظمي كما في الجدول التالي:

الجدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المنظمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تميز القيادة	٤,١٨	١	مرتفعة
٢	تميز الإستراتيجية	٣,٨٩	٥	مرتفعة
٣	تميز الهيكل التنظيمي	٤,٠٢	٣	مرتفعة
٤	تميز الأفراد	٤,١٢	٢	مرتفعة
٥	تميز الثقافة المنظمة	٣,٩٦	٤	مرتفعة
	المتوسط العام	٤,٠٣	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٢١) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على التميز المنظمي بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٣) ، وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٩ – ٤,١٨) وجاء في المرتبة الأولى بعد "تميز القيادة" بمتوسط حسابي (٤,١٨) ، وفي المرتبة الثانية جاء بعد تميز الأفراد " بمتوسط حسابي (٤,١٢) وجاء في المرتبة الثالثة بعد "تميز الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "تميز الثقافة المنظمة" بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، فيما جاء بعد "تميز الإستراتيجية" في المرتبة الخامسة والاختيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩).

٥,٤ ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

ملاءمة البيانات لإجراء تحليل الانحدار

- لاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، وحيث أنه يجب توفر شرطين لتطبيق الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع التوزيع الطبيعي، لذلك فقد تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، واختبار الارتباط الذاتي، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات الافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:
- تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عالي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١.٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٥).
- تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١) فذلك يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار معامل الارتباط الذاتي (Autocorrelation) وذلك باستخدام اختبار ديرين - واتسون (Durbin – Watson Test).

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

تم حساب معامل تضخم التباين للمتغير المستقل، وذلك لاختبار خلو النموذج من الارتباط الخطي المتعدد الذي يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد (R^2) ويجعله أكبر من قيمته الفعلية:

الجدول (٢٢): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير المستقل	أبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
	إستراتيجية تحليل الوظائف	٢,١٩	٠,٤٦

٠,٢١	٤,٧٢	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٠,٢٢	٤,٥٠	إستراتيجية التدريب	
٠,١٩	٥,٣٨	إستراتيجية تقييم أداء العاملين	
٠,٢٩	٣,٤٤	إستراتيجية التعويضات	

يلاحظ من الجدول (٢٢) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد من أبعاد متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أكبر من العدد ١ وأقل من العدد ١٠ حيث أنها تتراوح بين (٠,١٩-٥,٣٨)، أما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) فقد تراوحت بين (٠,١٩ - ٠,٤٦) وجميع قيم التباين المسموح به أكبر من (٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل (Multicollinearity).

وتم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، للتأكد من عدم وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

الجدول (٢٣): مصفوفة ارتباط بيرسون للأبعاد الفرعية في المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية					المتغير
إستراتيجية التعويضات	إستراتيجية تقييم أداء العاملين	إستراتيجية التدريب	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	إستراتيجية تحليل الوظائف	
				١	إستراتيجية تحليل الوظائف
			١	*٠,٦١٣	إستراتيجية تخطيط

الموارد البشرية					
إستراتيجية التدريب	*.٠,٥٠٢	*.٠,٥٨٣	١		
إستراتيجية تقييم أداء العاملين	*.٠,٦٧٣	*.٠,٦٢٢	*.٠,٥٩٥	١	
إستراتيجية التعويضات	*.٠,٥٩٦	*.٠,٥٧٢	*.٠,٤٤٠	*.٠,٥٦٦	١

* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يبين الجدول (٢٣) أن أعلى قيمة للارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (٠,٦٧٣)، وقد كانت بين المتغيرين إستراتيجية تحليل الوظائف وإستراتيجية تقييم أداء العاملين، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كانت أقل من ذلك، مما يشير إلى خلو النموذج من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، حيث أن جميع هذه القيم كانت أقل من (٠,٨٠)، وبالتالي فإن عينة الدراسة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي، وذلك إستناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2010, 329).

اختبار معامل الارتباط الذاتي (Autocorrelation).

يستخدم اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، والتي قد تضعف من قدرة النموذج على التنبؤ، ولقد تم استخدام اختبار ديربن - واتسون (Watson Test Durbin)، لاختبار خلو النموذج من الارتباط الذاتي، حيث يتم مقارنة قيم (D-W) الجدولية لعينة حجمها (١) وعدد متغيراتها (k) مع نتيجة قيم (D-W) المحسوبة، حيث يوجد قيمتان جدوليتان الإحصائية (D-W) وهما: (dl) التي تمثل القيمة الصغرى أو الحد الأدنى، و (du) التي تمثل القيمة العظمى أو الحد الأعلى، حيث يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (D-W) المحسوبة أكبر من القيمة العظمى (du)، ولقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (٢٨):

الجدول (٢٤): نتائج اختبار الارتباط الذاتي

المتغير المستقل	أبعاد المتغير المستقل	D-W	الحد الأعلى du
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	إستراتيجية تحليل الوظائف	١,٨٢	١,٧٧
	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	١,٧٥	١,٧٢
	إستراتيجية التدريب	١,٩٤	١,٨٣
	إستراتيجية تقييم أداء العاملين	٢,٠٣	١,٨١
	إستراتيجية التعويضات	٢,١٢	١,٨٤

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٢٤) الى ان جميع قيم ديرين – واتسون (D-W) المحسوبة أعلى من القيم العظمى التي تقابلها من قيم ديرين واتسون (du) مما يشير الى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي، وصلاحيتها للاستخدام في نموذج الإنحدار.

اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أقل من (١) فإن ذلك يشير الى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وكما هو موضح في الجدول (٢٩) التالي:

الجدول (٢٥): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من خلال احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness)

لأبعاد المتغير المستقل

المتغير المستقل	أبعاد المتغير المستقل	Skewness
	إستراتيجية تحليل الوظائف	٠,٢٠٤

٠,٥٠٩	إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
٠,١٩	إستراتيجية التدريب	
٠,٢٢٩	إستراتيجية تقييم أداء العاملين	
٠,٦٧٠	إستراتيجية التعويضات	

يوضح الجدول (٢٥) بأن جميع قيم معامل الالتواء (Skewness) لأبعاد المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) أقل من (١)، ما يشير الى أن توزيع البيانات لجميع المتغيرات كانت ضمن التوزيع الطبيعي.

٤,٥ اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم إخضاع الفرضيات الرئيسية الأولى والثالثة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)، في حين تم إخضاع الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضيات لتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) أما الفرضية الرئيسية الثانية فسيتم اختبارها من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وباستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) عن طريق استخدام برنامج (Smart PLS)، وقد كانت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

ولإختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج

كما يلي :-

الجدول (٢٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاهتبار أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	قيمة (T) مستوى المحسوبة دلالة T
التميز المنظمي	٠,٩٠٠	٠,٨١١	٢١٩,٠٧٢	٥	*٠,٠٠٠	تحليل الوظائف	٠,١٢٤
						تخطيط الموارد البشرية	٠,٠٦٥
						التدريب	٠,٠٠١
						تقييم أداء العاملين	٠,٣٧٠
						التعويضات	٠,٣٩٩
							٢,٨٢٩
							١,٤٠١
							٠,٠٣١
							٧,٥٢٣
							٩,٢٩١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٢٦) الى أن العلاقة إيجابية وقوية بين

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.900) (R) ،

وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (٢١٩,٠٧٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (٨١,١) من التباين في التميز المنظمي يعود الى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير لكل من الأبعاد (تحليل الوظائف، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في التميز المنظمي حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (٢,٨٢٩ ، ٧,٥٢٣ ، ٩,٢٩١) والدلالات الاحصائية لها (٠,٠٠٥ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠) ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائيا لكل من بعدي (تخطيط الموارد البشرية، التدريب) في التميز المنظمي حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (١,٤٠١ ، ٠,٣١) والدلالات الاحصائية (٠,١٦٢ ، ٠,٩٧٥).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H_01 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز

المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	٠,٥٩٦	٠,٣٥٥	١٤٣,٣٥٣	٢٦٠	*٠,٠٠٠	تحليل الوظائف	٠,٦٤٨	١١,٩٧٣	*٠,٠٠٠
				٢٦١					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (٢٧) إلى أن العلاقة إيجابية ومتوسطة بين تحليل الوظائف وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٥٩٦)، وتأثير تحليل الوظائف في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤٣,٣٥٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن (35.5%) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تحليل الوظائف. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (١١,٩٧٣) والدلالة الإحصائية لها (٠,٠٠٠)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (٠,٦٤٨).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تحليل

الوظائف في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية

تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في

تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) مستوى المحسوبة دلالة T
التميز المنظمي				١		تخطيط		
	٠,٧٥٢	٠,٥٦٥	٣٣٨,١٢٩	٢٦٠	*٠,٠٠٠	الموارد	٠,٥٩٢	١٨,٣٨٨
				٢٦١		البشرية		*٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (٢٨) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين تخطيط الموارد البشرية وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752) (R)، وتأثير تخطيط الموارد البشرية في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٣٨,١٢٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (٥٦,٥٪) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تخطيط الموارد البشرية. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (١٨,٣٨٨) والدلالة الإحصائية لها (٠,٠٠٠)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (١٣) والبالغ قيمته (٠,٥٩٢).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي

تنص على:

H₀1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية

تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية

التدريب في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (٢٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	٠,٧٤٧	٠,٥٥٦	٣٢٩,٠٠٣	٢٦٠	*٠,٠٠٠	التدريب	٠,٥٩٤	١٨,١٣٨	*٠,٠٠٠
				٢٦١					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (٢٩) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين

التدريب وبين التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.747) وتأثير التدريب في التميز

المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٩٢,٠٠٣) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠). كما

وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (٥٥,٦٪) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى التدريب. كما وبلغت

قيمة (T) المحسوبة (١٨,١٣٨) والدلالة الإحصائية لها (٠,٠٠٠)، مما يؤكد معنوية التأثير لمعامل الانحدار

(B) والبالغ قيمته (٠,٥٩٤).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي

تنص على:

H₀1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية

التدريب في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم

أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

الجدول (٣٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق

التميز المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	٠,٨٥٧	٠,٧٣٥	٧٢٢,٠٩٩	٢٦٠	*٠,٠٠٠	تقييم أداء العاملين	٠,٦٦٩	٢٦,٨٧٢	*٠,٠٠٠
				٢٦١					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (٣٠) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين

تقييم الأداء وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٨٥٧) وتأثير تقييم أداء العاملين

في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٢٢,٠٩٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠).

كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (٧٣,٥) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تقييم أداء

العاملين. كما بلغت قيمة (١) المحسوبة (٢٦,٨٧٢) والدلالة الاحصائية لها (٠,٠٠٠) ، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (٠,٦٦٩).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

الفرضية الفرعية الخامسة:

H₀1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية

الجدول (٣١): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز

المنظمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	٠,٨٥٢	٠,٧٢٦	٦٩٠,٥٨٤	٢٦٠	*٠,٠٠٠	التعويضات	٠,٧٢٦	٢٦,٢٧٩	*٠,٠٠٠
				٢٦١					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (٣١) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين التعويضات وبين التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠,٨٥٢) وتأثير التعويضات في

التميز المنظمي ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٩٠,٥٨٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (٧٢,٦) من التباين في التميز المنظمي يعود الى التعويضات. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (٢٦,٢٧٩) والدلالة الاحصائية لها (٠,٠٠٠) ، مما يؤكد معنوية التأثير لمعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (٠,٧٢٦).

وبناء عليه ، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

H₀1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية وبناء عليه ترفض الفرضيات العدمية للفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة وتقبل الفرضيات البديلة التي تنص على:

H₀4-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك الكياسة لدى العاملين فيها.

H₀4-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك الإيثار لدى العاملين فيها.

H₀4-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية بوجود سلوك الروح الرياضية لدى العاملين فيها.

H₀4-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة

الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية
بوجود سلوك فضيلة المواطنة لدى العاملين فيها.

H₀4-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة

الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية
بوجود سلوك وعي الضمير لدى العاملين فيها.

الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

١,٥ تمهيد:

يوضح هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول آراء أفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، كما يعرض هذا الفصل أهم الإستنتاجات والتوصيات التي سوف يوردها الباحث بناءً على هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

٢,٥ نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي ل صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ، ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التساؤلات والفرضيات المتعلقة بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في الإجابة عن تساؤلات وفرضيات الدراسة، حيث كان من أبرز هذه النتائج ما يلي:

١,١,٥ نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة

١. دلت نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، ولعل ذلك يشير الى طبيعة العمل في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

٢. دلت نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (٢٦ - ٣٥ سنة)، مع وجود تقارب مع الفئة العمرية (٣٦ - ٤٥ سنة)، ونلاحظ من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب، ويعود السبب في ذلك الى اعتماد صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية على الموارد البشرية الشابة والمدرية والمؤهلة، ذات القدرة والكفاءة والإبداع، ويتوافق ذلك مع ما تمتاز به صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية من تفوق وتميز ونجاح.

٣. دلت نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، ويعود السبب في ذلك الى طبيعة العمل في إدارات صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، حيث أن دورها يتطلب الاعتماد على الموارد البشرية ذات التأهيل المتميز الذي يتناسب مع طبيعة نشاطاتها، وأداء أعمالها وتحقيق أهدافها وتميزها.

٤. دلت نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين، ويعتبر هذا متناسباً مع الفئات العمرية للعاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

١. توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المستقل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى مقياس أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية جاء مرتفعاً، إذ يلاحظ وجود درجة مرتفعة من الموافقة على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (٣,٩٣)، وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٤ – ٤,٠٢) وجاء في المرتبة الأولى بعد "إستراتيجية التعويضات" بمتوسط حسابي (٤,٠٢) ، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "إستراتيجية تحليل الوظائف" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "إستراتيجية التدريب" بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، فيما جاء بعد "إستراتيجية تقييم أداء العاملين" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٤).

٢. ومن الجدير بالملاحظة تقارب قيم المتوسطات الحسابية الأبعاد المتغير المستقل. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، مما يدل على إهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بهذه الإستراتيجيات بشكل شمولي ومتكامل، وبشكل يبرز الإهتمام بالموارد البشرية والاستثمار الأمثل لهم باعتبارهم أهم الموارد الإستراتيجية للمنظمة.

وتشير هذه النتيجة الى المستوى المرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الذي تتمتع به صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية من إدارة فعالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال إدارات الموارد البشرية لمختلف شركاتها، حيث نلاحظ ارتفاع مستوى الأهمية لجميع الإستراتيجيات خصوصاً فيما يتعلق بالتعويضات وتخطيط الموارد البشرية وكذلك بقية الإستراتيجيات، ويعكس هذا الجهود التي تبذلها صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية من خلال اداراتها والعاملين فيها نحو تحقيق التميز واهتمام المجموعة وشركاتها بتعويض العاملين بما يتناسب مع عمل المجموعة المتميز والمنافس، وكذلك التخطيط للحصول على أفضل الموارد البشرية واستقطابهم والحفاظ عليهم لأداء الأدوار التي تتناسب مع مؤهلاتهم والعمل على تنميتهم وتدريبهم وتطويرهم لأداء أعمال صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وتنفيذ استراتيجياتها لتحقيق أهدافها كما خطط لها، في ظل نظام تقييم أداء قادر على ضبط وتحسين الأداء وعمل التصحيحات اللازمة فيما يتعلق بأداء العاملين وانعكاسات ذلك على نتائج الأعمال وتقدم وتطور صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

٣. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعده إستراتيجية تحليل الوظائف من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٢)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٦ - ٤,١٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "يوجد في الصندوق وصف وظيفي وصف أعمال ومهام الوظيفة واضح ومحدد لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (٤,١٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبدرجة متوسطة

وتشير هذه النتيجة الى اهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية باستراتيجية تحليل الوظائف من خلال التحديد الواضح للوصف الوظيفي للوظائف المختلفة في المجموعة، والعناية بوصف أعمال ومهام كل وظيفة، إذ نلاحظ أن الفقرة (يوجد في الصندوق وصف وظيفي واضح ومحدد لكل وظيفة) حصلت على أعلى مستويات الأهمية وبمعدل مرتفع من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة، كما تدل هذه النتيجة على إدراك الأفراد العاملين لمعطيات الوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلونها والفهم الواضح للواجبات والمسؤوليات والمهام الموكلة لهم بموجب هذا الوصف الوظيفي، وأن المواصفات والمؤهلات التي يتمتعون بها هي المتطلبات اللازمة لأداء كل موظف في المجموعة لوظيفته بكفاءة وبما يلي أهداف صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، بالإضافة الى سعي (الذي يوضحه ارتفاع المتوسط العام للإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد) لوضع الشخص المناسب بمؤهلاته ومواصفاته في المكان المناسب الذي يستطيع أن يؤدي فيه متطلبات تلك الوظيفة التي يشغلها.

٤. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعده إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٨)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٤ - ٤,١٧)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس" بمتوسط حسابي (٤,١٧) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بناءً على أعمال ونشاطات وخدمات الصندوق المتوقعة مستقبلاً" بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وبدرجة متوسطة.

وتظهر هذه النتيجة الأهمية التي توليها صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، حيث كان مستوى الأهمية لهذا البعد مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية وإدارات الموارد البشرية في شركاتها المختلفة يحدد حاجاتها من الموارد البشرية التي تحتاجها لأداء أعمالها وممارسة نشاطاتها بشكل منظم ومدروس، ليتم الحصول على النوعية الجيدة في العمل وكذلك الأعداد المناسبة والمتناسبة مع الوظائف التي تلي تحقيق المجموعة لأهدافها بفعالية، كما يمكن أن تشير هذه النتيجة الى تميز صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، حيث القدرة على التخطيط الفعال للموارد البشرية للعديد من شركاتها التي تمارس نشاطات مختلفة ومتنوعة وكثيرة، وكذلك فهي تمتلك القدرة على إدارة

الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياج من العاملين ذوي الخبرة والكفاءة، وإدارة التنوع والتسارع في الإنتاج والخدمات كما ونوعا والتقدم وكسب المنافسة.

٥. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعد إستراتيجية التدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٨)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٥ - ٤,٠٣)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣) التي تنص على "توفر الصندوق للعملية التدريبية كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلائم موضوع التدريب" بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والاختيرة جاءت الفقرة (١) التي تنص على "يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتيجة الى الجهود التي تبذلها صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية من أجل تأهيل وتدريب وتنمية العاملين لديها، من خلال ما نلاحظه من ارتفاع الأهمية النسبية فيما يتعلق بتوفير صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية لكافة الخبرات والمعدات اللازمة والمطلوبة لتنفيذ برامج التدريب المختلفة للعاملين، وبما يساهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم، كما نلاحظ أن التدريب يركز على المعارف والمهارات ذات التأثير الإيجابي الأكبر على أهداف واستراتيجيات الصندوق ، وتشير كذلك هذه النتيجة الى الأثر الواضح والملموس لدى العاملين الناتج عن تبني صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية لبرامج التدريب المختلفة، وذلك ظاهر من خلال ارتفاع المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببعد التدريب، وبالتالي فهذا يدل على أن غالبية العاملين يتلقون التدريب أو حصلوا على التدريب ضمن مساهمهم الوظيفي، وأن التدريب في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية هو برنامج شامل ومتكامل يشمل كافة العاملين وفي مختلف التخصصات والوظائف.

٦. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعد إستراتيجية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٤)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٣-٣,٩٨)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والاختيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وبدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتيجة إلى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، حيث نلاحظ ارتفاع مستوى الأهمية فيما يتعلق بالفقرة الأولى التي تنص على (تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة) وهذا يدل على أن عملية تقييم أداء العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية هي عملية منتظمة وممنهجة وذات تركيزات وأسس حيث حازت على مستوى موافقة مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، كما أنها عملية هادفة غايتها زيادة الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى دلالة رضى وقبول العاملين لنظام تقييم الأداء الذي تطبقه صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، وما لذلك من أثر على تحفيز العاملين وحماسهم لأداء العمل وزيادة العطاء.

٧. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعد إستراتيجية التعويضات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,٠٢)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٠ - ٤,٠٦)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "التناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به" بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والاختيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبدرجة مرتفعة.

وتظهر هذه النتيجة نظام التعويضات الفعال الذي تعمل به صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، إذ نلاحظ مستوى أهمية مرتفع ولجميع فقرات هذا البعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك ابتداء من تناسب تعويضات العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية مع متطلبات ما يقومون به من أعمال، وفي هذا تأكيد على تلبية نظام التعويضات لمتطلبات العاملين من الحصول على مقابل لما يبذلونه من جهد في وظائفهم المختلفة، ثم جاء في المرتبة الثانية أن نظام التعويضات في المجموعة يحقق الرضا للعاملين، وهذا يعبر عن عدالة نظام التعويضات الذي تضعه صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، وقدرة المجموعة على تلبية حاجات ومتطلبات العاملين لديها، كما أنه مؤشر واضح على قبول أفراد صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية لنظام التعويضات ورضاهم عما تقدمه المجموعة من مقابل لما يؤديه من أعمال، كما تدل هذه النتيجة أيضاً على ارتفاع مستوى الأهمية النسبية فيما يتعلق بقيام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بتحديث نظام تعويضاتها إستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية، وهذا يخلق لدى العاملين الشعور باهتمام المجموعة بهم وسعيها الدائم لأن يكون أعضاؤها في المقدمة فيما يتعلق بالأجور والرواتب، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي والتزامهم تجاه أداء أعمالهم ومهامهم لتحقيق أهداف صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وتحسين أدائها وتعظيم إنتاجيتها.

٨. توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغير الدراسة التابع التميز المنظمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى مقياس أبعاد التميز المنظمي من حيث الأهمية النسبية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (٤,٠٣)، وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٩ - ٤,١٨)، وجاء في المرتبة الأولى بعد "تميز القيادة" بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "تميز الأفراد" بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "تميز الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "تميز الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، فيما جاء بعد "تميز الإستراتيجية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩).

٩. ويتضح من نتائج تحليل فقرات أبعاد التميز المنظمي أن قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التميز المنظمي قد كانت متقاربة، وهذا يدل على اهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية بتحقيق مستويات مرتفعة ومتقدمة من التميز المنظمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتشير هذه النتيجة إلى المرحلة المتقدمة من التفوق والتميز في العمل والأداء من خلال ما نلاحظه من مستوى الأهمية المرتفع لأبعاد التميز المنظمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث نجد إرتفاع واضح في موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد التميز المنظمي (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الأفراد، وتميز الثقافة المنظمة)، ويعطي هذا مؤشراً واضحاً على حالة التميز المنظمي التي تتمتع بها صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية، ودليلاً على جودة الإنتاج والخدمات في نشاطاتها ومجالات عملها، ولعل ذلك ملاحظ من خلال اختراقها للسوق وانتشارها كمنافس قوي بالإضافة إلى السمعة التي حظيت بها وما تشهده من تنوع في السلع والخدمات والانتشار الواسع والسريع جغرافياً.

١٠. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعده تميز القيادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,١٨) وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,١٣ - ٤,٢٢)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز" بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "تلتزم الإدارة العليا في الصندوق بمضامين التميز القيادي من خلال تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين والتواصل معهم وإعطائهم فرص النقد البناء" بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبدرجة مرتفعة.

وتشير هذه النتيجة إلى المستوى المرتفع من الأهمية النسبية لكافة فقرات بعد تميز القيادة، حيث جاءت جميعها بمتوسطات حسابية مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد كان أهمها الفقرة التي تنص "تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز"، ويبدو ذلك واضحاً

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى رضاهم عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تخص عملهم، والتي تتوافق مع استراتيجيات المنظمة بطبيعة الحال، حيث أن من يتبنى ذلك هو قيادة صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية من خلال رؤيتها واتجاهاتها وسياساتها نحو العاملين، لتكون القدوة والمثل في أداء العمل وترسيخ معايير التميز ال صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، كما تظهر هذه النتيجة سعي قيادة صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية وإدارتها العليا لتشجيع الإبداع والمبدعين وتدعم التفوق والتميز والعمل بمضامين التميز القيادي من خلال تمكين وتفويض العاملين، والإيمان بانعكاس وأثر ذلك على تقدم وتميز صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية

١١. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعد تميز الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٩)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٥ - ٤,٠٩)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) التي تنص على "تبني الصندوق استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة) بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئتها الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتيجة الى ارتفاع مستوى الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيما يخص بناء الصندوق لاستراتيجياتها في ضوء احتياجات كافة من لهم علاقة بالصندوق من الإدارة العليا والمالكين والعاملين والزبائن والحكومة، وبعد ذلك دلالة على التميز في

١٢. التخطيط بمراعاة جميع أطراف العمل، كما أن الصندوق مع ذلك تسعى وكما يشير أفراد عينة الدراسة الى تطوير استراتيجياتها ومتابعة تنفيذها في ظل دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يجعل تميز استراتيجية صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بمستوى مرتفع بشكل عام، ويبدو ذلك واضحاً من خلال التوسع الذي يلاحظ على صندوق تنمية الموارد

البشرية بالمملكة العربية السعودية من زيادة أعداد شركاتها وتنوع نشاطاتها ومجالات عملها وجودة منتجاتها وخدماتها.

١٣. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعد (تميز الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,٠٢)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٦-٣,٦٥)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي تنص على "لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الصندوق " بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٣) التي تنص على "يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتيجة الى ارتفاع مستوى الأهمية فيما يتعلق بتميز الهيكل التنظيمي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ يلاحظ أن شركات صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية تمتلك هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع أي تغيير في بيئاتها الداخلية والخارجية من خلال سهولة وانسيابية الإتصال بين الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية والرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يساهم في الأداء السريع والفعال لنشاطات وأعمال صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وتنفيذ استراتيجياتها بما يمنحها التفوق والتميز وكسب المنافسة، ويبدو ذلك واضحاً من خلال الإنسجام والتكامل بين شركات صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية في أعمالها ونشاطاتها المختلفة والمتنوعة بالرغم من تعدد منتجاتها وتنوعها وتباعد وحدات أعمالها.

١٤. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعد تميز الأفراد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,١٢) وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,١٦ - ٤,٠٨)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) التي تنص على "يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة

وفعالية" بمتوسط حسابي (٤,١٦) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (٣)

التي تنص على "يسعى العاملون في الصندوق للقيام بواجباتهم وأداء مهامهم باحترافية عالية"

بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وبدرجة مرتفعة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تميز الأفراد قد بلغ مستوى مرتفع من الأهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تمثل ذلك بامتلاك العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية للمعارف والمهارات التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بأعلى درجات الكفاءة، وما يتسمون به من الحماس والدافعية لأداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى سعي العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية للقيام بواجباتهم باحترافية عالية، وقد يبدو ذلك واضحاً من خلال إدراك أن تحقيق أي تميز لا بد له مما يدعمه ويرسخه من توفر الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة، وعندما يتصف العاملون بهذه الصفات سألقة الذكر والتي تقيس تميز الأفراد فلا بد من تحقيق أعلى مستويات الأداء والإجادة والتميز في العمل.

١٥. توضح نتائج التحليل الوصفي لبعد تميز الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن

مستوى الأهمية النسبية له جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٦)، وجاءت

فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٤ - ٣,٩٧)، وجاءت في

المرتبة الأولى الفقرة (٣) التي تنص على "تساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل

الجماعي لدى العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة

جاءت الفقرة (٢) التي تنص على "تمنح ثقافة الصندوق العاملين الاستقلالية والثقة العالية

لتحقيق أهداف العمل" بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وبدرجة مرتفعة.

وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى أهمية تميز الثقافة التنظيمية في صندوق تنمية الموارد

البشرية بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، حيث نلاحظ أن الثقافة التنظيمية ذات مساهمة كبيرة في

غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن لها أثراً كبيراً

أيضاً في توجيه السلوك نحو الإنجاز وتحسين الأداء، وكذلك منح العاملين الثقة والاستقلالية لممارسة

العمل وتحقيق أهداف صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يؤدي إلى

تكامل وتوافق سلوك وقيم ومعتقدات العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية نحو التفوق والتميز المنظمي.

٣,٥ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المتعلقة بدراسة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ، حيث كانت النتائج كما يلي:

١. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

٢. ونستنتج من ذلك أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ذات تأثير إيجابي في تحقيق التميز المنظمي

بشكل عام، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا كان استراتيجيات (تحليل الوظائف، تقييم أداء العاملين، والتعويضات)، وعليه فإن اهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بهذه الإستراتيجيات بالإضافة الى استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، والتدريب ومتابعة تنفيذها، من شأنه أن يساهم في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

٣. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تحليل الوظائف

في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

٤. وتشير هذه النتيجة الى أن ما تقوم به شركات صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية

السعودية فيما يتعلق باستراتيجية تحليل الوظائف من وضع وصف وظيفي واضح ومحدد الأعمال، ومهام كل وظيفة وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، والمواصفات والمؤهلات

المطلوبة الشاغل كل وظيفة من شأنه أن يؤدي الى تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

٥. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تخطيط الموارد

البشرية في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

٦. ونستنتج من ذلك أن تبني صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية لاستراتيجية

تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية والتنبؤ بها كما ونوعاً، وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، وتأمينها بالمعارف والمهارات والخبرات المتميزة، وبما يتناسب مع طبيعة نشاطات المجموعة وأعمالها، له دور كبير في زيادة وتحسين معدل الأداء والإنتاج وتحقيق أهداف صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وتطورها وتميزها.

٧. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب في

تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. ويستدل من هذه النتيجة بأن اهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ببرامج التدريب والتأهيل للعاملين، سواء الجدد أم الحاليين، على أنواع العمل المختلفة الإدارية أو المهنية أو أي تكنولوجيا أو معدات أو أساليب عمل حديثة، وتوفير الخبرات اللازمة لذلك وضمن استراتيجيات مخططة وشاملة، من شأنه أن يساهم في رفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى أدائهم، وبالتالي دعم التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

٨. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء

العاملين في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. وتظهر هذه النتيجة نجاح صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية في بناء وتطبيق استراتيجية تقييم أداء العاملين، حيث نلاحظ أنها ومن خلال أثرها الكبير في تحقيق التميز المنظمي عملية مبنية على معايير واضحة ومحددة وهادفة الى زيادة الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين وتعظيم إنتاجية المجموعة.

٩. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعويضات في

تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

ويستدل من هذه النتيجة على الأثر الواضح لاستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية ، حيث أن نظام التعويضات الفعال والعادل الذي تعمل به المجموعة، والذي يتناسب مع ما يقوم به العاملون، وتحديثه بشكل دائم وبما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة وتغيراتها المختلفة، وتحسينه بشكل مستمر يؤدي الى رضا وقبول العاملين في المجموعة ويعكس اهتمام المجموعة بأعضائها وأفرادها وما لذلك من انعكاسات على بذلهم للمزيد من الجهود لتحقيق أهدافها والسعي الدائم لتفوقها وتميزها.

وهذا يتفق مع دراسة العواودة (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الموارد البشرية التعويض التدريب والتطوير ومتغيرات إعادة هندسة العمليات العمليات، فرق العمل على أداء الشركات الصناعية.

٤,٥ إستنتاجات الدراسة

وصلت الدراسة اعتماداً على تفسير النتائج ومناقشتها إلى عدد من الإستنتاجات التي تتلخص بما يلي:

١. ارتفاع نسبة القوى العاملة الشابة والمدرّبة وذات التأهيل عالي المستوى، وهذا ما يناسب صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية وقدرتها على قيادة تفوقها واستدامة ميزتها التنافسية، ويلي متطلبات البيئة سريعة التغير والتطور والانفتاح الإقتصادي وعولمة الشركات.
٢. ارتفاع نسبة العاملين من الذكور في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية العائد لطبيعة عملها ونشاطاتها ومجالات عملها.
٣. لدى صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية إستراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية شاملة ومتكاملة ومبنية على أسس مدروسة ويتم تنفيذها بطريقة يتم من خلالها الإستثمار الأمثل في العنصر البشري ليكون قادراً على أداء مهامه وتحقيق أهداف الصندوق بأعلى درجات الكفاءة.

٤. تتمتع صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بمستوى مرتفع من التميز المنظمي الذي يظهر من خلال تميز قيادة الصندوق وإدارتها العليا وتميز إستراتيجيات عملها والعاملين فيها

وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافتها التنظيمية، كما يظهر ذلك من خلال نتائج أعمالها وجودة منتجاتها وخدماتها وتفوقها الذي يلاحظ واضحاً في القطاعات والمجالات التي تمارس المجموعة أعمالها ونشاطاتها فيها.

٥. هناك مساهمة واضحة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تطبقها صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تميز المجموعة وتفوقها ونجاح أعمالها.

٥,٥ توصيات الدراسة

بناءً على النتائج والإستنتاجات التي توصلت لها الدراسة، فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تلاقي إهتماماً لدى المهتمين ومتخذي القرار فيما يتعلق باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المنظمي لدى العاملين، وبالتالي الحصول على أفضل نتائج الأعمال، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

١. ضرورة الإستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدرسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بحيث يتم من خلالها الإستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)، وبعد دراسة مستفيضة لبيئاتها الداخلية والخارجية، وتطوير تلك الإستراتيجيات ومتابعة تنفيذها باستمرار.
٢. الإستمرار بالتخطيط الممنهج للموارد البشرية الذي يناسب تميز العمل وبناء على ما يتوقع أن تقوم به المنظمة من أعمال وخدمات مستقبلية، وذلك من خلال تحديد الصندوق لحاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) والكم (العدد) بشكل مخطط ومدرّوس.

٣. إستدامة الإهتمام بمواءمة وانسجام وتناغم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ومع استراتيجيات الإدارات الأخرى، لتحقيق التكامل في أداء المهام والنشاطات والحصول على أفضل النتائج.

٤. يعد تحليل العمل وتوصيف الوظائف المختلفة من أكثر الأمور مساهمة في داء مهام ونشاطات المنظمة، لذا لا بد من متابعة تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة (وصف أعمال ومهام الوظيفة) بشكل دقيق وواضح، وكذلك تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشاغل كل وظيفة، لما لذلك من أثر واضح على أداء الأدوار بأعلى درجات الكفاءة.

٥. الإستمرار بتحفيز العاملين ومكافأتهم وإيلائهم الرعاية والدعم الدائم لكسب ولائهم والتزامهم وزيادة حماسهم واندفاعهم لأداء مهامهم وحثهم على العمل والإنجاز لتحقيق أهداف وظائفهم.

٦. يساهم التدريب بشكل عام في رفع كفاءة العاملين وزيادة خبراتهم ومعارفهم وبالتالي تطوير عمل المنظمات وتميزها، لذلك فمن الضروري الإستمرار بإيلاء المزيد من الإهتمام ببرامج التدريب المختلفة للعاملين، وبما يتناسب مع تقدم وتطور أعمال الشركات ووفقاً لاستراتيجياتها وخططها المستقبلية، والتركيز على المعارف والمهارات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف واستراتيجيات الصندوق، وتوفير كافة الخبرات والمعدات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بفعالية.

٧. تعتبر القيادة المتميزة مصدر إلهام وقدوة للعاملين، الأمر الذي يتطلب أن يبقى القادة الإداريون مثلاً للإبداع والتفوق والإجادة في العمل والأداء، والتشجيع الدائم على الإبداع والأداء المتميز والمتفوق لدى العاملين.

٨. بيئات المنظمة الداخلية والخارجية عوامل مؤثرة بشكل كبير على عمل المنظمات، وعلى ذلك فدراساتها والتفاعل معها بما يحقق أفضل النتائج يعتبر ضرورة لا بد من إدراكها وأخذها بعين الاعتبار باستمرار.

٩. يعد التميز المنظمي من أهم متطلبات منظمات الأعمال هذه الأيام، إذ يشكل الركيزة الأساسية لبقاء المنظمات واستمرار وجودها وتحقيقها لأهدافها، وعليه فلا بد من تحقيق ذلك التميز والحفاظ عليه والإهتمام بكافة متطلباته ومكوناته وأبعاده.

Abstract

This study aimed to examine the impact of human resource management strategies, including job analysis, human resource planning, training, performance evaluation, and compensation, on achieving organizational excellence in its various dimensions such as leadership excellence, strategic excellence, organizational structure excellence, individual excellence, and organizational culture excellence at the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 262 employees out of a total of 578, and the study followed a descriptive-analytical approach, utilizing the SPSS program for data analysis.

The study found statistically significant evidence of the impact of human resource management strategies on achieving organizational excellence at the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the continuous development of effective and well-thought-out human resource management strategies, covering all stages of the employee lifecycle, to optimize the utilization of human resources and achieve organizational performance and objectives.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Organizational Excellence, Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الأزوري، بودار خالد، (٢٠٢٢)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
٢. بيدوا، عبد النبي، (٢٠٢٣)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بآلف"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد رابيعه، آدار.
٣. درباله، رقية عيد، (٢٠٢١)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية، ٣١٤.
٤. الصوالحة، أيوب أحمد، (٢٠٢٠)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية، م١٢، ١٤، الأردن.
٥. عامر محمد عبدالله ابو كروق، (٢٠١٦)، اثر ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة "دراسة حالة شركة الأمن الغذائي ٢٠١٠م - ٢٠١٥م"، جامعة الزعيم الأزهري ماجستير غير منشور.
٦. عائشة سعدى، (٢٠١٥)، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ع ٣٠.
٧. عبد الله ابراهيم عبد الله، (٢٠٢٢)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جيااد الصناعية ٢٠١٩م)، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة.
٨. عبد الله، محي محمد، (٢٠٢٢)، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الحكومي المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة العدل، مجلة البحوث الادارية، م ٤٠، ع ٣.

٩. عبد الناصر، علك حافظ، (٢٠٢٢)، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي،

دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الشرقية.

١٠. العلوي، راشد محمد راشد، (٢٠٢٣)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة

حالة الشركة العمانية الهندسية للأسمدة، (رسالة ماجستير)، كلية الادارة، جامعة الشرقية.

١١. ليث، شاكر أبو طيخ، (٢٠٢٠)، دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي " بحث

تطبيقي في مديرية تخطيط النجف الشرف"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

١٢. مسيل، محمود عطا محمد علي، (٢٠١٨)، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء

النماذج العالمية للتميز المدرسي، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة بنها.

١٣. منهل عزيز محمود الخباز، (٢٠١٦)، الادارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك

على الأداء التسويقي لبعض الشركات، مجلة ماريك، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا،

م٧، ع٢٣.

١٤. ياسين كاسب الخرشة وخالد خلف الزريقات ومحمود إبراهيم نور، (٢٠١٣)، أثر عوامل التغيير

على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، دراسات- العلوم الإدارية، الأردن،

مج ٤٠، ع ٢٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alpana Agarwal and Prem Vrat: "A bio-inspired model of organizational excellence", Journal of Advances in Management Research, Vol. 13, Issue 2, 2016, pp.130-131
2. Ganratchakan Ninlawan and Sirilak Areerachakul: The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education, Office of the Basic Education Commission, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 207, 2015 , pp.290 – 295

3. Mohamad Noor Al-Jedaiaha,(2023), The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence, Associate Professor, Faculty of Business, Business Administration Department, Jadara University
4. Nermeen.A.Ahmed, Ebtesam.S.Ahmed and Zienab.I.Ismail ,(2023), Organizational Excellence and its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff, Nursing Administration Dept., Faculty of Nursing, Benha Univ., Benha, Egypt.
5. Raquel R M Guimarães and Ernesto M Faria: Excellence with Equity: The importance of School Factors for Student Success in Unfavourable Circumstances, A Paper presented for the Satellite conference of the International Association for Statistical Education (IASE), July 2015, Rio de Janeiro, Brazil, p. 5.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز
التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية
السعودية .

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول
منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء
رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع
البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الحالة الاجتماعية ☐ أعزب ☐ متزوج
- ٣- الفئة العمرية ☐ من ٢٥ سنة فما دون ☐ من ٢٦-أقل من ٣٥ سنة
- ☐ من ٣٦ – أقل من ٤٥ سنة ☐ ٤٦ سنة فأكثر
- ٤- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ ماجستير
- ☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
إستراتيجية تحليل الوظائف						
١	يوجد في الصندوق وصف وظيفي (وصف أعمال ومهام الوظيفة) واضح ومحدد لكل وظيفة					
٢	يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة					
٣	يحدد الوصف الوظيفي المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشاغل كل وظيفة					
إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية						
١	يحدد صندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس					
٢	يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم (العدد) بشكل مدروس					

					يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية بناء على عمال ونشاطات وخدمات الصندوق المتوقعة مستقبلا	٣
إستراتيجية التدريب						
					يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقا لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية	١
					يركز التدريب على المعارف والمهارات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف واستراتيجيات الصندوق	٢
					يوفر الصندوق للعملية التدريبية كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلتزم موضوع التدريب	٣
إستراتيجية تقييم أداء العاملين						
					تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة	١
					يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء	٢
					تهدف عملية تقييم الأداء إلى تقويم الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين	٣

إستراتيجية التعويضات						
					تتناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به	
					يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية	
					يحقق نظام التعويضات في الصندوق الرضا للعاملين	

👉 المحور الثاني: التميز المنظمي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تميز القيادة						
١	تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز					
٢	تشجع الإدارة العليا للصندوق الإبداع والأداء المتميز والمتفوق لدى العاملين					
٣	تلتزم الإدارة العليا في الصندوق بمضامين التميز القيادي من خلال (تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين والتواصل معهم وإعطائهم فرص النقد البناء).					
تميز الإستراتيجية						
١	يتبنى الصندوق استراتيجياتها في ضوء إحتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)					

					يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئتها الداخلية والخارجية	٢
					يسعى الصندوق لتطوير استراتيجياتها ومتابعة تنفيذها	٣
تميز الهيكل التنظيمي						
					يحقق الهيكل التنظيمي للصندوق سهولة وانسيابية الاتصال بين الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية والرؤساء والمرؤوسين	١
					لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الصندوق	٢
					يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة	٣
تميز الأفراد						
					يتسم العاملون بالحماس والدافعية لأداء مهامهم وتحقيق اهداف الصندوق	١

					يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية	٢
					يسعى العاملون في الصندوق للقيام بواجباتهم وأداء مهامهم باحترافية عالية	٣
تميز الثقافة المنظمة						
					يساهم ثقافة الصندوق في توجيه سلوك العاملين ورفع معدلات كفاءة الأداء	١
					يمنح ثقافة الصندوق العاملين الاستقلالية والثقة العالية لتحقيق أهداف العمل	٢
					يساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين	٣

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Business Administration

**The Role of Human Resource Management Strategies
in Organizational Excellence: An Applied Study on
Employees at the Human Resources Development
Fund in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Abdullah Fahad Al-Mutref 232002080

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024