

## موضوع بحثي بعنوان

### أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الرياض

(دراسة على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض)

إعداد الطالبات :

عبير محمد عبدالله الشهري ( [232001260](#) )

فوزية بندر الفقير ( [232000124](#) )

غريبة مسلم العازمي ( [232001478](#) )

إشراف /

الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

## الملخص

يتناول هذا البحث الحديث عن أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي حيث تمثلت الأهداف في التعرف أولاً على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الأبعاد السبع المتمثلة في: ( تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية ، إستقطاب الموارد البشرية ، إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية ، إدارة وتقييم الاداء في تحقيق التميز التنظيمي ) .. مع توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي ، معرفة دور التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز التنظيمي ، كشف وتوضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها : مدى أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ، والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز التنظيمي من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء ، وتوصي الدراسة أيضا بإختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعدوا على التكيف مع المتغيرات اليومية في سوق العمل ، العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها ، وتقترح هذه الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بأثر دور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

الكلمات المفتاحية للبحث ( الدالة )

أثر إدارة الموارد البشرية - التميز التنظيمي - تخطيط الموارد البشرية

## الشكر والتقدير

نتقدم نحن فريق عمل البحث التخرج بأعمق عبارات الشكر والامتنان لكل الأشخاص الذين ساهموا في إتمام هذا البحث بنجاح. لقد كانت هذه التجربة تجمعنا بوحدتها وتفرقنا بتعددتها، ولكننا استطعنا أن نبذل الجهود المشتركة لتحقيق الهدف المنشود. نشكر كل من ساهم بأفكاره الإبداعية، وعمل بجهد واجتهاد لإنجاح هذا المشروع.

شكراً لكل من قدم الدعم الفني، والإشراف الأكاديمي، والتوجيه الهادف لضمان نجاح هذا العمل. نود أيضاً أن نعبر عن شكرنا الخاص للعائلات والأصدقاء الذين كانوا دائماً بجانبنا وداعمين لنا خلال هذه الرحلة الطويلة. تأكيداً لروح العمل الجماعي والتعاون، فإن هذا البحث يعبر عن جهود الجميع وليس جهد فرد، ونحن نأمل أن يبقى هذا الروح حاضراً في مسيرتنا المستقبلية. وقبل الختام، نود أن نعبر لكم عن امتناننا نود أن نعبر عن شكرنا العميق لدكاترتنا الأعضاء على الجهود التي بذلتموها في توجيهنا ودعمنا خلال فترة إعدادنا للبحث. لقد كانت خبرتكم العميقة وتوجيهاتكم القيمة لا تقدر بثمن بالنسبة لنا. شكراً جزيلاً لكم على كل ما قدمتموه،

الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

في الختام، نتمنى لكل من ساهم في هذا العمل الجماعي مستقبلاً مليئاً بالنجاح والتفوق، ونأمل أن يكون هذا البحث خطوة مهمة نحو تحقيق أهدافنا المستقبلية. والله ولي التوفيق.

## قائمة المحتوى

| الصفحة | الموضوع                               |
|--------|---------------------------------------|
| 6      | الفصل الأول                           |
| 7      | مقدمة                                 |
| 9      | أهمية البحث                           |
| 10     | مشكلة البحث                           |
| 11     | أهداف البحث                           |
| 12     | فرضيات البحث                          |
| 13     | مصطلحات البحث                         |
| 19     | النموذج النظري                        |
| 19     | مفهوم ادارة الموارد البشرية           |
| 22     | تحليل وتصميم العمل                    |
| 24     | تخطيط الموارد البشرية                 |
| 25     | استقطاب الموارد البشرية               |
| 26     | اختيار الموارد البشرية                |
| 27     | تدريب وتطوير الموارد البشرية          |
| 29     | تحفيز الموارد البشرية                 |
| 30     | ادارة وتقييم الأداء                   |
| 31     | التميز التنظيمي                       |
| 33     | الادارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض |
| 36     | الفصل الثاني                          |

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 37 | المقدمة                          |
| 37 | المتغيرات الأساسية للبحث         |
| 38 | الدراسات السابقة باللغة العربية  |
| 41 | الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |
| 44 | الفصل الثالث                     |
| 45 | المقدمة                          |
| 45 | منهج البحث                       |
| 46 | عينة البحث                       |
| 47 | الفصل الرابع                     |
| 48 | النتائج                          |
| 49 | التوصيات                         |
| 50 | المراجع باللغة العربية           |
| 53 | المراجع باللغة الانجليزية        |
| 54 | الخاتمة                          |
| 55 | الملخص باللغة العربية            |
| 56 | الملخص باللغة الانجليزية         |
| 57 | الغلاف باللغة الانجليزية         |

# الفصل الأول

## المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية إزدهارا إقتصاديا وتقدما في جميع مجالات التنمية الاجتماعية والإقتصادية التي حققت تحسنا ملموسا في جميع مؤشرات التنمية البشرية ، ولأن الموارد البشرية هي أساس سوق العمل وهي العمود الذي يبنى عليه الاقتصاد في أي دولة في العالم لذلك أولت رؤية المملكة (2030) أهمية كبيرة لدور الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ، حيث ظهر الاهتمام بالموارد البشري في أكثر من موضع في تلك الرؤية ، مرة كهدف، وأخرى كبرنامج، وثالثة كمبادرة .. من ناحية أخرى فلقد أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها . ومن هنا يعد السعي للتميز التنظيمي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها التنظيمي ، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار ، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، كما يعتبر هذا أيضا من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية ، فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن إستغلالها التسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك ،

وبذلك أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري أمر ضروري للغاية، هذه الإدارة التي تعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات ، والتي تتطلب منهم دراية كبيرة بمجال عملهم حتى يستطيعوا تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من أهداف

ومن جهة أخرى، فإن التغيرات والمفاجآت السريعة في هذا العصر، وزيادة حدة المنافسة وتنوعها، والسعي للمحافظة على إستقرار المنظمة ومكانتها، وتنامي الشعور بالجودة، إضافة إلى أن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء التنظيمي جميعها تحتم على المنظمات ومنشآت الأعمال التوجه نحو التميز التنظيمي

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده ( تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية ، إدارة وتقييم الاداء ) في تحقيق التميز التنظيمي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

## الإطار العام للبحث

### أهمية البحث

#### الجانب النظري :

إن أهمية البحث تنطلق من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير قدرات العاملين ورفع جاهزيتهم للإستخدام الأمثل للموارد ، وهذا يتطلب حسن إدارة التغيير المفروض على المنظمات والتكيف معه بما يحقق أهدافها ويرفع قدرتها على التعامل مع قوى التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى ذلك أن التدريب السليم للعاملين يرفع من قدراتهم ومعارفهم ويطور إتجاهاتهم ، ويسرع إنتقال البيانات والمعارف المتعلقة بالعاملين ويوفرها بالكيفية المطلوبة، وبالتالي تستطيع المنظمة من هنا الوصول الى التميز التنظيمي

#### الجانب التطبيقي :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها ستطبق في واحدة من الادارات التابعة للتعليم وهي الادارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض ، والتي لها دور فعال في تمكين المؤسسات التعليمية من ممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية في ظل التوجهات المرسومة ، وتحقيقا لشعارها الذي تتبناه " معا نستطيع تقديم تعليم متميز " حيث ستسهم هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحقيق الادارة لتميزها التنظيمي ، خصوصا وأن قطاع التعليم يعتبر واحدا من أهم أبرز القطاعات كونه يعد من أهم عناصر بناء المجتمع الثقافي والعلمي .

## وإستنادا للحديث السابق فإن أهمية البحث تتشكل في :

- توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفاعليته في تحقيق التميز التنظيمي
- أهمية نتائج البحث عن أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الإهتمام بها وإعطائها الأولوية
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للبحث في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

## مشكلة البحث :

تواجه منظمات اليوم جملة من التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية ، وعليه وجب على هذه المنظمات مواكبة هذه التحديات والتغيرات لتتمكن من البقاء والاستمرارية ، ويستلزم هذا الأمر ضرورة العمل بطريقة إبداعية مغايرة عن الطرق التقليدية ، وإنطلاقا من ضرورات تنمية العمل الإبداعية ، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى توافر هذه المتطلبات الأساسية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ، ودور هذه المتطلبات في تحقيق التميز التنظيمي ، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي

ما هو أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض ؟

وتتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة التالية :

- ما أثر عملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي ؟
- ما أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ؟
- ما أثر نظام التعويضات بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ؟
- ما أثر تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ؟

أهداف البحث :

- 1- قياس أثر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي
- 2- قياس أثر الاختيار والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي
- 3- قياس أثر التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز التنظيمي
- 4- قياس أثر نظام التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي
- 5- قياس أثر تقييم الأداء في تحقيق التميز التنظيمي

## فرضيات البحث :

إستناداً الى مشكلة البحث وأسئلة البحث تسعى هذه الدراسة للتحقق من الفرضية التالية :

توجد علاقة إرتباطية بين إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

وينبثق من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية

- 1- توجد علاقة إرتباطية بين تحليل وتصميم العمل وتحقيق التميز التنظيمي
- 2- توجد علاقة إرتباطية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي
- 3- توجد علاقة إرتباطية بين إستقطاب الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي
- 4- توجد علاقة إرتباطية بين إختيار الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي
- 5- توجد علاقة إرتباطية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي
- 6- توجد علاقة إرتباطية بين تحفيز الموارد البشرية والتميز التنظيمي
- 7- توجد علاقة إرتباطية بين إدارة وتقييم الاداء والتميز التنظيمي

## مصطلحات البحث

### - إدارة الموارد البشرية

الدكتور عادل حسن عرفها بأنها " السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات ، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة تقتها في عدالة الإدارة ، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقتها الإنتاجية (رضا ، ٢٠١٠ : ٣٣ )

وعرفها معهد ادارة الأفراد في بريطانيا بأنها " ذلك الجزء من الادارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة "

أو هي " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين ، وتنمية ، ومكافأة ، وتكامل ، وصيانة الموارد البشرية بغرض الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة " ( فليبو 1984 )

أو هي " الادارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف ، واعداد العاملين وتنميتهم ، واعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم ، وتوفير أماكن العمل المناسبة واعداد سجلات كاملة لجميع العاملين ، بالاضافة الى دورها الهام في العمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين "

( عاطف عبيد 1990 )

وتعرف إدارة الموارد البشرية إجرائيا بأنها : واحدة من أهم الإدارات الرئيسية في كافة المنظمات والتي تهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والعمل على تطويرها وتنمية مهاراتها وقدراتها والحفاظ عليها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

## - التميز التنظيمي

يعرف التميز التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء

ويعرف أيضا بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي

أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات تسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره ، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل ، باعتبار التميز مطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولا إلى أداء القمة

## - تحليل وتصميم العمل

يمكن تعريف تحليل العمل بأنه : عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد بغرض توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وكذلك تقويم العمل

كما يمكن تعريف تصميم العمل بأنه : أحد الانشطة أو الوظائف الأساسية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية الفعالة داخل المنظمة ، وبموجبه يتم تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث يكون معروفا لدى إدارتها ما هي أهداف كل وظيفة ، وما هي الأعباء الملقاة على عاتق كل منها ، وكيف تحقق المنظمة أهدافها بشكل عام

ويعرف تحليل وتصميم العمل إجرائيا بأنه : العمليات التي يتم من خلالها جمع المعلومات الأساسية للوصول إلى تصور شامل عن الوظيفة وعن الفرد الذي سيشغلها.

## - تخطيط الموارد البشرية

يرى ( وولكر ١٩٨٩ ) أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف ، حيث أنها تتعلق بتحليل إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة ، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات

أما (هاشم ، ١٩٨٩) فيرى أنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أدائها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية

وعرف ( عمران ، ١٩٩٩) تخطيط الموارد البشرية بأنه : مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة الأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء، أخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها ، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة

ويرى ( الدكتور محمد بن دليم القحطاني ، 2005 ) أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير إحتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة

## – إستقطاب الموارد البشرية

يرى ( ورثر ودافيس 1993 ) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث عن مرشحين محتملين للوظائف، والحصول عليهم وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها"

ويرى ( الدكتور محمد بن دليم القحطاني ، 2005 ) عملية الاستقطاب بأنها : " عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة

## – إختيار الموارد البشرية

عملية الاختيار هي : " الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة ، من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل ، وفي ضوء شروط ومواصفات الوظيفة الشاغرة ، لتمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وفعالية " ( مهاني 2019)

ويعرف إختيار الموارد البشرية إجرائيا بأنه : مجموعة من الأنشطة التي يتم بمقتضاها إنتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة شاغرة وذلك وفقا لمواصفات وشروط تلك الوظيفة

## - تدريب وتطوير الموارد البشرية

يعتبر نشاط إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية بقصد تنمية مهارات الأفراد وتطويرهم في إكتساب المعلومات ، والقدرات ، والاتجاهات ، والسلوكيات ، والأداء الوظيفي ( المغربي 2016 )

ويعرف تدريب وتطوير الموارد البشرية إجرائيا بأنه : هي العملية التي يتم من خلالها تنمية مهارات العاملين وقدراتهم بهدف رفع مستواهم ، وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الجديدة والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم العملي .

## - تحفيز الموارد البشرية

العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز ، وبالتالي فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء ، لكن هذا لا يمنع من إعتداد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة ( ماهر 2006 )

ويعرف تحفيز الموارد البشرية إجرائيا بأنه الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة من أجل إثارة سلوك الأفراد وتنمية رغبتهم وتشجيعهم في بذل المزيد من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة

## - إدارة وتقييم الأداء

عرفت هذه العملية على أنها : قياس وتحليل نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا ( الضمور 2010 )

ويعرف إدارة وتقييم الأداء إجرائيا بأنه : العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة بما هو مطلوب ومرجو، وذلك وفقا لمعايير موضوعية محددة مسبقا

# النموذج النظري

يهدف هذا الفصل الى تقديم اطار معرفي عن الأدبيات المتعلقة بدراسة أثر إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، ان ادارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة ، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز والتقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

ثانياً : نشأة إدارة الموارد البشرية :

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا ، إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية في تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءً بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة

والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما :

1- مرحلة ما قبل الادارة العلمية

2- مرحلة ما بعد الادارة العلمية

ثالثاً : مدرسة إدارة الموارد البشرية :

خلال السبعينيات والثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية ، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض إلى حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى، ويركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج ، بعبارة أخرى ، ينظر إلى الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلي هذا الأساس، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم ، وتقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية :

1 - تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية ، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة

- 2 - في محاولتها للتكيف مع الحركة البيئية تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى
- 3 - لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز علي الموائمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والموائمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية
- 4 - للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية
- 5 - أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها علي الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية
- 6 - تخضع حركة الفرد من البيئة إلى منظمة وداخل المنظمة ومنها إلى البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية
- 7 - ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية :
- أ - منظور الوقت والتخطيط : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منتظمة وعلي المستوى الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي

ب - العقد النفسي : تركيز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركيز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانشداد للعمل

ج - أنظمة الرقابة : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية

د - منظور العلاقات بين الأفراد : يكون منفعي وجمعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية

هـ - الأدوار : تركيز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة علي أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية

#### رابعاً : أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الدراسة يتكون من سبعة أبعاد متمثلة في: ( تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية ، إستقطاب الموارد البشرية ، إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية ، إدارة وتقييم الاداء )

#### 1 - تحليل وتصميم العمل

تعد عملية التعرف على الأعمال الموجودة في المؤسسة من خلال عملية تحليل وتصميم العمل من أساسيات توظيف الموارد البشرية المناسبة، ويتم ذلك من خلال جانبين

الجانب الأول / يركز على تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الثاني / يركز على تحديد محتوى العمل من خلال عملية التحليل المرتبطة بنوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال ( الخليل 2018 )

### أهداف وأهمية تحليل وتصميم العمل

- إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات ومواصفات العمل

- يحتاج تصميم البرنامج التدريبي للأفراد العاملين معرفة متطلبات ومواصفات العمل ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للأفراد العاملين بغية معرفة النقص وتلافيه من خلال التدريب والتطوير

- إن عملية تحديد العمل تعتبر الأساس الذي تبنى عليه معايير تقويم أداء الأفراد العاملين

- تحديد الأهمية النسبية للأعمال بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب

- تعكس مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة

- تعكس الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال

- المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المؤسسة ( أبو الخير

( 2020 )

تستنتج الباحثة من النقاط السابقة بأن هناك علاقة بين البعد الأول ( تحليل وتصميم العمل ) وبين بقية أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث ان النتائج التي يتم التوصل إليها في تحليل وتصميم العمل تبنى على إثرها أنشطة ومهام بقية الأبعاد

## 2 - تخطيط الموارد البشرية

يعنى تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، بمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل طلب وعرض القوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية (إبراهيم 2016) وترى الباحثة بناء على هذا التعريف بأن التخطيط للموارد البشرية يهدف بشكل أساسي إلى تبني خطط وبرامج حالية ومستقبلية، تضمن الوصول إلى حالة من التوافق والتوازن بين الطلب والعرض على الموارد البشرية

### مرحلة تخطيط الموارد البشرية

- المرحلة الأولى : التنبؤ بالطلب ( احتياجات المؤسسة )

حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي ، والسجلات

- المرحلة الثانية : التنبؤ بالعرض من القوى البشرية

حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم من حيث المهارات والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية

- المرحلة الثالثة : تحديد الاحتياجات الفعلية ( الفجوة )

من خلال تحليل العرض والطلب نستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك

- المرحلة الرابعة : تحليل التكلفة والإنتاجية

يتم هنا تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة لتحديد إمكانية تطوير الإنتاجية أو خفض التكاليف

### - المرحلة الخامسة : التخطيط للتنفيذ الفعلي

يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك من أجل تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف

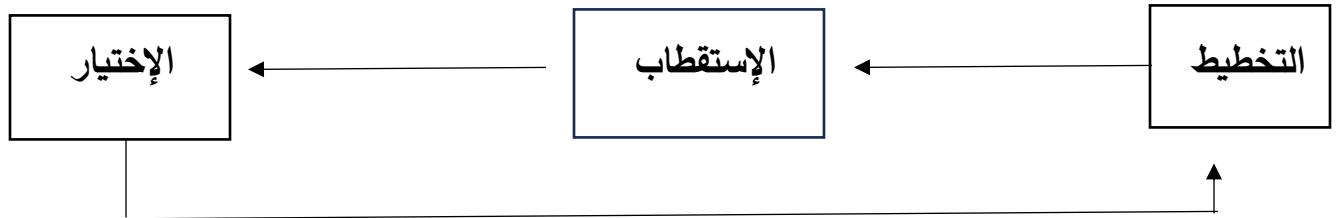
### - المرحلة السادسة : وضع الموازنات والرقابة والتقييم

حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية، ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالتخطيط للتأكد بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو أنها في طريق التنفيذ ( سليمان 2016 )

### 3- إستقطاب الموارد البشرية

يعد الاستقطاب عملية تشير إلى مجموعة من النشاطات المتعلقة بالبحث عن وجذب الأفراد المؤهلين لسد الشواغر الوظيفية في مؤسسة ما، وذلك بناء على الكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. كما أنه يعتبر عملية ثنائية تقع بين الفرد والمؤسسة، حيث إنه في الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة البحث عن المرشحين، يمارس الفرد كذلك البحث عنها، لذا فإن عملية الاستقطاب تشكل مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة من جهة والمؤسسة عن الفرد من جهة أخرى، حيث تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار ( الهيتي 2003 )

الشكل (1) : يمثل دور عملية الاستقطاب في المنظمة



المصدر : الهيتي ، خالد (2003) ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص124

و ذكر فيصل و آخرون (٢٠١٦) أنه بعد إجراء عملية التخطيط للاحتياجات البشرية بالمؤسسة تبدأ إدارة الموارد البشرية فيها بعملية إستقطاب وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة؛ لكون عملية الاستقطاب هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من إستقطاب الأفراد سواء إستقطاب داخلي من داخل المؤسسة نفسها أو إستقطاب خارجي من خارجها، ومن ثم إجراء عملية المفاضلة بينهما وفقا للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل والإستعداد التام لحمل المسؤولية ، بهدف ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من الأفراد ذوي الكفاءات العالية لاختيار أفضلهم ، وتنشأ عملية الاستقطاب عند زيادة الطلب على الموارد البشرية المعروضة منها في المؤسسة .

#### 4 - إختيار الموارد البشرية

أشارت المدنيني (2017) بأن هناك عدة عوامل في عملية الإختيار والتعين منها ما هو إيجابي التأثير ومنها ما هو سلبي، فإذا ما تمكنت المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .نجحت وإرتقت، وإذا كان عكس ذلك خسرت وإنتهت

فالعوامل الإيجابية في الاختيار والتعيين ذكرت منها :

أ - تحديد متطلبات ومواصفات الوظيفة بدقة متناهية، مثل: القدرات العقلية، والمهارات السلوكية، والاجتماعية، والفنية

ب - تحديد إستراتيجية الاختيار ، ومكان الوظيفة على الهيكل التنظيمي ونظام الترقية والحوافز

ت - وضع مقاييس محددة للمتطلبات الأساسية لكل وظيفة شاغرة

ث - المطابقة بين متطلبات الوظيفة وخصائص ومؤهلات المتقدم للوظيفة

ج - إخضاع المتقدم على الوظيفة لكافة الإجراءات من مقابلات وإختبارات وغيرها

أما فيما يتعلق بالعوامل السلبية في الاختيار والتعيين أشارت إلى أنها تكمن في عدة أمور أهمها :

أ - عدم التحديد الدقيق لمتطلبات وواجبات الوظيفة

ب - غياب المعايير المحددة المطلوبة للمعاملة بين الأفراد

وترى الباحثة بأن عملية إختيار وتعيين الكوادر البشرية يجب أن تحظى بقدر عالي من الاهتمام حيث أن إختيار الشخص غير المناسب لشغل وظيفة ما سوف يشكل عبء كبير على المؤسسة ويحول دون تحقيقها لأهدافها المرجوة ، لذلك يجب أن تبني عملية إنتقاء وإختيار الموظفين على أسس معيارية واضحة بعيدة كل البعد عن الأحكام الشخصية والذاتية غير العادلة

## 5 - تدريب وتطوير الموارد البشرية

لقد تبنت رؤية المملكة 2030 العديد من البرامج والمبادرات والمشروعات البناءة ، ومن أهمها البرنامج الوطني لتأهيل وتدريب موظفي وقيادات الموارد البشرية بالتعاون مع المعهد العالمي

CIPD

ف لقد حظى جانب تحديث وتأهيل بيئة الأعمال في القطاع العام وتطوير قدرات كوادره الوظيفية بالمتابعة والإهتمام من قبل سمو ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان حفظه الله عندما وعد بأن تكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال بما يشق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 ومنطلقاتها الطموحة في تطوير رأس المال البشري والاستثمار به وإعتباره عماد المستقبل وركيزته الأساسية .

حيث يعنى هذا البرنامج بتطوير رأس المال البشري وبناء القدرات الإدارية وتحقيق التحول الإيجابي في إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية من مجرد شؤون موظفين إلى شريك إستراتيجي من خلال تدريب منسوبيها وحصولهم على التأهيل المناسب وفق أسس علمية وتدريب محسن

عرف رضا (٢٠١٠) تدريب الموارد البشرية على أنه : " عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية، والتي سوف تمكن في النهاية من جعل الموارد البشرية أكثر إنتاجية ، ف الغرض من "التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم

أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية فعرفت التدريب بأنه تخصص فرعي من تخصصات حفل الموارد البشرية في المؤسسات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية من خلال التعلم المخطط ، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية (درة وآخرون ، ٢٠١٠)

في حين ذكر ديسلر (٢٠١١) أنه مع تطور الفكر الإداري بدأت المؤسسات في وضع إستراتيجيات من أجل تطوير الموارد البشرية على المدى البعيد ، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعرفة وزيادة مهارتهم، وتغيير مواقفهم تجاه إتقان العمل، بالإضافة إلى التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية في جميع المجالات الإدارية والإنتاجية والخدمية وذلك للحصول على أكبر عائد من الاستثمار في رأس المال البشري

وتعرف الباحثة تدريب وتطوير الموارد البشرية بأنه " عملية تهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المؤسسة بالمعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكنهم من تأدية وظائفهم على الوجه المطلوب " ويجب أن تبنى البرامج والخطط التدريبية على أسس علمية ومنهجية تتواءم مع التغييرات الإيجابية في البيئة المحيطة، إضافة إلى إكسابهم جدارات جديدة تتناسب مع هذه التغييرات

## 6 - تحفيز الموارد البشرية

لقد شغل موضوع التحفيز والأداء حيزاً هاماً في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثاً ، حيث ركزت العديد من الإدارات الحديثة إهتمامها ووقتها في المحافظة على مستوى الروح المعنوية لموظفيها وتنميتها لأجل تحقيق الاندماج بين الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين ، إضافة إلى أن البيئة التنافسية في هذا العصر تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة من أجل الوصول للأهداف المرسومة (جبوري وآخرون ٢٠٢٠ )

عرف ( العامري وآخرون ٢٠٠٧ ) التحفيز على أنه: ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة

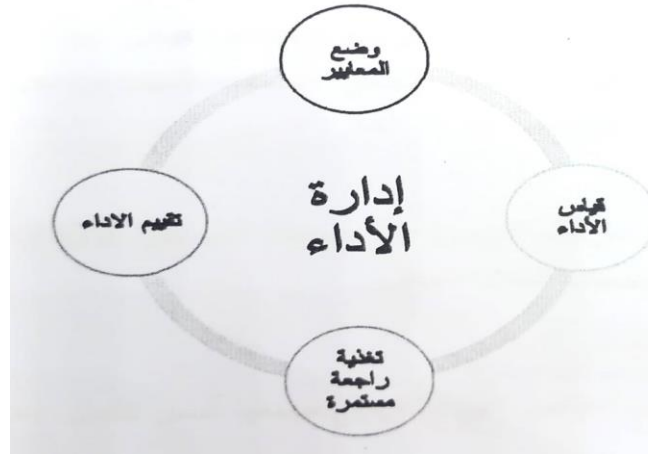
كما عرف ماهر ( ٢٠١٠ ) الحوافز بأنها : " المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال (مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء

وتعرف الباحثة تحفيز الموارد البشرية على أنه عملية إثارة الدافعية لدى العاملين نحو أداء يتسم بالكفاءة والفاعلية ويتصف بالتميز وتدفع سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة مما يولد لديهم زيادة في الرضا والولاء للمؤسسة التي يعملون بها .

## 7 - إدارة وتقييم الأداء

رأى عوض (٢٠٢٠) أن الكثير من المدراء وبعض ممارسي الموارد البشرية أحيانا يعتقدون بأن عملية إدارة الأداء هي نفسها تقييم الأداء ، وهذا غير صحيح فالفرق بينهما كبير حيث إن تقييم الأداء هو العنصر الرابع من عناصر إدارة الأداء والمتمثلة في وضع المعايير ، قياس الأداء ، تغذية راجعة مستمرة، تقييم الأداء

والشكل ( 2 ) يوضح العناصر الأربعة لإدارة الأداء :



المصدر : من تصميم الباحثة

وأشار بومزايد ( ٢٠١٥ ) إلى إن إدارة الأداء العملية في شكل نشاط إنساني فإنها تتضمن مجموعة من الجهود المتواصلة بين المديرين والموظفين لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف أساسي يسعى الجميع لبلوغها

ونذكر أيضا بذلك تقوم على عدة عمليات تتمثل في تخطيط الأداء ، تنظيم الأداء الوظيفي، توجيه الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي بشكل عام ، وأنه إذا تم التعرف على ما تعنيه هذه العمليات،

والغاية التي يتم استخدام إدارة الأداء لأجلها، وكيف يمكن لها أن تعالج المشكلات التي تواجهها بيئة العمل فحينها يمكن للمؤسسة جني ثمارها .

أما فيما يتعلق بتقييم الأداء عرف على أنه تقدير مستوى كفاءة العامل الحالية في العمل الفعلي وكذا سلوكه وقدراته وإمكاناته الشخصية خلال فترة زمنية محددة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات العمل وفقاً لمعايير وقواعد وإجراءات قانونية محددة، وذلك عن طريق الرئيس المباشر بهدف مساعدة الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد ودفع العاملين للعمل وذلك خلال فترة حياتهم الوظيفية

وتؤكد الباحثة وبناء على ما سبق أن إدارة الأداء هي عبارة عن نشاط يتضمن سلسلة من العمليات الإدارية المتمثلة في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء الوظيفي ، ويمثل تقييم الأداء باعتباره عنصر من عناصر عملية إدارة الأداء أداة للقياس الأداء الوظيفي للعاملين ، والذي يتم من خلاله مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً وذلك خلال فترة زمنية محددة .

## التميز التنظيمي

يعد مفهوم التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة الذي يولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي، مما يوفر القدرة على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية، ويتطلب العمل الإداري في العصر الحديث في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها مساس في مسار المنظمة لاسيما في المنظمات الإدارية المعاصرة للقرن الواحد والعشرين إهتماماً إستثنائياً من قبل المهتمين في تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ، في السعي نحو تحقيق التفوق والتميز باعتباره الأداة الأمثل والطريق الأنسب والأسرع لمواجهة

التحديات المتزايدة وفي ظل بيئة أعمال سريعة التغيير ، إذ أصبح التنافس جوهرياً من أجل الانسجام مع الظروف البيئية، فضلاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة من أجل تعزيز التميز التنظيمي.

أولاً : مفهوم التميز التنظيمي

إن التميز التنظيمي مصطلح مركب من لفظين

الأولى لفظ التميز والتي يمكن التعبير عنها بأنها نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين إشباع احتياجات الأطراف كافة أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر . الرشيد، ( ٢٠٠٩ )

والثانية لفظ تنظيمي وهي مشتقة من كلمة تنظيم أو جذر (نظم)، وعرفه ( روبينز ) بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي ، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف . القريوتي ( ٢٠١٠ )

ويطلق على التميز التنظيمي أيضاً التفوق التنظيمي، أو الأداء التنظيمي المتميز ، والذي يميزها عن غيرها وعلى مستوى المنظمات يتم في مناخ تتفوق فيه المحفزات الخارجية والقوة الدافعة، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به ( هاشيمي ٢٠١٤ )

تستنتج الباحثة أن مفهوم التميز ظهر للتعبير عن الحاجة للحصول على نموذج متكامل في عمل المنظمة ليميزها عن غيرها ، وليجمع بين كل إمكانياتها ومواردها التي تساعد على النهوض والبناء على أسس صحيحة في عصر سميته الدائمة التغير والتنافس الشديد، والاستفادة من التجارب والممارسات السابقة ، بالشكل الذي يجعل كل قرارات وسياسات الإدارة تتصف بالتميز والجودة الفائقة

## الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

يستعرض هذا الجزء نبذة تعريفية عن الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض من حيث الرؤية والرسالة والقيم وفلسفة الإدارة والتوجهات المستقبلية ، وذلك إستناداً إلى الموقع الإلكتروني للإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

<https://sites.moe.gov.sa/Riyadh/pages/aboutdepartment/>

### أولاً : الرؤية

طالب متفاعل ، وقيادة متمكنة في بيئة متوازنة ، تسهم في صناعة مجتمع المعرفة خدمة للدين والوطن

### ثانياً : الرسالة

إدارة حكومية تُعنى بتوفير بيئة تربوية محفزة للتعليم والتعلم

### ثالثاً : القيم الحاكمة

الإخلاص والأمانة

رابعاً : الفلسفة الإدارية والتوجهات المستقبلية للإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض  
من أجل تحقيق الشعار الذي تبنته الإدارة العامة للتعليم " معا تستطيع تقديم تعليم متميز " ونظراً  
للتغيرات والتطورات التي تشهدها كافة المجالات في المملكة وفي ظل التوجهات المستقبلية لوزارة  
التعليم ، أصبح لزاماً على الإدارة العامة للتعليم تطوير مفاهيمها وأساليبها وإجراءاتها الإدارية والسعي  
نحو تحقيق رضا المستفيد في المجالين التعليمي والإداري وتمكين المؤسسات التعليمية من ممارسة  
أدوارها بكفاءة وفعالية

ومن هذا المنطلق وإستناداً إلى رؤية الإدارة العامة للتعليم بالرياض ، ورسالتها، وقيمها  
التنظيمية الحاكمة، فإن فلسفتها الإدارية تركز على ما يلي :

- ❖ المحافظة على المنجزات المتحققة في المجالات المختلفة ووضع الخطط الكفيلة بإستمرارها وتطويرها
- ❖ ترسيخ وتأسيس مفاهيم الأمن الفكري ، والانتماء للوطن والولاء لقيادته
- ❖ تحديد الأولويات والتعامل معها وفق ما تقتضيه طبيعتها ، والصورة المثالية لها، بناء على نتائج تشخيص واقع الإدارة السنوي ومؤشرات أداء الإدارة
- ❖ التوسع في المشاركة في صناعة وإتخاذ القرارات لاسيما المتصلة بتطوير التعليم وما يتصل به من عمليات
- ❖ ربط نتائج تشخيص الواقع بما لدى أمانة الإدارة من مؤشرات لتحديد الفجوة بينهما مع التركيز على الأداء المستهدف المحدد من الأمانة العامة لإدارات التعليم
- ❖ التعريف بالجهود المبذولة من الوزارة الرامية إلى تطوير التعليم والتعريف بالمشروعات المنفذة والتوجهات المستقبلية

- ❖ ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص ، والاستفادة من القدرات البشرية النسائية والرجالية على حد سواء ، وفق الأسس العلمية والتنظيمات الإدارية
- ❖ العمل على بث الحماس في العاملين ورعاية أصحاب المبادرات والإنجازات مهما كانت صغيرة ، والانطلاق منها لنجاحات أكبر ، ونقلها بين شطري التعليم مع مراعاة طبيعة كليهما
- ❖ إعداد صف جديد من القيادات التربوية والإدارية الشابة وتهيئتهم لقيادة عمليات التغيير والتطوير
- ❖ بناء شراكات مجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة فذلك أحد سمات المنظمات الحديثة
- ❖ نشر ثقافة الحقوق والواجبات بين العاملين، والتوعية بالأنظمة واللوائح قبل المحاسبة، وتأكيد المتابعة المستمرة لواقع الأداء بوصف ذلك مسؤولية دينية ووطنية
- ❖ عقد لقاءات سنوية بالقيادات المدرسية والهيئات التعليمية والإشرافية ، والاستماع إلى آرائهم، وتطلعاتهم، ومشكلاتهم، ومعالجتها
- ❖ فتح باب المبادرات وتشجيع المبادرين وتبني الصالح منها وتعميمه بعد دراسته وتحكيمه من قبل فريق متخصص

# الفصل الثاني

## مقدمة

يهدف هذا الفصل الى تقديم اطار معرفي عن المتغيرات الأساسية للبحث ، ومن ثم بعد ذلك يستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات محل الدراسة مع توضيح الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية ، مع التعليق على تلك الدراسات وذكر أوجه الشبه والاختلاف بينهم .

### المتغيرات الأساسية للبحث :

#### 1 - المتغير المستقل : أثر دور الموارد البشرية بالإدارة وأبعاده

وأبعاده تتمثل في سبعة أبعاد :

البعد الأول : تحليل وتصميم العمل

البعد الثاني : تخطيط الموارد البشرية

البعد الثالث : إستقطاب الموارد البشرية

البعد الرابع : إختيار الموارد البشرية

البعد الخامس : تدريب وتطوير الموارد البشرية

البعد السادس : تحفيز الموارد البشرية

البعد السابع : إدارة وتقييم الأداء

#### 2 - المتغير التابع : تحقيق التميز التنظيمي

## الدراسات السابقة

### الدراسات باللغة العربية

#### 1 - دراسة الهيئي والمعشر ٢٠٠٤ ، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية )

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء ، وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة أن الوظائف في المنظمة المدروسة تخضع لسياسات الاستقطاب والتعيين وعلاقة هذه الوظائف والدور التي تشغله ومعرفة مستوى الاهتمام بالتخطيط وإثارة الاهتمام بالمهام القيادية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيانات على مجتمع عينة الدراسة وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة ١٢٠ فردا استجاب منهم ٧١ فردا . وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام . وكذلك أظهرت الدراسة أن الجهات العليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين. وكانت أهم توصيات الدراسة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العامين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة، واقترحت الدراسة فكرة إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا، ضرورة إختيار الموظفين بناء على برنامج تتوافر فيه المهارات القيادية والإدارية وضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني وضرورة تبني أساليب داخلية للتطوير واقتراح إنشاء مؤسسة من اجل عقد دورات تدريبية واقتراح إجراء دراسات بحثية تتعلق بالإدارة العليا وضرورة الاهتمام بالصف الثاني

من المناصب وإختيارهم على أسس علمية كون اغلب الموجودين إستقطبوا من خارج المنظمة المدروسة

## 2 - دراسة المرباني ٢٠١٤ دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة : وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي منطقة الباحة

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون ودور التدريب في رفع الأداء كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ونقاط القوة والضعف وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المدروسة للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم الجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين وعلاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته و عدم موافقة أساليب التدريب وأغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني و قصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومية وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أدائه وعمله ومهاراته العملية، وضرورة رفع ميزانية التدريب والاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير

الأداء وزيادة عدد الدورات وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء و أن يعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التدريبية التي يرغب الإلتزام فيها

### 3 - دراسة الفتلاوي 2013 التأثير الوسيط للدعم وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي

تهدف هذه الدراسة الى كشف التداخلات العملية لتعزيز نقاط الدعم التنظيمي المدرك في أعداد وتفعيل العدالة من خلال توفير التفاعل بين الموارد البشرية وتشجيع الاقتراحات على مدى تأثير شعور الموظفين من قبل المنظمات التي ينتمون اليها، تمثل مجتمع البحث في جامعة الكوفة وتكونت عينة الدراسة من (299) تدريسيا، وتوصلت الدراسة أن موضوع الدعم المدرك التنظيمي من الموضوعات المعاصرة التي لا تزال اطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير على مستوى النظري والتطبيقي، وان ضعف الكليات المبحوثة في استثمار دعمها التنظيمي للأفراد العاملين فيها يؤدي إلى حدوث انخفاض في تميزها التنظيمي

## الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة Khatibi Et Al ٢٠١٢

### " The Effect Of HR Practices on Perceived Employee Performance A Study of USA Hospitals "

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفيات بولاية أريزونا الأمريكية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع المستشفيات ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعويض والتدريب لهما أثر إيجابي على أداء العمل في المستشفيات قيد الدراسة ، وهذا يشير إلى أن استراتيجيات التعويض سواء كانت على شكل حوافز مادية أو معنوية سوف يؤدي إلى تحسين أداء العاملين مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة. وكذلك فرص التدريب وإمكانية التقدم والتطوير التي تتيحها المنظمة للعاملين سوف يؤثر إيجاباً على أداء مهام عملهم بصورة أفضل، مما ينعكس في النهاية على تحسين أداء المنظمة والوصول إلى التميز التنظيمي

دراسة Ziad Sami Alkalha ٢٠١٢.

### Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan

التحقيق في آثار سياسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن

تم إجراء هذه الدراسة لقياس تأثير سياسات الموارد البشرية (التخطيط التوظيف والاختيار التدريب والتطوير تحليل الوظائف وتصميمها، الدافع، تقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي للتحقق مما إذا كان هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقياس نطاق تطبيق سياسات الموارد البشرية في البنوك في الأردن، شملت الدراسة مسح (25) بنكاً تجارياً في الأردن بما في ذلك البنوك المحلية والأجنبية والإسلامية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، كانت من أهمها المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. كما توصي الدراسة بأن يكون القطاع المصرفي الأردني أكثر اهتماماً بسياسة التدريب والتطوير من أجل تطوير الموظفين وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة، لا سيما في المحتوى والهيكل من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة، أخيراً وتوصي الدراسة أيضاً بأن يبحث أي باحث مستقبلي في هذا المجال عن العقبات التي تواجه تنفيذ سياسات الموارد البشرية في الشركات الأردنية وتلك الموجودة في الدول العربية الأخرى.

#### دراسة Mercy Gacheri Munjuri ٢٠١١

### The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية " للتعليم العالي في كينيا

ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف (الأمن الوظيفي، تمكين)، وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير على التدريب، والأداء المرتبط بأجر الموظف، وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا، كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث إستقصائية وصفية. والعينة المستهدفة جميع موظفي

الدعم في المؤسسة، واستخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية، وقد تم جمع البيانات باستخدام إستمارات الاستبيان، وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، التدريب وتمكين الموظف أيضا له تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي فهو الأقل تأثيراً على الأداء، وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان، بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد .

### التعليق على الدراسات السابقة

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط فجميعها تبحث في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في جهات مختلفة عربية وأجنبية وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، حيث تبحث هذه الدراسة واقع تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض محل الدراسة، وهي الدراسة الأولى من نوعها من حيث موضوع الدراسة .

# الفصل الثالث

## مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المعتمد ، والتعريف بمجتمع البحث وعينته ، ومصادر جمع البيانات والمعلومات ، والأداة المستخدمة في جمع البيانات وخطوات بنائها ، بالإضافة الى توضيح حدود البحث

### منهج البحث : المنهج الوصفي والتحليلي

تستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي والملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها ، والذي يتم تعريفه بأنه " وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع " ( شرارة 2016 )

وبذلك تقدم الدراسة الحالية وصف وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض ، بعد جمع البيانات اللازمة من أجل معرفة مستوى تطبيقها ، ومن ثم تحليلها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة وتفسيرها ، لتوضيح العلاقة بين متغيراتها ، والتوصل الى النتائج وتقديم التوصيات التي تعود بالنفع على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

### مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث بأنهم " جميع مفردات الظاهرة التي تناولها الباحث في دراسته "

( عباس وشهاب 2019 ) ، وبذلك يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

**عينة البحث :** العينة هنا هي مجموعة مختارة من القادة ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام و منسوبي إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

**أدوات البحث :** تعرف أداة الدراسة بأنها هي " الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث أو الاجابة عن تساؤلاته " ( القحطاني ، العامري ، ال مذهب والعمر 2013 )  
وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على وسيلة جمع المعلومات من المصادر غير المباشرة والكتب والمجلات والمكتبات الإلكترونية والمواقع العلمية الموثوقة

### **حدود البحث**

**الحدود الموضوعية :** تقتصر هذه الدراسة على معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

**الحدود البشرية :** الموظفون والإداريون في جميع المستويات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

**الحدود المكانية :** الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

### **مصادر جمع المعلومات**

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة بعض المصادر لبناء الاطار النظري للدراسة ، وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمجلات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات المحكمة والأبحاث والدراسات العلمية السابقة ، لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

# الفصل الرابع

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، تتمثل فيما يلي :

- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض
- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحليل وتصميم العمل وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض
- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض
- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إستقطاب الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض
- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إختيار الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض
- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض
- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحفيز الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض
- ✚ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة وتقييم الأداء وتحقيق التميز التنظيمي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الرياض

## التوصيات

توصي الباحثة الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بعدد من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وتتمثل في التالي :

- تعزيز مهارات وخبرات فريق العمل القائم على تحليل وتصميم الأعمال والوظائف كونها هي الخطوة الأولى في تحقيق التميز التنظيمي
- التركيز على عملية إستقطاب وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمفاضلة الصحيحة بينهم وفقاً للمعايير والتعرف على من تتوافر فيه الشروط اللازمة للعمل حتى يتم تحقيق التميز التنظيمي
- يجب أن تحظى عملية الإختيار والتعيين بقدر عالي من الاهتمام بمعنى أن إختيار شخص غير مؤهل أو مناسب سوف يشكل عبء كبير على المؤسسة مما سيمنع تحقيق أهدافها وهو الوصول للتميز التنظيمي
- المتابعة في تبني الممارسات التي تحقق التميز التنظيمي ، وتطبيق متطلبات المعايير الخاصة بها، وإستقطاب الخبراء في مجال تميز الأداء لتجاوز العقبات والمعوقات التي تحول دون ذلك

## مقترحات الباحثة للدراسات المستقبلية

تقترح الباحثة عدداً من العناوين للدراسات المستقبلية ، وهي على النحو التالي :

- دراسة واقع أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الوزارات السعودية
- دراسة مقارنة واقع أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بين جامعتين

سعوديتين

- دراسة دور الإلتزام الوظيفي في الوصول نحو التميز التنظيمي
- دراسة أثر الأنماط القيادية المختلفة في تعزيز وتحقيق التميز التنظيمي

## المراجع

### أولا : المراجع العربية

- 1- زكي محمود هاشم ، (1972) الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة : دار المعارف بمصر .
- 2- عاطف محمد عبيد ، (1990) ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، (القاهرة : دار النهضة العربية (
- 3- د.محمد بن دليم القحطاني (2015)، ادارة الموارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل ) ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
- 4- ابراهيم ، الديب (2016) ، دليل ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،( بيروت ، لبنان ، دار النهضة العربية )
- 5- العامري ، صالح مهدي محسن ، الغالبي ، طاهر محسن منصور (2007) . الادارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص459.
- 6- القحطاني ، سالم العامري ، أحمد ؛ ال مذهب ؛ معدي ؛ العمر ؛ بدران.(2013) منهج البحث في العلوم السلوكية ( الطبعة الرابعة) الرياض : كلية ادارة الأعمال جامعة الملك سعود .
- 7- الخليل ، عبد الحميد (2018)، ادارة الموارد البشرية ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، ص34
- 8- الكندري ، ياسر أحمد أحمد (2021) . واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الادارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت ، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث ، مج (1) ، ع(3) ، ص ص 1713-1736

- 9- المدنيني، هنيئة أبو بكر (2017) واقع سياسات الاختيار والتعيين في المؤسسات : دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزواية ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ، ع(10) ص5
- 10- الهيتي، خالد عبد الرحمن (2003) ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن  
ص ص 123-124
- 11- بومزايد ، ابراهيم (2015) ، أهمية ادارة الأداء في تحسين انتاجية الموظفين ، مجلة العلوم الانسانية ، مج (39)،ع(38) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 473
- 12- تيطراوي ، يحي (2016) ، أهمية الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بو ضياف - المسيلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص14
- 13- جبوري، محمد ؛ بو صلاح ، عبد اللطيف محمد ، رحمانى، أحمد (2020) . قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين - دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، مج(9) ،ع(2) ، ص76
- 14- درة، عبد الباري ؛ الصباغ ؛ زهير (2010)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص ص 302-303
- 15- رضا، هاشم حمدي (2010) تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ص128.
- 16- رضا، هاشم حمدي (2010) تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط(1) ، ص33.

- 17- سليمان ، دينا عيسى عوض . (2016) أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة ، مج(7) كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ص839
- 18- شرارة ، مشتاق عبد الرضا (2016) البحث العلمي : مفاهيم وتطبيقات .(الطبعة الأولى) بغداد :صفر واحد للطباعة والاعلان
- 19- عباس ، جمال ؛ شهاب ، مها (2019) مناهج وأساليب البحث العلمي ( الطبعة الأولى ) عمان : دار أمجد للنشر والتوزيع
- 20- فيصل ، مثني؛ ابراهيم؛ نور؛ الخالق، وردة (2016) ، دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات ادارة المعرفة – بحث ميداني وزارة النقل – مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مج(22)، ع(88) ، ص ص 271-302
- 21- ماهر ، أحمد (2006) ، التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية الاسكندرية : الدار الجامعية ، ص238
- 22- ماهر ، أحمد (2010) نظم الأجور والتعويضات – دليلك الى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين ، ط(2) ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، ص248
- 23- مهاني ، توفيق (2019) . دور التخطيط في ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الاسعاف في القطاع الحكومي . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 24- أبو الخير، إيهاب (20 أكتوبر 2020) إدارة الموارد البشرية تصميم وتحليل العمل ( فيديو ) ، يوتيوب.

<https://youtu.be/XUh38Ru3fV4>

## **المراجع باللغة الانجليزية**

- Flippo, Edwin (1971) Personnel Management , New York McGraw–Hill Book Co. 3<sup>rd</sup> . ed., p.5.**
- Werther , W.B., & Davis, Keith, (1993),Op.cit.**
- Armand, Dayan, Manuel De Gestion (Paris: ELLIPSES/AUF, 1998), P.337.**
- David McKean, IT Strategy & Technology Innovation, 2012, pp:11–10.**
- Dessler, Gary. (2010). Human Resource management, 12th edition, person, USA.**
- Hitt, Michael A. R., Ireland, Duane and Hoskisson, Robert E. (2009). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases),8th ed., Mason, OH South–Western Cengage Learning.**
- Pinar, M. and Girard, T. (2008). "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal, vol. 73(1), p31. public Service Commission. Republic of Kenya. (February 2017),**

## الخاتمة

وفي نهاية هذا البحث وهذه الدراسة التي بذلت فيها من الجهد ما لم أدّخر لغيرها ، والتي دفعت فيها من طاقتي أقصاها لكي يكون هذا البحث شاملاً ومستوفياً كل المحاور والموضوعات التي تطرّقت إليها فيها ، سائلين المولى سبحانه وتعالى أن يكون هذا البحث دليلاً ومرجعاً لكل باحث مهتم بالبحث في هذا الموضوع ( أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ) ، وقد حرصت على تقديم كافة المعلومات من المراجع الرسمية والموثوقة ، كما وضّحت كافة النقاط الغامضة في البحث ، راجين منكم الصفح عن النقص والخطأ وأسأل الله تعالى أن تكون المغام من هذا البحث أكثر من المغارم لجميع القراء والمهتمين ، تم بحمد الله وتوفيقه .

## الملخص باللغة العربية

يتناول هذا البحث الحديث عن أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي حيث تمثلت الأهداف في التعرف أولاً على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في الأبعاد السبع المتمثلة في: ( تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية ، إستقطاب الموارد البشرية ، إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية ، إدارة وتقييم الاداء في تحقيق التميز التنظيمي ) .. مع توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي ، معرفة دور التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز التنظيمي ، كشف وتوضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها : مدى أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي ، والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز التنظيمي من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء ، وتوصي الدراسة أيضا بإختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات اليومية في سوق العمل ، العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها ، وتقترح هذه الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بأثر دور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

الكلمات المفتاحية للبحث ( الدالة )

أثر إدارة الموارد البشرية - التميز التنظيمي - تخطيط الموارد البشرية

# **Abstract**

**This Research Contributed To The Conversation about Human Resources Management in Achieving Organizational Excellence, As it Was Distinguished Only By The Role Of Human Resources Management in Achieving Organizational Excellence in The Seven Dimensions Extending To: (Work Design Analysis, Human Resources Planning, Attracting Human Resources, Selecting Human Resources), Human Resources Training, Human Resources Motivation, Performance Management in Achieving Organizational Excellence).. While Clarifying The Extent To Which Selection and Appointment Contribute To Achieving Organizational Excellence, Knowing The Role of Training and Capacity Development in Achieving Organizational Excellence, Revealing and Clarifying The Role of Compensation and Incentives in Human Resources Management in Achieving Organizational Excellence.**

**In light of The Results, The Study Reached a Number of Recommendations, The Most Important of Which Are: The Extent of the importance of The Role of Human Resources Management in Achieving Organizational Excellence, and The Follow-Up in Adopting Practices That increase The Excellence of Organizational Performance. The Study Recommended The Necessity of Spreading Awareness of The Concept of Organizational Excellence Through Conferences, Workshops, and Attention To Organizational Culture in Order To Contribute To The Growth and Development of Performance. The study Also Recommends Choosing Effective Methods to Activate and Qualify leaders in Order to Help Them Adapt to Changes. Daily Work in The labor Market, Working to Develop a Performance Measurement System To Help The Group identify its level of Performance, and The Study Suggests Conducting More Future Studies Related to The Role Of Human Resources in Achieving Organizational Excellence.**

**Search Keywords: Human Resources Management – Organizational Excellence – Human Resources Planning**

**Midocean University**

**Management College**

**Section Management**



## **Research Topic Titled**

**The Impact of Human Resources Management on Achieving Institutional Excellence  
in Riyadh**

**(A Study on Employees Working in The General Directorate of Education  
in Riyadh Governorate)**

## **Student Preparation:**

**Abeer Mohammed Abdullah Al-Shehri**

**Fawziah Bandar AL-faqir**

**Gharibah Musallam Al-azmi**

## **Supervision**

**DR / Walid Abdul-Jawad Sulaiman Siddiq**

**DR / Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan**