

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي، من خلال التعرف على واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي (الإستراتيجية، القيادة، العمليات، الموارد البشري، التأثير على المجتمع، القياس والنتائج)، وتحديد أهم المتطلبات لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي، وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وعددهم ٥٠٩ فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية شملت القيادات التعليمية بوزارة التعليم، والإدارات التعليمية، ومديري العموم، ومديري المكاتب التعليمية، ومديري الإدارات والأقسام الرئيسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن واقع إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ (٢,٧٤ من ٥) وأبرز ملامح توفره تمثلت في توفر معيار (الإستراتيجية) في إدارة رأس المال البشري بدرجة متوسطة، بمتوسط (٣,٠٠ من ٥,٠٠)، وفيما يتعلق بمتطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا المحور بمتوسط (٤,٢١ من ٥,٠٠). وعلى ضوء هذه النتائج وبعد مراجعة الأدبيات النظرية بُني التصور المقترح وقُدِّمت التوصيات.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، معايير التميز المؤسسي، وزارة التعليم.

**Developing the Human Capital Department in the Ministry of
Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the
standards of institutional excellence**

Suggested formula

Dr. Ibrahim Zaid Hamad Alfuhailah

**Associate Professor of Management and Educational Planning
at Imam Muhammad bin Saud Islamic University**

Abstract

The study aimed to provide a proposed vision for the development of human capital management at the Ministry of Education in the Kingdom in the light of institutional excellence standards, by identifying the reality of human capital management at the Ministry of Education in the Kingdom in light of institutional excellence standards (strategy, leadership, operations, human resources, impact on society, measurement and results), and to identify the most important requirements for the development of human capital management at the Ministry of Education in the Kingdom in light of institutional excellence standards, and to provide a proposed vision for the development of human capital management at the Ministry of Education in the Kingdom in light of the standards of institutional excellence, and the study relied on the descriptive analytical approach, and the study community consisted of educational leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, numbering 509 individuals, and a random sample was selected that included educational leaders in the Ministry of Education, educational departments, general managers, directors of educational offices, directors of main departments and sections, and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a tool to collect information and data, due to its suitability to the nature and objectives of the current study, and the researcher identified the appropriate sources through viewing The study reached a number of results, the most important of which are: The reality of human capital management in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the standards of

institutional excellence came with a degree of (medium), reaching (2.74 out of 5) and the most prominent features of its availability were the availability of the standard (strategy) in human capital management with an average degree, with an average of (3.00 out of 5.00), With regard to the requirements for developing the human capital department at the Ministry of Education in the Kingdom in light of the standards of institutional excellence, the study found that the study members agree to a high degree on the statements of this axis with an average of (4.21 out of 5.00). In the light of these findings, after a review of the theoretical literature, the proposed scenario was constructed and recommendations were made.

Keywords: Human Capital Management, Ministry of Education

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أولاً: الإطار العام:

مقدمة:

يُنظر لرأس المال البشري على أنه أصل من أصول المنظمات الإدارية باعتباره الركيزة الأساس للتنمية الشاملة بجميع جوانبها كمستهدف في عمليات التطوير، وكأداة فاعلة في تحقق هذا التطوير، فهو المكون الأساس في عمليات الاستثمار البشري من خلال بناء جوانبه بناء متكاملًا وفق متطلبات الوظيفة ووفقاً لاحتياجات المجتمع بما ينسجم مع التطورات والتحديات المستقبلية.

تعتبر المؤسسات المورد البشري بمثابة رأس المال الحقيقي لها، والمحرك الأساسي لباقي العناصر الإنتاجية، كما وينظر إليه كاستثمار طويل المدى في المؤسسات، على اختلاف أعمالها سواء أكانت صناعية تقدم سلعة أم خدمية (خريسات، ٢٠٢٠م، ص١٣). إذ يعد المورد البشري المحرك الأول لعملية التنمية وهو المستفيد الأساسي منها، مما يتطلب الاستثمار الأمثل لكافة الطاقات البشرية (الشهراني، ٢٠١٩م، ص٩٨).

إن رأس المال البشري يمثل مركز النظرية الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق متطلبات المجتمع وتساهم في البناء الصحيح نحو الاستدامة الفاعلة في النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تعميق القيم والمبادئ والسلوك الاجتماعي لتحقيق التنمية الشاملة (العجمي، ٢٠٠٨م). وهو ما تؤكد الدراسات العلمية مثل دراسة مخلوف (٢٠١٦م) التي طالبت بإعادة النظر في السمة الإدارية السائدة في البيئة التعليمية وإعادة الاعتبار للدور المحوري لتطوير رأس المال البشري من خلال التعلم والتدريب والتطوير ورسم

السياسات والأهداف واتخاذ القرارات (مخلف، ٢٠١٦م، ص ٣٣). وهو ما أكدته دراسة أحمد (٢٠١٩م، ص ٢٦٣) حيث طالبت بزيادة الاهتمام بتطوير إدارة رأس المال البشري مع تزايد العولمة وتحدياتها في متطلبات سوق العمل لتسريع النمو الاقتصادي باعتباره أحد الحلول لتحسين كفاءة المنظمات الإدارية. أما دراسة زايد (٢٠١٩م) فقد توصلت إلى أن إدارة رأس المال البشري بشكل فعال يتطلب آفاقاً إدارية جديدة من خلال وضع عدد من المبادئ الأساسية لقياس أداء رأس المال البشري، وتحسين إدارة الأصول الإستراتيجية للمنظمة الإدارية لتحقيق الأثر الإستراتيجي.

ولازالت المملكة العربية السعودية تولى الكثير من الجهود لتنمية الأصول البشرية كضرورة إستراتيجية تحقق متطلبات الخطط التنموية. وقد خطت السعودية في هذا المجال خطوات نوعية لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الطاقة البشرية في مجالات التعليم والصحة، وعلى الرغم من هذا الاهتمام ومن هذه الأهمية لتطوير إدارة رأس المال البشري إلا أنه مجال متجدد يتطلب الكثير من عمليات التطوير والتحسين بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة في جميع الأصعدة بشكل عام وفي الميدان التعليمي بشكل خاص، وحتى يتسم هذا التطوير بفاعلية وكفاءة يتطلب أن يكون في ضوء معايير علمية تتناسب مع متطلبات الأداء المتميز وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه الميدان التعليمي في المملكة العديد من التحديات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية التي ترفع من مستوى الضغوط على عمليات التطوير لتعزيز الكفاءة الداخلية والخارجية. ويشكل الدور المحوري للتعليم في مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسية، تحدياً مستمراً (خطة التنمية التاسعة، ٢٠١٠م، ص ٤٣٠) مما يدفع بوزارة التعليم أن تسعى إستراتيجياً وبشرياً للتفاعل مع هذه التطورات والتوقعات للقيام برسالتها الإدارية والتعليمية والمجتمعية. ومع تنوع هذه

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

التحديات إلا أن التحدي الإداري في المنظومة التعليمية هو الأهم ولاسيما تحدي إدارة رأس المال البشري على جميع المستويات القيادية والإدارية والتنفيذية، ولمواجهة هذه التحديات فإن وزارة التعليم بحاجة إلى تحديد المتغيرات التي تساهم في تمكينها وفعاليتها لتحقيق التوافق بين التحديات الخارجية وما تتطلبه من تغييرات داخلية إدارية وتنظيمية. حيث يشكّل رأس المال البشري واحداً من أبرز العناصر التي تعوّل عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠ الهادفة إلى زيادة القدرة التنافسية للمملكة وتحقيق الاستدامة، مما يظهر أهمية تطوير إدارته لارتباطه بالتنافسية والإنتاجية والاستدامة كونه جوهر العلاقة بين الاقتصاد والتعليم والمجتمع.

يحظى رأس المال البشري في الميدان التعليمية بأهمية بالغة كونه أهم العناصر في العملية الإدارية لاسيما وأن النظام التعليمي نظام قائم على تنمية وتطوير المورد البشري، ورغم هذه الأهمية إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه عدداً من التحديات بسبب غياب مفهوم الاستثمار الحقيقي في الأصول البشرية. وقد توصلت العديد من الدراسات العلمية في نتائجها إلى أهمية الأثر الإيجابي لتنمية رأس المال البشري بطرق علمية تحقق التميز التنظيمي، وقد أشارت البشر (٢٠٢٠م) إلى أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المؤسسة، كونها تدير المورد البشري، ذلك المورد غير القابل للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى، إذ يمكن تقليد الآلة، ويمكن تقليد أسلوب العمل، أو طريقة الإنتاج أو التوزيع، ولكن من الصعب تقليد الفرد. وقد أشارت دراسة راشد (٢٠١٥م) إلى أن النمط التقليدي السائد في المنظومة الإدارية في البيئة التعليمية أدى إلى ضعف القيادات الإدارية وضعف إيمانها بأهمية التجديد الإداري، وهو ما تسبب في عدم وضوح الدور الرئيسي من المنظومة البشرية وضعف المشاركة المنشودة لتحسين عمليات الإدارة وتطويرها. فيما يرى عبد النبي (٢٠١٦م) بأن فاعلية استثمار رأس المال البشري تساهم في تجاوز التحديات التي تعيق المؤسسة الإدارية في تحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي، وهو ما يؤدي بدوره إلى غياب كثير من

المؤسسات التعليمية عن المنافسات الدولية والتصنيفات العالمية المتقدمة. وهو ما أكده البحصي (٢٠١٤م) في دراسته التي توصلت إلى أن تحقيق التميز المؤسسي من خلال المنظومة البشرية يتطلب وجود فلسفة واضحة تعزز قدرة المؤسسات التعليمية لتتجاوز نطاقها المحلي ومواكبة التقدم العلمي والتقني والمعرفي. وتظهر أهمية رأس المال البشري في كثير من الاتجاهات الإدارية الحديثة باعتباره المكون الأساس لجميع عمليات التطوير والتحسين والإصلاح، ومن هنا فقد ظهرت الكثير من الدراسات التي تربط بينه وبين مقومات التميز المؤسسي، ومنها دراسة اللوقان (٢٠١٧م، ص٢٣٧) حيث أكدت على أن تحقيق التميز لا يكون إلا من خلال برنامج عمل مستمد من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، ويكون بمثابة عقد يلتزم به الجميع من صناعات قرار فيصبح هذا البرنامج بمثابة وسيلة اتصال داخلية ملزمة بتحسين الممارسات لعمليات الموارد البشرية. في حين أكد العتيبي (٢٠١٩م) على أن الإدارات التعليمية بحاجة إلى عمليات تطوير متكاملة لزيادة الوعي الإداري من خلال مراجعة أساليبها وأنظمتها والاستجابة لمتطلبات التغيير المتوقعة، والسعي نحو التميز والإتقان وجودة الأداء الذي لن يحدث إلا بتبني أسلوب إداري وفلسفة عصرية تمكنها من التعامل مع التحديات والتغلب عليها فتحقق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء. ويضيف حسن (٢٠١٩م) أن إدارة الأصول البشرية لها دور في تعزيز القدرات التنظيمية والمؤسسية، وأن عدم الاهتمام بتنمية رأس المال البشري يجعل منه عبئاً اقتصادياً وتنظيمياً، لذلك ينبغي على جميع المسؤولين أن لا ينظروا إلى كلفة الاستثمار في البشر، بل إلى كلفة عدم الاستثمار البشر. وتؤكد خريسات (٢٠٢٠م) على كون العنصر البشري مورداً استراتيجياً، وأن المؤسسات التي تسعى لبناء مزايا تنافسية، تستخدم الإستراتيجيات التنافسية التي تتفق مع أهدافها وظروفها لتحقيق أفضل أداء، والعمل على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها المتاحة في إنتاج وتقديم منتجات وخدمات تزيد ثقة المستفيد، الأمر الذي يعد مرهوناً بإدارة المؤسسات لمواردها البشرية، وقدرة المسؤولين على اختيار الموارد البشرية القادرة على إضافة

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

قيمة، والتي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة، وجذبها واستثمارها الاستثمار الأمثل، كل ذلك في ضوء الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات في بيئتها الخارجية. وتتجلى أهمية تطوير إدارة رأس المال البشري من خلال التوجه العام في المملكة العربية السعودية حيث تم إطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في وزارات الدولة، واستحداث وزارة التعليم إدارة بمسمى إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من هذا الاهتمام إلا أن الدراسات التي تناولت المنظومة الإدارية والتعليمية في المملكة العربية السعودية توصلت إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه تطوير رأس المال البشري لتحقيق معايير التميز المؤسسي، ومن أهم هذه الصعوبات ما توصلت إليه دراسة المطرفي (٢٠١٧م) ومن أبرزها الضغوط التي يواجهها التعليم وتزايد الطلب الاجتماعي نتيجة الزيادة المطردة في أعداد السكان. كما أظهرت نتائج دراسة بونيان (٢٠١٧م) ضعف المهارات اللازمة لإدارة الموارد البشرية في عمليات التوظيف، واستقطاب الكفاءات المتميزة في إدارة الموارد البشرية. في حين أشارت دراسة العيد (٢٠١٨م) إلى ضعف الحوافز التي تقدم للأداء المتميز، وقلة القواعد المعلوماتية للخبرات القيادية. تأكيداً لما سبق واستجابة لنتائج الدراسات السابقة وتماشياً مع تنامي أهمية تطوير رأس المال البشري، وانسجاماً مع الجهود الوطنية والحكومية لإصلاح العملية التعليمية فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري في ضوء معايير التميز المؤسسي.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي؟

من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التعليمية بوزارة التعليم؟

- ما المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

- ما التصور المقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي، من خلال التعرف على واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء معايير التميز المؤسسي، وتحديد أهم المتطلبات لتطوير إدارة رأس المال البشري في ضوء هذه المعايير، وتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية: تأتي هذه الدراسة انسجاماً مع تأكيدات الخطط التنموية السعودية لتحسين البيئة التعليمية والإدارية، وتماشياً مع التوجهات الإدارية الحديثة تطوير إدارة الأصول البشرية، واستجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في تطوير المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لتحقيق معايير التميز التنظيمي في التعليم لتطوير الإدارة التعليمية وفقاً للتوجهات الوطنية الإستراتيجية، وخطط وزارة التعليم، وفتح المجال أمام مزيد من الدراسات البحثية والأكاديمية في هذا المجال.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة في حدودها الموضوعية على تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي من خلال تشخيص واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء معايير التميز المؤسسي، وتحديد أهم متطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري في ضوء هذه المعايير.

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

الحدود الزمانية والمكانية: اقتصرت هذه الدراسة في حدودها المكانية على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وطُبقت ميدانياً في الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٤٤هـ.

الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على وكلاء وزارة التعليم، وكيل وزارة، والقيادات التعليمية بوزارة التعليم، ومديري التعليم ومساعدتهم، ومديري مكاتب التعليم (بنين/بنات).
مصطلحات الدراسة:

رأس المال البشري **Human capital**: " مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويستثمرونها في العمل" (العلي وآخرون، ٢٠١٦م، ص ٤٣).

إدارة رأس المال البشري: "عملية إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة الإدارية والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الإدارية وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها، وتدريبها، وتقييمها، وتحفيزها، وتطويرها بشكل فعال" (القحطاني، ٢٠١٩م، ص ٣٦)

ويُقصد بها إجرائياً: الممارسات الإدارية التي تستهدف تطوير الموارد البشرية لتحقيق أهداف وزارة التعليم من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج والآليات التي تتضمن التخطيط والتوظيف والاستقطاب والتعيين والتدريب.

المعايير **Criteria**: "مجموعة من المحكات التي يتم الرجوع إليها لتقويم أداء المؤسسة وفقاً لمجموعة من الاشتراطات المحددة" (جاد الرب، ٢٠٠٩م، ص ١٣)

التميز المؤسسي **Institutional excellence**: " مجموعة متكاملة من الآليات والمنهجيات التي يتم تطبيقها لتحسين المستمر في العمل لتحقيق الفاعلية والكفاءة والجودة في الأداء، ونشر ثقافة التميز لتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة" (غبور، ٢٠١٣م، ص ٩).

ويقصد به إجرائياً: قدرة المؤسسات التعليمية السعودية على تحقيق أعلى مستويات الإنجاز من خلال مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات بهدف تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

ثانياً: الدراسات السابقة والإطار النظري:

أولاً: الدراسات السابقة: يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية وفق تسلسل تاريخي من الأقدم إلى الأحدث، مع عرضها بصورة موضوعية لتقديم أهم العناصر ذات العلاقة بالدراسة الحالية على النحو التالي:

هدفت دراسة ونج-كام (Wong-kam, 2012) إلى تتبع أثر كل من الممارسات القيادية والهيكل والثقافة التنظيمية على مناخ الابتكار، باستخدام المنهج النوعي، وتحليل الوثائق، وإجراء مقابلات لعينات مقصودة من أعضاء هيئة التدريس، وجاءت أهم النتائج: أن أبرز التحديات التي تواجهها المدارس لتصبح مؤسسات ابتكارية هو التناقضات في تعريف الابتكار بين الأفراد والمنظمة. وبالإضافة إلى حجم المؤسسة، والثقافة التقليدية للنجاح. كما أن الهيكل والثقافة وممارسات القيادة تحتاج إلى المزيد من المواءمة والتنسيق لبدء التغيير المبتكر وإدارته بنجاح. وهدفت دراسة أبوسنينة (2016م) إلى الكشف عن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين باستخدام المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن مستوى ممارسة الثقة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوية كان متوسطاً. في حين هدفت دراسة البحيصي (2014م) إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية بالمحافظات الجنوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة التي تقيس (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: موافقة عينة الدراسة على توفر التميز المؤسسي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة دالة إحصائياً في دور التمكين في التميز المؤسسي يعزى لمتغيرات (الكلية، المستوى التعليمي، سنوات

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

الخدمة)، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري. أما دراسة ألفيس -سيدينو (Alves-Cedeno, 2016) هدفت إلى تقييم تصورات قادة المناطق التعليمية حول كيفية بناء قدرة تنظيمية للابتكار، مستخدمة دراسة الحالة، وأداتي الملاحظة والمقابلة، على عينة من مديري المدارس والمديرين ومساعدتهم في منطقتين تعليميتين، وكانت أهم النتائج: ضرورة تكامل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية لإدارة التغيير الابتكاري، وأن أهم إستراتيجيات بناء القدرات الابتكارية: وجود رؤية للابتكار، وتوسيع الشراكات الخارجية. وهدفت دراسة بشير(2017م) إلى التعرف على دور الجامعات الرسمية الأردنية في تكوين رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة، وزعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (316) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مهم للجامعات الرسمية الأردنية في تكوين رأس المال البشري، وتبين محدودية الاهتمام بالموارد البشرية وضعف تطبيق الأسس العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية بكافة وظائفها وممارساتها، وخاصة أخلاقيات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وقلة الاهتمام بالتدريب والتطوير يشكل مشكلة في الجامعات الرسمية. كما هدفت دراسة جمعة (2019م) إلى الكشف عن متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية جامعة دمياط نموذجاً، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة وفقاً لنوع المنهج النوعي؛ حيث قَدّم البحث تحليلاً لمتطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، هذا الاستثمار الذي من شأنه أن يرقى الجامعة من مستويات تميزها في إطار التنافسية العالمية. وتوصل البحث إلى أنه لا زالت كلية التربية بدمياط في حاجة إلى مزيد من الجهود لدعم تميزها المؤسسي، وهناك عديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق استثمار فعال في رأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي، ولا زال مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري داخل

مؤسساتنا التعليمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي مفهوماً غير واضح المعالم. أما دراسة العتيبي (٢٠١٩م) فقد هدفت إلى تطوير أداء قادة المدارس بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأدوات في بطاقة لقياس الأداء الابتكاري، والاستبانة، طبقت على عينة قصدية من المدارس ذات الأداء المتميز، وعينة طبقية من قادة ووكلاء المدراس، وكانت أهم النتائج: ضعف أداء قادة المدراس لتحسين البيئة المحفزة على الابتكار، وأن متطلبات تطوير أدائهم كان عاليًا، واحتلت المتطلبات التنظيمية المرتبة الأولى، فالمادية والمالية. وهدفت دراسة الحماد (٢٠١٩م) إلى وضع إستراتيجية لتطبيق إدارة الابتكار في الإدارات التعليمية بالمملكة في ضوء التجارب العالمية، باستخدام المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، وطبقت الاستبانة على جميع مديري إدارات التعليم ومساعدتهم، وتمثلت أهم النتائج في: نقص الموارد المادية، والكفاءات المدربة على إدارة الابتكار، وتمثلت أهم متطلبات تطبيقها في دعم الإدارة العليا، وتعزيز الشراكات الخارجية، ونشر ثقافة الابتكار. أما دراسة قرابي (Grey, ٢٠١٩) فقد هدفت إلى الدور الحيوي لقادة مكتب التعليم المركزي في دعم الابتكار ونشر ثقافته، مستخدمة المنهج النوعي؛ وأسلوب دراسة الحالة، وأشارت النتائج إلى الدور الكبير لنشر الثقافة والمناخ للوصول إلى مؤسسة مبتكرة، والأخذ بالظروف الداعمة والمقيدة للابتكار، وأن المكتب المركزي مهياً بقوة لدعم ثقافة الابتكار من خلال إنشاء وتنفيذ رؤية مشتركة للابتكار، وتفعيلها لبناء قدرات القادة والعاملين. أما دراسة خريسات (٢٠٢١م) هدفت إلى التعرف إلى مستوى الابتكار ودوره في تطوير أداء العاملين، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية؛ فكانت أهم النتائج: وجود أثر للابتكار على تطوير أداء العاملين، وتشجيع العاملين للالتحاق بالدورات التدريبية، والعمل الجماعي لاقتراح الحلول الابتكارية، لمشكلات العمل، مع مرونة الأنظمة بما يدعم الابتكار. وهدفت دراسة الفهيد (٢٠٢١م) إلى بناء تصور

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التعليم في ضوء مؤشرات الابتكار، باستخدام المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، وأداة الاستبانة، على جميع مديرو التعليم ومساعدوهم، وجاءت أهم النتائج: أن أداء الإدارات في ضوء مؤشرات الابتكار متوسطاً، أما أبرز معوقات التطوير فهي تحديد الميزانية وضعفها، وغياب الحوافز، والبرامج التدريبية الداعمة للابتكار، وتمثلت أهم متطلبات التطوير في رفع كفاءة المنسوبين من خلال نظام تدريب عالي الجودة.

التعليق على الدراسات السابقة: بمراجعة محتوى الدراسات السابقة يظهر مدى الاهتمام المتزايد بمجال تنمية رأس المال البشري، كما يظهر أهمية التميز المؤسسي ودوره في كثير من المتغيرات لتحسين بيئة العمل الإداري، وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات من حيث توسيع قاعدة المعلومات، والتعرف على أبعاد دراسته وجوانبها المتعددة، والتعرف على الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجالها العام وهو تطوير إدارة رأس المال البشري، وفي منهج البحث الوصفي، وفي الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أنها اختلفت مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع البحث حيث اقتصرت الدراسات السابقة على البيئة التعليمية والمجتمع التعليمي من مديرين ومديرات ووكلاء ومعلمين ومعلمات، بينما تجاوزت الدراسة الحالية المجتمع المدرسي إلى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، كما انفردت الدراسة الحالية بتقديم تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري في ضوء معايير التميز المؤسسي الأمر الذي يتجاوز الاكتفاء بدراسة الواقع، أو الاكتفاء بمعياري أو متغير واحد، وهو ما لم يتم في الدراسات السابقة على حد علم الباحث.

ثانياً: الإطار النظري:

المبحث الأول: إدارة رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري الثروة الفعلية للمنظمات الإدارية كونه مصدر الإبداع والابتكار والإنتاج والتطوير، وتتضح أهمية إدارة رأس المال البشري من خلال الاستثمار الأمثل

لطاقاته وقدراته لتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وتتزايد هذه الأهمية في البيئة التعليمية التي تعول على الأصول البشرية في الإصلاح والتطوير والتحسين المستمر. وتُعد الموارد البشرية في بشكل عام أساس العملية الإدارية، والعنصر الحاسم في تحسين أدائها واتخاذ القرارات، التي تُهيئ لها التميز والانطلاق، والتي تتطلب وجود قيادة فاعلة حيث إن نجاح القيادة الإدارية في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية مواردها البشرية، وبالاستخدام الفاعل لها (الشهراني، ٢٠١٩م، ص٣٦٨). ومؤخراً أصبح مجال تطوير رأس المال البشري يتصدر الخطط التنموية الوطنية، لما تقدمه الموارد البشرية من إسهامات في زيادة فعالية الأداء المؤسسي، وحاجة المنظمات الإدارية إلى موارد بشرية ذات كفاءة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي، من هنا فقد بات الاستثمار في المورد البشري ضرورة حتمية في ظل التنافس العالمي لتحقيق مستويات متقدمة في المنتج والخدمة، وبناء الأصول المعرفية، والثقافية، والفكرية والتنموية.

ويقوم تطوير رأس المال البشري على تحسين الممارسات والقدرات والمهارات والخبرات من خلال التدريب والتعليم للموارد البشرية مخلوف، ٢٠١٦م، ص١٠١):

تعددت مفاهيم رأس المال البشري تبعاً للمراحل التي مرت بها:

- ١- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.
 - ٢- مرحلة الثورة الصناعية.
 - ٣- مرحلة القرن العشرين.
 - ٤- مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين (مطر، ٢٠٢٠، ص٢٠).
- ومن هنا ظهرت تعريفات كثيرة لرأس المال البشري كجزء من مفهوم أشمل لرأس المال الفكري، فقد عرفت المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD, 1999) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لنوعين أو صنفين من الموجودات غير الملموسة هما: رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، فيشير رأس المال التنظيمي على سبيل

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

المثال إلى أنظمة البرمجيات المملوكة بشكل صرف للمؤسسة، شبكات التوزيع وسلاسل التجهيز والإمدادات. وقد عرّفه مدفوني (٢٠١٧م، ص٢٥) بأنه "ذلك الرصيد من المعارف والمهارات والقدرات التي يجسدها الأفراد، والذي يُحدد مستوى إنتاجيتهم". فيما عرّفه زايد (٢٠١٩م، ص٤٣) بأنه مجموعة من الأفراد لهم مخزون من المهارات والإمكانات والمعرفة التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، بينما يعرفه أحمد (٢٠١٩م، ص٢١) بأنه مزيج من المعارف والمهارات التي تُسهم في تجديد ومقدرة العاملين في المؤسسة على الابتكار والإبداع. كما عرفه الحريري (٢٠١٤م، ص٧٢) بأنه مجموعة الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز. وعرّفه (جمعة ٢٠١٩م، ص٣٦) بأنه القدرات والإمكانات المهمة التي تمتلكها المؤسسة من خلال المهارات، والمواهب، والمعارف التطبيقية الضرورية لإنجاز الأنشطة التي تتطلبها مخططات المؤسسة المستقبلية.

وأشار زايد (٢٠١٩م، ص٤٥) إلى أنّ مفهوم رأس المال البشري بشكل مبسط يشتمل على قوة عمل العاملين المكونة من مجموعة من القدرات الجسدية متمثلة في: القوة، والتحمل، والمهارة، والمقدرة، والقدرات المعنوية متمثلة في: الشجاعة، والمثابرة، الضمير الأخلاقي والمهني، والصبر، والقدرات الفكرية متمثلة في: المعرفة العامة والمتخصصة، الخيال، والذكاء، والقدرات الجمالية: الذوق والمواهب، والمهارات التواصلية: القدرة على التعاطف، وروح التواصل مع الفريق، أو التفاوض.

إدارة رأس المال البشري:

باستقراء ما سبق يظهر اتفاق الباحثين على الأهمية المتزايدة لإدارة رأس المال البشري، ومدى تأثيره في تميز المؤسسات ونجاحها، إلا أن قياسه يُعدّ أمراً صعباً لكونه يُعد من الأصول غير الملموسة وغير المرئية، وبالتالي فإن عمليات القياس هي العملية الأهم في الحكم على كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية من منطلق أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته،

كما أن القدرة على القياس تسهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة إذا ما تم النظر إلى أن رأس المال البشري أصلٌ من أصول المؤسسة. ويُقصد بعمليات قياس رأس المال البشري حسب المنظور المحاسبي (جمعية المحاسبة الأمريكية، ١٩٧٣) بأنها "عملية إدارة وقياس البيانات حول الموارد البشرية، وتبليغ هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية. وقد قام المفرجي وصالح (٢٠١٣، ص ٨٥)، بتعريف عدة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة لرأس المال البشري، من خلال مؤشرات من أهمها مؤشرات الكفاءة، والمنتجات، والخدمات، والخدمات المقدمة للعملاء، ومعدلات الأخطاء، ومدى رضا العملاء. ويمكن إيجاز أهم المداخل لقياس رأس المال البشري فيما يلي:

(١) **المداخل الكمية / المالية** (مدفوني، ٢٠١٧م، ص ٧٧): تعبر عنها المقاييس المالية عن قيمة رأس المال البشري بالأرقام، وينقسم هذا إلى مدخل قياس:

أ. **تكلفة رأس المال البشري**: وفقاً لهذا المدخل ظهرت عديداً من الطرق التي حاولت قياس التكاليف المترتبة عن رأس المال البشري، وتتمثل هذه الطرق في:

- **طريقة التكلفة التاريخية** (لصفوح ومعطي، ٢٠١٠م، ص ٩١): هي التكاليف الفعلية التي تتحملها الجامعة نتيجة الحصول على الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب، بوصفها نفقات رأسمالية يمكن الاستفادة منها، وذلك لتحديد نصيب كل فترة، أما في حالة الاستغناء عن الأصل قبل تاريخ التقاعد فيُعد الرصيد المتبقي خسارة.

- **طريقة تكلفة الفرصة البديلة** (بركات، ٢٠٢٠م، ص ٤٣): تشير إلى تكلفة ترك البديل المتاح مقابل التمسك بالبديل الآخر، وكم تبلغ التكلفة التي سيوفرها البديل لو قمنا بتنفيذه. كما تُشير تكاليف الفرصة البديلة إلى الإنفاق النقدي التي تتحملها الجامعة (للحصول / إحلال) الموارد البشرية، كما تشير تكلفة الفرصة البديلة إلى الإيرادات الضائعة التي تضحي بها الجامعة لكي تكتسب أو تستبدل موارد كالتعاقد الخارجي مع أعضاء هيئة

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

التدريس مقابل برامج الابدعات الخارجي للمحاضرين والمعيدين، أو قرار التوسع في المباني الجامعية مقابل الاستئجار.

- **طريقة تكلفة الإحلال (استبدال الموارد البشرية):** تشير تكلفة استبدال (إحلال) الموارد البشرية إلى التضحية التي تتحملها الجامعة اليوم لاستبدال الموارد البشرية في الوقت الحاضر، على سبيل المثال إذا كان فرد ما سيغادر الجامعة بسبب التقاعد، فإنها لا بد من تحمل الجامعة تكاليف استقطاب واختيار بديل آخر. (علوان، ٢٠١٨م، ص ٦٥)

- **طريقة العوائد المستقبلية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم الأصول البشرية على أساس القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى عمره الإنتاجي، للتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية، إلا أنها تأخذ عنصراً واحداً من التكاليف، وتتجاهل العوامل الأخرى كسن العامل، كفاءته، أو أقدميته. (لصفوح ومعطي، ٢٠١٠م، ص ٩٢)

ب. **مداخل قياس قيمة رأس المال البشري (راشد، ٢٠١٥م، ص ٤٤):** تركز على العوائد التي يمكن أن تحصل عليها الجامعات من رأس المال البشري، وهي معاكسة للطرق التي تم ذكرها سابقاً، والتي ركزت على التكاليف، وأهملت الجوانب الإيجابية لرأس المال البشري المتمثلة في العوائد، ومن أهم الطرق المستخدمة لقياس قيمة رأس المال البشري (عبد الرب، ٢٠٠٩م، ص ١٩):

- **طريقة رسملة الرواتب والأجور:** حيث تُعد الرواتب والأجور عن تدفقات الدخل، وتتم رسملة الرواتب والأجور التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد في سن التقاعد أو الوفاة، على اعتبار أن قيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور.

- **طريقة (worse)** أضافت جوانب تتعلق في قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الإيرادات المستقبلية له، وقياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري، وتركز على التكلفة المتوقعة والعائد المتوقع، إلا أن الاعتماد على التكلفة أو القيمة أو كليهما معاً أمر صعب ومستحيل، نظراً لاحتوائه

على بعض المتغيرات التي يصعب قياسها؛ كتوقع الفترة التي يبقى فيها الفرد منتتماً وملتزماً للجامعة.

(٢) المدخل الوصفي (الحريري، ٢٠١٤م، ص ٨٨): تعبر المقاييس الوصفية عن

قيمة رأس المال البشري التي لا يمكن تحويلها لأموال كتقييم الأداء، اتجاهات العاملين، دوران العمالة، الرضا الوظيفي، كما يلي:

(أ) قياس الرضا الوظيفي: من خلال كل جانب من جوانب العمل، وتتمثل في: خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات الجامعة، ومن أهم المقاييس التي تعتمدها الجامعات لقياس الرضا عند رأس المال البشري؛ مثل: مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة رضا العاملين ووظائفهم، كما يمكن الاعتماد على مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي، شكاوى العاملين، دوران العمل.

(ب) مؤشرات تقييم الأداء: يمكن أن يتم قياس رأس المال البشري من خلال معرفة قدرته على أداء عمله، والتحقق من سلوكه.

(ج) مؤشرات قياس الالتزام التنظيمي: تساعد في تقدير مساهمة رأس المال البشري في الجامعة؛ حيث تعبر درجات الالتزام التنظيمي عن مدى توافق رأس المال البشري مع الجامعة.

(د) مؤشر قياس الدافعية: توجه سلوك أو تصرف الفرد نحو تحقيق الأهداف التي يطمح إليها الفرد، أي إنها القوة التي تحرك الفرد لفعل الأشياء لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد. أهمية تطوير إدارة رأس المال البشري:

تتمثل أهمية إدارة رأس المال البشري فيما تحققه تلك الإدارة من أهداف للمؤسسة والعاملين فيها، ومن ذلك ما ذكره جاد الرب (٢٠١٠م، ص ٧):

- إنتاج وتقديم خدمات عالية الجودة.
- تخفيض تكلفة الإنتاج دون الإضرار بالجودة.
- زيادة حصة المؤسسة السوقية وتعظيم قدرتها على النمو والبقاء.
- تحقيق الميزة التنافسية والخروج من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي.
- الحصول على فرص وظيفية مميزة.
- الحصول على أجور ومكافآت مادية متميزة.

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

• تنمية وتطوير الموظفين من خلال التعليم والتدريب والتأهيل.
• توفير الجودة الحياتية الوظيفية للعاملين.
أهداف إدارة رأس المال البشري: تتنوع أهداف إدارة رأس المال البشري تبعاً لطبيعة عمل المنظمة الإدارية خدمية، أو إنتاجية، أو عامة، أو خاصة، ورغم هذا التنوع في الأهداف إلا أنها تتمحور حول تطوير الأداء، والإبداع، والابتكار، والاستثمار الأمثل للقدرات، والقدرة على تحقيق الأهداف وتقليل النفقات. ويمكن تصنيف هذه الأهداف وفقاً لما يلي (المغربي، ٢٠١٣م، ص ٣٠):

١- أهداف اجتماعية: تتمثل في تحقيق الاحتياجات الفردية، والأهداف الشخصية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.

٢- أهداف تنظيمية: تتمثل في المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

٣- أهداف وظيفية: تتمثل في مراعاة المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، وتوسيع لإشباع رغباته باعتدال، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية:

أولاً: التخطيط للموارد البشرية: يعتبر التخطيط للمورد البشري من أهم المتغيرات المؤثرة على تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها، ذلك بأن: التخطيط يعمل على مساعدة المؤسسة التربوية بأن تقوم بالاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة بما يحقق مصلحتها ورغبات وحاجات العاملين، ويساعدها على خفض التكلفة المرتبطة بزيادة معدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين، وانخفاض إنتاجيتهم، أو انخفاض جدوى وفعالية برامج التدريب والاختيار والتعيين. (خريسات، ٢٠٢٠م)

ثانياً: توظيف الموارد البشرية: تعد سياسة التوظيف من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية متمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويتحقق نجاح المؤسسة في أداء دورها في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، بما يتماشى مع أداء مسؤوليتها القانونية والاجتماعية (سفيان وطارق، ٢٠٢٢م):

١- الاستقطاب ويقصد به: مجموعة نشاطات المؤسسة المتعلقة بالبحث عن مرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية، وذلك بالعدد والنوع المطلوبين والمرغوبين في الوقت المناسب، وتظهر الحاجة إلى الاستقطاب بعد ظهور نتائج تخطيط القوى العاملة ووجود نقص في الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب تحقيق الموائمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها، فهلي عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ومتبادلة إذ بالوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن وظائف بالمؤسسة، فإن المؤسسة تبحث عن الأفراد الذين يشغلونها (كامل والصيرفي، ٢٠٠٦م، ص ٧٩).

٢- الاختيار: ويقصد به عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية المناسبة لشغل وظائف في المؤسسة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بانتقاء الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة وبالتالي فإن أهميتها تكمن في أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقته، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ككل (سفيان وطارق، ٢٠٢٢م، ص ٩٧).

٣- التعيين: بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين، ويعد قرار التعيين نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار، وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، ولتقييم عملية التعيين هناك عدة معايير تسهم في الوقوف على فعالية برامج وإجراءات اختيار الأفراد وتعيينهم ومنها:

مدى كفاءة الفرد في أداء عمله، والتأقلم مه ظروف وبيئة العمل، ومدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومهاراته وخبرته مع العمل المسند إليه، ومعدل دوران العمل لدى الموظفين الجدد، وتوفر هذه المعايير مقاييس موضوعية لمدى صلاحية برامج الاختيار والتعيين (سفيان وطارق، ٢٠٢٢م، ص ١٠٣).

ثالثاً: تدريب الموارد البشرية: يقصد بعمليات التدريب مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، وبما يؤدي

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة، وتهدف برامج التدريب غالباً إلى الارتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء وجودتهما سواء للعاملين الجدد أو القدامى، كما أن التدريب يرفع مستوى الأمان الوظيفي لدى العاملين لأنه يساهم في خفض ضغوط العمل من خلال تطويره لقدراتهم، وذلك يعد بمثابة المكافأة غير المباشرة إذ أن اكتساب خبرة لها قيمة عالية ينعكس إيجابياً على سلوك الفرد وأدائه (أبو بكر، ٢٠٢٠م، ص٣١٨-٣٢١)

رابعاً: تقويم أداء الموارد البشرية: ويعرف تقويم الأداء بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لأعمالهم، والتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء الموضوعية والحكم على مدى نجاحهم ودرجة كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (عيدروس، ٢٠٠٣م، ص٦١).

متطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري: تختلف الأدبيات النظرية في تحديد متطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري وفقاً للمجتمعات البحثية المستهدفة في الدراسات الميدانية، وهو ما ستقدمه هذه الدراسة في نتائجها الميدانية، على أنه يمكن إجمال هذه المتطلبات وفقاً للدراسات السابقة ومنها دراسة الهاللي (٢٠١١م)، ودراسة الكثيري (٢٠١٣م)، ودراسة نجم (٢٠٢١م) على النحو التالي:

١. **المتطلبات المعرفية:** من خلال القدرة على تكوين رأس المال البشري وتطويره، واستثماره من خلال بناء الأوعية والقواعد المعرفية، وتحديد العمليات اللازمة لتوجيه العقول البشرية للاستفادة من المصادر المعرفية والمعلوماتية والمستقبلية، وتهيئة المناخ المناسب للتعليم المستمر والتدريب الموجه، وتوفير الظروف الملائمة لتوليد معرفة جديدة وفعالة.

٢. **المتطلبات التربوية الثقافية:** وتشمل المتطلبات الثقافية وغرس القيم والمبادئ التي تعزز روح الانتماء، وتحفز على الإبداع والابتكار والمنافسة والتفوق، وترسيخ

مفهوم التعاون والمشاركة الإيجابية الإبداعية، ومبدأ الاحساس بالمسؤولية لدى الإدارة في كافة المستويات التنظيمية تجاه اكتشاف وتطوير رأس المال البشري، وتبني القيم والمبادئ التي تنمي المهارات الإبداعية، وبناء مناخ اجتماعي وعلاقات إنسانية إيجابية تُسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، والاستفادة من برامج التدريب، ومشاركة المعرفة واكتسابها، وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي، وتطوير الاكتشاف المبكر للكفاءات.

٣. المتطلبات الفنية: من خلال التحديد الدقيق والموضوعي للمقاييس والمؤشرات المستخدمة في تنمية رأس المال البشري بحيث تتفق وأهداف وسياسات المؤسسة، والتوثيق المنتظم والشامل لجميع الأصول والعمليات البشرية، وتأكيد حقوق الأفراد، والعمل على توافر الكفاءات البشرية والإمكانات الفنية النتائج في تنمية الأصول المعرفية، وتوفير قواعد البيانات حديثة ونظم المعلومات.

المبحث الثاني: معايير التميز المؤسسي:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين الكثير من التغيير في المفاهيم الإدارية، وأصبح واضحاً التحول من التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال البشري، والتحول من التركيز الداخلي إلى ما هو أبعد في التركيز الخارجي ورضا المستفيد وجودة الخدمات وصولاً إلى التميز. ورغم التداخل بين مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي في كثير من الأدبيات النظرية، إلا أنه يمكن القول بأن الجودة هي خيار إستراتيجي للوصول إلى التميز المؤسسي، من هنا تعددت الدراسات والبحوث سعياً لتحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء. ففي عام (١٩٨٧م) أنشأت الحكومة الأمريكية نموذج مالكوم بالدريج لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية، ثم قامت المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) في عام (١٩٩١م) ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير مالكوم بالدريج وديمنج (alrayes,2003:4). وفي نهاية القرن العشرين ظهرت العديد من البرامج والجوائز

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

للأداء المتميز ومنها نموذج التميز لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة وهو النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية حيث يركز على تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتبني مبادئ التميز المؤسسي وتحقيقه، والعمل على رفع مستوى الجودة والتميز والقدرة على المنافسة العالمية، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز وزيادة التنافس بين المنشآت في القطاعات المختلفة جميعها على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها ومساعدتها على المنافسة العالمية (السالم، ٢٠١٨م، ص ٥٢).

وقد تنوعت مفاهيم إدارة التميز حيث عرفها السلمي (٢٠٠٢م، ص ٢١) بأنها القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، أما البيلاوي (٢٠٠٥م، ص ٦٩) فعرفها بأنها القيام بمهام جديدة، وتأكيد المهام الحالية التي تتماشى مع سابقتها، والتي تدفع حركه العمل نحو التميز. وأشار الدوري (٢٠١٨م، ص ٣٥) إلى أن مفهوم إدارة التميز يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي (**System Thinking**) الذي يرى المؤسسة منظومة متكاملة من العناصر (**Inputs**) تتفاعل مع بعض من خلال العملية الإدارية (**Processes**) من أجل تحقيق المخرجات المناسبة لأهداف المنظمة (**Outputs**). ويأتي هذا التنوع في المفاهيم تبعاً لأهمية التميز كضرورة إستراتيجية تعمل على انتقاء أمثل الممارسات للوصول إلى التميز المؤسسي. وتؤكد الشمالية (٢٠٠٤م، ص ١٤) على أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة وقدراتهم، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، الابتكار، والمبادأة، والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، وهذا

الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. كما يرى اللوقان (٢٠١٧م، ص٢٢) أن إدارة التميز تعني مخرجات عالية الجودة حيث إن السعي الحثيث نحو التفوق والتنافسية يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتناغم المؤسسي وكسب ولاء العميل والفعالية التنظيمية من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات والمنتجات.

استناداً لهذه الأهمية فإن تطوير رأس المال البشري يتطلب العمل وفقاً لمعايير تجمع بين السمات الكمية والنوعية لتحقيق أفضل النتائج. حيث إن المعيار يعد مقياساً يحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها للحكم على الأشياء (عقل، ٢٠٠٥م، ص١٠). ومعايير قياس التميز في أصلها مجموعة السمات الكيفية والكمية لتمييز الأداء، كما أنها تحدد مجالات التميز المتوقعة من خلال البحث عن أفضل الممارسات في عمليات النشاط بدلاً من العمليات القائمة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز (الفهيد، ٢٠٢٠م، ص٢٤).

ورغم تعدد المعايير إلا أن المؤسسة الإدارية مطالبة باختيار وتحديد مجموعة من المعايير التي تتناسب مع أهدافها ومكانتها وقدرتها الإدارية، ونظراً لخصوصية وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وسعيها للتمييز فإن الباحث حدد مجموعة من المعايير تتوافق مع إستراتيجيات الوزارة من جهة وتتلاءم مع مستهدفات الخطط التنموية السعودية وهي: (الإستراتيجية، والقيادة، والموارد البشرية، والعمليات، وإدارة المعرفة، وقياس وتقويم نتائج الأداء) وهي معايير تجمع معظم ما ورد في الأبحاث والكتابات والنماذج التي تم الرجوع إليها، كما أنه يمكن من خلالها تحديد الفجوات وفهمها وتحليلها وتحديد ما يجب تطويره في إدارة رأس المال البشري والتمييز في وزارة التعليم. ويمكن استعراض هذه المعايير على النحو التالي:

أولاً: الإستراتيجية: من خلال تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المؤسسة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويرى اللوقان (٢٠١٧م، ص٥٦) أنه يمكن تطوير الإستراتيجية

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير الرؤية، والخطط والبرامج، وآليات التنفيذ طبقاً لمعايير التميز، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتقويم وتحديث الاستراتيجية، وما يتطلبه ذلك من تطوير لنظم الرقابة، ونظم المعلومات، وأنظمة الحوافز.

ثانياً: القيادة: حيث تعد القيادة أهم معايير التميز. وقد أشارت السالم (٢٠١٨م، ص٦٧) إلى أن ركائز التميز في المؤسسة يعتمد على تناسب الإستراتيجية جانب توافر قيادة فاعلة. في حين أشار جمعة (٢٠١٩م، ص٣٢ - ٤٠) إلى أن أسس تميز المؤسسات الإدارية تقوم على المهارات القيادية المتمثلة في قوة اتخاذ القرار، والتحفيز، ومواكبة التغييرات والتطورات، وبناء الفريق، وتحديد الهدف، وتفويض الصلاحيات. من هنا يؤكد العجمي (٢٠٠٨م، ص١٧١) على أن القيادة الفعالة المتميزة هي التي تهتم بابتكار الرؤى بعيدة المدى، وصياغة الأهداف والاستراتيجيات، وتحقيق التعاون وتحفيز الطاقات من أجل العمل وتحقيق أهدافه. وهو ما توصل إليه كل من أحمد (٢٠١٩م)، وزايد (٢٠١٩م) على أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، والمهارات القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد. ويتفق مع هذا الدور القيادي، وضرورة أن تقوم القيادات في المؤسسة الإدارية بتحديد الرؤية المستقبلية، وترسيخ ثقافة وقيم التميز، وتنمية الموارد البشرية.

ثالثاً: الموارد البشرية: من خلال تهيئة المناخ القائم على التغيير، والتطوير، والابتكار والتجديد. حيث يرى زايد (٢٠١٩م) بأن المؤسسات الإدارية مطالبة بإدارة رأس المال الفكري من خلال إحداث التعلم التنظيمي، وتقييم الاحتياجات من المهارات البشرية، وتوسيع فرص التعلم والتدريب أمام الموارد البشرية، والتأكيد على مبدأ المحاسبية أو المساءلة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد الموارد البشرية بأدوات جديدة. فالعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تمتلكها أي مؤسسة، لاسيما إذا كانت قادرة

على تسخير هذه الإمكانيات وبناء المعايير الواضحة في اختيار الموظفين وقياس فاعليتهم وكفاءتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم بما يحقق أعلى درجات الرضا الوظيفي في المنظمة. وللوصول إلى هذا ترى المسرورية (٢٠١٩م) ضرورة تطوير الممارسات الإدارية لتحقيق التميز من خلال تشجيع منسوبيها على توليد وطرح الأفكار، والاستماع إليها ومناقشتها، وتعزيز مساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد. وعلى هذا يؤكد الزبيدي (٢٠١٤م) بأن الكادر البشري يعد مصدرًا للتميز وأساسًا لتكوين القيمة الحقيقية للمؤسسة، لما للموارد البشرية من مكانة تحتل الصدارة في مواجهة التحديات، وبالتالي فإن المؤسسة الإدارية مطالبة بتعظيم قيمة رأس المال لما من مهارات وخبرات تحسن التعامل مع المستفيدين والموردين، وتسرع من وتيرة الإنجاز وتحقيق الأهداف.

رابعًا: العمليات: يعتمد هذا المعيار على فحص إجراءات تطوير وتنفيذ العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتقييم فاعلية الإجراءات التي تتبعها في مجالات إدارة عملياتها لتتمكن من تحقيق أهدافها، وترى السالم (٢٠٢١م) بأن هذا المعيار يساهم في تصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تجاوزها، وتقييم ملاحظات متلقي الخدمة وتضمينها في عملية تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستويات رضا متلقي الخدمة، وإدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان تقديم المنتجات والخدمات التي تحتاجها المنظمة بطريقة جيدة.

خامسًا: إدارة المعرفة: يُقصد بها إدارة التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع المعرفة، وإدارتها ونشرها واستثمارها. حيث يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة (المعربي، ٢٠١٣م، ص ١٠). وإذا كانت عملية إدارة المعرفة عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة، وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها مما ينتج عنه

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. فإن اللوقان (٢٠١٧م) يرى بأن معيار إدارة المعرفة يساهم في إضافة وإنشاء القيمة، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وامتلاك رأس مال فكري من خلال الاستخدام الخلاق للمعرفة والمزج والتركيب بين رأس المال الفكري وعناصر المعرفة من أجل الوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي. وهو ما تؤكد به البشر (٢٠٢٠م) بأن الهدف الأساس لإدارة المعرفة يكمن في السعي إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة، والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

سادساً: قياس وتقويم نتائج الأداء: يستهدف هذا المعيار الحكم على مستوى الإنجاز ومقارنته بالأهداف الإستراتيجية، والكشف عن مواطن الخلل والضعف في الأنشطة، وبيان مسبباتها والحلول اللازمة وتصحيحها، والوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة، وتسهيل تحقيق تقويم شامل على المستوى الوطني، وتصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن التقديرات غير الواقعية (الكرخي، ٢٠١٤م، ص ٣٢). ويشير أحمد (٢٠١٩م) إلى أن تحقيق إدارة التميز يتطلب أن يتم تقويم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات الأداء التي يمكن تقسيمها إلى أربعة مجالات رئيسية: مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف، ومؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة، ومؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدات التنظيمية، ومؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات والبرامج ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي انطلاقاً من طبيعة الدراسة، وسعيًا إلى تحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من فئتين: الفئة الأولى: وتشمل وكلاء وزارة التعليم، وعددهم (١٣) وكيل وزارة (المصدر: وزارة التعليم ١٤٤٢هـ)، و سيتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على هذه الفئة من المجتمع، والفئة الثانية: القيادات التعليمية بوزارة التعليم، وعددهم (٧٩) مديرًا عامًا لإدارات العموم، بالإضافة إلى (٦٥) مدير تعليم ومساعد للشئون التعليمية والمدرسية، و(١٤٣) مدير مكتب تعليم (بنين/بنات)، في (١٣) إدارة تعليمية ويبلغ عددهم (٢٨٧) فردًا وفقاً للبطاقة الإحصائية (إحصائية وزارة التعليم، ٢٠٢١م)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٠٠) مفردة شملت القيادات التعليمية بوزارة التعليم، والإدارات التعليمية، ومديري العموم، ومديري المكاتب التعليمية، ومديري الإدارات والأقسام الرئيسية في ١٣ منطقة جغرافية.

ثالثاً: أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات، وذلك لمناسبتها لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية، وحدد الباحث المصادر المناسبة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، كما تم التواصل مع عدد من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور:

المحور الأول: واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي، وفقاً للمعايير التالية:

- واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في ضوء معيار الإستراتيجية: (٣) عبارات.
- واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في ضوء معيار القيادة (٣) عبارات.
- واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في ضوء معيار الموارد البشرية (٣) عبارات.
- واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في ضوء معيار العمليات (٣) عبارات.
- واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في ضوء معيار التأثير على المجتمع (٣) عبارات.

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

- واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في ضوء معيار النتائج والقياس (٣) عبارات.

المحور الثاني: المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم في ضوء معايير التميز المؤسسي وتضمن (٨) عبارات يقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور حسب مقياس ليكرت الخماسي قائمة تحمل العبارات التالية: (مرتفعة جداً - مرتفعة - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: (موافق تماماً (٥) - موافق (٤) - محايد (٣) - لا أوافق (٢) - لا أوافق تماماً (١) درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الأداة للتعرف على مدى مناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي وذلك على النحو التالي:

- للتأكد من الصدق الظاهري عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، لتقويم الاستبانة والحكم على جودتها ومناسبتها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة.
- وللتعرف على صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق الاستبانة ميدانياً على عينة استطلاعية وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارة المحور بالدرجة الكلية للمحور

المعيار	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
الاستراتيجية	١	**٠,٩٠٧	٣	**٠,٩١٠
	٢	**٠,٨٨٧	-	-
القيادة	١	**٠,٨٧٨	٣	**٠,٨٩٣
	٢	**٠,٨٨٧	-	-
الموارد البشرية	١	**٠,٨١٢	٣	**٠,٨٤٧
	٢	**٠,٩٠٧	-	-
العمليات	١	**٠,٦١٩	٣	**٠,٥٩٤
	٢	**٠,٥٩٩	-	-
التأثير على	١	**٠,٧١٦	٣	**٠,٦٤١

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

المعيار	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
المجتمع	-	**٠,٧٨٤	-	-
التقويم	١	**٠,٦٤٠	٢	**٠,٦٥٣
محور المتطلبات	١	**٠,٧٤٤	٥	**٠,٨٢٦
	٢	**٠,٧٢٣	٦	**٠,٦٩٤
	٣	**٠,٦٩٠	٧	**٠,٧١٣
	٤	**٠,٨٦٢	٨	**٠,٧٧٤

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع معيارها أو محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها. ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول (٢) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (٢)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة ومعاييرها
٠,٨٧٩٧	٣	مدى توفر الاستراتيجية
٠,٨٦٢٤	٣	مدى توفر القيادة
٠,٨١٧٥	٣	مدى توفر الموارد البشرية
٠,٨٧٧٦	٣	مدى توفر العمليات
٠,٨٧٥٢	٣	مدى توفر التأثير على المجتمع
٠,٨٥١٠	٢	مدى توفر التقويم
٠,٨٩٠٣	٨	المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة رأس المال البشري في ضوء معايير التميز التنظيمي
٠,٩٦٣٤	٢٥	الثبات العام

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠,٩٦٣٤) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفع يجعلها صالحة للتطبيق الميداني. أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم جمعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

جدول (٣)

مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة التحقق / الأهمية
من ١,٠ الى ١,٨٠	١	منخفض جداً
من ١,٨١ الى ٢,٦٠	٢	منخفض
من ٢,٦١ الى ٣,٤٠	٣	متوسط
من ٣,٤١ الى ٤,٢٠	٤	مرتفع / عالية
من ٤,٢١ الى ٥,٠	٥	مرتفع جداً / عالية جداً

ولخدمة أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة الميدانية، استُخدم عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية: حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وإيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل محور تنتمي إليه، وإيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، وحساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل محوراً من محاور أداة الدراسة، وحساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما واقع إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء

معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التعليمية بوزارة التعليم؟

أولاً: معيار الإستراتيجية: للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء

معيار الإستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر					التكرار النسبة	العبارة	رقم العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
١	٠,٨٣٤	٣,١٦	١٠	٦٠	٢٥٠	٩٠	٣٠	ك	وضع أهداف إستراتيجية واضحة لإدارة رأس المال البشري	١
			٢,٣	١٣,٦	٥٦,٨	٢٠,٥	٦,٨	%		
٢	٠,٨٤١	٣,١١	١٠	٨٠	٢٢٠	١١٠	٢٠	ك	التكامل مع الخطط الإستراتيجية	٢
			٢,٣	١٨,٢	٥٠,٠	٢٥,٠	٤,٥	%		

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	النسبة		
								السياسات ومجالات إدارة رأس المال البشري		
٣	١,٠٢٠	٢,٧٣	٤٠	١٦٠	١٤٠	٨٠	٢٠	ك	اتباع منهجية إستراتيجية في برامج تطوير رأس المال البشري	٣
			٩,١	٣٦,٤	٣١,٨	١٨,٢	٤,٥	%		
	٠,٨١٠	٣,٠٠	المتوسط العام							

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توفر معيار إستراتيجية إدارة رأس المال البشري بمتوسط (٣,٠٠ من ٥,٠٠)، كما يتضح أن هناك تجانساً في الموافقة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٧٣ إلى ٣,١٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهم موافقون بدرجة متوسطة على ثلاثة من ملامح توفر إستراتيجية إدارة رأس المال البشري كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "وضع أهداف إستراتيجية واضحة لإدارة رأس المال البشري" في المرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة على توفرها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,١٦ من ٥)، وهي نتيجة ناجمة عن إدراك وزارة التعليم لأهمية رأس المال البشري من خلال وضعها لأهداف إستراتيجية لكن من المحتمل أنها في الجوانب التطبيقية في الإدارات التعليمية يقل سعيها في تنفيذ هذه الأهداف بالشكل المطلوب، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة ألفيس-سيدينو (Alves-Cedeno, 2016)، التي هدفت إلى تقييم تصورات قادة المناطق التعليمية حول كيفية بناء قدرة تنظيمية للابتكار، وتوصلت إلى نتائج من أهمها ضرورة تكامل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية لإدارة التغيير الابتكاري،

وأن أهم إستراتيجيات بناء القدرات الابتكارية: وجود رؤية للابتكار، وتوسيع الشراكات الخارجية.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "التكامل مع الخطط الإستراتيجية والسياسات بمجالات إدارة رأس المال البشري" في المرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,١١ من ٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التكامل لم يكن بشكل كافٍ من وجهة نظر عينة الدراسة رغم أهمية هذا التكامل، كما أشارت دراسة قراي (Grey, 2019)، التي هدفت إلى الدور الحيوي لقادة مكتب التعليم المركزي في دعم الابتكار ونشر ثقافته، وأشارت النتائج إلى الدور الكبير لتكامل السياسات في نشر الثقافة والمناخ للوصول إلى التميز المؤسسي، والأخذ بالظروف الداعمة والمقيدة للابتكار، وأن المكتب المركزي مهياً بقوة لدعم ثقافة الابتكار من خلال إنشاء وتنفيذ رؤية مشتركة للابتكار، وتفعيلها لبناء قدرات القادة والعاملين.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "اتباع منهجية إستراتيجية في برامج تطوير رأس المال البشري" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٧٣ من ٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القصور في التكامل مع الخطط الإستراتيجية في نتيجة العبارة رقم (٢) قلل من فاعلية المنهجية الإستراتيجية في برامج تطوير رأس المال البشري من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثانياً: معيار القيادة: للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء معيار القيادة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة التوفر					النسبة	الانحراف المعياري	الرتبة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
٢	تبنى القادة للقيم الداعمة لبرامج الابتكار بشكل معطن وواضح	ك	٤٠	١٣٠	١٥٠	٩٠	٣٠	%	٢,٨٦	١,٠٦٩
			٩,١	٢٩,٥	٣٤,١	٢٠,٥	٦,٨			
١	مشاركة القادة المعلومات الجديدة اللازمة لتحفيز الابتكار في موظفيهم	ك	٣٠	١٦٠	١٥٠	٨٠	٢٠	%	٢,٧٧	٠,٩٨٥
			٦,٨	٣٦,٤	٣٤,١	١٨,٢	٤,٥			
٣	مكافأة انجازات الموظفين فيما يتعلق بأدائهم في دعم الابتكار والتجديد	ك	٧٠	١٦٠	١١٠	٨٠	٢٠	%	٢,٥٩	١,١٠٦
			١٥,٩	٣٦,٤	٢٥,٠	١٨,٢	٤,٥			
المتوسط العام									٢,٧٤	٠,٩٣٤

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توفر معيار القيادة في إدارة رأس المال البشري بمتوسط (٢,٧٤) من (٥,٠٠)، وأن هناك تفاوتاً في الموافقة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٥٩) إلى (٢,٨٦) وهي متوسطات تشير إلى (منخفضة/ متوسطة)، فهم موافقون بدرجة متوسطة على اثنين من ملامح توفر معيار القيادة في إدارة رأس المال البشري تتمثلان في العبارتين رقم (٢، ١)، وموافقون بدرجة منخفضة على واحدة من ملامح توفر معيار القيادة تتمثل في العبارة رقم (٣)، وأن أبرز ملامح توفر معيار القيادة تتمثل في "تبنى القادة للقيم الداعمة لبرامج الابتكار بشكل معطن وواضح"، وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية تتبنى القيم الداعمة لبرامج الابتكار من منطلق إيمانها بأهمية الابتكار ودوره في التصنيفات الدولية التي تسعى لها وزارة التعليم لكنها

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

تظل في إطار نظري يفتقد للبرامج التطبيقية التي يظهر أثرها على الموظفين. وهو ما توصلت إليه دراسة العتيبي (٢٠١٩م) من ضعف أداء قادة المدراس في تحسين البيئة المحفزة على الابتكار، وأن متطلبات تطوير أدائهم كان عاليًا، واحتلت المتطلبات التنظيمية المرتبة الأولى، فالمادية والمالية.

ثالثاً: معيار الموارد البشرية: للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء معيار الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة التوفر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
١	تتبنى نظاماً لتطوير البرامج المهنية والتدريبية بشكل دوري	ك	٣٠	٧٠	١٦٠	١٤٠	٤٠	٢,٨٠	١,٠٤٧	١
		%	٦,٨	١٥,٩	٣٦,٤	٣١,٨	٩,١			
٢	تشجيع مشاركة الموظفين في البرامج المهنية والعلمية	ك	٣٠	٨٠	١٤٠	١٢٠	٧٠	٢,٧٣	١,١٤٩	٢
		%	٦,٨	١٨,٢	٣١,٨	٢٧,٣	١٥,٩			
٣	تشارك الموظفين في صنع القرارات ذات العلاقة بالتميز التنظيمي	ك	١٠	٥٠	١٥٠	١٣٠	١٠٠	٢,٤١	١,٠٤١	٣
		%	٢,٣	١١,٤	٣٤,١	٢٩,٥	٢٢,٧			
المتوسط العام								٢,٦٤	٠,٩٢٥	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توفر معيار الموارد البشرية في إدارة رأس المال البشري بمتوسط (٢,٦٤ من ٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وأن هناك تفاوتاً في الموافقة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٤١ إلى ٢,٨٠) وهي متوسطات تشير إلى (منخفضة / متوسطة)، فهم موافقون بدرجة متوسطة على اثنين من ملامح توفر متطلبات الموارد البشرية في العبارتين رقم (١، ٢) بدرجة متوسطة، و موافقون بدرجة منخفضة على واحدة من ملامح توفر متطلبات الموارد البشرية تتمثل في العبارة رقم (٣)، وأن أبرز ملامح توفر متطلبات الموارد البشرية تتمثل في وضع نظام لتطوير البرامج المهنية والتدريبية بشكل دوري، مما يعني بأن القيادات في الإدارات التعليمية تؤمن بأهمية الاستفادة من البرامج المهنية

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

والتدريبية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي فهي على تطوير هذه البرامج بشكل دوري. بينما جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تشارك الموظفين في صنع القرارات ذات العلاقة بالتميز التنظيمي" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة عينة الدراسة على توفرها بدرجة منخفضة بمتوسط (٢,٤١ من ٥)، وهي نتيجة ناجمة عن ضعف القيادات الإدارية في تفعيل دور المشاركة مع منسوبيهم في عمليات صنع واتخاذ القرار، وهو ما يتفق مع دراسة بشير (٢٠١٧م) التي توصلت إلى محدودية الاهتمام بالموارد البشرية، وضعف تطبيق الأسس العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية بكافة وظائفها وممارساتها، وخاصة أخلاقيات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وقلة الاهتمام بالتدريب والتطوير.

رابعاً: معيار العمليات: للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء معيار العمليات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	النسبة		
١	٠,٩٤٩	٢,٧٣	٥٠	١١٠	٢٠٠	٧٠	١٠	ك	تصميم العمليات الداخلية فيما يعزز التفكير الإبداعي وأنشطة الابتكار	٣
			١١,٤	٢٥,٠	٤٥,٥	١٥,٩	٢,٣	%		
٢	١,٠٣٦	٢,٦٤	٧٠	١٢٠	١٦٠	٨٠	١٠	ك	توفير الموارد المادية وغير المادية (الوقت، الأدلة الإرشادية، تدفق المعلومات، التقنية) اللازمة لدعم عمليات الأداء	٢
			١٥,٩	٢٧,٣	٣٦,٤	١٨,٢	٢,٣	%		
٣	١,١٠٤	٢,٦١	٨٠	١٣٠	١٢٠	١٠٠	١٠	ك	مواعاة بيئة العمل الإلكترونية والأدوات والتقنيات الحديثة لدعم نشاط الابتكار	١
			١٨,٢	٢٩,٥	٢٧,٣	٢٢,٧	٢,٣	%		
٠,٩٢٥			المتوسط العام							

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توفر معيار العمليات في إدارة رأس المال البشري بمتوسط (٢,٦٦ من ٥,٠٠)، وأن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٦١ إلى ٢,٧٣) على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تصميم العمليات الداخلية على بما يعزز التفكير الإبداعي وأنشطة الابتكار " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على توفرها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٧٣ من ٥)، مما يعني بأن قادة الإدارات التعليمية تعمل على ربط العمليات الداخلية بما يعزز التفكير الإبداعي وبرامج الابتكار بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة الفهيد (٢٠٢١م) والتي توصلت إلى أهمية ربط العمليات الداخلية بمؤشرات الابتكار لتعزيز الأداء المؤسسي في إدارات التعليم.

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " توفير الموارد المادية وغير المادية: الوقت، الأدلة الإرشادية، تدفق المعلومات، التقنية اللازمة لدعم عمليات الأداء " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على توفرها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٦٤ من ٥)، وهي نتيجة تتفق مع دراسة البحيصي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى نتائج من أهمها ضرورة توفير الأدلة الوظيفية، وتدفق المعلومات، وتحسين بيئة الاتصالات الداخلية لتحقيق التميز المؤسسي بالكليات التقنية في المحافظات الجنوبية.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي " مواءمة بيئة العمل الإلكترونية والأدوات والتقنيات الحديثة لدعم نشاط الابتكار " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على توفرها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٦١ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأن عينة الدراسة وفي ظل التطور التقني في تطبيق أنظمة تقنية المعلومات والبرامج الإلكترونية في ضوء توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن عملية التحول والمواءمة لبيئة العمل الإلكترونية لا تزال دون المستوى المأمول لدعم، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحماد (٢٠١٩م) التي توصلت إلى قلة الاستفادة من تقنيات المعلومات بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الفهيد (٢٠٢١م) التي بينت درجة توافر كبيرة للبنية التحتية المتطورة لتقنيات المعلومات في إدارة التعليم.

خامساً: معيار التأثير على المجتمع: للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء معيار التأثير على المجتمع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة التوفر					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٢	تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع الخارجي	ك	٣٠	١١٠	١٥٠	١١٠	٤٠	٢,٩٥	١	١,٠٧٧
١	عقد الشراكات مع الجهات المتخصصة والمهتمة بالابتكار المؤسسي	ك	٢٠	١١٠	١٨٠	٨٠	٥٠	٢,٩٣	٢	١,٠٤٣
٣	إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار	ك	١٠	٥٠	١٦٠	١٧٠	٥٠	٢,٥٥	٣	٠,٩٢٦
المتوسط العام									٢,٨١	٠,٩١٠

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على توفر معيار التأثير على المجتمع في تطوير رأس المال البشري بمتوسط (٢,٨١) من (٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٥٥ إلى ٢,٩٥) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (منخفضة / متوسطة) فهم موافقون بدرجة متوسطة على اثنين من ملامح توفر معيار التأثير على المجتمع تتمثلان في العبارتين رقم (٢ ، ١) ، وموافقون بدرجة منخفضة على واحدة من ملامح واقع توفر معيار التأثير على المجتمع تتمثل في العبارة رقم (٣) على النحو التالي:

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع الخارجي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على توفرها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٩٥ من ٥)، وتعزى هذه النتيجة لإدراك وزارة التعليم على تأهيل منسوبيها بما يلبي احتياجات ورغبات المجتمع، إلا أن برامج التأهيل لازالت دون المأمول في مواكبة التغيرات الجديدة في البرامج النوعية للتأهيل من خلال عقد شراكة حقيقية مع بيوت الخبرة والجامعات السعودية.
- جاءت العبارة رقم (١) وهي " عقد الشراكات مع الجهات المتخصصة والمهتمة بالابتكار المؤسسي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على توفرها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٩٣ من ٥)، وتفسر هذه النتيجة بأنه رغم إيمان القيادات بأهمية تفعيل الشراكات مع الجهات المختلفة لدعم الابتكار المؤسسي بوزارة التعليم، إلا أنه لم يفعل بشكل حقيقي في الخطط الإستراتيجية رغم أهمية هذه الشراكات في تمويل البرامج الابتكارية، و التدريب والتطوير المهني، وتقديم الاستشارات للبرامج والمشروعات والممارسات الابتكارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خريسات (٢٠٢٠م) التي أكدت على ضرورة استحداث إدارة أو مركز للابتكار التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم ضمن متطلبات تطبيق الابتكار التنظيمي في إدارات التعليم.
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على توفرها بدرجة منخفضة بمتوسط (٢,٥٥ من ٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنمط المركزي السائد في وزارة التعليم ومركزية صنع القرار بعيداً عن مشاركة أصحاب المصلحة، وهذا ما أكدته دراسة خريسات (٢٠٢٠م) التي توصلت إلى أن القيادات بإدارات التعليم تعمل على إشراك الأفراد في صنع القرار لتعزيز روح المبادرة والابتكار كان متوسطاً، وتتوافق مع هذا نتيجة دراسة الفهيد(٢٠٢١م) بدرجة متوسطة لإشراك إدارة التعليم المستفيدين من خدماتها في رسم السياسيات.
- سادساً: معيار النتائج والقياس: للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور واقع إدارة رأس المال البشري في ضوء معيار النتائج والقياس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة التوفر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٢	استخدام مجموعة من المؤشرات الكيفية لقياس الأداء (مثل: معدل الأفكار الناجحة من مجموع الأفكار المقترحة، معدل رضا أصحاب المصلحة عن الأفكار الجديدة)	ك	٣٠	٥٠	١٤٠	١٤٠	٨٠	٢,٥٧	١,١٢٩	١
١	قياس كفاءة الأداء المرتبط بأنشطة الابتكار (مثل: كلفة الجودة، معدلات الإخفاق، كفاءة العمليات، الوصول إلى البيانات)	ك	٣٠	٦٠	١١٠	١٦٠	٨٠	٢,٥٥	١,١٥٠	٢
المتوسط العام							٢,٥٦	١,٠٦٣		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة منخفضة على توفر معيار النتائج والقياس في إدارة رأس المال البشري بمتوسط (٢,٥٦ من ٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من ١,٨١ إلى ٢,٦٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار منخفضة على أداة الدراسة، وأن هناك تجانساً في موافقة عينة الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على واقع توفر التقويم في تطبيق المسؤولية المجتمعية ما بين (٢,٥٥ إلى ٢,٥٧)، وتفسر هذه النتيجة بعدم توفر معايير دقيقة للتقويم وعدم وجود مؤشرات للقياس، وهو ما يستلزم توجهاً جديداً في محاولة البحث عن معايير علمية وموضوعية لتطوير إدارة رأس المال البشري في ضوء معايير التميز التنظيمي.

إجابة السؤال الثاني: ما متطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

للتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
			لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
١	٠,٧٨٧	٤,٤١	١٠	-	٢٠	١٨٠	٢٣٠	ك	اختيار القيادات المؤهلة إدارياً وتنظيمياً	٢
٢	٠,٨٦١	٤,٣٤	٢,٣	-	٤,٥	٤٠,٩	٥٢,٣	%	تطوير السياسات التنظيمية واللوائح بما يتوافق مع إدارة رأس المال البشري	٦
٣	٠,٩٠٩	٤,٣٢	١٠	٢٠	١٠	١٨٠	٢٢٠	ك	تنمية الوعي بأهمية تطوير إدارة رأس المال البشري وفقاً لمعايير التميز المؤسسي	١
٤	١,٠٦٥	٤,٢٧	٢,٣	٤,٥	٢,٣	٤٠,٩	٥٠,٠	%	استحداث وحدات إدارية متخصصة بالابتكار المؤسسي تحقق الاستفادة من أفكار أصحاب المصلحة	٣
٥	١,٠٢٥	٤,٢٠	١٠	٢٠	٧٠	١١٠	٢٣٠	ك	إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار	٤
٦	٠,٩٢٠	٤,١١	٢,٣	٤,٥	١٥,٩	٢٥,٠	٥٢,٣	%	تطوير سياسات ومعايير الموارد البشرية	٨
			-	٣٠	٧٠	١٦٠	١٨٠	ك		
			-	٦,٨	١٥,٩	٣٦,٤	٤٠,٩	%		

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً	النسبة		
									لضمان حسن استثمار رأس المال البشري المبتكر	
٧	٠,٩٥٠	٤,٠٧	-	٤٠	٦٠	١٧٠	١٧٠	ك	إعادة هندسة العمليات الإدارية لتقليل الإجراءات بما يحقق التميز المؤسسي	٧
			-	٩,١	١٣,٦	٣٨,٦	٣٨,٦	%		
٨	١,١٠٨	٣,٩٣	١٠	٦٠	٤٠	١٧٠	١٦٠	ك	قياس عائد الاستثمار من التطوير المهني في الابتكار المؤسسي	٥
			٢,٣	١٣,٦	٩,١	٣٨,٦	٣٦,٤	%		
٠,٧٢١		٤,٢١	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن عينة الدراسة موافقون بشدة على متطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي بمتوسط (٤,٢١ من ٥,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وأن هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٩٣ إلى ٤,٤١) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة و الخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (موافق / موافق بشدة) حيث يتضح من النتائج أن عينة الدراسة موافقون بشدة على أربعة من المتطلبات تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٦ ، ١ ، ٣) وهي على النحو التالي:

- جاءت العبرة رقم (٢) وهي " اختيار القيادات المؤهلة إدارياً وتنظيماً " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٤١ من ٥)، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة جمعة (٢٠١٩م) التي دعت إلى مزيد من الجهود لدعم التميز المؤسسي، ومعالجة المعوقات التي تحول دون تحقيق استثمار فعال في رأس المال البشري داخل كلية التربية بدمياط لتحقيق التميز المؤسسي، كما توصلت إلى أنه لا زال مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري داخل مؤسساتنا التعليمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي مفهوماً غير واضح المعالم.

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " تطوير السياسات التنظيمية واللوائح بما يتوافق مع إدارة رأس المال البشري " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٤ من ٥) . دراسة ونج-كام (Wong-kam, 2012)، التي هدفت إلى دراسة أثر كل من الممارسات القيادية والهيكل والسياسات والثقافة التنظيمية على مناخ الابتكار، وجاءت أهم النتائج: أن أبرز التحديات التي تواجهها المدارس لتصبح مؤسسات متميزة هي الثقافة التقليدية للنجاح، كما أن الهيكل والسياسات والثقافة وممارسات القيادة تحتاج إلى المزيد من المواءمة والتنسيق لبدء التغيير المبتكر وإدارته بنجاح.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي " تنمية الوعي بأهمية تطوير إدارة رأس المال البشري وفقاً لمعايير التميز المؤسسي " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٧ من ٥). دراسة آل عثمان (٢٠٢١م) التي كشفت في نتائجها أن واقع بناء ثقافة الابتكار؛ جاء متوسطاً، وتمثلت أهم متطلبات التميز في الوعي والثقافة التنظيمية، ووجود رؤية، وتهيئة المناخ الداعم له.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " استحداث وحدات إدارية متخصصة بالابتكار المؤسسي تحقق الاستفادة من أفكار أصحاب المصلحة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٠ من ٥).

إجابة السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي؟

في ضوء الدراسات النظرية السابقة، وبناء على نتائج الدراسة الميدانية الحالية قام الباحث بتحديد عناصر التصور المقترح وفقاً لما يلي:

أولاً: الإطار الفلسفي للتصور المقترح: يركز الإطار الفلسفي للتصور المقترح على الفلسفة العامة للمجتمع السعودي وما تتضمنه من قيم وثقافات، بالإضافة إلى الفلسفة التنظيمية والإطار التنظيمي للتعليم في المملكة العربية السعودية الذي يؤكد على الاهتمام بتطوير وإدارة رأس المال البشري، وأهمية الفاعلية التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح: لتطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي، فإن الباحث انطلق في

صياغة التصور المقترح من عدة مرتكزات من أهمها: الرؤية السعودية ٢٠٣٠ وما تضمنته من محاور تعزز من القيمة الاقتصادية لمفهوم رأس المال البشري من خلال برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢٥) ضمن برنامج تعزيز الشخصية السعودية الذي جاء فيه: " أن يمتلك المواطن قدراتٍ تمكنه من المنافسة عالمياً، من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف، وتنمية مهارات المواطنين عبر توفير فرص التعلم مدى الحياة، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، مرتكزاً على تطوير وتفعيل السياسات والممكنات لتعزيز ريادة المملكة، ويركز البرنامج على إعداد القدرات البشرية وتأهيلها، وتطوير الأداء الإداري ورفع كفاءته وفاعليته في جميع الأجهزة الحكومية والتعليمية وتطوير جميع مكونات منظومة العملية التعليمية، بالإضافة إلى ما تضمنته الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم (٢٠١٦م) من ضرورة تحسين الممارسات الإدارية، وبالتالي فإن منطلقات التصور المقترح كالتالي:

- الرؤية السعودية ٢٠٣٠
- وثيقة السياسة الوطنية للعلوم والتقنية ٢٠٢٥
- نظرية الاستثمار في رأس المال البشري.
- نتائج الدراسة الميدانية الحالية.

ثالثاً: أبعاد التصور المقترح:

البعد الإستراتيجي: ويتضمن العمل على صياغة وتحديد أهداف إستراتيجية واضحة لإدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم وتضمينها في الخطة الإستراتيجية الكلية من خلال فريق التخطيط، والعمل على التكامل بين الخطط الإستراتيجية والسياسات بمجالات إدارة رأس المال البشري على أن يكون هذا التكامل من خلال لجنة تنسيقية يتم تشكيلها من الوزارة ومن الإدارات العامة الفرعية للتعليم، وتحديد المنهجية الإستراتيجية في برامج تنمية وتطوير رأس المال البشري.

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

البُعد القيادي: ويتضمن تبني القادة للقيم الداعمة لبرامج الابتكار بشكل معلى وواضح من خلال عقد اللقاءات وإقامة الندوات لتحديد القيم ومناقشتها والاتفاق عليها، ومشاركة القادة للمعلومات الجديدة اللازمة لتحفيز الابتكار في موظفيهم وإتاحة مصادر المعلومات اللازمة لذلك، والعمل على بناء نظام للحوافز لمكافأة إنجازات الموظفين فيما يتعلق بأدائهم في دعم الابتكار والتجديد.

البُعد البشري: ويتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية وبرامج التطوير المهنية، وتحديث هذه البرامج بما يتوافق مع التوجهات الإستراتيجية، وتضمين عدد البرامج والدورات في تقييم الأداء، والعمل على تشجيع مشاركة الموظفين في البرامج المهنية والعلمية، وتوسيع دائرة المشاركة في صنع القرارات ذات العلاقة بالتميز التنظيمي.

بُعد العمليات الداخلية: ويتضمن تصميم العمليات الداخلية بما يعزز التفكير الإبداعي وأنشطة الابتكار، وتوفير الموارد المادية وغير المادية (الوقت، الأدلة الإرشادية، تدفق المعلومات، التقنية) اللازمة لدعم عمليات الأداء، ومواءمة بيئة العمل الإلكترونية والأدوات والتقنيات الحديثة لدعم نشاط الابتكار، وتشجيع مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار بما يتوافق مع نماذج ومعايير التميز المؤسسي، والاستفادة من المقارنات المرجعية في هذا المجال، وتوجيه البحوث العلمية والدراسات للتفاعل مع قضايا المجتمع، وتدريب الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي، واستحداث أدوات ومعايير للتقويم يمكن من خلالها قياس رضا المستفيد الداخلي والخارجي.

بُعد التأثير المجتمعي: ويشمل تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع الخارجي، وعقد الشراكات مع الجهات المتخصصة والمهتمة بالابتكار المؤسسي، وإشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار.

بُعد القياس والنتائج: ويتضمن استخدام مجموعة من المؤشرات الكيفية لقياس الأداء (مثل: معدل الأفكار الناجحة من مجموع الأفكار المقترحة، معدل رضا أصحاب

المصلحة عن الأفكار الجديدة)، وقياس كفاءة الأداء المرتبط بأنشطة الابتكار (كفاءة الجودة، معدلات الإخفاق، كفاءة العمليات، الوصول إلى البيانات).

رابعاً: أهداف التصور المقترح: يقوم التصور المقترح على هدفين هما:

١- الهدف العام: تطوير إدارة رأس المال البشري في التعليم في المملكة العربية السعودية.

٢- الهدف الثاني: ويتفرع منه الأهداف الخاصة التالية:

- التعرف على واقع إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي.

- تحديد أهم المتطلبات لتطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي.

- وضع الآليات المناسبة لتطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي.

خامساً: آليات تطبيق التصور المقترح:

في ضوء الدراسات النظرية وبناء على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية يمكن التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق تطبيق التصور المقترح من خلال الآليات التالية:

- تبني فكر وأسلوب إستراتيجي يدعم الاستثمار في رأس المال البشري.
- تبني القادة للقيم الداعمة لبرامج الابتكار بشكل معن وواضح.
- وضع أهداف إستراتيجية واضحة لإدارة رأس المال البشري.
- التكامل بين الخطط الإستراتيجية والسياسات بمجالات إدارة رأس المال البشري.
- استحداث نظام لتطوير البرامج المهنية والتدريبية وفق الاحتياجات الفعلية.
- موازنة بيئة العمل الإلكترونية والأدوات والتقنيات الحديثة لدعم نشاط الابتكار.
- عقد الشراكات مع الجهات المتخصصة والمهتمة بالتميز المؤسسي.

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

- العمل على بناء المؤشرات الكيفية لقياس الأداء (مثل: معدل الأفكار الناجحة من مجموع الأفكار المقترحة، معدل رضا أصحاب المصلحة عن الأفكار الجديدة).
- التهيئة السلوكية والإدارية لتعميق الوعي بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتبني الإدارة العليا لتحقيقها.
- تشكيل فريق متخصص للعمل على تطوير إدارة رأس المال البشري ويسند إليه مهام التحديث والمراجعة والتطوير وتزويد القيادة العليا بالصعوبات والمعوقات.

سادساً: متطلبات التصور المقترح:

- تطوير السياسات التنظيمية واللوائح بما يتوافق مع إدارة رأس المال البشري من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل دقيق وواضح، والعمل على إيجاد التكامل بين الخطط الإستراتيجية والخطط التنفيذية، وتحديد المنهجية الإستراتيجية، واشتقاق برامج العمل من التوجهات الإستراتيجية.
- تطوير سياسات ومعايير الموارد البشرية لضمان حسن استثمار رأس المال البشري.
- تنمية الوعي بأهمية تطوير إدارة رأس المال البشري وفقاً لمعايير التميز المؤسسي من خلال عقد اللقاءات المتخصصة، والعمل على صياغة شراكات فاعلة داخلية ودولية.
- اختيار القيادات المؤهلة إدارياً وتنظيماً.
- استحداث وحدات إدارية متخصصة بالابتكار المؤسسي تحقق الاستفادة من أفكار أصحاب المصلحة.
- إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار.

سابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح:

- ضعف مرونة السياسات والمعايير التنظيمية.
- ضعف الوعي بأهمية تطوير إدارة رأس المال البشري وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.
- صعوبة قياس رأس المال البشري وفق مقاييس ومؤشرات دقيقة.

ملخص النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن واقع

إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ (٢,٧٤ من ٥) وأبرز ملامح توفره

تمثلت في توفر معيار (الإستراتيجية) في إدارة رأس المال البشري بدرجة متوسطة، بمتوسط (٣,٠٠ من ٥,٠٠)، وفيما يتعلق بمتطلبات تطوير إدارة رأس المال البشري بوزارة التعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا المحور بمتوسط (٤,٢١ من ٥,٠٠).

وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- في مجال التنظيم الإداري والممارسات: وجود رؤية واضحة لتطوير إدارة رأس المال البشري في ضوء معايير التميز المؤسسي.
- العمليات: تشجيع مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار بما يتوافق مع نماذج ومعايير التميز المؤسسي، والاستفادة من المقارنات المرجعية في هذا المجال، وتوجيه البحوث العلمية والدراسات للتفاعل مع قضايا المجتمع، وتدريب الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي، واستحداث أدوات ومعايير للتقويم يمكن من خلالها قياس رضا المستفيد الداخلي والخارجي.
- التغلب على الصعوبات والمعوقات من خلال: توفير الحوافز الداعمة للمساهمة في تطوير الأداء المؤسسي، والحد من التعقيدات الروتينية في التنظيمات الإدارية، وتعزيز المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية المشتركة بين أصحاب المصلحة، وتقليل ضغوط الأعمال الروتينية على القيادات الإدارية، وتعزيز التوافق بين خطط التدريب ومعايير التميز.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٢٠م). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الأردن: دار المسيرة
- أبوسنيّة، عونية طالب (٢٠١٦)، "مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جرش"، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٤ عدد (١٤)، ص ص ٩٤-٦٣
- أحمد، هاني علي شارد. (٢٠١٩م). أثر تنمية رأس المال البشري على التطوير الإداري بالتطبيق على جامعة شقراء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، ١٠ (٣) ص ١٥
- البحيصي، عبد المعطي (٢٠١٤م). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة، دراسة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين
- بركات، أحمد. (٢٠٢٠م). أهمية وقياس رأس المال الفكري. مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة، ١٢ (٤) ص ٩٣٠ - ٩٤٢.
- برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢٠. (٢٠٢١/٢/ب) الوثيقة الإعلامية استُرجع في ٢٠٢٣/٣/١ من الرابط https://www.vision.gov.sa/media/kumdady2030/hcdp_ar.pdf
- البشر، مي بنت محمد. (٢٠٢٠م). تطوير إدارة الموارد البشرية بإدارات التعليم العام في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة (تصور مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- بشير، أحمد حسين (٢٠١٧م). "دور الجامعات الأردنية في تكوين رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- بونيان، مها بنت يوسف. (٢٠١٧م). واقع إدارة الموارد البشرية في مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- البيلاوي، حسن (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة، عمان، الأردن
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩م). مؤشرات ومعايير قياس الأداء. دار الفجر، القاهرة

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠م). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعيلية: دار السحاب.
- جمعة، محمد حسن أحمد. (٢٠١٩م). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجاً. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ٦٥ ص ١٠٤٧ - ١١٤٥.
- الحريري، رافدة. (٢٠١٤م). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري.
- حسن، عبد العزيز علي (٢٠١٩م). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود. المكتبة العصرية، المنصورة، مصر
- الحماد، مي. (٢٠١٩م). إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- خريسات، أمّنة محمد إبراهيم. (٢٠٢٠م). دور الابتكار في تطوير أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، (٤١) ص، ٤٥ - ٦٥.
- الدوري، أسماء قحطان. (٢٠١٨م). أثر رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأولويات التنافسية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- راشد، عدنان أحمد (٢٠١٥م)، مؤشرات قياس الأداء المؤثرة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد ٣، مجلد ٢٣.
- زايد، عادل (٢٠١٩م). دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية والإدارة.
- الزبيدي، غني دحام وعباس، حسين وليد. (٢٠١٤م). المقدرات الجوهرية للمورد البشري. الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- السالم، ماجدة بنت محمد. (٢٠١٨م). التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- سفيان، قسول وطارق، حمول. (٢٠٢٢م). النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الأيام
- الشمالية، نانسي عبد الله (٢٠٠٤م). تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في عمان. دراسة ماجستير، جامعة مؤتة

تطوير إدارة رأس المال البشري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح

الشهراني، سلوى بنت مبارك بن محمد. (٢٠١٩م). واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠(٦) ص ٣٦٣-٣٨٤.

العتيبي، شيخة. (٢٠١٩م). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة للابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠. رسالة ماجستير، جامعة الأمير سطام، الخرج.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. دار المسيرة، عمان، الأردن

علوان، سهام أحمد محمد. (٢٠١٨م). القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩(٥) ص، ١٧٩ - ٣٣٧.

العلي عبد الستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري غسان(٢٠١٦م). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العبد، زبيدة عبد الرحمن. (٢٠١٨م). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

عديروس، ميرفت حامد (٢٠٠٣م). تأثير الموارد البشرية على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مجال البرمجة بشركات الحاسبات الآلية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السلوكية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

غبور، أماني السيد (٢٠١٣م)، تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٥، ج ٤

غبور، أماني السيد (٢٠١٣م). تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ١٩، العدد ٣ الفهيد، غدير. (٢٠٢١م). تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات الابتكار. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القحطاني، فيصل الخنفرى، (٢٠١٩م). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرات التنافسية وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي. دراسة ماجستير، الجامعة الدولية البريطانية

كامل، أسامة والصيرفي، محمد(٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية. البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية

الكثيري، عبد الله (٢٠١٣م). طرق قياس رأس المال الفكري بجامعة الملك سعود بالرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢(١٥٣)، ص ١٢٤-١٥٦.

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

الكرخي، مجيد (٢٠١٤م). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر

لصفوح، مختار حسن أبو بكر، ومعطي، صفاء عبد الله عوض. (٢٠١٠م). قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري في جامعة عدن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة عدن - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ١ (٥) ص ٢٠٥-١٩١.

اللوقان، محمد فهاد (٢٠١٧م). جاهزية الجامعات السعودية للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة جامعة حائل. المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد ٢٥، عدد ١١٥

مخولف، أحمد (٢٠١٦م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال. جامعة اليرموك، اربد. الأردن

مدفوني، هنده (٢٠١٧م). رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه: نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن. مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة (٢٧) ص ٦٠٥-٦٢٦.

المسرورية، نوال بنت محمد. (٢٠١٩م). أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المغربي، محمد الفاتح. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار النشر للجامعات.

المفرجي، عادل حرحوش، صالح، أحمد علي، (٢٠١٣م). رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نجم، منور عدنان محمد، وقشظة، أمال نبيل خليل. (٢٠٢١م). درجة توافر متطلبات تطوير مكونات رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٩ (١) ص ١٠٦ - ١٣١.

الهالي، الهالي الشربيني (٢٠١١م). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، (٢٢) ص ١-٦٢.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٠م). خطة التنمية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.

Dahan, G. S., & Senol. I. (2012). corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University Case. american international journal of contemporary research Vol. 2 No.3, March, 95-103.

Elvis Cedeno.j2016. District leader's perception of organizational capacity for innovation in school districts. (PhD thesis) Retrieved from ProQuest Digital ThesisBurkhart, Patrick & Reuss, Suzanne. (1993). Successful Strategic Planning : A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations.

Gray, Andre M. 2019. Cultures of Innovation and the Role of the Leader. PhD thesis educational leadership. California State University, San Marcos.

Hirsch, RH, and Schneider, CJ (2005). Promoting personal and social responsibility on college and university campuses. Liberal Education - Washington, D.C. -, 91(3), 6.

Mcgregor,B.(1994). public Service Status Review The Excellence Agenda , Public Administration , Vol.(54)No.(3),PP.296-301

website as an information distribution channel and promoter of the idea of social responsibility in kazakhstani universities. International conference on education, research and innovation. IPEDR vol.18 ,IACSIT press Singapore.

Wong Kam, Joanne CNW (2012). Creating a Climate for Innovation in Education: Reshaping the Structure, Culture, and Practice of Leadership. Doctoral dissertation USC ROSSIER College of Education. University of Southern California