

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

عبد الله فهد المطرف

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

Abdullah@motrif.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الأفراد، تميز الثقافة المنظمة) لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (578) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (262)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدروسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بحيث يتم من خلالها الاستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية.

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

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

Abdullah Fahd Almutrif

MBA, School of Management, Mid-Ocean University
Abdullah@motrif.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

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.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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 (عبد الله، 2022).

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، 2016).

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، 2016).

ركزت المنظمات على بداية القرن العشرين على الوظيفة الإنتاجية 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 لاكتشاف احتياجات ورغبات واتجاهات المنشأة لتوفير السلع لقضاء احتياجات الأفراد (الصوالحة، 2020).

2.1 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 وتتبع 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، 2022).

إن تحقيق الإدارات والمؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز أصبح مطلباً هاماً وضرورياً جداً لا يمكن إغفاله أو تجاهله، خاصةً 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؟

3.1 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 كافٍ 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 الإداري 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 استراتيجية 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.

4.1 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:

1. التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في صندوق التنمية البشرية بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على التميز التنظيمي داخل صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.
3. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والتي بدورها ستشكل قاعدة معلومات لمدراء صندوق التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على مدى الارتباط بين تميز المنظمة التنظيمي وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

5.1 تساؤلات الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية 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 السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير لتأثير 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 لتأثير 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؟

6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد 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.

7.1 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: اقتصرت الدراسة على صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى بصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

8.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	العوامل، (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لمجموعة من المناصب في وجود سلوك المواطنة 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 المواطنة المنظمي بأبعاده (الكياسة- الايثار- الروح الرياضية- فضيلة المواطنة- وعي الضمير)
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج التحليلي في جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات المناصب وعددهم (13) شركة وتم توزيع استبانة من (45) 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).
أهم النتائج	وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

<p>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 ومدروسة في كافة المراحل وكافة الوظائف داخل الإدارة الموارد البشرية.</p>	<p>والتوصيات</p>
<p>علاوة، (2020)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>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 لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لعام 2016-2017 وهي البنك المركزي- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي- هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، 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)</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>مرونة إدارة الموارد البشرية من خلال (مرونة إدارة الموارد البشرية ومرونة مهارة الموظف ومرونة سلوك الموظف)</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>التميز التنظيمي من خلال (التميز القيادي- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الاستراتيجية- تميز الثقافة- التميز في تقديم الخدمات)</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وتم اختيار عينة عشوائية قصدية نسبية من المؤسسات المبحوثة مقدارها (257) موظف في المؤسسات العامة من مجتمع مكون من (763) موظف، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الاحصاء الوصفي واختبار t، وتحليل الانحدار.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>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 (23%) من التغير التنظيمي وأشارت النتائج إلى أن مستوى توفر مرونة إدارة الموارد البشرية كان غالباً.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>دربالة، (2021)</p>	<p>الدراسة</p>
<p>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.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ب (البعد المعرفي، البعد المهاري، البعد الوجداني)</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>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 ب (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،</p>	<p>منهجية الدراسة</p>

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.	
توصلت النتائج أيضاً 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 أيضاً، 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 المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية)، وتميز الهيكل التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بدرجة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الوعي التكنولوجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وبين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).	أهم النتائج والتوصيات
الأزوري،(2022)	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 (45) عبارة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (1085) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة الجديدة، وتمت معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	منهجية الدراسة
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 البشرية، إدارة وتقييم الأداء) الذي تم التوصل إليه). جاء مستوى أهمية الموارد البشرية والإدارة وتقييم الأداء متوسطاً 71.8%، وكان مستوى التميز في الأداء المؤسسي متوسطاً وبوزن نسبي (في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حققت مستوى 71.4%). 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 (0.000).. 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).	أهم النتائج والتوصيات

الأداء المؤسسي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد 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.	الدراسة
عبد الناصر، (2022)	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 استراتيجيات 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 (103) 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 المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي، وكانت هذه النتائج متوافقة مع الفرضيات.	أهم النتائج والتوصيات
العلوي، (2023)	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 (320) موظفاً في الشركة العمانية الهندية للأسمدة. وللاختيار تم توزيع استبيانات على أفراد عينة الدراسة. ومن نتائج الدراسة أن عينة ميسرة المكونة من (200) موظف أظهرت أن مستوى المعرفة الإنسانية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كان مرتفعاً، ومستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة مرتفعاً، وأن 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 العمانية الهندية للأسمدة على مستوى عالٍ، ومستوى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة على مستوى عالٍ.	منهجية الدراسة
وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعاده (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	أهم النتائج والتوصيات

المهارة اللازمة للعاملين. التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في الشركة	
الدراسات الأجنبية	
Nermeen,2023	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تقييم التميز التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	أهداف الدراسة
إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
التميز التنظيمي	المتغير التابع
وتم استخدام التصميم الارتباطي الوصفي. المكان: أجريت الدراسة في جميع الأقسام الأكاديمية بكلية التمريض جامعة بنها. المواضيع: شملت جميع الأقسام الأكاديمية المتاحة عدد أعضاء هيئة التدريس 103 في جميع الأقسام الأكاديمية بكلية التمريض جامعة بنها تم استخدام أداتين لجمع البيانات: استبيان التميز التنظيمي، استبيان إدارة الموارد البشرية	منهجية البحث
وأظهرت أن غالبية (91.3%) من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين ينظرون إلى مستوى عالٍ من التميز التنظيمي وأغلبهم (82.5%) 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	أهم النتائج والتوصيات
Mohamad,2020	الدراسة
الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير مكونات إدارة الموارد على التنظيم	أهداف الدراسة
إدارة 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 6 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

المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية

1.1.2 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.

يرى البعض بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الناتجة عن البرامج والخطط المقترحة للتوصل للأهداف طويلة الأجر. (الجابري، 2013)

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، 2014)

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 لمحافظة 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، 2015)

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، 2016)

2.1.2 دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تتنوع وتختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي: (عقون، 2017)

- 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.

3.1.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وسنحاول بشيء من الإيجاز هذه المكونات على النحو التالي: (Alpana2016)

1. الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والآمال 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.

2. 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.

3. 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

4.1.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية

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

1. 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.

2. 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 ومنتظمة 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 سياستها. يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة لها فعالة للاتصالات والاستثمارات.

3. 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 والعدل 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

1.2.2 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 2015). 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 (2015 Ganratchakan).

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.

2.2.2 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 الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملگًا له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها وتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (مسيل، 2018)

- القيادة: سلوك القادة يخلق وحدة التوجه، ووضوحه في المنظمة، ويهيئ 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 بالعميل: 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.

3.2.2 أبعاد التميز التنظيمي:

تتعدد وتنوع الأبعاد في كل دراسة طبقاً لوجهات نظر الباحثين وفي هذه الدراسة استعرض الباحث الأبعاد التالية: (مسيل، 2018)

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. تميز الأفراد:

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

1.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (578) موظفاً.

2.3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة العينة الطبقية التناسبية الممثلة لمجتمع الدراسة، والتناسبة لتشمل صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم العينة (262)، علماً بأن حجم العينة الممثلة استناداً إلى (النجار، النجار والزعيبي، 2013: 109) يجب أن يكون (234) استبانة، ولضمان أكبر تمثيل فقد تم توزيع (280) على صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، استرجع منها (267) استبانة، وعند تدقيقها تبين أن (5) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون عدد الصالح منها والمقبول للتحليل هو (262)، والجدول (2) يوضح التفاصيل.

3.3 مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية تم الاعتماد 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.

المصادر الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).

وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخراج معاملات ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لكل متغير الذي ينتمي إليه، واستخدم لذلك معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4): صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للمتغير

المتغير	البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمتغير
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	استراتيجية تحليل الوظائف	*0.777
	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	*0.933
	استراتيجية التدريب	*0.920
	استراتيجية تقييم أداء العاملين	*0.930
	استراتيجية التعويضات	*0.876
التميز التنظيمي	تميز القيادة	*0.885
	تميز الاستراتيجية	*0.872
	تميز الهيكل التنظيمي	*0.875
	تميز الأفراد	*0.874
	تميز الثقافة المنظمة	*0.873

* الارتباط دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أنها مناسبة لأغراض الدراسة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لأداة الدراسة.

4.3 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 (3) يوضح معامل الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة، حيث تتراوح قيمة معامل (Alpha) بين (0 - 1).

الجدول (5): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة)

المتغير	العدد الفقرات	القيمة كرونباخ ألفا (α)
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3	0.786
	3	0.850
	3	0.878
	3	0.839
	3	0.919
	15	0.955
التميز التنظيمي	3	0.913
	15	0.894
	3	0.689
	3	0.880
	3	0.814
	15	0.948

يوضح الجدول (3) أن (قيم معاملات الثبات قيم) كرونباخ ألفا لفقرات الدراسة تراوحت بين (0.689-0.974)، بالإضافة على أن الدرجة الكلية لجميع فقرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت (0.955)، وللتميز المنظمي (0.948)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60)، (حيث تشير القيمة $\alpha \geq 0.6$) إلى وجود درجة اتساق مقبولة، ويشير ذلك إلى أن جميع متغيرات الدراسة والأبعاد المشكلة لها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، وهذا يعتبر مؤشراً على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

التكرارات والنسب المئوية (Percentages and Replications).

5. المتوسطات الحسابية (Arithmetic mean)

6. الانحرافات المعيارية (Standard deviation)

7. اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

8. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)

9. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)

10. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis)

11. التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)
12. اختبار معامل الارتباط الذاتي (Autocorrelation)، (Durbin – Watson Test).
13. اختبار كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة المستخدمة.
14. اختبار ديرين واتسون: (Durbin – Watson Test) الاختبار الارتباط الذاتي. ومدى قدرة النموذج على التنبؤ، (Autocorrelation)، ومدى قدرة النموذج على التنبؤ.
15. تحليل المسار عن طريق استخدام برنامج (The partial least squares path modeling) (Smart PLS)، بهدف اختبار الفرضية الرابعة واستخراج الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة

الجدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	215	82.1
	أنثى	47	17.9
	المجموع	262	100.0

الجدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	25 سنة فما دون	13	5.0
	26 – 35 سنة	122	46.5
	36 – 45 سنة	117	44.7
	46 سنة فأكثر	10	3.8
	المجموع	262	100.0

المؤهل التعليمي:

الجدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	12	4.6
	بكالوريوس	241	92.0
	ماجستير	9	3.4
	دكتوراه	0	0.0
	المجموع	262	100.0

الحالة الاجتماعية:

الجدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	109	41.6
	متزوج	153	58.4
	المجموع	262	100.0

2.4 تحليل أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتتضمن:

1- بعد استراتيجية تحليل الوظائف:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تحليل الوظائف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يوجد في الصندوق وصف وظيفي (وصف أعمال ومهام الوظيفة) واضح ومحدد لكل وظيفة	4.16	0.67	1	مرتفعة
2	يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	3.66	0.80	3	متوسطة
3	يحدد الوصف الوظيفي المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشاغل كل وظيفة	3.94	0.74	2	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.92	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية تحليل الوظائف، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.92)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66 - 4.16)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يوجد في الصندوق وصف وظيفي وصف أعمال ومهام الوظيفة واضح ومحدد لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يحدد الوصف الوظيفي في الصندوق الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة.

2- بعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحدد صندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس	4.17	0.81	1	مرتفعة
2	يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم (العدد) بشكل مدروس	4.13	0.84	2	مرتفعة
3	يحدد الصندوق حاجتها المستقبلية من الموارد البشرية بناء على عمال ونشاطات وخدمات الصندوق المتوقعة مستقبلاً	3.64	1.22	3	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	3.98	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.98)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 - 4.17)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص، المهارات والخبرات) بشكل مدروس" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يحدد الصندوق حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية بناءً على أعمال ونشاطات وخدمات الصندوق المتوقعة مستقبلاً" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة.

3- بعد استراتيجية التدريب

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية	3.65	1.26	3	متوسطة
2	يركز التدريب على المعارف والمهارات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف واستراتيجيات الصندوق	3.96	0.85	2	مرتفعة
3	يوفر الصندوق للعمليات التدريبية كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلائم موضوع التدريب	4.03	0.80	1	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.88	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية التدريب، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.88)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 – 4.03)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "توفر الصندوق لعملية التدريب كافة الخبرات والمعدات اللازمة وبما يلائم موضوع التدريب" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يحدد الصندوق متطلبات وبرامج التدريب للعاملين وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها وإمكاناتها وخططها المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة.

4- بعد استراتيجية تقييم أداء العاملين:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم أداء العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة	3.98	0.85	1	مرتفعة
2	يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء	3.63	1.06	3	متوسطة
3	تهدف عملية تقييم الأداء إلى تقويم الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين	3.92	0.90	2	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.84	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية تقييم أداء العاملين، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.84)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63 – 3.98)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس وضوابط ومعايير محددة" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يتم تقييم أداء العاملين بمقارنة الأداء الفعلي للموظف مع معايير الأداء" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة.

5- بعد استراتيجية التعويضات:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعويضات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به	4.06	0.86	1	مرتفعة
2	يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية	4.00	0.86	3	مرتفعة
3	يحقق نظام التعويضات في الصندوق الرضا للعاملين	4.02	0.83	2	مرتفعة
	المتوسط العام لل فقرات	4.02	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على استراتيجية التعويضات، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.02)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00 – 4.06)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تتناسب تعويضات العاملين في الصندوق مع متطلبات العمل الذي يقومون به" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يقوم الصندوق بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة.

2.2.5 النتائج المتعلقة بالتميز المنظمي

1- بعد تميز القيادة:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز القيادة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز	4.22	0.71	1	مرتفعة
2	تشجع الإدارة العليا للصندوق الإبداع والأداء المتميز والمتفوق لدى العاملين	4.19	0.73	2	مرتفعة
3	تلتزم الإدارة العليا في الصندوق بمضامين التميز القيادي من خلال (تفويض الصلاحيات وتحفيز العاملين والتواصل معهم وإعطائهم فرص النقد البناء).	4.13	0.80	3	مرتفعة
	المتوسط العام لل فقرات	4.18	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (16) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز القيادة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها (4.18)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (13-4.22)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تمثل الإدارة العليا للصندوق القدوة والمثل للعاملين في ترسيخ معايير التميز" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) 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 (4.13) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة.

2- بعد تميز الاستراتيجية

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتبنى الصندوق استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)	4.09	0.78	1	مرتفعة
2	يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئاتها الداخلية والخارجية	3.65	1.14	3	متوسطة
3	يسعى الصندوق لتطوير استراتيجياتها ومتابعة تنفيذها	3.92	0.92	2	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.89	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (17) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الاستراتيجية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعدها (3.89)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65-4.09)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تبنى الصندوق استراتيجياتها في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يحدد الصندوق استراتيجياتها بعد دراسة مستفيضة لبيئاتها الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة.

3- بعد تميز الهيكل التنظيمي

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحق الهيكل التنظيمي للصندوق سهولة وانسيابية الاتصال بين الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية والرؤساء والمرؤوسين	4.15	0.82	2	مرتفعة
2	لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الصندوق	4.26	0.73	1	مرتفعة
3	يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة	3.65	1.19	3	متوسطة
	المتوسط العام للفقرات	4.02	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (18) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الهيكل التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.02)، وجاءت فقرتان بمستوى مرتفع وفقرة واحدة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 4.26)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "لدى الصندوق هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء التغييرات التي تحتاجها الصندوق" بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في أداء أعمال الصندوق وتحقيق أهدافها بكفاءة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة.

4- بعد تميز الأفراد

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتسم العاملون بالحماس والدافعية لأداء مهامهم وتحقيق أهداف الصندوق	4.12	0.84	2	مرتفعة
2	يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية	4.16	0.81	1	مرتفعة
3	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 (19) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الأفراد، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.12)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08 – 4.16)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يملك العاملون المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يسعى العاملون في الصندوق للقيام بواجباتهم وأداء مهامهم باحترافية عالية" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة.

5- بعد تميز الثقافة المنظمة:

الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز الثقافة المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يساهم ثقافة الصندوق في توجيه سلوك العاملين ورفع معدلات كفاءة الأداء	3.95	0.87	2	مرتفعة
2	يمنح ثقافة الصندوق العاملين الاستقلالية والثقة العالية لتحقيق أهداف العمل	3.94	0.91	3	مرتفعة
3	يساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين	3.97	0.94	1	مرتفعة
	المتوسط العام للفقرات	3.96	---	---	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (20) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على تميز الثقافة المنظمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.96)، وجاءت فقرات البعد بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94 – 3.97)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "تساهم ثقافة الصندوق في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي لدى العاملين" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يمنح ثقافة الصندوق العاملين الاستقلالية والثقة العالية لتحقيق أهداف العمل" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة.

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.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:
الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار 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	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.900	0.811	219.072	5 256 261	*0.000	تحليل الوظائف	0.124	2.829	*0.005
						تخطيط الموارد البشرية	0.065	1.401	0.162
						التدريب	0.001	0.031	0.975
						تقييم أداء العاملين	0.370	7.523	*0.000
						التعويضات	0.399	9.291	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (26) إلى أن العلاقة إيجابية وقوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.900)، وتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (219.072) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن (81.1) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما وتشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير لكل من الأبعاد (تحليل الوظائف، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في التميز المنظمي حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (2.829، 7.523، 9.291) والدلالات الإحصائية لها (0.005، 0.000، 0.000) ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً لكل من بعدي (تخطيط الموارد البشرية، التدريب) في التميز المنظمي حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (1.401، 0.031) والدلالات الإحصائية (0.162، 0.975).

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

H₀₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات 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 الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية 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	0.596	0.355	143.353	1 260 261	*0.000	تحليل الوظائف	0.648	11.973	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (27) إلى أن العلاقة إيجابية ومتوسطة بين تحليل الوظائف وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.596)، وتأثير تحليل الوظائف في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (143.353) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى إن (35.5%) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تحليل الوظائف. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (11.973) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.648).

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 ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية 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) المحسوبة	مستوى دلالة T
التميز المنظمي	0.752	0.565	338.129	1 260 261	*0.000	تخطيط الموارد البشرية	0.592	18.388	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (28) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين تخطيط الموارد البشرية وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.752)، وتأثير تخطيط الموارد البشرية في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (338.129) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (56.5%) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تخطيط الموارد البشرية. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (18.388) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (13) والبالغ قيمته (0.592).

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 ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية 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	0.747	0.556	329.003	1 260 261	*0.000	التدريب	0.594	18.138	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (29) 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 (392.003) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن (55.6%) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى التدريب. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (18.138) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير لمعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.594).

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 $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية 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 $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية 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	0.857	0.735	722.099	1 260 261	*0.000	تقييم أداء العاملين	0.669	26.872	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (30) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين تقييم الأداء وبين التميز المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.857) وتأثير تقييم أداء العاملين في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (722.099) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (73.5) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى تقييم أداء العاملين. كما وبلغت قيمة (1) المحسوبة (26.872) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير المعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.669).

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_{01-5} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التعويضات في تحقيق التميز المنظمي في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية 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	0.852	0.726	690.584	1 260 261	*0.000	التعويضات	0.726	26.279	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول (31) إلى أن العلاقة إيجابية مرتفعة بين التعويضات وبين التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.852) وتأثير التعويضات في التميز المنظمي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (690.584) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (72.6) من التباين في التميز المنظمي يعود إلى التعويضات. كما وبلغت قيمة (T) المحسوبة (26.279) والدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يؤكد معنوية التأثير لمعامل الانحدار (B) والبالغ قيمته (0.726).

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 ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية 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 ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات 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 والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

1.1.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: المتعلقة بدراسة أثر استراتيجيات 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:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات 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.
2. ونستنتج من ذلك أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير إيجابي في تحقيق التميز المنظمي بشكل عام، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً كان استراتيجيات (تحليل الوظائف، تقييم أداء العاملين، والتعويضات)، وعليه فإن اهتمام صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية بهذه الاستراتيجيات بالإضافة إلى استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، والتدريب ومتابعة تنفيذها، من شأنه أن يساهم في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحليل الوظائف في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
4. وتشير هذه النتيجة إلى 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 إلى تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
6. 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 وتطويرها وتميزها.
7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية 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.

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية 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 إلى زيادة الإنجاز المتحقق وتحسين أداء العاملين وتعظيم إنتاجية المجموعة.

9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية 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 بالمملكة العربية السعودية، حيث أن نظام التعويضات الفعال والعاقل 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.

2.5 توصيات الدراسة

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

1. ضرورة الاستمرار بتطوير استراتيجيات فاعلة ومدروسة لإدارة الموارد البشرية، تشمل كافة مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بحيث يتم من خلالها الاستفادة المثلى من العنصر البشري وبما يحقق أداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (الإدارة العليا، المالكين، العاملين، الزبائن، الحكومة)، وبعد دراسة مستفيضة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتطوير تلك الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها باستمرار.

2. الاستمرار 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 ومدروس.

3. استدامة الاهتمام بمواءمة وانسجام وتناغم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومع استراتيجيات الإدارات الأخرى، لتحقيق التكامل في أداء المهام والنشاطات والحصول على أفضل النتائج.

4. يعد تحليل العمل وتوصيف الوظائف المختلفة من أكثر الأمور مساهمة في أداء 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.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الأزوري، بودار خالد، (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
2. بيدوا، عبد النبي، (2023)، 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 رابعه، آدار.
3. درباله، رقية عيد، (2021)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية، ع31.
4. الصوالحة، أيوب أحمد، (2020)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية، م12، ع1، الأردن.
5. عامر محمد عبد الله أبو كروك، (2016)، أثر ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة "دراسة حالة شركة الأمن الغذائي 2010م - 2015م"، جامعة الزعيم الأزهرى ماجستير غير منشور.

6. عائشة سعدى، (2015)، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ع 30.
7. عبد الله إبراهيم عبد الله، (2022)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بال تطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة.
8. عبد الله، محي محمد، (2022)، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الحكومي المؤسسي " دراسة تطبيقية على وزارة العدل، مجلة البحوث الادارية، م40، ع3.
9. عبد الناصر، علك حافظ، (2022)، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، "دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الشرقية.
10. العلوي، راشد محمد راشد، (2023)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة الشركة العمانية الهندسية للأسمدة، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة، جامعة الشرقية.
11. ليث، شاكراً أبو طيبخ، (2020)، دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي "بحث تطبيقي في مديرية تخطيط النجف الشرف"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
12. مسيل، محمود عطا محمد على، (2018)، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة بنها.
13. منهل عزيز محمود الخباز، (2016)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، مجلة ماريك، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، م7، ع23.
14. ياسين كاسب الخرشنة وخالد خلف الزريقات ومحمود إبراهيم نور، (2013)، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، دراسات- العلوم الإدارية، الأردن، مج40، ع2.

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, Ebtessam.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.