

"دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي"

(دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)

إعداد الباحثان:

أ. بواذر خالد علي الأزوري

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

(قسم إدارة عامة / تخصص إدارة عامة)

إشراف:

د. علي بن عمر عبد الله جفري

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

1444هـ / 2022م



الملخص:

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 العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة (اللكترونية) تحتوي على (45) عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من (1085) موظف وموظفه، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد أختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء)، جاء بدرجة أهمية متوسطة بناءً على الوزن النسبي الذي بلغ (71,8 %)، و مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطاً وبوزن نسبي قدره (71,4 %)، ويوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (0,000). كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من مواردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية - تميز الأداء المؤسسي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية ازدهاراً اقتصادياً وتقدماً في جميع مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي حققت تحسناً ملموساً 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 فقد أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشري هو المورد المحوري والإستراتيجي لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصباً عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعد على ذلك. ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري أمر ضروري للغاية، هذه الإدارة التي تعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف والسياسات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين بها (تيطراوي، 2016: 14).

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمسة وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات، والتي تتطلب منهم دراية كبيرة بمجال عملهم حتى يستطيعوا تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف مسطرة في أول وظيفة وهي " التخطيط " ولعل أهم عنصر من العناصر التي يوليها التخطيط القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية بنوعيه العادي والإستراتيجي داخل المؤسسات، إحدى الدعائم الأساسية في تسييرها حيث أصبح مفروضاً عليها الربط بين جهود التخطيط للموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية وذلك لتحقيق التوازن بين الحاجات الاستراتيجية للمنظمة وإدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وعلى ما سيكون متاحاً مستقبلاً من الموارد البشرية (بوزيد، 2019: 4).

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

وحيث بات التميز هو المعيار الأول إن لم يكن الأبعد والذي به تقاس مدى تطور وتقدم الهيئات والمؤسسات. أصبح لازماً على جميع المؤسسات والهيئات أن تتبنى استراتيجية ورؤية تتماشى مع التوجهات الدولية وفق أفضل الممارسات المتبعة في مجالات التميز والاستدامة بما يحقق أفضل أداء مؤسسي.

لذا فلم يكن غريباً هذا السعي الحثيث من كافة الهيئات والمؤسسات لتطبيق معايير وإرشادات التميز المؤسسي، والذي لن يتأتى سوى بكوادر بشرية مؤهلة وعلى أعلى مستوى لمساعدة جهات عملهم في تطبيق رؤيتها نحو التميز المؤسسي بجميع ركائزه ومعاييره.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي 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 تميز الأداء المؤسسي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

2,1 أهمية الدراسة

يمكن توضيح هذه الأهمية من جانبين:

1,2,1 الجانب النظري:

ترتبط أهمية الدراسة بأهمية متغيراتها وعناصرها البحثية، حيث يعتبر المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) ضرورة ملحة من أجل الحصول على موارد بشرية تمتلك مؤهلات ومهارات وجدارات متميزة وقادرة على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارات الجديدة لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي. كما يعتبر المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) العنصر الأهم في تميز المنتجات والخدمات، والمرتكز المحوري في النمو وتحقيق العائدات، فلا مجال أمام المنظمات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف قطاعاتها وإداراتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل لتحقيق النتائج المبهرة. كما تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في كونها تعد مساهمة علمية وتطبيقية لرصد المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات، وكذلك تمهيد الطريق أمام الباحثين والدارسين في هذا المجال لمواصلة البحث في قطاعات مشابهة.

2,2,1 الجانب التطبيقي:

تكمن أهمية الدراسة في كونها ستطبق في واحدة من الإدارات التابعة للتعليم وهي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتي لها دور فعال في تمكين المؤسسات التعليمية من ممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية في ظل التوجهات المرسومة، وتحقيقاً لشعارها الذي تتبناه "معا نستطيع تقديم تعليم متميز". حيث ستسهم هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحقيق الإدارة لتمييزها المؤسسي، خصوصاً وأن قطاع التعليم يعتبر واحدًا من أهم وأبرز القطاعات كونه يعد من أهم عناصر بناء المجتمع الثقافي والعلمي.

3,1 مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري، من حيث إنه يعد أهم بُعد في عملية التطوير التنظيمي وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتتبع منه. وفي ظل رغبة حكومية تتماشى مع توجهات القيادة الرشيدة للدولة نحو العمل وفق خطة تستهدف في المقام الأول تحقيق أفضل خدمة للمتعاملين بأعلى جودة ممكنة، ويستحوذ في ذات الوقت على أعلى نسبة لرضا الموظفين، والحث نحو استخدام أفضل للموارد والقوى البشرية والمادية بالمؤسسة.

فإن تحقيق الإدارات والمؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز قد أصبح أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات في ظل التنافسية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، حيث أصبح الوضع الراهن لا يقبل إلا بالموظف والقطاع المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير، ولا يقبل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟

4,1 فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتحقق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

وينبثق من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه بين (تحليل وتصميم العمل) وتميز الأداء المؤسسي.
 - 2- توجد علاقة ارتباطيه بين (تخطيط الموارد البشرية) وتميز الأداء المؤسسي.
 - 3- توجد علاقة ارتباطيه بين (استقطاب الموارد البشرية) وتميز الأداء المؤسسي.
 - 4- توجد علاقة ارتباطيه بين (اختيار الموارد البشرية) وتميز الأداء المؤسسي.
 - 5- توجد علاقة ارتباطيه بين (تدريب وتطوير الموارد البشرية) وتميز الأداء المؤسسي.
 - 6- توجد علاقة ارتباطيه بين (تحفيز الموارد البشرية) وتميز الأداء المؤسسي.
 - 7- توجد علاقة ارتباطيه بين (إدارة وتقييم الاداء) وتميز الأداء المؤسسي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

5,1 أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في: التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الاداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف، وهي:

- 1- 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 الاداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- 2- التعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- 3- توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي) والمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة) لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

6,1 حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة بما يأتي:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

الحدود المكانية: الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

الحدود البشرية: الموظفون والإداريون في جميع المستويات الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الزمنية للعام الدراسي 2021-2022م.

7,1 مصطلحات الدراسة:

1,7,1 الاستراتيجية

عرفها (David McKean, 2012) على أنها " تقوم بتحديد أفضل مستقبل للمؤسسة ومتابعته وذلك من خلال وضع منهج لتحقيق التواصل بوضوح في خطواتها".

وتعرف الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: خطط طويلة المدى تكون بمثابة مسارات عمل تتبعها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

2,7,1 التخطيط الاستراتيجي

"مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة" (جغلاف، 2016: 5).

3,7,1 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 ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقتها الإنتاجية " (رضا، ٢٠١٠: ٣٣).

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

4,7,1 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

"تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)" (عبد الله، 2015: 7).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إجرائيًا بأنه: وضع استراتيجية مستقبلية تتعلق بالموارد البشرية تقوم على أساس مقارنة قوة وامكانيات الموارد البشرية المستقبلية مع حجم العمل المحدد في استراتيجية المؤسسة لتحديد فيما إذا كان هناك عجز أم فائض في احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لإنجاز ما هو مخطط له (تيميزار، 2014: 50).

5,7,1 تحليل وتصميم العمل

"يمكن تعريف تصميم العمل بأنه أحد الأنشطة أو الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الفعالة داخل المنظمة. وبموجبه يتم تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث يكون معروفًا لدى إدارتها، ما هي أهداف كل وظيفة، وما هي الأعباء الملقاة على عاتق كل منها، وكيف تحقق المنظمة أهدافها بشكل عام. كما يمكن تعريف تحليل العمل بأنه: عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وكذلك تقويم العمل" (الخليل، 2018: 34).

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

6,7,1 تخطيط الموارد البشرية

"تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة فيها" (كشوي، 2006: 19).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية إجرائيًا بأنه: التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الأفراد من حيث الكمية والنوعية والمواصفات وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومنسوبيها.

7,7,1 استقطاب الموارد البشرية

"عملية استكشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف" (المرسي، 2003: 231).

ويعرف استقطاب الموارد البشرية إجرائيًا بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحديد مصادر العمالة التي تتوافر فيها الاحتياجات المطلوبة والعمل على جذبها وترغيبها في التقديم لشغل الوظائف المععلن عنها.

8,7,1 اختيار الموارد البشرية

"إن 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 اختيار الموارد البشرية إجرائيًا بأنه: مجموعة من الأنشطة التي يتم بمقتضاها انتقاء أفضل المتقدمين لشغل وظيفة شاغرة وذلك وفقًا لمواصفات وشروط تلك الوظيفة.

9,7,1 تدريب وتطوير الموارد البشرية

"يعتبر نشاط إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية بقصد تنمية مهارات الأفراد وتطويرهم في اكتساب المعلومات، والقدرات والاتجاهات والسلوكيات والأداء الوظيفي" (المغربي، 2016: 46).

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

10,7,1 تحفيز الموارد البشرية

"التحفيز كما يعرفه ماهر هو 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 اعتماد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة" (ماهر، ٢٠٠٦: ٢٣٨).

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

11,7,1 إدارة وتقييم الأداء

"عُرفت 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 مسبقًا" (الضمور، 2010: 78).

ويعرف إدارة وتقييم الأداء إجرائيًا بأنه: العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة بما هو مطلوب ومرجو، وذلك وفقًا لمعايير موضوعية محددة مسبقًا.

12,7,1 تميز الأداء المؤسسي

"يعرف تميز الأداء المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Pinar, 2008: 31).

ويعرف تميز الأداء المؤسسي إجرائيًا بأنه: الارتقاء بمستوى عالٍ من الأداء من خلال تطوير مفاهيم وأساليب وإجراءات إدارية، والتحول نحو مفاهيم وإجراءات حديثة تشجع على الإبداع والابتكار وتواكب منظمات العصر وتحقق رضا المستفيد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1,2 تمهيد

يهدف هذا الفصل الى تقديم إطار معرفي عن الأدبيات المتعلقة بدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وذلك من خلال بحثين: حيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري ويشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي، والمبحث الثاني يستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات محل الدراسة مع أوجه الشبه والاختلاف مع تلك الدراسات.

2,2 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وقد اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المؤسسات الإنسانية كافة. كما امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى نطاق الاعمال وعلى المستوى التشغيلي (مقدم وآخرون، 2020: 126).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم استراتيجيتها" (عقيلي، 2004: 229).

كما عرفه (محمد، 2016: 7) بأنه: "تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة وهو عملية متجددة لا تتوقف ابداً".

أيضا عُرف على أنه عملية مستمرة للإعداد الدوري المنتظم للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية للمؤسسة، وضمان توافر العدد الكافي من الأفراد أصحاب المهارات والكفايات المطلوبة في الوقت المناسب. وتقوم هذه العملية على تحديد الوظائف القيادية المهمة والمتوقع أن تخلو من شاغليها في المستقبل، ثم تقديم التدريب للعاملين المتميزين في المؤسسة بصورة استباقية وتأهيلهم لشغل هذه الوظائف

(public Service Commission. Republic of Kenya, 2017, IV-12).

وتستنتج الباحثة من التعاريف السابقة بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تجمع ما بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية للمؤسسة وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

والجدول رقم (1,2): يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية

الخطة الاستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) المؤثرة على نشاط المؤسسة.	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق.
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لإنجاح الاستراتيجية.	تحديد مواصفات الافراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية.
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.	تحديد النقص في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.
تحديد أية متغيرات في البيئة.	تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية.

المصدر: 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.

ثانيًا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ذكر (Armand 1998: 337) بأن اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة يمر تلقائيًا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كمًا ونوعًا) مع المتاح من الموارد البشرية، حيث إن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي:

1- الحالة المثلى:

حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

2- حالة العجز في الموارد البشرية:

حيث إن حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

3- حالة الفائض:

حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد وفي سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

وأشار الهيتي (2005: 63) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يخدم أهداف متعددة خاصة بالفرد والمؤسسة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد فإنه يساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى صعيد المؤسسة فإنه يعمل على تحقيق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإنه يحقق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية.

وترى الباحثة بأن تعرض المؤسسة لحالة من العجز أو الفائض في مواردها البشرية سيشكل عبء كبير عليها وآثارًا جسيمة تحول دون تحقيقها لأهدافها المرجوة وبالتالي تؤثر على استمراريته وبقائها؛ ذلك كون أن نجاح المؤسسة وتميزها يعتمد بشكل كبير على كيفية تبنيها لإستراتيجية مميزة في التخطيط لمواردها البشرية.

ثالثًا: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه الدراسة يتكون من سبعة أبعاد: تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء.

1- تحليل وتصميم العمل:

تُعد عملية التعرف على الأعمال الموجودة في المؤسسة من خلال عملية تصميم وتحليل العمل من أساسيات توظيف الموارد البشرية المناسبة. ويتم ذلك من خلال جانبين:

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: 34).

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 تُبنى على إثرها أنشطة ومهام بقية الأبعاد.

2- تخطيط الموارد البشرية:

يُعنى 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 الاجل، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية (إبراهيم، 2016).

وترى الباحثة بناء على هذا التعريف بأن التخطيط للموارد البشرية يهدف بشكل أساسي الى تبني خطط وبرامج حالية ومستقبلية، تضمن الوصول الى حالة من التوافق والتوازن بين الطلب والعرض على الموارد البشرية.

- مراحل 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 مستقبلاً 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.

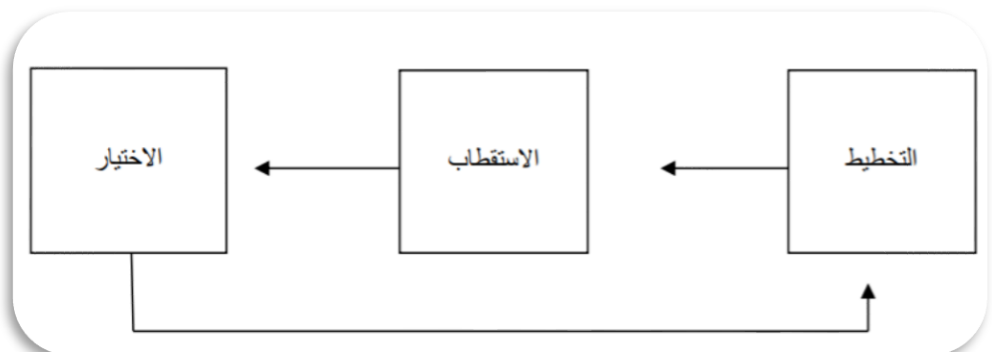
■ المرحلة السادسة: وضع الموازنات والرقابة والتقييم

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: 839).

3- استقطاب الموارد البشرية:

يُعد الاستقطاب عملية تشير إلى مجموعة من النشاطات المتعلقة بالبحث عن وجذب الأفراد المؤهلين لسد الشواغر الوظيفية في مؤسسة ما، وذلك بناءً 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 تُشكل 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 (الهييتي، 2003: 123).

الشكل (1,2): يمثل دور عملية الاستقطاب في المنظمة



المصدر: الهييتي، خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 124.

و ذكر فيصل و آخرون (2016) أنه بعد إجراء عملية التخطيط للاحتياجات البشرية بالمؤسسة تبدأ إدارة الموارد البشرية فيها بعملية استقطاب وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة؛ لكون عملية الاستقطاب هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من استقطاب الأفراد سواء استقطاب داخلي من داخل المؤسسة نفسها أو استقطاب خارجي من خارجها، ومن ثم إجراء عملية المفاضلة بينهما وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل والاستعداد التام لتحمل 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- اختيار الموارد البشرية:

أشارت المدنيني (2017: 5) بأن هناك عدة عوامل في عملية الاختيار والتعيين منها ما هو إيجابي التأثير ومنها ما هو سلبي، فإذا ما تمكنت المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب نجحت وارتقت، وإذا كان عكس ذلك خسرت وانتهت.

فالعوامل الإيجابية في الاختيار والتعيين ذكرت منها:

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

ب- تحديد استراتيجية 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 واختبارات وغيرها.

أما فيما يتعلق بالعوامل السلبية في الاختيار والتعيين أشارت الى 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 اختيار وتعيين الكوادر البشرية يجب أن تحظى بقدر عالي من الاهتمام حيث إن اختيار الشخص غير المناسب لشغل وظيفة ما سوف يشكل عبء كبير على المؤسسة ويحول دون تحقيقها لأهدافها المرجوة، لذلك يجب أن تُبنى عملية انتقاء واختيار 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".

فلقد حظي جانب تحديث وتأهيل بيئة الأعمال في القطاع العام وتطوير قدرات كوادره الوظيفية بالمتابعة والاهتمام من قبل سمو ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان -حفظه الله- عندما وعد بأن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 ومنطلقاتها الطموحة في تطوير رأس المال البشري والاستثمار به واعتباره عماد المستقبل وركيزته الأساسية.

حيث يُعنى 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 استراتيجي من خلال تدريب منسوبيها وحصولهم على التأهيل المناسب وفق أسس علمية وتدريب محسن.

عرف رضا (2010: 128) التدريب على أنه: " عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية، والتي سوف تمكن في النهاية من جعل الموارد البشرية أكثر إنتاجية، فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم".

أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية فعرفت التدريب بأنه: " تخصص فرعي من تخصصات حقل 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، 2010: 302-303).

في حين ذكر (Dessler 2011) أنه مع تطور الفكر الإداري بدأت المؤسسات في وضع استراتيجيات من أجل تطوير الموارد البشرية على المدى البعيد، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعرفة وزيادة مهاراتهم، وتغيير مواقفهم اتجاه اتقان 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 أدنى وظائفهم على الوجه المطلوب، ويجب أن تُبنى 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 اهتمامها 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، 2020: 76).

عرف العامري وآخرون (2007) التحفيز على أنه: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة".

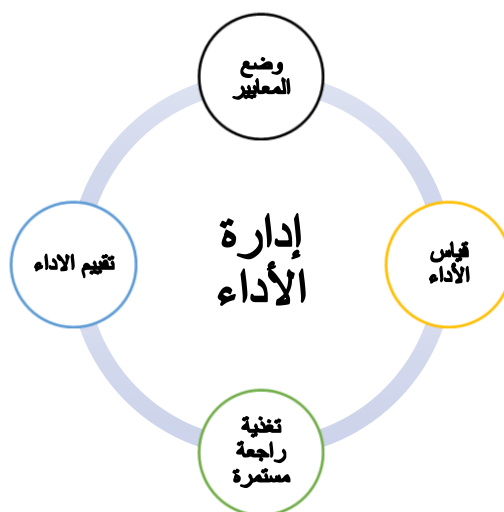
كما عرف ماهر (2010: 248) الحوافز بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة. ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال (مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس 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 (2020) أن الكثير من المدراء وبعض ممارسي الموارد البشرية أحياناً 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 (2,2) يوضح العناصر الأربعة لإدارة الأداء.



المصدر: من تصميم الباحثة

وأشار بومزايد (2015: 473) إلى إن إدارة الأداء "عملية 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 انها 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 عُرف على أنه: " تقدير مستوى كفاءة العامل الحالية في العمل الفعلي وكذا سلوكه وقدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات العمل وفقا 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 وبناءً على ما سبق أن إدارة الأداء هي عبارة عن نشاط يتضمن سلسلة من العمليات الادارية المتمثلة في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء الوظيفي، ويمثل تقييم الأداء باعتباره عنصر من عناصر عملية إدارة الأداء أداة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين والذي يتم من خلاله مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية والمحددة مسبقا وذلك خلال فترة زمنية محددة.

3,2 مفهوم تميز الأداء المؤسسي

لقد كرست المداخل الإدارية المعاصرة جهودها من أجل تحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية جعل من مفهوم الكفاءة الأساس للتميز المؤسسي، كما ركز مدخل العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين وأضاف بدوره مصطلحات مثل: العمل الجماعي، و فرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ والثقافة التنظيمية إلى قاموس التميز المؤسسي. ايضاً حددت المداخل الإدارية المعاصرة مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة (النسور، 2010: 31).

عُرف التميز في الأداء المؤسسي طبقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على أنه: " طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي الى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من اجل زيادة احتمال النجاح في المدى البعيد كمؤسسة، وفي المفهوم التعليمي يعني توازن احتياجات الطلبة، الكادر، الممولين، جهات الاعتماد، بالإضافة الى المجتمع المحلي" (منير، 2020: 63).

وتعرف الباحثة تميز الأداء المؤسسي بأنه الوصول الى مستويات أداء غير عادية تتسم بالنفوق والابداع والتوازن والبعد عن العشوائية، وذلك من أجل تلبية احتياجات أصحاب العلاقة المعنيين.

4,2 أسس تميز الأداء المؤسسي

ذكر رشيد (2021) مجموعة من العناصر التي تشكل في مجملها أسس للتميز، وهي:

- 1- مستقبل مستدام، حيث أصدرت الأمم المتحدة في عام 2015م. سبعة عشر هدفاً للتنمية المستدامة تُعنى بكافة القطاعات المختلفة، فالمؤسسات اليوم بحاجة الى التفكير في الاستدامة؛ حيث إن فقدان الاستدامة هو فقدان للمستقبل وبالتالي فقدان للتميز.
- 2- نتائج ذات طبيعة مستدامة؛ حيث إن تسجيل نتائج مؤقتة يعني العودة للسابق، لذلك فإن الحديث في العصر الحالي يدور حول مصطلح الإدارة بالنتائج فكل مؤسسة بحاجة الى وجود إدارة تُدير وتعي مفهوم النتائج.
- 3- موارد وطاقات بشرية مؤهلة، فهناك حاجة للاستثمار في القوى البشرية وذلك من خلال (التدريب، التطوير، التأهيل، التفويض، التمكين، التحفيز)، فهذه في مجملها تشكل استراتيجية لأي مؤسسة تريد التميز حيث إن المورد البشري هو أساس التميز.
- 4- بناء القدرات المستمرة لمحاكاة عصر يتميز بالتغيير والتطور المستمر، فلم يعد التركيز كثيراً على الشهادات الأكاديمية فقط، بل هناك اهتمام وتوجه نحو الحديث عن وظائف مستقبلية ومهارات يتطلبها ذلك المستقبل.
- 5- قيادة مؤسسية ملهمة وملهمة.
- 6- التكنولوجيا والتطور الرقمي والاستثمار فيهما.

5,2 الإدارة العامة للتعليم بجدة

يستعرض هذا الجزء نبذة تعريفية عن الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة من حيث الرؤية والرسالة والقيم وفلسفة الإدارة والتوجهات المستقبلية، وذلك استناداً الى الموقع الالكتروني للإدارة العامة للتعليم بجدة
(<https://edu.moe.gov.sa/jeddah/Pages/default.aspx>).

أولاً: الرؤية

متعلم، معتر بدينه، منتم لوطنه، منتج للمعرفة، منافس عالمياً.

ثانياً: الرسالة

توفير فرصة التعليم في بيئة آمنة وجاذبة، ورفع جودة مخرجاته، وتشجيع الإبداع وتنمية الشراكة المجتمعية والارتقاء بقدرات منسوبي إدارة التعليم.

ثالثاً: القيم الحاكمة

- التميز المؤسسي
- الإبداع
- التكامل
- الشفافية

رابعاً: الفلسفة الإدارية والتوجهات المستقبلية للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

من أجل تحقيق الشعار الذي تبنته الإدارة العامة للتعليم " معاً نستطيع 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 واساليبها وإجراءاتها الإدارية والسعي نحو تحقيق رضا المستفيد في المجالين التعليمي والإداري وتمكين المؤسسات التعليمية من ممارسة أدوارها بكفاءة وفعالية.

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

- المحافظة على المنجزات المتحققة في المجالات المختلفة ووضع الخطط الكفيلة باستمرارها وتطويرها.
- ترسيخ وتأسيس مفاهيم الأمن الفكري، والانتماء للوطن والولاء لقيادته.
- تحديد الأولويات والتعامل معها وفق ما تقتضيه طبيعتها، والصورة المثالية لها، بناءً على نتائج تشخيص واقع الإدارة السنوي ومؤشرات أداء الإدارة.
- التوسع في المشاركة في صناعة واتخاذ 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.
- نشر ثقافة ومفاهيم العمل المؤسسي كمرحلة أولى ثم التحول نحو الممارسات المؤسسية كمرحلة ثانية.
- العمل على تحقيق التكامل بين شطري تعليم البنات وتعليم البنين بشكل عام، وبين الأقسام الداخلية لكليهما.
- التوسع في منح مديري المكاتب مزيداً من الصلاحيات بهدف تقديم الخدمات اللازمة للمدارس من أقرب مرجعية إدارية لها (المكاتب).
- 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 حدٍ 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 صفٍ 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.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

يتناول هذا المبحث عرض لعدد من الدراسات السابقة، التي أجريت حول موضوعات متصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ومقسمة إلى محورين حيث يستعرض المحور الأول الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فيما يستعرض المحور الثاني الدراسات التي تناولت تميز الأداء المؤسسي.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- دراسة (عسيري وجفري، 2020) بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين على ضوء رؤية 2030. والتعرف على مدى مشاركة الإدارة (العليا - التنفيذية) في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً. وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية يبلغ عددها (92) مفردة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الحكومة لثلاث جهات تم اختيارها بعشوائية وهي: هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية. وتم استرجاع (92) استبانة أستبعد منها (6) استبانات لعدم صلاحيتها. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن كلاً من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظفين. ولم يكن هناك أي فروقات بين أفراد العينة في التخطيط إلا بين الجنسين.

- دراسة (وهيبة، 2021) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره وبيان أهميته ودوره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك. تم استخدام المنهج الوصفي في عرض وتحليل نتائج الدراسة، وقد تم توزيع (63) استبانة على عينة من العاملين في مؤسسة سوناطراك وتم استرجاع (55) استبانة أي ما يمثل (87.30%)، ألغيت منها 10 استبانات لعدم صلاحيتها. وتوصلت الدراسة لعدة

نتائج أهمها: أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، والمسار المهني تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، كما أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر جزءاً من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، كما توصلت الدراسة إلى أن لبعض مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض من ممارسات الموارد البشرية ما أثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم.

- دراسة (الكندري، 2021) بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، ويعتبر البحث من الأبحاث الميدانية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS. وفي ضوء أهداف وفرضيات الدراسة تم تصميم وتطوير (132) استبانة وتوزيعها بشكل الكتروني وبطريقة عشوائية على عينة من مجتمع يبلغ عدده (200) مفردة، وتم استرجاع ما مجمله (98) استبانة من خلال شبكة الانترنت وبنسبة (74.2%) وتم بعد ذلك اخضاعها للتحليل الاحصائي.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج تتمثل في أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم في زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان وفي تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على المرؤوسين وتنسيق جهودهم، فضلاً عن أنه يسهم بإيجاد قادة إداريين قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير في مجالات العمل المختلفة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت تميز الأداء المؤسسي

- دراسة (الزيان، 2020) بعنوان " دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية حسب الشركة. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة والبالغ عدده (372). حيث تم توزيع (230) استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (189)، وقد بلغت الاستبانات المستردة (186) استبانة بنسبة استرداد (80.86%). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: حازت المهارات الناعمة على درجة كبيرة بوزن نسبي (74.5%)، وبدرجة موافقة كبيرة وتصدرت مهارة اتخاذ القرار المرتبة الأولى بين المهارات لتبلغ وزنه نسبية (76.5%)، وبدرجة موافقة كبيرة، بينما حصلت مهارة إدارة الأزمات على المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (71.7%)، بدرجة موافقة كبيرة. حاز محور التميز المؤسسي على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (78.6%). كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.

دراسة (تيسير وآخرون، 2020) بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مصلحة الضرائب في التميز الإداري. وقد أنجزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (83) عامل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا والبالغ عدده (197). حيث تم توزيع (90) استبانة وتم استرجاع (83) استبانة منها واستبعاد (2) استبانة غير صالحة للتحليل، ثم تمت المعالجة الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. وكانت النتائج إيجابية فيما يتعلق بامتلاك مصلحة الضرائب لعناصر إدارة التميز المؤسسي، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمصلحة الضرائب مرتفع جداً، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال أولية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

- دراسة (زهران، 2022) بعنوان: " متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي".

هدفت الدراسة إلى السعي للوقوف على واقع التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) ومستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لرصد الواقع وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استناداً إلى الدراسات والأبحاث، وقد تم استخدام استبانة من إعداد الباحثة حيث اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (69) عبارة موزعة على محوري الدراسة، وتم بعد ذلك توزيع (360) استبانة على عينة الدراسة بشكل عشوائي وجمعها مرة أخرى وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، تم إجراء الإحصاءات على (276) وتم استبعاد (84) استبانة نظراً لعدم اكتمال بعض البيانات وبالتالي وصل معدل الاستجابة (76.66%) وتبين صلاحيتها للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات.

الفصل الثالث

المنهج وطرق البحث

3,1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المعتمد، والتعريف بمجتمع الدراسة وعينيتها، ومصادر جمع البيانات، والأداة المستخدمة في جمع البيانات وخطوات بنائها، بالإضافة إلى إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، كذلك استعراض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات؛ للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

3,2 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، والذي يعرف بأنه "وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع" (شرارة، 2016: 123)، وبذلك تقدم الدراسة الحالية وصف وتحليل واقع دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، بعد جمع البيانات اللازمة من أجل معرفة مستوى تطبيقها، ومن ثم تحليلها وربطها

بالدراسات السابقة ذات العلاقة وتفسيرها؛ لتوضيح العلاقة بين متغيراتها، والتوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تعود بالنفع على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

3, 3 مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنهم "جميع مفردات الظاهرة التي تناولها الباحث في دراسته" (عباس وشهاب، 2019: 101)، وبذلك يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، خلال فترة الدراسة الميدانية في عام 1443هـ/2022م، حيث بلغ عددهم وفقاً لبيانات إدارة التخطيط والمعلومات التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة إلى (1085) موظف وموظفة.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد أُختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد حُدِدَ عدد العينة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) الآتية:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{[(N-1) * \left(\frac{d^2}{z^2}\right)] + p(1-p)}$$

$$n = \frac{1085 * 0.5(1-0.5)}{(1085 - 1) * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + 0.5(1-0.5)} = 284$$

n: حجم العينة المطلوبة.

N: حجم مجتمع الدراسة الكلي = (1085).

P: القيمة الاحتمالية = (0.5).

d: نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه = (0,05).

Z: الدرجة العيارية لمستوى المعنوية (0.05) ومستوى الثقة (0,95) = (1.96).

ووفقاً للمعادلة السابقة، اتضح أن حجم العينة اقتصر على (284) موظف وموظفة، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مفردات العينة، حيث بلغ عدد الردود (102) رداً، واستُبعد منها (9) ردود غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي خضع للتحليل (93) رداً فقط.

3, 4 مصادر جمع البيانات:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة مصدرين أساسيين لجمع بياناتها، وهما:

1. المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة إلى المصادر الثانوية لبناء الإطار النظري للدراسة، وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات المحكمة والأبحاث والدراسات العلمية السابقة، والبحث الإلكتروني في قواعد البيانات التي تناولت متغيرات الدراسة.

2. المصادر الأولية: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية للدراسة، والتي صُممت وأعدت عباراتها بناءً على الدراسات السابقة ذات الصلة؛ لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
3, 5 أداة الدراسة وخطوات بناءها:

تعرف أداة الدراسة بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته" (القحطاني، العامري، آل مذهب والعمر، 2013: 287)، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة" (عطوان ومطر، 2018: 101).
خطوات بناء أداة الدراسة المعتمدة:

قامت الباحثة بعدة خطوات عند بناء أداة الدراسة، وهي كالتالي:

- اعتمدت الباحثة على الأدبيات المتاحة من كتب وبحوث ودراسات علمية سابقة مرتبطة بمتغيرات الدراسة في تحديد أبعادها وصياغة عباراتها؛ حيث أخذت أبعاد وعبارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من دراستي (مسعود وبركات، 2018) و(الضمور، 2008)، بينما أخذت عبارات تميز الأداء المؤسسي من دراستي (منير، 2020) و(عبد، 2017).
 - أعدت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية، ثم ناقشت عبارات الأبعاد والمتغيرات مع سعادة المشرف الأكاديمي للدراسة، وأضيفت بعض التعديلات.
 - عُرضت الاستبانة على عددٍ من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص، والبالغ عددهم (4) محكمين؛ وذلك بهدف التحكيم وإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول محتوى العبارات، وقياس مدى وضوحها وأهميتها وإحاطتها لعناصر الدراسة، والتأكد من صياغتها اللغوية وانتمائها للبُعد الذي وضعت فيه، ثم أُجريت التعديلات على ضوء آراء واقتراحات المحكمين من إعادة صياغة لبعض العبارات، وحذف وتعديل البعض الآخر بعد الاتفاق مع المشرف الأكاديمي، وقد أدرجت أسماء المحكمين الفاضلين في ملحق رقم (3).
 - أعدت الاستبانة بصورتها النهائية، والتي اشتملت على (45) عبارة، والمرفقة في ملحق رقم (2)، ثم وُزعت على عينة الدراسة المستهدفة إلكترونياً.
- وقد تكونت استبانة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين، وهما:
- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة.
 - القسم الثاني: يتكون من (45) عبارة، موزعة على متغيري الدراسة، وهو على النحو التالي:
- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يتكون من (35) عبارة، موزعة على (7) أبعاد، تتمثل في:
- البُعد الأول: تحليل وتصميم العمل، خُصص له (5) عبارات.
 - البُعد الثاني: تخطيط الموارد البشرية، خُصص له (5) عبارات.
 - البُعد الثالث: استقطاب الموارد البشرية، خُصص له (5) عبارات.

- البُعد الرابع: اختيار الموارد البشرية، حُصص له (5) عبارات.
- البُعد الخامس: تدريب وتطوير الموارد البشرية، حُصص له (5) عبارات.
- البُعد السادس: تحفيز الموارد البشرية، حُصص له (5) عبارات.
- البُعد السابع: إدارة وتقييم الأداء، حُصص له (5) عبارات.
- المتغير التابع: تميز الأداء المؤسسي، والمكون من (10) عبارات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

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

1. يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (0,000).
2. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
3. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحليل وتصميم العمل وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
4. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
5. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين استقطاب الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
6. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين اختيار الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
7. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
8. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحفيز الموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
9. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة وتقييم الاداء وتميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
10. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي؛ نُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).
11. أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3,59)، وبوزن نسبي قدره (71,8%).
12. أن واقع مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3,57)، وبوزن نسبي قدره (71,4%).

5, 4 التوصيات:

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

1. استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، مع زيادة الاهتمام بكافة أبعاد التخطيط وتطويرها.
2. تعزيز مهارات وخبرات فريق العمل القائم على تحليل وتصميم الأعمال والوظائف؛ كونها الخطوة الأولى في تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الجيد.
3. المتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي، وتطبيق متطلبات المعايير الخاصة بها، واستقطاب الخبراء في مجال تميز الأداء؛ لتجاوز العقبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.
- 5, 5 مقترحات الباحثة للدراسات المستقبلية:

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

1. دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوزارات السعودية.
2. دراسة مقارنة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بين جامعتين سعوديتين.
3. دراسة دور الالتزام الوظيفي في الوصول نحو تميز الأداء المؤسسي.
4. دراسة أثر الأنماط القيادية المختلفة في تعزيز تميز الأداء المؤسسي.

قائمة مصادر ومراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية

- الخليل، عبد الحميد (2018). إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص 34.
- إبراهيم، الديب. (2016). دليل إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية.
- الزيان، مازن نوح (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- الضمور، موفق محمد (2010). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام - الأردن نموذجاً -، ط (1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 78.
- الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ص ص 158 - 159.
- العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالي، طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 459.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2013). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الرابعة). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
- الكندري، ياسر أحمد أحمد. (2021). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج (1)، ع (3)، ص ص 1713 - 1736.

- المدني، هنية أبو بكر. (2017). واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات: دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للاتصالات بالزواية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، ع (10)، ص 5.
- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية الدار الجامعية، ص ٢٣١.
- المغربي، محمد الفاتح محمد البشير (2016). إدارة الموارد البشرية، ط (1)، دار الجينان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 46.
- النسور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 31.
- الهيبي، خالد عبد الرحمن. (2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 123-124.
- الهيبي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط (2)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 63.
- بوزيد، رضوان (2019). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، ص ص أ-4.
- بومزايد، إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، مج (39)، ع (38)، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 473.
- تيسير، دينا محمد؛ عزازي، محمد؛ محمد، محمد؛ السيد (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة البحوث والدراسات البيئية، مج (10)، ع (1)، ص ص 226-236.
- تيميزار، كمال (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة -، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ص 50.
- تيطراوي، يحيى. (2016). أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، ص: 14.
- جبوري، محمد؛ بوصلاح، عبد اللطيف محمد؛ رحمان، أحمد. (2020). قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين - دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج (9)، ع (2)، ص 76.
- جغلاف، فوزية (2016). أثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة -، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 5.
- درة، عبدالباري؛ الصباغ، زهير. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 302-303.
- رضا، هاشم حمدي. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص 128.

- رضا، هاشم حمدي. (٢٠١٠)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ط (١)، ص 33.
- زهران، ايمان حمدي رجب. (2022). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، مج (94)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص 1103-1209.
- سليمان، دينا عيسى عوض. (2016). أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، مج (7)، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، ص 839.
- شرارة، مشتاق عبدالرضا. (2016). البحث العلمي: مفاهيم وتطبيقات. (الطبعة الأولى). بغداد: صفر واحد للطباعة والإعلان.
- عباس، جمال؛ شهاب، مها. (2019). مناهج وأساليب البحث العلمي. (الطبعة الأولى). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي يحيى (2015). التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال منحنى معاصر، المنهل - اماراباك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج (6)، ع (19)، ص 7.
- عبد، رنا إسماعيل رزق. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، ص ص أ-233.
- عسيري، حسن بن أحمد؛ جفري، علي بن عمر (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. رسالة ماجستير منشورة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ع (29)، ص ص 1-27.
- عطوان، أسعد؛ مطر، يوسف. (2018). مناهج البحث العلمي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الأردن، عمان، ص 229.
- فيصل، مثنى؛ إبراهيم، نور؛ الخالق، وردة. (2016). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة - بحث ميداني وزارة النقل -، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (22)، ع (88)، ص ص 271-302.
- كشواي، باري (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية، ط (٢)، دار الفاروق للنشر، ص 19.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦). التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٢٣٨.
- ماهر، أحمد. (2010). نظم الأجور والتعويضات - دليلك الى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، ط (2)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 248.
- محمد، جمال عبد الله. (2016). التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف للنشر، عمان، ط (1)، ص 7.
- مسعود، نور الهدى؛ بركات، خولة. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة، رسالة ماجستير منشورة، علوم التسيير، إدارة مالية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، ص ص أ-96.

مقدم، عبد الجليل؛ عدنان، خوله. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ببشار، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج (3)، ع (2)، ص 126.

منير، قاسمي محمد. (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر، ص 63.

مهاني، توفيق (2019). دور التخطيط في إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف في القطاع الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وهيبة، عيشاوي. (2021). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج (6)، ع (1)، ص ص 175-185.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Armand, Dayan, Manuel De Gestion (Paris : ELLIPSES/ AUF,1998), P.337.
- David McKean, IT Strategy & Technology Innovation, 2012, pp:10-11.
- 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).

أبو الخير، إيهاب. (2020، أكتوبر 20). الفصل الثالث إدارة الموارد البشرية تصميم وتحليل العمل [فيديو] . يوتيوب.

<https://youtu.be/XUh38Ru3fV4>

عوض، سامر. (2020، سبتمبر 6). إدارة الأداء وتقييم الأداء للموارد البشرية [فيديو] . يوتيوب.

<https://youtu.be/NmwDV0f4gbg>

رشيد، طارق. (2021، يوليو 3). إدارة الأداء المؤسسي وثقافة التميز [فيديو] . يوتيوب. <https://youtu.be/mvYAhJem73o>

بتاريخ 2022/3/1م.

“The role of strategic planning for human resources in achieving the excellence of institutional performance”

(A field study on employees working in the General Administration of Education in Jeddah Province)

Researcher:

Bawader Khaled Ali Alazwari

(Master Thesis)

Department of Public Administration – Faculty of Economics and Administration

King Abdul-Aziz University – Jeddah

Kingdom of Saudi Arabia

1444 H / 2022 A.D

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the strategic planning process of human resources in its dimensions (analysis and design of work, human resources planning, attracting human resources, selection of human resources, training and development of human resources, motivation of human resources, management and evaluation of performance) in the General Directorate of Education in Jeddah Governorate, and to identify the level of excellence in institutional performance from the point of view of employees working in the General Directorate of Education in Jeddah Governorate. The study was based on the descriptive (analytical) approach being appropriate to the nature of its objectives and hypotheses, where a questionnaire (electronically) containing (45) phrases was distributed as a tool for data collection. The study population consisted of (1085) male and female employees, and to achieve the objectives of the study, the study sample was selected by the method of simple random sample of employees in the General Directorate of Education in Jeddah Governorate, and the data was processed statistically using statistical packages for social sciences (SPSS). The study reached several results, the most important of which are: the reality of the application of strategic planning of human resources in the General Directorate of Education in Jeddah Governorate, which includes the seven dimensions of: (analysis and design of work, human resources planning, attracting human resources, selection of human resources, training and development of human resources, motivation of human resources, management and evaluation of performance), came with a degree of medium importance based on the relative weight that reached (71.8%), and the level of excellence of institutional performance in the General Directorate of Education in Jeddah Governorate, achieved an average level and a relative weight of (71.4%), and there is a role for strategic planning of human resources in achieving the excellence of institutional performance from the point of view of employees working in the General Directorate of Education in Jeddah Governorate at a level of statistical significance (0,000). There are also no statistically significant differences between the responses of employees working in the General Directorate of Education in Jeddah on the relationship between strategic planning of human resources and the excellence of institutional performance; attributed to personal and functional variables (gender, age, educational qualification, job grade, years of experience). In the light of the findings, the study reached a number of recommendations, the most important of which are: the continuation of work on strategic planning for human resources that determines the needs of the General Directorate of Education from its human resources and raises the level of their efficiency and performance. Follow-up in adopting practices that raise the excellence of institutional performance.

Keywords: Strategy – Strategic Planning – Human Resource Management – Human Resource Planning – Organizational Performance Excellence.