

## الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية

### Strategic human resource management as an approach to achieving institutional excellence in educational institutions

إعداد الباحثة/ فاطمة بنت محمد آل رفده

باحثة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Email: [anafofoanafofo38@gmail.com](mailto:anafofoanafofo38@gmail.com)

إشراف الدكتورة/ نسرين بنت ناصر السياري

أستاذ بقسم الإدارة التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

#### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، من خلال تحديد الإطار المفاهيمي لها، واستعراض واقع تطبيقها، وتوضيح متطلبات تفعيلها، وبيان علاقة تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتحقيق التميز المؤسسي، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدب ودراسات السابقة ذات الصلة لتكوين رؤية علمية متكاملة. وتوصل البحث إلى وجود تفاوت في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المؤسسات التعليمية، كما بينت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق الكفاءة المؤسسية من خلال المواجهة بين الأهداف والموارد البشرية، وتفعيل عمليات التخطيط والتطوير، وتعزيز الثقافة الداعمة، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي، كما أوضحت النتائج أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تتمثل في تحديات اقتصادية وتقنيات، وتنمية، وبشرية وعلمية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تكاملية قوية وتأثير إيجابي بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية. وفي ضوء ما توصل له البحث من نتائج توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات أبرزها: مواجهة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، من خلال ربط سياسات الاستقطاب والتطوير والتحفيز بالأهداف الاستراتيجية، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية، وتبني التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة عبر تحليل الفجوات بين الكفاءات الحالية والمستقبلية، والتنبؤ بالاحتياجات البشرية بما يتوافق مع المتغيرات التعليمية والتكنولوجية، وكذلك تطوير نظم الاستقطاب والاختيار وإدارة الأداء على أساس الكفاءة والجدران، وربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز والترقيات، بما يعزز جودة رأس المال البشري ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التميز المؤسسي، المؤسسات التعليمية.

## Strategic human resource management as an approach to achieving institutional excellence in educational institutions

### Abstract:

This research aims to explore the role of strategic human resource management (HRM) in achieving institutional excellence within educational institutions. This is accomplished by defining its conceptual framework, reviewing its current application, clarifying the requirements for its implementation, and demonstrating the relationship between HRM implementation and achieving institutional excellence. The research employs a descriptive-analytical approach, analyzing relevant literature and previous studies to develop a comprehensive scientific perspective. The findings reveal a disparity in the application of HRM across educational institutions. Furthermore, the results indicate that HRM represents a fundamental approach to achieving institutional efficiency through aligning objectives with human resources, activating planning and development processes, fostering a supportive culture, and ultimately achieving institutional excellence. The results also highlight several obstacles hindering the implementation of HRM, including economic, technological, organizational, human, and knowledge-based challenges. Finally, the findings demonstrate a strong complementary relationship and a positive impact between the application of HRM and the achievement of institutional excellence within educational institutions. In light of the research findings, the researcher recommends a set of recommendations, most notably: aligning the strategic management of human resources with the strategic plan of educational institutions, by linking recruitment, development and motivation policies to strategic objectives, which contributes to achieving institutional excellence and organizational sustainability, adopting strategic workforce planning through analyzing gaps between current and future competencies, and forecasting human needs in accordance with educational and technological changes, as well as developing recruitment, selection and performance management systems based on competence and merit, and linking performance evaluation results to incentives and promotions, which enhances the quality of human capital and raises the level of institutional performance.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, Institutional Excellence, Educational Institutions

## 1. المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية نهضة شاملة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية انعكست آثارها الإيجابية على مؤشرات التنمية البشرية. وقد أولت رؤية المملكة 2030 اهتماماً بالغاً بالموارد البشرية، بوصفها الركيزة الأساسية لسوق العمل والعمود الفقري لبناء الاقتصاد الوطني، فجاءت هذه الرؤية لتؤكد على تطوير العنصر البشري من خلال الأهداف الاستراتيجية، والبرامج التنفيذية، والمبادرات التنموية التي تركز على الاستثمار في القدرات الوطنية وتمكنها من قيادة التنمية المستدامة.

وفي ظل هذه التحولات، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بتبني منهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بصورة جادة، بوصفه ضرورة ملحة لتعزيز فاعليتها وتحسين أدائها المؤسسي في ظل المتغيرات المعاصرة، خاصة مع انتشار الفكر الإداري الحديث القائم على اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. فالإدارة الاستراتيجية تعدّ اليوم أداة رئيسية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة وتحسين أدائها من خلال تبني قيم ومبادئ إدارية متقدمة (الكندي، 2021).

ويؤكد (القطاني، 2010) أن تخطيط الموارد البشرية يمثل الوظيفة المحورية التي تتكامل مع عمليات الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، فيما يشير الأزوري (2022) إلى أن جودة تخطيط الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتميز المؤسسي. وبات من الواضح أن التوجه نحو تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية أصبح أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات المحيطة بها من جانب، إضافة إلى طبيعة العمل في تلك المؤسسات من جانب آخر (سعيد، 2013).

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية؛ فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة نتج عنها حدوث تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات فقد زاد الطلب على المهن الفنية مما يتطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف الإدارية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تدريب واستقطاب و اختيار وتعيين وتحفيز وغيره (المائل والتونسي، 2024).

فالوصول إلى مستويات عالية من التميز والجودة في الأداء لا يمكن أن يتحقق دون تطبيق المفاهيم والمداخل ذات الصلة بالتميز المؤسسي سواء بنماذجها الإقليمية أو العالمية، وذلك من خلال التفاعل بين عناصره المتمثلة بالقيادة والعاملين والاستراتيجية والموارد والعمليات في سبيل التوصل إلى نتائج ترضي جميع المستفيدين من عاملين وعملاء (سيف، 2021).

فالمؤسسات التعليمية التي تبني مدخل إدارة التميز المؤسسي تتميز وتبعد في رسم فلسفتها الخاصة، وصياغة أهدافها بشكل متميز يعكس هذه الفلسفة الخاصة ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق تلك الأهداف، فالمؤسسات التعليمية بشكل عام في القرن الحادي والعشرين أصبحت لا تقتصر بكتلة طلابها وإنما تقاوم بنشاطها العلمي المتميز وحرصها على تحقيق أهدافها، وسعيها حيث نحو تحقيق رضا المستفيدين منها من خلال تقديم خدمات متميزة لهم (سيف، 2021).

وفي ضوء ما سبق، يسعى هذا البحث إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.

## 1.1. مشكلة البحث:

في ظل التحولات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والعلمية التي يشهدها العالم اليوم، أعادت العديد من المؤسسات النظر في طبيعة تعاملها مع الموارد البشرية، فلم تعد تعامل باعتبارها مجرد عنصر إنتاج تقليدي، بل أصبحت تُعدّ رأس مالاً بشرياً ذات قيمة استراتيجية يتطلب الاستثمار فيه وتنميته.

ومع تراجع أساليب الإدارة التقليدية التي كانت تقتصر على الجوانب التنفيذية، بُرِزَت توجهات حديثة ترتكز على الدمج بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وهو ما يُعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تقوم على تبني رؤية استشرافية تشاركية تُمكّن المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (أبو بكر والنعيم 2010).

ورغم أهمية الموارد البشرية بوصفها المحرك الرئيس لأي مؤسسة إلا أن الممارسات الإدارية التقليدية السائدة في العديد من المؤسسات التعليمية ما تزال تعيق الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري، سواء من حيث التخطيط أو التطوير أو استثمار الطاقات. وقد أكد القرني (2017) أن الإدارات التربوية بحاجة ماسة إلى تطوير أدائها لتكون قادرة على القيادة والإبداع والابتكار، والتعامل بكفاءة مع المتغيرات المعاصرة، مشيرةً إلى أن القيادة الاستراتيجية هي المسئولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، لكونها تحقق التوازن بين الحاجات الراهنة والرؤى المستقبلية.

كما أظهرت عدة دراسات حديثة استمرار وجود تحديات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في السياق السعودي، إذ تناولت دراسة الفحيلة (2024) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية، وكشفت عن مستوى متوسط في تبني وظائف الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، فيما ركزت دراسة آل فراج (2024) على متطلبات تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة، مؤكدةً أهمية المشاركة الفاعلة لمنسوبي المؤسسات التعليمية في صياغة الأهداف والخطط لتحقيق التميز. كما أثبتت دراسة الأزوري (2022) وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي في قطاع التعليم بمحافظة جدة.

وأضافت دراسات أخرى مثل دراسة عسيري (2020)، والشهري وبن شحبل (2020)، مزيداً من الأدلة التي تؤكد أن ضعف تبني الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وعدم تكاملها مع متطلبات البيئة التعليمية والتنظيمية يحد من فاعلية الأداء المؤسسي، مما يعكس الحاجة إلى تطوير المداخل الإدارية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لتواكب التغيرات والتوجهات الوطنية.

ومع تزايد متطلبات الجودة والتميز في الأداء التعليمي، أصبح من الضروري أن تتبني المؤسسات التعليمية مداخل إدارية حديثة قادرة على تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل أحد المحرّكات الرئيسية لتعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحفيز الكوادر البشرية، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، بما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المؤسسي (القططاني وأخرون، 2018).

وانطلاقاً من أهمية هذا الدور المحوري الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم كفاءة المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها التنافسية، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية؟ ويترفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية السعودية؟
3. ما متطلبات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية؟
4. ما العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟

## 2.1. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحليل واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية السعودية، في ضوء التوجهات الوطنية ورؤية المملكة 2030.
3. تحديد المتطلبات الأساسية الازمة لتفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
4. توضيح العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء في المؤسسات التعليمية السعودية، وبيان أثر هذا التكامل في تحقيق التميز المؤسسي.

## 3.1. أهمية البحث:

### 3.1.1. أهمية البحث العلمية:

- تسلط الدراسة الضوء على موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحقيق نجاح المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها.
- تبرز أهمية الموارد البشرية ودورها المحوري في عمليات التنمية والتطوير، وال الحاجة إلى توظيف أساليب إدارية حديثة توافق المتغيرات المتسارعة في هذا المجال.
- من المتوقع أن يكون هذا البحث مرجعاً مساعداً للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي لإجراء أبحاث علمية مستقبلية مماثلة للبحث الحالي من زوايا متعددة.

### 3.1.2. أهمية البحث التطبيقية:

- من الممكن أن يساعد البحث الحالي صانعي السياسات ومتخذي القرار في المنظمات بشكل عام وإدارة التعليم بشكل خاص في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- يوفر البحث من خلال نتائجه حلولاً ووصيات ومقترنات عملية يمكن أن تدعم تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- يقدم البحث المقترنات الازمة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بما يعزز من تحقيق التميز المؤسسي.

## 4.1. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحليل المفاهيم النظرية والتطبيقات الحديثة في المؤسسات التعليمية.
- **الحدود الزمنية:** طبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول من عام 1447 هـ - 2025 م.
- **الحدود المكانية:** يتركز نطاق الدراسة على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، بوصفها الإطار المكاني الذي يتم تحليل التطبيقات ضمنه.

## 5.1. مصطلحات البحث:

- **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** عملية تقوم على استخدام نهج شامل في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، بحيث يتم دمجها رأسياً مع استراتيجية العامة للمؤسسة، وأفقياً مع استراتيجيات ووظائف الأقسام الأخرى، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية المرتبطة بالاعتبارات التنظيمية الشاملة، مثل تعزيز الفعالية التنظيمية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (أحمد، 2015).

**التعريف الإجرائي:** مجموعة الممارسات والسياسات التي تعتمد其 المؤسسات التعليمية لإدارة الموارد البشرية بما يضمن مواعمتها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويسمى في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

- **التميز المؤسسي:** سعي المنظمات بكل ما تمتلكه من إمكانيات وقدرات، وخبرات، وعارف بالاعتماد على العنصر البشري من أجل تحسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والعمل على استثمار الفرص المتاحة في البيئة بشكل مطلوب للوصول إلى التفوق في الأداء والتفوق في الانتاجية بما يؤدي إلى كسب ولاء المستفيدين وتعزيز ثقتهم بها (خلف وإبراهيم، 2021)

**التعريف الإجرائي:** مجموعة من الأنشطة التي تجعل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية متميزة في أدائها من خلال توظيف الموارد البشرية المتاحة توظيفاً متميزاً بشكل يجعلها متقدمة على باقي المنافسين لها في الدول الأخرى.

## 6.1. منهجية البحث:

سوف يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة لأهداف البحث، حيث يعتمد على تحليل المفاهيم والنظريات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، واستنباط أثرها في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

## 2. الإطار النظري:

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تُعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها خطة طويلة المدى تقوم على مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تُنفذ في إطار برامج محددة زمنياً، وتشمل سياسات تحدد أدوار ووظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. كما تتضمن هذه الخطة مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بإدارة شؤون الموارد البشرية، وتحطيط مساراتها الوظيفية، بما يضمن توافقها مع التوجهات المستقبلية للمنظمة (رمال وبلاوفة، 2020).

ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية منظمة تهدف إلى ضمان توافق المعلمين والإداريين المؤهلين، وتطوير أدائهم، واستثمار قدراتهم بما يحقق رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها الاستراتيجية، ويسمى في تحسين نواتج التعليم وجودة التعليم (الخوادة، 2021).

ويتبّع من خلال التعريف السابق أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل مدخلاً أساسياً لربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تحطيطها وتطويرها واستثمار قدراتها بكفاءة، بما يضمن في تحسين الأداء وجودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي.

## أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:

تكتسب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهمية محورية في سياق المؤسسات المعاصرة، باعتبارها المدخل الذي يربط بين رؤية المؤسسة وأهدافها العامة وبين ممارسات إدارة الأفراد، مما يجعلها عاملاً رئيسياً في تحسين مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. فبدلاً من النظر إلى الموارد البشرية كعنصر تشغيل تقليدي، أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقود المسار نحو تحويل العامل البشري إلى قوة استراتيجية فاعلة تدعم التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر داخل المؤسسة. وبهذا الشكل، تُمكّن المؤسسات من استثمار قدرات العاملين، وتعزيز إنتاجيتهم، وتحقيق الاستفادة القصوى من مهاراتهم وتعزيز جاهزيتهم لمواجهة التحديات المستقبلية (حمودة وكرمية، 2023). وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كما أشار إليها (الزيد، 2016) من خلال عدة جوانب أساسية، من أبرزها:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عبر المواءمة بين الكفاءات والمهام الوظيفية.
- رفع مستوى الكفاءة التنظيمية والإنتاجية وتحسين بيئة العمل الداخلية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتنميتها.
- دعم قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.
- الإسهام في إعداد موارد بشرية مؤهلة تسهم في التنمية الشاملة للمجتمع.

وفي ضوء ما سبق يتبيّن أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تُسهم في بناء مؤسسات تعليمية قادرة على التطوير المستمر وتحقيق أهدافها بكفاءة من خلال الدمج المتوازن بين تنمية الأفراد وتحسين الأداء التنظيمي.

## العناصر الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، من خلال تبني مجموعة من العناصر المتكاملة التي تركز على التخطيط الفعال للموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويدعم تحقيق التميز المستدام ويمكن توضيحها على النحو التالي (Kissflow, 2025):

### 1. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

تبذل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تقييم الكفاءات الحالية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ووضع استراتيجيات فعالة لسد الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلبي.

### 2. استقطاب المواهب والاحتفاظ بها:

تُعد استراتيجيات الاستقطاب والاحتفاظ من الركائز الأساسية لجذب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، حيث ترتكز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف المطلوبة ويتوافقون مع ثقافة المنظمة، إلى جانب توفير بيئة عمل جاذبة تعزز الولاء التنظيمي وتحد من معدلات دوران العمل.

### 3. التعلم والتطوير:

تؤكد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهمية التعلم والتطوير المستمر في تنمية مهارات العاملين وكفاءاتهم، وذلك من خلال توفير برامج التدريب، والإرشاد والتوجيه، وخطط التطوير المهني التي تتوافق مع أهداف المنظمة وتطلعات الأفراد.

#### 4. إدارة الأداء:

تعزز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ثقافة قائمة على الأداء عبر تحديد توقعات واضحة، وتقديم تغذية راجعة منتظمة، ومواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية، إضافة إلى تطبيق سياسات عادلة وشفافة لتقدير الأداء وربط نتائجه بالحوافز والتقدير.

#### 5. الأجور والمزايا:

تحرص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مواءمة نظم الأجور والمزايا مع الأهداف الاستراتيجية المنظمة، من خلال تصميم هيكل رواتب تنافسية، وخطط حوافز، وحزم مزايا تسهم في تحفيز العاملين وتعزيز السلوكيات المرغوبة.

#### 6. مشاركة العاملين والرفاهية الوظيفية:

تدرك الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهمية مشاركة العاملين والرفاهية الوظيفية في تحقيق النجاح المؤسسي، وذلك عبر توفير بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، وتنفيذ مبادرات تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والمعنويات والإنتاجية.

وأظهر هذه العناصر الدور المحوري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الرضا الوظيفي، ودعم تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

#### دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تصبح جميع ممارسات الموارد البشرية، مثل الاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، وتقدير الأداء، والحوافز، موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا التكامل الاستراتيجي يسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث تعمل الموارد البشرية كقوة دافعة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء. (Wright & McMahan, 2011)

كما تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير رأس المال البشري، الذي يُعد الركيزة الأساسية للتميز المستدام. إذ تركز هذه الإدارة على تنمية مهارات العاملين، وبناء قدراتهم المهنية والقيادية، وتزويدهم بالمعرفات الحديثة التي تمكّنهم من مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل. ويؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر إلى رفع مستوى الكفاءة والابتكار لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ويعزز فرص تحقيق التميز (الخواطة، 2021).

كما تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المؤسسي من خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وترسيخ القيم التنظيمية التي تدعم الالتزام والجودة والعمل الجماعي والابتكار. ويؤكد Armstrong أن تبني المنظور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يعد عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام، حيث ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية ارتباطاً مباشرًا بالأهداف التنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتغيير والتطوير المستمر. (Armstrong, 2016).

وفي السياق المؤسسي، وخاصة في المؤسسات التعليمية، يبرز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، سواء التعليمية أو الإدارية، عبر توظيف الكفاءات المؤهلة، وتطوير أداء المعلمين

والإداريين، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار. ويساعد ذلك في رفع مستوى نواتج التعلم، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز سمعة المؤسسة التعليمية ومكانتها التنافسية محلياً ودولياً (الخواجة، 2021).

كما تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم الاستدامة التنظيمية، حيث تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتبنّى بالاحتياجات المستقبلية، وإدارة المعرفة المؤسسية، بما يضمن استمرارية الأداء المتميز على المدى الطويل. فالمؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بفاعلية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ومواجهة الأزمات، والحفاظ على مستوى عالي من الأداء والتميز (Wright & McMahan, 2011).

وتلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أيضاً دوراً في إدارة المواهب واستقطاب الكفاءات المتميزة، بحيث يتم التعرف على أصحاب المهارات العالية وتطويرها والاحتفاظ بها داخل المؤسسة وهذا يضمن وجود قاعدة بشرية قوية قادرة على تقديم أداء متميز باستمرار، وهو ما يعتبر ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تساهم في تطوير نظم التحفيز والمكافآت بما يتناسب مع الأداء الفعلي للموظفين، وبالتالي تشجيعهم على الالتزام والمبادرة والابتكار (الزهراني، 2020).

فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليست مجرد إدارة تشغيلية، بل هي عنصر فاعل في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تطوير الكفاءات البشرية، ومواءمة السياسات مع الاستراتيجية العامة، وتعزيز الثقة التنظيمية، وتحفيز الابتكار والإبداع (حمودة وكرمية، 2023).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل أحد المركبات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، لما لها من دور فاعل في تطوير الموارد البشرية، وتحسين الأداء، وتعزيز الثقة التنظيمية، ودعم الابتكار والاستدامة. ومن ثم، فإن تبني هذا المدخل الإداري يعد ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتغيير المستمر.

### 3. الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وفيما يلي عرض هذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم للأحدث، ثم التعقّب على الدراسات السابقة كما يلي:

- دراسة (الأزوري وجفري، 2022) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة تهدف 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. عينة الدراسة: موظفي الإدارة العامة للتعليم بجدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان كأداة لجمع البيانات. وقد تم التوصل لعدة نتائج منها واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأربعين 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%) ، ومستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستوى متوسطاً

وبوزن نسبي قدره (4%71)، ويوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة 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 موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

- دراسة (أبو الهيجاء وشحادة، 2022) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم /الأردن، تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وتم قياس كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال خمسة أبعاد (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والصحة والسلامة العامة)، والتميز المؤسسي من خلال ثلاثة أبعاد (التميز بتقديم الخدمة، التميز التكنولوجي والتميز بإدارة الجودة)، عينة الدراسة وقد اختيرت مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم /الأردن وبالغ عددهم (250) موظفاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاعنته لطبيعة الدراسة، اعتمدت آلية التوزيع على طريقة المسح الشامل وبلغ عدد المستجيبين (191) موظفاً بنسبة استجابة بلغت (76%)، وقد تم التوصل لعدة نتائج منها أن هناك أثراً إيجابياً وكثيراً لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم /الأردن ، فهي تساهُم في تحسين واقع التميز المؤسسي في حال تم تطبيق تلك الأبعاد، وبلغت ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل وزارة التربية والتعليم مستوى متوسط، ومتلك وزارة التربية والتعليم مستوى متواسطاً من التميز المؤسسي، وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من أثر على تحقيق التميز المؤسسي على مستوى الوزارة، والسماح لوزارة التربية والتعليم في استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءات.

- دراسة (الفحيلة، 2024) بعنوان تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية تصور مقترن تهدف إلى تقديم تصور مقترب لتطوير إدارة الموارد البشرية، لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بالسعودية، من خلال تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية عبر وظائفها: (التخطيط والتوظيف والتدريب والتقويم)؛ لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، وتحديد متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي المدارس الأهلية، واختيرت عينة ممثلة حسب جدول مورغان، إضافة إلى مجموعة من الخبراء وعددهم (14) من القيادات التعليمية في التعليم الأهلي بوزارة التعليم، ومن القطاع الخاص (الرؤساء التنفيذيين للشركات) التعليمية اختيروا بالطريقة القصدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله (الوثائقي والمحسي)، واستخدمت الدراسة الاستثنائية والمقابلة لجمع البيانات، وقد تم التوصل لعدة نتائج منها أن درجة موافقة أفراد الدراسة كانت متوسطة على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية، حيث جاء بعد توظيف الموارد البشرية بالمرتبة الأولى، يليه بعد التخطيط للموارد البشرية، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد تدريب الموارد البشرية، وأخيراً جاء بعد تقويم أداء الموارد البشرية. وفي ضوء هذه النتائج قدّمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: تبني التصور المقترن لتطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية، وإنشاء وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم تطبيق وظائفها على الوجه الأمثل.

- دراسة (آل فراج، 2024) بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية تهدف إلى إلقاء الضوء على الأطر النظرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، والوقوف على أبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، كما يهدف إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في

المؤسسات التعليمية، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وقد تم التوصل لعدة نتائج منها مشاركة منسوبي المؤسسات التعليمية في وضع أهداف إجرائية يسهل تطبيقها لتفعيل مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ويراعي في وضعها توافقها مع أهداف الوزارة ومع الإمكانيات المتاحة. ضرورة توجه المدراء للعمل بروح الفريق من خلال مشاركة منسوبي المؤسسات التعليمية في وضع الخطط في جميع الأنشطة التعليمية والإدارية وضرورة عرض عدد من التجارب الناجحة في إدارة المؤسسات التعليمية لمنسوبيين للاستفادة منها في تنظيم الجانب التعليمي والإداري مع ضرورة حرص المدراء على العمل الجماعي من خلال مشاركة منسوبي المؤسسات التعليمية في تنظيم الجوانب الإدارية والتعليمية وأهمية اتباع المدراء الأساليب الرقابية المتطرفة التي تتوافق مع التطور التقني وتستطيع من خلالها الرقابة بصورة متزامنة ومستمرة لكل مهام منسوبي المؤسسات التعليمية، وضرورة حرص المدراء على تنظيم برامج تدريبية في الإدارة وتوليد ونشر المعرفة لدى الطالبات لأهمية تبني المدراء المشاركة في اتخاذ القرار من خلال فرق العمل التي تعتمد على الجماعة واتخاذ ما يلزم لتحقيق أهدافها وضرورة الالتزام بأهداف الوزارة كإطار عام تتبثق منها أهداف المؤسسات التعليمية ووضع طرق تطبيق مرنة يسهل معها تحقيق الأهداف.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يُظهر استعراض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية السعودية تنوع المناهج البحثية المستخدمة، مع اتفاق معظمها على ضرورة انتقال إدارة الموارد البشرية من الدور التشغيلي التقليدي إلى الدور الاستراتيجي الداعم لجودة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي. كما كشفت هذه الدراسات عن وجود فجوة بين السياسات والممارسات الفعلية، وضعف التكامل مع الخطط الاستراتيجية، وحدودية الاعتماد على البيانات في التخطيط واتخاذ القرار. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها دراسة تحليلية شاملة عن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتميز المؤسسي، وتسهم في سد فجوة بحثية من خلال اعتماد منهج التحليل الوثائقى.

#### 4. تحليل النتائج ومناقشتها:

##### الإجابة على السؤال الأول: ما التحديات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تبين أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، فمنها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية كالمعوقات الاقتصادية وتشمل تقلب الأوضاع الاقتصادية وحدودية التمويل، مما يضعف قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق التميز المؤسسي. بالإضافة إلى المعوقات التكنولوجية والتي ترتبط بضعف البنية التحتية، وعدم توافر الأساليب التكنولوجية المتطرفة.

ومنها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية، كالمعوقات التنظيمية والتي تتمثل في تجاهل التخطيط الاستراتيجي وغياب الرؤية والتمسك بالروتين والمركزية الشديدة، وتضارب الأهداف، وجمود الهيكل التنظيمي وعدم التكيف مع التغيرات المحيطة، والمعوقات البشرية التي تشمل كل من القيادة الدكتاتورية التي تعتمد على اتخاذ القرارات بشكل فردي دون إشراك العاملين، إلى جانب التردد والخوف من الفشل، وغياب ثقافة التشجيع والدعم، والمعوقات المادية وتشمل ضعف الموارد المالية، وعدم الاستثمار الأمثل للموارد المالية المتاحة، والناتج عن غياب الأولويات وسوء الترشيد، وعدم توافر برامج لتنمية الموارد المالية، وتشمل المعوقات المعرفية والتي تشمل ضعف نظم المعلومات، وغياب إدارة المعرفة، وتقادم بعض الوسائل الالكترونية المستخدمة.

وتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرفاعي، 2021) والتي بينت من أهم عوائق تنفيذ إدارة التميز هي العوائق التنظيمية التي تقلل من فرص نجاح إدارة التميز، مثل افتقار الهياكل التنظيمية إلى المرونة الضرورية لذلك والتي تتيح فرصة التكيف مع المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، وغموض الآليات والأساليب، وتعقيد الإجراءات واتباع المنهج البيروقراطي في إدارة المنظمة، ومركزية اتخاذ القرار، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق التميز. ودراسة الشهري وبن شحيل (2020) والتي بينت أن أبرز العوائق تمثلت في قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغيير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم.

#### الإجابة على السؤال الثاني: ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية السعودية؟

أما فيما يتعلق بواقع التطبيق، فقد بينت الأدبيات والدراسات الحديثة أن السنوات الأخيرة شهدت تطوراً ملحوظاً في هذا المجال، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تطوير رأس المال البشري وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية. وقد اتجهت العديد من المدارس والجامعات إلى تبني ممارسات استراتيجية في مجالات التخطيط والتطوير والتقويم، مع التركيز على موازنة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الوطنية والمؤسسية.

وأظهرت الدراسات أن هناك تفاوتاً في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المؤسسات التعليمية، فبعض منها أظهر تطبيق بدرجة عالية لإدارة الموارد البشرية وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشهري وبن شحيل (2020) والتي أظهرت أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة.

والبعض الآخر أظهر تطبيق بدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الفحيلة، 2024) والتي بينت أن درجة موافقة أفراد الدراسة كانت متوسطة على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية السعودية، ودراسة الأزروري وجيري(2022) والتي بينت أن 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.

#### الإجابة على السؤال الثالث: ما متطلبات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية؟

في ضوء ما تم عرضه ، تشير الأدبيات العلمية إلى أن تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تهيئ البيئة التنظيمية والإدارية المناسبة. وتشمل هذه المتطلبات وجود دعم إداري قوي من القيادة العليا، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتطوير المستمر، وتطوير نظم معلومات استراتيجية دقيقة تدعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود كوادر إدارية مؤهلة قادرة على تبني الفكر الاستراتيجي وتطبيقه بكفاءة. كما تتضمن هذه المتطلبات توفير الموارد المالية والبشرية الكافية، ووضع آليات واضحة للتقويم والمتابعة واعتماد سياسات مرنّة تتيح للمؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئية والتعليمية.

وهذا يتوافق مع ما أشار إليه الحربي (2019) والذي أوضح أن من المتطلبات المهمة أيضاً توافر الكفاءات الإدارية المتخصصة في مجال الموارد البشرية، القادرة على التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيانات، وإدارة التغيير التنظيمي. كما يتفق مع نتائج دراسة (آل فراج، 2024) والتي كشفت عن وجود متطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، يتمثل أبرزها في: اتباع المدراء الأساليب الرقابية المتقدمة التي تتوافق مع التطور التقني وتستطيع من خلالها الرقابة بصورة متزامنة ومستمرة لكل مهام منسوبية المؤسسات التعليمية، وضرورة حرص المدراء على تنظيم برامج تدريبية في الإدارة وتوليد ونشر المعرفة،

وأهمية تبني المدراء المشاركة في اتخاذ القرار من خلال فرق العمل التي تعتمد على الجماعة واتخاذ ما يلزم لتحقيق أهدافها وضرورة الالتزام بأهداف الوزارة كإطار عام تتبعه منها أهداف المؤسسات التعليمية ووضع طرق تطبيق مرنة يسهل معها تحقيق الأهداف.

#### الإجابة على السؤال الرابع: ما العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية السعودية؟

من خلال مراجعة البحث والدراسات ذات الصلة، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي مجموعة من الأدوار الجوهرية التي تسهم مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي. وتشمل هذه الأدوار التخطيط المسبق لاحتياجات الكوادر البشرية لضمان توافر الكفاءات في الوقت المناسب، وتطوير نظم الاستقطاب والاختيار لتعيين أفضل الكفاءات، وتصميم برامج تدريبية مستمرة توافق المستجدات التربوية، بالإضافة إلى وضع آليات دقيقة لتقويم الأداء وربطها بالحوافز والتطوير المهني.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه الخوالده(2021) من أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير رأس المال البشري، الذي يُعد الركيزة الأساسية للتميز المستدام. إذ تركز هذه الإدارة على تنمية مهارات العاملين، وبناء قدراتهم المهنية والقيادية، وتزويدهم بالمعرفات الحديثة التي تمكّنهم من مواجهة التحديات المتغيرة في بيئه العمل. ويؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر إلى رفع مستوى الكفاءة والابتكار لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ويعزز فرص تحقيق التميز .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، فقد كشفت الدراسات الارتباطية عن وجود علاقة وثيقة تنسن بالتكامل والتآثر المتبادل؛ فكلما زاد تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية مثل التخطيط الدقيق للموارد البشرية، التطوير المستمر، التحفيز، وتقدير الأداء، انعكس ذلك إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة من حيث الكفاءة الفاعلية وجودة المخرجات. كما تؤكد الدراسات أن هذه العلاقة ليست مجرد ارتباط بل علاقة تأثير مباشر؛ إذ تسهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي ككل. كما تقوم الإدارة الاستراتيجية بدور محوري في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والمبادرة، وتحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز التواصل الداخلي وبناء فرق عمل فعالة.

وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية ووجهة نحو التميز تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتفوق والاستدامة المؤسسية. وتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عثمان وشمعة وغريب (2025) والتي كشفت عن وجود تأثير إيجابي لحكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة مغربة والسوسي وقحوان (2024) والتي بينت وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي. و تعزيز كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي: (التميز القيادي، وتميز الاستراتيجيات، وتميز الموارد البشرية، وتميز العمليات الداخلية، وتميز الخدمات والمخرجات).

#### 5. ملخص النتائج:

أسفر البحث عن عدد من النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أوضحت النتائج أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، فمنها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية كالمعوقات الاقتصادية والمعوقات التكنولوجية ومنها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية، كالمعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية والمعوقات المادية والمعوقات المعرفية.

2. أظهرت النتائج أن هناك تطوراً ملحوظاً في تبني المؤسسات التعليمية السعودية لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، خاصة في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030 التي أولت أهمية كبيرة لتطوير رأس المال البشري. ومع ذلك، ما زالت هناك تفاوتات في مستوى التطبيق بين المؤسسات، تعود في بعض الحالات إلى ضعف الكفاءات الإدارية، أو محدودية نظم المعلومات، أو غياب ثقافة تنظيمية داعمة.
3. خلصت الدراسة إلى أن تفعيل الإدارة الاستراتيجية يتطلب توافر بيئة تنظيمية وإدارية مساندة تشمل دعماً إدارياً من القيادة العليا، وثقافة تنظيمية مشجعة، ونظم معلومات دقيقة، وكوادر مؤهلة قادرة على تبني الفكر الاستراتيجي، إلى جانب توفير موارد مالية وبشرية كافية، وأدوات متابعة وتقييم فعالة.
4. أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي. فكلما زاد تبني الممارسات الاستراتيجية، تحسن الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة، الفاعلية، وجودة المخرجات التعليمية.

## 6. توصيات البحث:

- في ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث بما يلي:
- مواهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، من خلال ربط سياسات الاستقطاب والتطوير والتحفيز بالأهداف الاستراتيجية، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.
  - تبني التخطيط الاستراتيجي لقوى العاملة عبر تحليل الفجوات بين الكفاءات الحالية والمستقبلية، والتبنّي بالاحتياجات البشرية بما يتوافق مع المتغيرات التعليمية والتقنية.
  - تطوير نظم الاستقطاب والاختيار وإدارة الأداء على أساس الكفاءة والجدراء، وربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز والترقيات، بما يعزز جودة رأس المال البشري ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.
  - تعزيز التعلم والتطوير المهني المستدام من خلال برامج تدريبية استراتيجية تركز على تنمية مهارات القيادة، والإبتكار، والتحول الرقمي، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية.
  - نشر ثقافة التميز والإبتكار التنظيمي عبر تمكين العاملين، وتشجيع العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز الانتماء المؤسسي والتقوّق التنافسي.
  - الاستفادة من نماذج التميز المؤسسي العالمية، مثل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في تطوير ممارسات الموارد البشرية، وتعزيز التقييم الذاتي والتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية.

## 7. المراجع:

### 1.7. المراجع العربية:

- أبو الهيجاء، خالد محمد رسمي سعيد، وشحادة، حازم خالد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في وزارة التربية والتعليم /الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الأردن.
- أبو بكر، مصطفى، والنعيم، فهد. (2010). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية.

- أحمد، كريم ذياب. (2015). تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية. مجلة ديالي. جامعة ديالي.
- الأزوري، بوادر خالد علي، وجفري، علي بن عمر عبد الله. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع48، 253 - 280.
- آل فراج، أشواق بنت عبد الله بن ناصر (2024). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. مجلة بحوث، 4(10)، 70 - 97.
- الحربي، عبد الله بن حسين. (2019). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة. حمودة، سارة، وكرمية، محمد عماد الدين. (2023). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم حديث لتحقيق نجاح المنظمات. المجلة العلمية للحوار الاقتصادي.
- خلف، سعد حجاج وإبراهيم، رؤى أحمد. (2021). تأثير متطلبات بناء المنظمة المتعلمقة على التفوق المنظمي "دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت. مجلة دنانير، 22(22)، 464-492.
- الخوالة، غازي عبد الله. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية.
- الرفاعي، عيده عويد عيد. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي، ع36، 251 - 278.
- رمال، علاء الدين، وبلوفة، طيب. (2020). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي \_دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع عين الدفلة\_. رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجيلالي، الجزائر.
- الزهراني، عبد الله بن عبد العزيز. (2020). التميز المؤسسي ودور الموارد البشرية في تحقيقه. مجلة العلوم الإدارية.
- الزيد عبد الله بدر (2016). أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي. رسالة ماجستير في إدارة المال والأعمال كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت، الأردن.
- سعيد، وفاء مرزوق (2013م). إطار مقترن لإعداد صف ثانٍ من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- سيف، عبد الحكيم سعيد محمد. (2021). انموذج مقترن لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. جامعة تعز أنموذجاً. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- الشهري، فاطمة محمد، وبن شبل، سلوى حمد (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 73(73)، 1243-1273.
- عثمان، شيرين السيد عبد الله محمد، وشمعة، رانيا عبد المنعم محمود، وغريب، منى محمد صالح. (2025). إطار مقترن لحكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية بصعيد مصر. مجلة البحث الإدارية والمالية والكمية، مج.5، ع2، 431 - 498.

عسيري، حسن بن أحمد (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية ٢٠٣٠ في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (29). 1-28.

الفحيلية، إبراهيم بن زيد (2024). تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية تصور مقترن. مجلة البحث العلمي في التربية، 25(3)، 1-32.

القطاناني، فیصل محمد مطلق. (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. الجامعة الدولية البريطانية.

القطاناني، فبرا طاحوس، والحوشاني منال سعد محمد، والماضي، أحلام ناصر محمد، والصياغي، إيمان عبد الله إبراهيم، والغنم، باسمة سليمان عثمان. (2018). دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 19، 25-54.

القرني، مها بنت شعلان (2017). القيادة الاستراتيجية ثلاثة مقومات لقيادة الاستراتيجية لا غنى للمؤسسات التربوية عنها. دار السلام للنشر والتوزيع.

الكندري، ياسر 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، 1(3)، 1713-1736.

المائل، عبد الكريم مفتاح، والتوبينسي، تغريد العجيلي علي. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي / فرع سوق الجمعة. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي، ع9، 252 - 272.

مغربية، فهد صالح قاسم، والسودي، مبروك صالح علي، وفخوان، محمد قاسم علي. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، ع16، 459 - 495.

## 2.7. المراجع الأجنبية:

Armstrong, M., & Redmond, K. (2016). Armstrong's handbook of strategic human resource management (6th ed.). London: Kogan Page.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 21(2), 93–104.

Kissflow. (2025). Strategic human resource management. Retrieved from <https://kissflow.com/hr/strategic-human-resource-management/>

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ فاطمة بنت محمد آل رفده، إشراف الدكتورة/ نسرين بنت ناصر السياري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.81.8>