

The reality of administrative leadership practices, human resources, partnerships and resources among the employees of the Tawafa Establishment for Pilgrims of Non- Arab African Countries: Evaluation study

Mahboobh Ahmad Braidy Zahrani

Umm Al- Qura University || KSA

Abstract: This study seeks to identify the reality of the practices of administrative leadership, human resources, partnerships and resources (financial resources management, technology and knowledge management) among employees of the Tawafa Establishment for pilgrims of non- Arab African countries. (Evaluation study) according to the Excellence Model of King Abdulaziz Quality Award, the unified national model for quality and institutional excellence for all sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. Which will contribute to achieving institutional excellence for the raft institutions and achieving competitiveness? The researcher used the descriptive analytical approach as a methodology to achieve the goal and purpose of the study, and to obtain the results of the study, the researcher designed the study tool represented in the questionnaire. In order to collect primary information from the study sample. In light of this, data were collected, analyzed and hypotheses tested using the SPSS statistical package, the sample of the study consisted of (42) employees working in the Tawafa Establishment for pilgrims of non- Arab African countries. The main problem and dilemma of the study is to stand at the administrative level at all levels in all technical and human aspects, according to the standards of administrative leadership and the extent to which they are related to human values and behaviors, through strenuous efforts in implementing and applying everything that is possible to apply And in line with the possibilities of the Excellence Model of the King Abdul Aziz Award for Quality, the unified national model for quality and institutional excellence for all sectors in the Kingdom of Saudi Arabia, and this study aims to create a clear picture of scrutiny and audit of the administrative levels in the institution to achieve the desired goal of that study, which includes strengthening relations With groups of concerned parties to ensure the achievement of the strategic direction and the establishment of systems to support a culture of quality, excellence and creativity, in addition to seeking to implement the principles and requirements of social responsibility, corporate governance and transparency in order to achieve sustainable development, as strategic leadership practices are considered important and necessary for its success through attention to human resources by providing a work environment; attractive to them and for their health, safety and well- being in order to achieve Institutional loyalty. The importance of this study is theoretically due to the attempt to enrich the study concepts and literature on the application of some possibilities of the Excellence Model of the King Abdulaziz Quality Award, the unified national model for quality and institutional excellence for all sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. The study is also concerned with the possibility of a reference to be prepared for all researchers and those interested in the field of institutional transformation strategies, resistance to change, and improving the performance of workers, in the raft institutions. From an applied point of view, the importance of the study lies in the possibility of applying the results and recommendations in the institution of pilgrim's employees of non- Arab African countries in the Kingdom of Saudi Arabia, and addressing weaknesses and shortcomings. The researcher used the descriptive analytical approach, which depends on the methods of measurement, classification and interpretation in order to extract significant conclusions in addition to documents and other sources such as books, magazines, and others.

The study included several results in line with the main axes on which the questionnaires depended. Pilgrims of non- Arab African countries to a very large extent, the strategic direction according to the excellence model of the King Abdul Aziz Prize for Quality, the unified national model for quality and institutional excellence, as well as in the review of the administrative system and institutional performance. Perhaps one of the most important results of the study is managing change, managing risks and crises according to the excellence model of the King Abdul Aziz Quality Award, the unified national model for quality and institutional excellence with a high degree of domesticity within the institution. While the results of the second and third axes included results of medium degrees in terms of developing the knowledge and capabilities of human resources according to the Excellence Model of the King Abdul Aziz Prize for Quality, the unified national model for quality and institutional excellence, as well as financial management.

Keywords: administrative leadership, financial resources, knowledge management, human resources, Institutional performance, performance evaluation, Excellence Model for King Abdulaziz Quality Award.

واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية: دراسة تقييمية

محبوبه أحمد بردي الزهراني

جامعة أم القرى || المملكة العربية السعودية

المستخلص: تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد (إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة) لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية. (دراسة تقييمية) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة. النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. الذي سيساهم في تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسات الطوافة وتحقيق التنافسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية لتحقيق الهدف والغرض من الدراسة، وللحصول على نتائج الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة. وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. تكونت عينة الدراسة من (42) موظفاً من العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية. وتكمن المشكلة الأساسية والمعضلة الخاصة بالدراسة هي الوقوف على المستوى الإداري على كافة الأصعدة من جميع النواحي الفنية منها والبشرية وفقاً لمعايير القيادة الإدارية ومدى ارتباطها بالقيم الإنسانية والسلوكيات وذلك من خلال الجهود المضنية في تنفيذ وتطبيق كل ما هو ممكن تطبيقه وما يتوافق مع إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية، وتهدف تلك الدراسة لتكوين الصورة الواضحة لتمحيص وتدقيق المستويات الإدارية في المؤسسة تحقيق الهدف المرجو من تلك الدراسة والذي يشتمل على تعزيز العلاقات مع مجموعات الأطراف المعنية بما يضمن تحقيق التوجه الاستراتيجي وتأسيس نظم لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع بالإضافة إلى السعي نحو تطبيق مبادئ ومتطلبات المسؤولية المجتمعية والحوكمة المؤسسية والشفافية تحقيقاً للتنمية المستدامة. حيث أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تعتبر أمراً هاماً وضرورياً لنجاحها من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بتوفير بيئة عمل جاذبة لهم ولصحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم. ترجع أهمية تلك الدراسة نظرياً إلى محاولة إثراء الدراسة المفاهيم والأدبيات حول تطبيق بعض إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. كذلك تهتم الدراسة بإمكانية مرجعاً يعد به لكافة الباحثين والمهتمين في مجال استراتيجيات التحول المؤسسي ومقاومة التغيير وتحسين أداء العاملين، في مؤسسات الطوافة. ومن الناحية التطبيقية تكمن أهمية الدراسة في إمكانية تطبيق النتائج والتوصيات في مؤسسة موظفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية في المملكة العربية السعودية، ومعالجة أوجه الضعف والقصور. م قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة بالإضافة إلى الوثائق والمصادر الأخرى كالكتب والمجلات وغيرها، واشتملت الدراسة على نتائج عدة توافقت مع المحاور الرئيسية التي اعتمدت عليها الاستبيانات حيث ثبتت تبنى

مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بدرجة كبيرة جداً التوجه الاستراتيجي وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي، وكذلك في مراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي. ولعل من أهم النتائج للدراسة إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي بدوجة عالية داخل المؤسسة. بينما شملت نتائج المحاور الثاني والثالث نتائج بدرجات متوسطة من حيث تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي وحصلت المؤسسة درجات عالية من حيث تقييمات الأداء الإداري وإارة الموارد البشرية وادارة التقنيات والمعرفة وكذلك الإدارة المالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الموارد المالية، إدارة المعرفة، الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، تقييم الأداء، نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.

1. المقدمة.

تواجه مؤسسات الطوافة اليوم تحديًا كبيرًا يتمثل في إمكانية البقاء والاستمرارية وسط تعقيد واضطراب المتغيرات المعرفية والثقافية التي تتميز بالديناميكية المستمرة. فعدم تقبل التغيير هو حقيقة كونه أنه لا يوجد شيء ثابت في هذا العالم، ففي ثمانينيات القرن الماضي، كان هناك دراسات حول النهج "المناسب" لإدارة الأفراد في المنظمات. هناك الكثير من الأبحاث التي تثبت وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وأداء الشركة، بما في ذلك مجالات محددة مثل تقديم الاستراتيجيات والابتكار، تُعرف وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة التي يضطلع بها قسم الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، وتقييم الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية، ومكافأة الموارد البشرية، وقد تطورت من دور إداري بحث إلى دور استراتيجي. في العالم الحديث، أصبحت التغييرات التنظيمية المستمرة هي القاعدة. وهي تتكون من إعادة تنظيم العمليات، وتحسين حجم المنظمة، واللامركزية، وعدم وضوح الحدود التنظيمية (فعدم تقبل and فعدم تقبل، 2018). مثل Kaur et al. ذكر، "لا يمكن ضمان نجاح الشركات على المدى الطويل إلا إذا قامت بتكييف توجهاتها الاستراتيجية والهيكلية وفقًا للسيناريو البيئي والتكنولوجي المتغير" (Kaur et al.، 2019م). هناك مجالان نظريان وعمليان ناشئان متعلقان بالبيئة والتكنولوجيا هما الاستدامة والصناعة، على التوالي. نتائج دراسات الأدب التي أجراها شارما وآخرون. (2020م) يشير إلى أن الاهتمام بمطابقة هاتين المجموعتين المذكورتين أعلاه يتزايد.

يمر التغيير بمرحلة انتقالية كتجربة تحويلية، والتي يمكن أن تكون جذرية أو تدريجية للمنظمات التي تسعى إلى التنافسية والتحسينات. فشلت العديد من المنظمات في التغيير على الرغم من التغييرات التي تحدث في بيئات الأعمال والسوق. هذه المنظمات سعيدة بشكل عام بالوضع الراهن. حيث يظلون نشطين في ممارساتهم التنظيمية (Udjo & Benjamin، 2016). وفقًا لـ Rosemond and Asamoah (2012)، فإن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير العملية التشغيلية الحالية لمنظمة أو عناصرها أو العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر ووظائفها المتكاملة والتفاضلية لاكتساب القدرة جزئيًا أو كليًا في سياق الوقت الحاضر. وبيئات المستقبل.

يتضمن التغيير التنظيمي بشكل أساسي إعادة تكوين المكونات المختلفة التي تشكل المنظمة لتعزيز الإنتاجية والأداء والفعالية. تنشأ الحاجة إلى التغيير من العولمة السريعة في العديد من مجالات الأعمال (Ahmad et al.، 2019). ومع ذلك، فإن مقاومة التغيير تنطوي بشكل أساسي على موقف الموظف تجاه تحدي أو إزعاج وتشتيت انتباه مبادرات التغيير الجديدة التي نفذتها الإدارة (Folger & Skarlicki، 1999). وبالمثل، ذكر (Herscovitch، 2003) أن مقاومة التغيير تتضمن تصرفات الموظفين وردود أفعالهم وتقاوسهم بشكل أساسي عن رفض التغييرات الجديدة. وبدلاً من ذلك، فإن الجهود المبذولة للتدخل في تنفيذ التغييرات الجديدة داخل المنظمة؛ حيث تحدث هذه المقاومة بسبب العواقب السلبية التي يُنظر إليها على أنها أسباب رئيسية للعوائق التي تحول دون إنتاجية المنظمة والأداء

والنمو بشكل عام. على الرغم من أن الكثيرين قد اقترحوا صراحةً تغييرًا تنظيميًا من أجل التوافق الفعال مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، فإن معظم المنظمات التي تحاول هذا التحول الكبير تواجه عادةً مقاومة لمثل هذا التغيير المطلوب في طريقة إجراء أنشطة المنظمة. تعتبر هذه المقاومة أحد الجوانب الصعبة التي تعيق نمو وتطور المنظمة، وهذا هو سبب قبول التغيير وتشجيعه في المنظمة (Jones & Smith, 2004).

مشكلة الدراسة:

حظيت التغييرات المستقبلية في كافة مجالات الحياة بالمملكة العربية السعودية باهتمام كبير لتحقيق رؤية 2030 ومن ضمن سلسلة التغييرات المتسارعة كانت الأوامر الملكية الصادرة بالقرار رقم (م/111) لسنة 1440هـ ولانحته التنفيذية المشتتة على (المعالم، والمستجدات الإدارية) الذي يقتضي تحويل مؤسسات الطوافة إلى شركات مساهمة لتلائم التغييرات التي تشهدها المملكة لرفع مستوى أداء الخدمات التي تقدم لضيوف الرحمن في (الحج والعمرة). فلقد باتت مؤسسة الطوافة لحجاج الدول الإفريقية غير العربية بحاجة مستمرة في البحث عن العوامل التي تقوم على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تسليط الضوء على تحقيق بعض من مميزات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. والتي كان من أهمها معيار القيادة الإدارية وابعادها المبنية على القيم والسلوكيات والقُدوة الحسنة وبيان كيفية قيام قادة المنشأة بتقييم أدائهم المرتبط وبأداء المنشأة ككل، بالإضافة إلى ذلك تعزيز العلاقات مع مجموعات الأطراف المعنية بما يضمن تحقيق التوجه الاستراتيجي وتأسيس نظم لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع، وتطبيق مبادئ ومتطلبات المسؤولية المجتمعية والحوكمة المؤسسية والشفافية تحقيقاً للتنمية المستدامة، حيث أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تعتبر أمراً هاماً وضرورياً لنجاحها من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بتوفير بيئة عمل جاذبة لهم ولصحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم. فحيث يعتبر العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة هو أساس نجاحها، وذلك نظراً للدور الذي يقوم به لتطوير المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، لذلك تولى المنظمات اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري لأنه مما لا يدع مجال للشك فيه أن الوصول إلى التحول المؤسسي يتوقف على كفاءة العاملين في أي منظمة. عن طريق المشاركة والتمكين والتدريب والتعليم المستمر وعملية توظيف الوظائف. وهو هدف منشود لجميع المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، وبالتالي فإن على جميع المنظمات اتباع طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء الذي يتمتع بكفاءة وخبرة تمكنه من الارتقاء بمستوى المنظمة ويساهم في تخطيط وإدارة المعرفة والمنظومة التقنية لضمان التكامل والتوافق والاستثمار الأمثل لهذه التقنيات لتحقيق المنفعة المتبادلة بين المنشأة والمعنيين وصولاً إلى التميز المؤسسي.

ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو واقع تطبيق بعض مميزات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. المتمثلة في " ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والتي تم تناول كافة معاييرها التفصيلية. والشراكات والموارد بمعيارها إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة. لدى العاملون بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية.

أسئلة الدراسة:

لذلك تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تطبيق بعض مميزات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. المتمثلة في " ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والتي تم تناول كافة معاييرها التفصيلية.

والشراكات والموارد بمعياريها إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة. لدى العاملون بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية؟.

ويتفرع منه ما يلي:

- 1- ما مدى ممارستهم للقيادة الإدارية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية. والعوائق التي تواجههم؟
- 2- ما مدى ممارستهم للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية؟
- 3- ما مدى ممارستهم الشركات والموارد (إدارة الموارد المالية - إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية؟
- 4- ما مستوى تقييم نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية وفق معايير التحول المؤسسي الحالي بمؤسسات الطوافة ومقارنته بالمعايير المحلية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة نواحي عديدة مرتبطة بمعضلة الدراسة كالاتي:

1. التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من نواحي رعاية قيم المؤسسة وجعلها قدوة حسنة في النزاهة والمسؤولية الاجتماعية.
2. مراعاة تخصيص جميع موارد المؤسسة لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وخدمة الحجاج).
3. تقييم أداء الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتحديد الرؤية والرسالة والأولويات والأهداف والقيم المشتركة بشكل واضح وتعممها على الموظفين والمشاركة الشخصية في ذلك.
4. تطور الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية النظام الإداري بشكل مستمر لمتابعة العمليات بغرض تحسينها وضمان تقديم أفضل الخدمات بشكل مستمر.
5. الوصول للتميز من قبل الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية احتياجات الجهات ذات العلاقة المختلفة وتطلعاتهم بهدف الاستجابة لها.
6. لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.
7. مراعاة الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الحوكمة (الشفافية والعدالة والنزاهة والقابلية للمساءلة) في كافة الإجراءات واللوائح) من قبيل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.
8. توجه مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على فاعلية استراتيجية التحول المؤسسي وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية.

2. التعرف على مدى ممارسة العاملون بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية للقيادة الإدارية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية.
3. تحديد المعوقات التي تواجه مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية للقيادة الإدارية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على مدى ممارستهم للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية.
5. مدى ممارستهم الشركات والموارد (إدارة الموارد المالية - إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية.
6. تقييم نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية لهذه المعايير ومقارنتها بالمعايير المحلية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة بصفة عامة عن أهمية تطبيق بعض إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. وبصفة عامة تتمثل أبرز جوانب الأهمية العلمية والعملية للدراسة الحالية فيما يتعلق بمؤسسات الطوافة الست والعاملين لديها.

- أولاً/ الأهمية النظرية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية العلمية للدراسة الحالية في الآتي:
 - أ- تثير هذه الدراسة المفاهيم والأدبيات حول تطبيق بعض إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. المتمثلة في " ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والتي تم تناول كافة معاييرها التفصيلية. والشراكات والموارد بمعيارها إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة. ومدى اسهامه الفاعل في إخراج كوادر بشرية تتمكن من امتلاك مهارات تمكنهم من إحداث تغيير إيجابي.
 - ب- تساعد هذه الدراسة العاملون بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية في تبني أبعاد تطبيق بعض إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. المتمثلة في " ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والتي تم تناول كافة معاييرها التفصيلية. والشراكات والموارد بمعيارها إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة.
 - ج- سوف تساهم الدراسة الحالية من خلال ما سوف تضيفه من مفاهيم وأدبيات بإثراء المكتبة العلمية.
- ثانياً/ الأهمية التطبيقية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية التطبيقية بهذا البحث للدراسة الحالية في الآتي.

- أ- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة من خلال ما سوف تضيفه من نتائج وتوصيات عملية لصناع القرار في مؤسسة موظفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية في المملكة العربية السعودية، عن أوجه القصور ومقاومة التغيير لموظفي المؤسسة نتاج التحول الإداري لمشروع التحول المؤسسي والسعي نحو التميز.
- ب- تفيد هذه الدراسة في العمل على علاج أوجه ونقاط الضعف، بالإضافة إلى العمل على تنمية وتعزيز نقاط القوة، ودعمها بالطرق والأساليب المناسبة.
- ج- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في توفير رؤية أكثر وضوحاً وواقعية لصناع القرار في مؤسسات الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية وتطورها في مجال التميز المؤسسي.

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على فعالية تطبيق بعض إمكانات نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. المتمثلة في " واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والتي تم تناول كافة معاييرها التفصيلية. والشراكات والموارد بمعيارها إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة".
- الحدود البشرية: سوف تطبق هذه الدراسة على العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية.
- الحدود المكانية: مدينة مكة المكرمة- مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية.
- الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1441- 1442هـ.

2. الدراسات السابقة.

1. دراسة أبو رحمة (2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة والبالغ عددهم 60 موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة. وتؤثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بتدريب العاملين وتنميتهم مهنياً ويجب على الجامعة تحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.
2. دراسة أصرف (2020): سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي بالتطبيق على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم تطوير استبانة متخصصة لهذا الغرض تم توزيعها على موظفي دائرة التنمية الاقتصادية في عجمان من خال عينة عشوائية بلغت (108) موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي في الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من الاستقطاب الرقبي، والتدريب الرقبي، والتقييم الرقبي على تعزيز التميز المؤسسي، كما تبين أن الاستقطاب الرقبي له التأثير الأكبر من باقي المتغيرات الأخرى على تعزيز التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة باعتماد تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في العمل المؤسسي، وتوظيف تطبيقات الاستقطاب الرقبي، والتدريب الرقبي، والتقييم الرقبي في عمليات إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تعزيز التميز المؤسسي.

3. دراسة عبد الله وعبد الله (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز بالتطبيقي على عينة من الشركات الدولية الكويتية. لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على (220) موظفاً من العاملين في الشركات الدولية الكويتية. جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$. كما ووجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور الإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور الإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وذلك عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$.
4. دراسة محمود (2020): هدفت الدراسة إلى إظهار أثر أبعاد جودة البيئة الوظيفية المتمثلة في (بيئة العمل المادية، الاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) في التميز المؤسسي بالشركة السودانية للتوليد الحراري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (31) فقرة على (330) من العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري، وبعد تحليل البيانات إحصائياً وخلصت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام ببيئة العمل المادية، وأن عملية تخطيط المسار الوظيفي بالشركة تتسم بعدم الشفافية، عدم توفر الأمان والاستقرار الوظيفي لجميع العاملين بالشركة، وأكدت نتائج الدراسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركة. أوصت الدراسة بالاهتمام بتوفير بيئة عمل تتلاءم مع كافة العاملين والمتعاملين مع الشركة، تبني الشركة لسياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي تقوم على تقييم مستوى الأداء الوظيفي ووفقاً لمقاييس أداء كل وظيفة، العمل على خلق ثقافة محفزة وداعمة للتميز بالشركة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات، وضرورة العمل على تبني نموذج محدد للتميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للشركة لكونه يحقق العديد من المزايا أهمها تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.
5. دراسة فتيحي، وغربي (2019): هدفت الدراسة إلى البحث في دور استراتيجية التنوع (في الخدمات والمنتجات) في تحسين أداء مؤسسة هالبرتون، وذلك للإجابة على الأسئلة، من خلال إبراز استراتيجية التنوع بأبعادها المختلفة للتعرف على أهميتها ودورها في زيادة الأرباح. المؤسسة والاعتبارات التي يجب توفيرها لنجاحها حيث يمكن للمؤسسة تنوع منتجاتها من خلال التنوع الداخلي والخارجي والتنوع الأفقي والعمودي. كما تم تناول الأداء المؤسسي وأحد مؤشرات القياس الحديثة الخاصة به وهو بطاقة الأداء المتوازن ودور استراتيجية التنوع كأحد البدائل الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، الداخلي ورضا العملاء والبعد المالي). استنتج الباحثون أن التنوع أصبح استراتيجية مهمة للمؤسسة لبقاء في بيئة دائمة التغيير، حيث لا يتمثل الهدف في كيفية اكتساب عملاء جدد، بل بالأحرى كيفية الحفاظ عليها والتعامل مع أذواقها. بالإضافة إلى أن استراتيجية التنوع هي إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق مكاسب إيجابية للمؤسسة لأنها تتيح لها جني الأرباح.
6. دراسة عبده (2017). هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز في الأداء المؤسسي في كليات الجامعة بمحافظات غزة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع كبار السن. مدرء إداريين في الكليات الجامعية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة. تصميم استبيان كأداة دراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: (1) يوجد اتفاق واسع على مجال التميز في الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في كليات الجامعة. (2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في كليات الجامعة. (3) عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات الباحثين حول تميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية بمحافظة غزة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، المسعى الوظيفي، المؤهل الأكاديمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

7. دراسة (Miraglia et al, 2015) هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود فئتين متميزتين من الأداء، مما يعكس اتجاهات مستقرة ومتنامية، حيث أدركت الأدبيات السابقة تباين الأداء الوظيفي، مما لفت الانتباه إلى الفروق بين الأفراد في تغيير الأداء. بناءً على نموذج الأداء النظري لمورفي (1989)، والتحقق في الظروف الشخصية التي تدفع إلى إدراج الأفراد في فئة واحدة بدلاً من الأخرى. تم الحصول على الأداء الوظيفي العام من التقييمات الإشرافية لمدة أربع سنوات متتالية لـ 410 من المتخصصين في شركة إيطالية كبيرة تمر بعملية إعادة تنظيم كبيرة. تم دمج البيانات الموضوعية مع الحياة التنظيمية للموظفين والكفاءة الذاتية. تم استخدام نمذجة خليط النمو. تم تحديد مجموعتين رئيسيتين: (أ) المجموعة الأولى بدأت بمستويات أعلى من الأداء وأظهرت مساراً ثابتاً بمرور الوقت (فئة مستقرة)؛ (ب) بدأت المجموعة الثانية بمستويات أقل وأبلغت عن مسار متزايد (فئة متزايدة). كان الموظفون الذين لديهم معتقدات فعالة أقوى ومدة عمل أقل ينتمون إلى الطبقة المستقرة.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما إن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة. (صابر وخفاجة، 2002، 87) كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من (42) موظف بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية، لعام 1441-1442هـ على مدار العام. حيث تمثل 100% من المجتمع الكلي من العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية، وتم توزيع الاستبانة الكترونياً على جميع عينة الدراسة، وتم استرداد (42) استبانة. وبعد فحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيقها المعايير المطلوبة وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (42) استبانة.

خصائص عينة الدراسة:

المعلومات الشخصية: وفيما يلي عرض البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تختص بالمعلومات الشخصية لعينة العينة (42) في الإجابة على الجزء الأول من الاستبانة، وتم تصنيفهم على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 40 | 95.2 |
| أنثى | 2 | 4.8 |
| المجموع | 42 | 100.0 |

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة | 1 | 2.4 |
| من 25 إلى 34 سنة | 12 | 28.6 |
| من 35 إلى 44 سنة | 11 | 26.2 |
| 45 سنة وأكثر | 18 | 42.9 |
| المجموع | 42 | 100.0 |

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 أعوام | 6 | 14.3 |
| من 5 أعوام حتى 15 عام | 18 | 42.9 |
| أكثر من 15 عام | 18 | 42.9 |
| المجموع | 42 | 100.0 |

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| ثانوي | 17 | 40.5 |
| بكالوريوس | 16 | 38.1 |
| ماجستير | 7 | 16.7 |
| دكتوراه | 2 | 4.8 |
| المجموع | 42 | 100.0 |

أداة الدراسة:

- 1- البيانات الأولية. وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.26 (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2- البيانات الثانوية. قامت الباحثة بمراجعة نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة "النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية" الإصدار الثاني (ذو القعدة، 1437)، وهو التعرف على ثلاث من الممكنات الرئيسية والتي تتمثل في ممارسات القيادة الإدارية بكافة معاييرها والموارد

البشرية بكافة معاييرها والشراكات والموارد بمعيارها (إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة) لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية.
عليه أعدت الباحثة استبانة تقيس واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد (إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة) لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بما يحقق أهداف الدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 7 فقرات.
القسم الثاني: تتناول فيه ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد (إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة) لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية ويتكون من ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: مدى تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية للقيادة الإدارية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية ويحتوي على 26 فقرة. وتم تقسيمه إلى ستة محاور فرعية كما يلي: تحديد التوجه الاستراتيجي، متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي، تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين، دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات.

المحور الثاني: مدى تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية ويحتوي على 21 فقرة. ويتفرع منه خمسة محاور فرعية كما يلي: إعداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية، تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية، بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية، التواصل والمشاركة، وتقييم الأداء.

المحور الثالث: مدى تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية للشراكات والموارد (إدارة الموارد المالية - إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية ويحتوي على 8 فقرات. ويتفرع منه محورين فرعيين كما يلي: إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة. ولقياس استجابات أفراد العينة لعبارة الاستبانة تم الاعتماد على "مقياس ليكرت" خماسي الدرجات، وذلك لإتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب التقدير المناسب لكل منهم.

إجراءات الصدق والثبات:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول المقياس لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001م، ص:179)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

1- الصدق الظاهري الاستبانة (صدق المحكمين) قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) من أعضاء الهيئة التدريسية (4) متخصصين في إدارة الأعمال والجودة الشاملة بجامعة أم القرى. (1) إدارة تربوية بجامعة الملك عبد العزيز (1) إدارة / محاسبة وعضو محكم بجائزة الملك عبد

العزير للجودة. إضافة إلى السادة المحكمون بجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الجائزة الوطنية للجودة والتميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية والذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة).

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أدوات الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وبين جداول رقم (6، 7، 8) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول للاستبانة

| الرقم | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية | الرقم | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية | الرقم | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|-----------------------------------|----------------|-------------------|-------------------------------|----------------|-------------------|---------------------------------------|----------------|-------------------|
| 1 | .850** | 0.000 | 1 | .845** | 0.000 | 1 | .939** | 0.000 |
| 2 | .883** | 0.000 | 2 | .933** | 0.000 | 2 | .914** | 0.000 |
| 3 | .876** | 0.000 | 3 | .922** | 0.000 | 3 | .953** | 0.000 |
| 4 | .898** | 0.000 | 4 | .943** | 0.000 | | | |
| 5 | .949** | 0.000 | 5 | .954** | 0.000 | | | |
| دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع | | | الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية | | | إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات | | |
| 1 | .914** | 0.000 | 1 | .953** | 0.000 | 1 | .918** | 0.000 |
| 2 | .904** | 0.000 | 2 | .867** | 0.000 | 2 | .915** | 0.000 |
| 3 | .843** | 0.000 | 3 | .930** | 0.000 | 3 | .916** | 0.000 |
| 4 | .938** | 0.000 | 4 | .965** | 0.000 | 4 | .928** | 0.000 |
| **معامل الارتباط دال عند 0.01 | | | | | | | | |

جدول (7) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني للاستبانة

| إعداد الخطط والسياسات للموارد البشرية | | | تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية | | | بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية | | |
|---------------------------------------|----------------|-------------------|------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------------------------|----------------|-------------------|
| الرقم | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية | الرقم | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية | الرقم | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
| 1 | .920** | 0.000 | 1 | .964** | 0.000 | 1 | .944** | 0.000 |
| 2 | .960** | 0.000 | 2 | .977** | 0.000 | 2 | .966** | 0.000 |
| 3 | .907** | 0.000 | 3 | .976** | 0.000 | 3 | .975** | 0.000 |
| 4 | .929** | 0.000 | 4 | .968** | 0.000 | 4 | .935** | 0.000 |
| | | | 5 | .959** | 0.000 | | | |
| التواصل والمشاركة | | | تقييم الأداء والتقدير | | | **معامل الارتباط دال عند 0.01 | | |
| 1 | .944** | 0.000 | 1 | .910** | 0.000 | | | |
| 2 | .970** | 0.000 | 2 | .918** | 0.000 | | | |

| بيئته العمل وتمكين الموارد البشرية | تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية | | | إعداد الخطط والسياسات للموارد البشرية | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--------|-------|---------------------------------------|--------|---|
| | 0.000 | .879** | 3 | 0.000 | .968** | 3 |
| 0.000 | .917** | 4 | 0.000 | .970** | 4 | |

جدول (8) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث للاستبانة

| إدارة التقنية والمعرفة | | | إدارة الموارد المالية | | |
|------------------------|----------------|-------|-----------------------|----------------|-------|
| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | الرقم | القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | الرقم |
| 0.000 | .842** | 1 | 0.000 | .964** | 1 |
| 0.000 | .972** | 2 | 0.000 | .975** | 2 |
| 0.000 | .925** | 3 | 0.000 | .975** | 3 |
| 0.000 | .875** | 4 | 0.000 | .957** | 4 |

**معامل الارتباط دال عند 0.01

3- الصدق البنائي لمحاور الاستبانة: تم حساب الصدق البنائي لمحاور الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور مع معدل جميع فقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (9) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل محور مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

| المحور | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--------|----------------|-------------------|
| الأول | .914** | 0.000 |
| الثاني | .904** | 0.000 |
| الثالث | .677** | 0.000 |

**معامل الارتباط دال عند 0.01

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات فقرات الاستبانة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متباعدة كأسبوعين مثلا (العساف، 1995، ص: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرو نباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيبرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية: معامل الثبات = $1 + r$ / 2 وقد بين جدول رقم (10) يبين أن معاملات الثبات مرتفعة حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.873 - 0.970)، كما بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.819 وهي أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة للدراسة بكل طمأنينة.

جدول رقم (10) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

| المحور | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--------|----------------|-------------------|
| الأول | 0.942 | 0.970 |

| المحور | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--------------|----------------|-------------------|
| الثاني | 0.883 | 0.938 |
| الثالث | 0.775 | 0.873 |
| جميع الفقرات | 0.694 | 0.819 |

2- طريقة ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (11)، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (0.947 - 0.984)، كما بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.983 وهي أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة للدراسة بكل طمأنينة.

جدول رقم (11) معامل الثبات (طريقة ألفا كرو نباخ)

| المحور | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|--------------|----------------|-------------------|
| الأول | 26 | 0.984 |
| الثاني | 21 | 0.947 |
| الثالث | 8 | 0.958 |
| جميع الفقرات | 55 | 0.983 |

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Science) (V26) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
- المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996م، ص: 89).
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).
- اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach Alphas) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون "person correlation" لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين ابعادها ومعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة. وأخيرا معادلة سيبرمان براون للثبات.

4. نتائج البحث وتحليلها

تحليل أسئلة الدراسة تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:
ما مدى تأثير ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية والشراكات والموارد (والمتمثلة في إدارة الموارد المالية وإدارة التقنية والمعرفة) لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية.

• أولا: تحديد التوجه الاستراتيجي.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تحديد التوجه الاستراتيجي) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.93- 4.31) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.21 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.84، مما يدل على إن تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لتحديد التوجه الاستراتيجي وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي.

ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (تحديد التوجه الاستراتيجي). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي
ويتضح من خلال الفقرات التي تم عرضها وتحليل استبانتها، انه بشكل عام يوجد توجه جيد لدى مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية فيما يخص بالتوجه الاستراتيجي ودمجه في نظام المؤسسة من حيث الرؤية ورسالة المؤسسة وتعزيز مبدأ النزاهة.

• ثانيا: متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.10- 4.24) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.13 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.82، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لمتابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي.

من الواضح من تحليل نتائج الاستبانات أعلاه على انه يوجد اهتمام كبير لدى الإدارة العليا في مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لتطوير وتحديث مستمر للنظام الإداري لديها والذي يقوم على تحسين مستمر لضمان أفضل الخدمات بشكل مستمر. تتفق هذه الدراسة مع دراسة فتيتي وغربي (2019) والتي تناولت الأداء المؤسسي وأحد مؤشرات القياس الحديثة الخاصة به وهو بطاقة الأداء المتوازن ودور استراتيجية التنوع كأحد

البدائل الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، الداخلي ورضا العملاء والبعد المالي).

• ثالثاً: تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.10 - 4.31) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.17 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.82، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لتعزيز العلاقة مع كافة المعنيين وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي.

تؤكد نتائج تحليل الاستبانة كما تم توضيحه أعلاه على اهتمام مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية في تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين مثل الشركاء والتحالفات مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة وموظفيها لتعزيز وتطوير الأداء العام للمؤسسة. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في تعزيز مختلف علاقاتها مع مختلف الشركاء والموظفين والزبائن. تتفق هذه النتائج مع دراسة الرخيص (2019) والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي. E.F.Q.M، كما وقد بينت نتائجها على وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الفرد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي، E.F.Q.M علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الفرد نحو تطبيق هذا النموذج.

• رابعاً: دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.86 - 4.02) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.98 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.94، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الاستبانة بأن الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد لتطبيق مشاريع التطوير والتحسين والابتكار في خدماتها المقدمة وبما يخدم الحجاج، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى كفاءة الخطة الاستراتيجية لدى المؤسسة بما فيها التركيز على الحرص على تعزيز بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار لدى الموظفين لما يضمن دوام التميز المؤسسي والخدمات لها. تتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمود (2020) والتي خلصت إلى بالاهتمام بتوفير بيئة عمل تتلاءم مع كافة العاملين والمتعاملين مع الشركة.

تبنى الشركة لسياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي تقوم على تقييم مستوى الأداء الوظيفي ووفقاً لمقاييس أداء كل وظيفة، العمل على خلق ثقافة محفزة وداعمة للتميز بالشركة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات.

• خامسا: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.88- 4.00) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.96 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.92، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية للحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل. بشكل عام أشارت نتائج تحليل النتائج إلى ان الادارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية تمارس الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية بشكل جيد جداً، وتدل النتائج إلى ان حرص الإدارة العليا في المؤسسة بإيمانهم بضرورة التطوير والنهوض بالمؤسسة على جميع الأصعدة بما تشمل اختيار الأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة.

• سادسا: إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.88- 4.19) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.06 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.94، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى انه من الواضح ان الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية توفر الموارد والدعم للتعامل مع عملية التغيير وإدارة الأزمات والطوارئ بكفاءة وفاعلية وذلك للنهوض بالمؤسسة وضمان تميزها المستمر في تقديم خدماتها.

• تحليل السؤال الرئيس الأول: ما مدى ممارستهم للقيادة الإدارية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية. والعوائق التي تواجههم؟

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (المحور الأول) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.96- 4.21) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (4.09 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.83، مما يدل على إن ممارستهم للقيادة الإدارية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد

للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (المحور الأول). وتم ترتيب الأبعاد من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي كما يلي:

- (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) بمتوسط حسابي 4.21 والترتيب الأول ودرجة استجابة موافق.
- (الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي 4.17 والترتيب الثاني ودرجة استجابة موافق.
- (دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع) بمتوسط حسابي 4.13 والترتيب الثالث ودرجة استجابة موافق.
- (دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع) بمتوسط حسابي 4.06 والترتيب الرابع ودرجة استجابة موافق.
- (إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات) بمتوسط حسابي 3.89 والترتيب الخامس ودرجة استجابة موافق.
- (تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين) بمتوسط حسابي 3.96 والترتيب السادس ودرجة استجابة موافق.

● **السؤال الثاني الرئيس:** ما مدى ممارستهم للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات.

أولاً: إعداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (إعداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.64- 3.83) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.74) من (5) والانحراف المعياري يساوي 1.07، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لإعداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (عداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط.

حازت فقرة (تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتحديث الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع أهدافها لتحقيق الخطة الاستراتيجية) على أعلى ترتيب في درجة الموافقة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى امتلاك الإدارة العليا معارف عالية وحس تنظيمي واستراتيجي، مما يعكس هذه على اهتمامهم الكبير في تحديث الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية بشكل دوري وكفؤ. تتفق هذه النتائج مع دراسة ليونز وآخرون (2018)، حيث خلصت إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للتحويل التنظيمي الناجح، وكانت من ضمنها خطة اتصال داخلية وخارجية قوية؛ إعادة تخصيص الموارد وإعادة هيكلتها؛ استثمار مستمر في التطوير المهني للموظف.

ثانياً: تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.14- 3.38) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.29) من (5) والانحراف المعياري يساوي 1.32، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لتطوير

معارف وقدرات الموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين عدم وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي.

تبين من النتائج وتحليلها، ان الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لديها مستوى متوسط عام في مجال تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى عدم تركيز الإدارة العليا على التحديد الدقيق لاحتياجات الطاقم البشري للمؤسسة.

ثالثا: بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.45- 3.62) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.54 من 5) والانحراف المعياري يساوي 1.12، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لبيئة العمل وتمكين الموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل كما يلي:

- (تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتشجيع الموارد البشرية على المساهمة في نشاطات تطوير جودة خدماتها) بمتوسط حسابي 3.62 والترتيب الأول ودرجة استجابة أوافق.
- (تعمل الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية على تحسين بيئة العمل بما يحقق رضا الموارد البشرية) بمتوسط حسابي 3.55 والترتيب الثاني ودرجة استجابة أوافق.
- (تهئ الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بيئة العمل لتشجع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار) بمتوسط حسابي 3.55 والترتيب الثاني ودرجة استجابة أوافق.
- (تمنح الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الصلاحيات للموارد البشرية وتمكنها لإنجاز مهامهم) بمتوسط حسابي 3.45 والترتيب الثالث ودرجة استجابة أوافق.

رابعا: التواصل والمشاركة.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (التواصل والمشاركة) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.43- 3.62) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.50 من 5) والانحراف المعياري يساوي 1.17، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية للتواصل والمشاركة وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05، مما يبين عدم وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (التواصل والمشاركة).

خامساً: تقييم الأداء والتقدير.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تقييم الأداء والتقدير) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.31- 3.52) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.46 من 5) والانحراف المعياري يساوي 1.14، مما يدل على تبني مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لتقييم الأداء والتقدير وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت غير دالة احصائياً عند مستوى 0.05، مما يبين عدم وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (تقييم الأداء والتقدير). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي كما يلي:

- (تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نظاماً عادلاً للأجور والحوافز والمكافئات التشجيعية لجهود الموارد البشرية) بمتوسط حسابي 3.52 والترتيب الأول ودرجة استجابة موافق.
- (تعمل الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية على تعزيز ولاء الانتماء للموارد البشرية) بمتوسط حسابي 3.52 والترتيب الأول ودرجة استجابة موافق.
- (تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نظاماً لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل عادل) بمتوسط حسابي 3.48 والترتيب الثاني ودرجة استجابة موافق.
- (تُشرك الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد البشرية على نتائج تقييم أدائهم والخطط المقترحة لتحسينه) بمتوسط حسابي 3.31 والترتيب الثالث ودرجة استجابة موافق.

● تحليل السؤال الرئيس الثاني: ما مدى ممارستهم للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد (المحور الثاني) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.29- 3.74) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المحور (3.50 من 5) والانحراف المعياري يساوي 1.02، مما يدل على إن ممارستهم للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية كانت متوسطة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (المحور الثاني). وتم ترتيب أبعاد المحور الثاني من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي كما يلي:

- (إعداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية) بمتوسط حسابي 3.74 والترتيب الأول ودرجة استجابة موافق.
- (بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية) بمتوسط حسابي 3.54 والترتيب الثاني ودرجة استجابة موافق.
- (التواصل والمشاركة) بمتوسط حسابي 3.50 والترتيب الثالث ودرجة استجابة موافق.
- (تقييم الأداء والتقدير) بمتوسط حسابي 3.46 والترتيب الرابع ودرجة استجابة موافق.
- (تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية) بمتوسط حسابي 3.29 والترتيب الخامس ودرجة استجابة موافق.

بشكل عام كانت ممارسات الموارد البشرية لدى بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي كانت جيدة. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى قوة قسم الموارد البشرية لدى مؤسسة موظفي حجاج الدول الإفريقية.

• السؤال الثالث الرئيس: ما مدى ممارستهم الشركات والموارد (إدارة الموارد المالية - إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية؟ للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية وترتيب الفقرات ودرجة الاستجابات.

أولاً: إدارة الموارد المالية

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (إدارة الموارد المالية) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.45- 3.52) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.48 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.84، مما يدل على إن درجة ممارستهم الشركات والموارد (إدارة الموارد المالية) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية كانت كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي تربيع لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (إدارة الموارد المالية). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي كما يلي:

- تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نظاماً متكاملًا للحوكمة المالية والرقابة والتدقيق المالي) بمتوسط حسابي 3.52 والترتيب الأول ودرجة استجابة أوافق.
 - تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتطبيق سياسة متكاملة لإدارة المخاطر المالية) بمتوسط حسابي 3.48 والترتيب الثاني ودرجة استجابة أوافق.
 - (تطبق الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية استراتيجيات وسياسات مالية فعالة لضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق استراتيجية المؤسسة). بمتوسط حسابي 3.45 والترتيب الثالث ودرجة استجابة أوافق.
 - (تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية أنظمة فعالة لتصميم الموازنات والتخطيط المالي وإعداد التقارير المالية) بمتوسط حسابي 3.45 والترتيب الثالث ودرجة استجابة أوافق.
- تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فتيتي وغربي (2019) والتي تناولت الأداء المؤسسي وأحد مؤشرات القياس الحديثة الخاصة به وهو بطاقة الأداء المتوازن ودور استراتيجية التنوع كأحد البدائل الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، الداخلي ورضا العملاء والبعد المالي). كما خلصت إلى أن استراتيجية التنوع هي إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق مكاسب إيجابية للمؤسسة لأنها تتيح لها جني الأرباح.

ثانياً: إدارة التقنية والمعرفة.

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (إدارة التقنية والمعرفة) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.43- 3.64) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.58 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.82، مما يدل على إن درجة ممارستهم الشركات والموارد (إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية كانت كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (إدارة التقنية والمعرفة). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي.

فبذلك يتضح أنه كانت درجة ممارسة الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية لإدارة التقنية والمعرفة جيدة، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسي عبد الله (2020) والتي هدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز بالتطبيقي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط ودور الإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور الإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية.

• تحليل السؤال الثالث الرئيس: ما مدى ممارستهم الشركات والموارد (إدارة الموارد المالية - إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية؟

بينت النتائج آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (إدارة الموارد المالية) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.48- 3.58) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.53 من 5) والانحراف المعياري يساوي 0.80، مما يدل على إن ممارسة الشركات والموارد (إدارة الموارد المالية - إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية كانت بدرجة كبيرة حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي. ويتضح أن قيمة مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً عند مستوى 0.05، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم على فقرات (المحور الثالث). وتم ترتيب الفقرات من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي كما يلي:

- (إدارة الموارد المالية) بمتوسط حسابي 3.58 والترتيب الأول ودرجة استجابة أوافق.
 - (إدارة التقنية والمعرفة) بمتوسط حسابي 3.48 والترتيب الثاني ودرجة استجابة أوافق.
- كما تم مناقشتها سابقاً أعلاه، فقد كانت درجة الموافقة لدى العينة المستهدفة في هذه الدراسة إلى انه تقوم مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بإدارة الموارد المالية والتقنية والمعرفة بصورة جيدة، وهذا ينعكس بصورة إيجابية على التميز المؤسسي لها وتقدمها بصورة ممتازة.

خلاصة نتائج الدراسة.

أولاً/ نتائج المحور الأول:

- 1- وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية فإن مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية تتبنى بدرجة كبيرة جداً التوجه الاستراتيجي، وكذلك المتابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي.
- 2- نجحت المؤسسة بدرجة كبيرة في تعزيز مفهوم صقل العلاقات مع كافة المعنيين.
- 3- أبرزت تقدماً ملحوظاً بدرجة كبيرة في الاهتمام بدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي وكذلك التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.
- 4- نجحت المؤسسة في إثبات توجهها المتميز في إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي مما يعكس تفوقها في القيادة الإدارية.

ثانياً: نتائج المحور الثاني:

- 1- نجحت مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بدرجة كبيرة في إعداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية.
- 2- أثبتت كفاءة عالية في مجال الموارد البشرية والتمكين والقدرة على تقييم الأداء والتقدير وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي.

ثالثاً- نتائج المحور الثالث:

- 1- تمارس مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بدرجة كبيرة الشركات والموارد (إدارة التقنية والمعرفة) و(إدارة الموارد المالية - إدارة التقنية والمعرفة) وفق نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة النموذج الوطني الموحد للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية بمؤسسة الدول الإفريقية غير العربية

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

1. ضرورة تخصيص مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية جميع مواردها لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وخدمة الحجاج والعمل على تهيئة بيئة ملائمة ومحفزة للقيادة.
2. العمل باستمرار الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية على تطوير النظام الإداري بشكل مستمر لمتابعة العمليات؛ لضمان تحسينها، وضمان تقديم أفضل الخدمات بشكل مستمر.
3. ضرورة التزام مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتواصل بشكل مستمر مع الجهات ذات العلاقة واستقطاب الأفكار الإبداعية؛ لتحسين عملياتها وخدماتها.
4. العمل على اهتمام الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بمتابعة وإشراك جميع المعنيين من الجهات ذات العلاقة بعمليات التغيير للإسهام في نجاح عملياتها، وتشجيع العاملين على التفكير الواسع والتحلي بروح المبادرة وتجربة أفكار ابتكارية

5. ضرورة محافظة مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية على تحديث جميع المخاطر والأزمات المحتملة (الاستراتيجية، والتشغيلية، والمالية، والبيئية، وغيرها) وتقييم درجة تأثيرها على المنشأة، واحتمالية حدوثها، ودرجة تأثيرها على المنشأة.
6. العمل على الاهتمام بإدارة وتطوير راس المال البشري وذلك أن يُدرَّب موظفو مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بشكل دوري على إجراءات وسياسات الموارد البشرية.
7. العمل على تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية من العاملين في التقويم السنوي. وإعدادهم وتجهيزهم للقيام بالأدوار والمهام الاستراتيجية. باعتبارهم القيادات الاستراتيجية المستقبلية..
8. في ظل التطورات السريعة في مجال التقنيات الحديثة ينبغي على مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية إيفاد العاملين في بعثات ودورات تدريبية إلى الدول المتقدمة تكنولوجياً؛ من أجل نقل العلم وفنون الإدارة في مجال التسويق والاستثمار.
9. الاهتمام بتعزيز الشراكات والتحالفات مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة؛ لتعزيز نقاط قوة مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية، ومعالجة نقاط الضعف لديها.
10. تعزيز مفاهيم الإبداع والابتكار لدى العاملين بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية واستمرارها على تشجيع الموارد البشرية؛ للمساهمة في تحقيق النجاح والإبداع المستمر في إطار العمل الجماعي بينهم.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أصرف، حامد جودت. (2020م). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. المجلة العربية للإدارة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مج40، ع 2. الإمارات العربية المتحدة، الشارقة.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2016م). الإصدار الثاني، www.Kaqa.org.sa
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (2021م). جائزة الملك عبد العزيز للجودة خارطة الطريق نحو التميز المؤسسي في المملكة. <https://cutt.ly/ExewLoC>.
- جائزة الملك عبد العزيز. (2021م). عن الجائزة. <https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx>.
- جودة، محفوظ أحمد. (2006م). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمّان: دار وائل للنشر.
- حسن، راوية؛ وسلطان، محمد. (2011م). إدارة الموارد البشرية- تنمية المديرين وتقييم الأداء والمتغيرات البيئية وتعييضات الأفراد. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للنشر.
- الحمداني، موفق، " مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوارق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- الخليفة ومطوع. (2014 م)، مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية / مكتبة المتنبى.
- الرخيص، فاطمة محمد. (2019م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الفرد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E.F.Q.M بالمنظمات - دراسة تحليلية توصيفية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. مج3ن ع2.
- صابر، فاطمة عوض؛ خفاجة، ميرفت علي (2002م). أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية- مصر.

- عبد الغني محمد إسماعيل العمراني (2012م)، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي (لطبعة الثانية)، صنعاء: دار الكتاب الجامعي، صفحة 103.
- عبد الله، عادل خير الله؛ وعبد الله، فايزة خير الله. (2020م). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية. الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. مج 2، ع 1.
- عبده، رنا (2017م). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة.
- فتيتي ليلى، وغربي وهيبه (2019م): دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هاليبرتون. رسالة ماجستير غير منشورة.
- الفقعاوي، ميسون (2017م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.
- محمد، أحمد. (2011م). التحليل المالي للقوائم وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية. بيروت: مكتبة العربي للنشر والتوزيع.
- محمود، نجوى عبد الله. (2020م). أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. مج 4، ع 4.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Jones, G. (2003). Contemporary Management. Boston: McGraw- Hill.
- Lyons, O., Timmons, J., Hall, A. C., & LeBlois, S. (2018). The essential characteristics of successful organizational transformation: Findings from a Delphi panel of experts. Journal of Vocational Rehabilitation, 49(2), 205–216.
- Miraglia, M., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2015). Trajectory Classes of Job Performance: The Role of Self- Efficacy and Organizational Tenure. Career Development International, 20(4), 424 – 442.
- Raluca M. (2010). Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change (Unpublished MSc Thesis), Aarhus School of Business.
- Rosemond, B., and Asamoah, A. W. (2012). Resistance to organisational change: A case study of OTI Yeboah Complex Limited. International Business and Management, 4(1), 135- 145.
- Smith, C. (2011). Leadership Education for Knowledge Organizations: A Primer. Journal of Leadership Education. 1(2).
- Todnem, R. (2005). Organizational change management: A critical review. Journal of change management, 5(4), 369- 380.

الملاحق:

استبانة المحور الأول:

| م | العبارة | أوافق بقوة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| | تحديد التوجه الاستراتيجي | | | | | |
| 1 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتحديد الرؤية والرسالة والأولويات والأهداف والقيم المشتركة بشكل واضح وتعممها على الموظفين والمشاركة الشخصية في ذلك. | | | | | |
| 2 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية برعاية قيم المؤسسة وجعلها قدوة حسنة في النزاهة والمسؤولية الاجتماعية. | | | | | |
| 3 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتخصيص جميع مواردها لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وخدمة الحجاج. | | | | | |
| 4 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتهيئة بيئة ملائمة ومحفزة للقيادة | | | | | |
| 5 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتقييم أداء القيادة. | | | | | |
| | متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي | | | | | |
| 6 | تطور الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية النظام الإداري بشكل مستمر لمتابعة العمليات بغرض تحسينها وضمان تقديم أفضل الخدمات بشكل مستمر. | | | | | |
| 7 | تحدد الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية قدراتها الرئيسية وتعمل على تطويرها. | | | | | |
| 8 | تطور الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نظم القياس والمراجعة لتطوير نتائج أدائها. | | | | | |
| 9 | تتخذ الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية القرارات بناءً على المعلومات الواقعية الموثوقة والمتعلقة بنتائج أدائها. | | | | | |
| 10 | تحلل الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نتائج أدائها وتستفيد من التقييم الذاتي لضمان استمرارية إجراءات تحسين خدماتها. | | | | | |
| | تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين | | | | | |
| 11 | تحدد الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية احتياجات الجهات ذات العلاقة المختلفة وتطلعاتهم بهدف الاستجابة لها. | | | | | |
| 12 | تتواصل الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية مع الجهات ذات العلاقة واستقطاب الأفكار الإبداعية لتحسين عملياتها وخدماتها | | | | | |

| م | العبرة | أوافق بقوة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 13 | تعزز الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الشراكات والتحالفات مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة لتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف. | | | | | |
| | دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع | | | | | |
| 14 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بنشر ثقافة التميز. | | | | | |
| 15 | توفر الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار. | | | | | |
| 16 | توفر الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد لتطبيق مشاريع التطوير والتحسين والابتكار في خدماتها المقدمة وبما يخدم الحجاج. | | | | | |
| 17 | تشجع الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق النجاح والإبداع المستمر في إطار العمل الجماعي بين فروعها في الدول الإفريقية غير عربية. | | | | | |
| | الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية | | | | | |
| 18 | تراعي الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الحوكمة (الشفافية والعدالة والنزاهة والقابلية للمساءلة) في كافة الإجراءات واللوائح. | | | | | |
| 19 | تقدم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية التقارير الدورية ذات المصدقية للأطراف المعنية. | | | | | |
| 20 | تراعي الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية أهمية وضوح سياسة اختيار العناصر الإدارية لشغل المناصب. | | | | | |
| 21 | تضمن الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية تعزيز تكافؤ الفرص وتنوعها في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة. | | | | | |
| | إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات | | | | | |
| 22 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بإدارة التغيير في المؤسسة بشكل فعال. | | | | | |
| 23 | التزام الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بمتابعة ومشاركة جميع المعنيين من الجهات ذات العلاقة بعمليات التغيير للإسهام في نجاح عمليات التغيير. | | | | | |
| 24 | تحدد الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية جميع المخاطر والأزمات المحتملة (الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والبيئية وغيرها) وتقييم درجة تأثيرها على المنشأة واحتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها على المنشأة. | | | | | |
| 25 | تدير الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية المخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها من خلال الخطط المحكمة والمعدة | | | | | |

| م | العبرة | أوافق بقوة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| | مسبقاً. | | | | | |
| 26 | توفر الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد والدعم للتعامل مع عملية التغيير بكفاءة وفاعلية. | | | | | |

استبانة المحور الثاني:

| م | العبرة | أوافق بقوة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| | إعداد الخطط والسياسات والإجراءات للموارد البشرية | | | | | |
| 1 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتحديث الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع أهدافها لتحقيق الخطة الاستراتيجية. | | | | | |
| 2 | تحدد الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية لتلبية متطلبات العمل. | | | | | |
| 3 | تطور الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية السياسات والآليات لإدارة الموارد البشرية من ناحية التوظيف والترقية وغيرها. | | | | | |
| 4 | تعد الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الخطط المتكاملة لتوطين الموارد البشرية والحفاظ عليها داخل المؤسسة. | | | | | |
| | تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية | | | | | |
| 5 | تحدد الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية المعارف الحالية والمستقبلية للموارد البشرية. | | | | | |
| 6 | تحدد الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية لتطويرها. | | | | | |
| 7 | تهتم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتصميم الخطط والبرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية باستخدام التقنيات الحديثة. | | | | | |
| 8 | تشجع الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد البشرية على التعلم المستمر من خلال قنواته المختلفة | | | | | |
| 9 | تحفز الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد البشرية على مواصلة دراستهم والاشتراك في عضوية المعاهد والمنظمات المهنية والمشاركة في الجمعيات المتخصصة غير الربحية. | | | | | |

| م | العبرة | أوافق بقوة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| | بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية | | | | | |
| 10 | تعمل الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية على تحسين بيئة العمل بما يحقق رضا الموارد البشرية. | | | | | |
| 11 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتشجيع الموارد البشرية على المساهمة في نشاطات تطوير جودة خدماتها. | | | | | |
| 12 | تهيئ الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بيئة العمل لتشجع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار. | | | | | |
| 13 | تمنح الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الصلاحيات للموارد البشرية وتمكنها لإنجاز مهامهم. | | | | | |
| | التواصل والمشاركة | | | | | |
| 14 | تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية سياسة التواصل الفعال بين الموارد البشرية لتحديد احتياجات التواصل. وقنواته وأساليبه. | | | | | |
| 15 | تبادر الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتعزيز العلاقات بين الموارد البشرية من خلال الأنشطة والبرامج الاجتماعية. | | | | | |
| 16 | تطور الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية آليات لقياس رضا الموارد البشرية بشكل دوري عن المؤسسة. | | | | | |
| 17 | تسمح الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بمشاركة المعرفة والمعلومات بين الموارد البشرية لتحقيق أفضل الممارسات داخل المؤسسة. | | | | | |
| | تقييم الأداء والتقدير | | | | | |
| 18 | تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نظاماً لتقييم أداء الموارد البشرية بشكل عادل. | | | | | |
| 19 | تُشرك الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد البشرية على نتائج تقييم أداءهم والخطط المقترحة لتحسينه. | | | | | |
| 20 | تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نظاماً عادلاً للأجور والحوافز والمكافآت التشجيعية لجهود الموارد البشرية. | | | | | |
| 21 | تعمل الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية على تعزيز ولاء الانتماء للموارد البشرية. | | | | | |

استبانة المحور الثالث:

| م | العبارة | أوافق بقوة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| | إدارة الموارد المالية | | | | | |
| 1 | تطبق الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية استراتيجيات وسياسات مالية فعالة لضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق استراتيجيتها المؤسسة. | | | | | |
| 2 | تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية أنظمة فعالة لتصميم الموازنات والتخطيط المالي وإعداد التقارير المالية.. | | | | | |
| 3 | تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية نظاماً متكاملاً للحوكمة المالية والرقابة والتدقيق المالي. | | | | | |
| 4 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية بتطبيق سياسة متكاملة لإدارة المخاطر المالية. | | | | | |
| | إدارة التقنية والمعرفة | | | | | |
| 5 | تتبنى الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية سياسة متكاملة لإدارة المعرفة بالمؤسسة. | | | | | |
| 6 | تقوم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية باستخدام وإدارة التقنيات الحديثة والإبداعية. | | | | | |
| 7 | تسخر الإدارة بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية الموارد التقنية الحديثة والاتصالية لدعم جهود التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة وأدائها. | | | | | |
| 8 | تستخدم الإدارة العليا بمؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية أفضل النظم لحماية المعلومات. | | | | | |