

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين
(دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية)

عبد الناصر مجدى حسن محمد طايح*
خالد سيد سيد عطيه**
عصام الدين محمد حسن ابو المندور***
ايمن نعيم ثابت****

(*) عبد الناصر مجدى حسن محمد طايح: المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية
Email: nasserassi59@gmail.com

(**) خالد سيد سيد عطيه: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة
Email: khaledsayeedattia@gmail.com

(***) عصام الدين محمد حسن ابو المندور: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة
Email: mandoonan2500@gmail.com

(****) ايمن نعيم ثابت : الكلية العسكرية لعلوم الإدارة
Email: mhosny_105@icloud.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين، حيث قسم الباحثون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات)، كما قام الباحثون بتقسيم التميز الوظيفي إلى ستة أبعاد أساسية وهم: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة)، وقام الباحثون بتطبيق الدراسة على وزارة التنمية المحلية، أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثون بتصميم قائمة أستقصاء شملت أبعاد متغيرات الدراسة، وقد أعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، وقد قام الباحثون بتوزيع (٤٢٠) قائمة أستقصاء من أجل خفض خطأ المعاينة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة (٤٠٥) قائمة أستقصاء، وكان الصالح فيهم للتحليل (٣٨٠) قائمة أستقصاء بنسبة (٩٠.٥%) تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة) في وزارة التنمية المحلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية/ التميز الوظيفي/ الاختيار والتوظيف/ التدريب والتنمية، قياس الأداء/ منظومة التعويضات/ الأداء والإنجاز/ المبادرة والإبداع/ التعاون والالتزام الوظيفي/ المشاركة وتحمل المسؤولية/ المهارات الإشرافية/ التعلم المستمرة.

Abstract

The study aimed to reveal the role of Human Resources Strategic Management in achieving Career Excellence for employees. The researchers divided Human Resources Strategic Management into five basic dimensions: (organizational designs and structures, selection and recruitment, training and development, performance measurement, and compensation system). By dividing Career Excellence into six basic dimensions: (performance and achievement, initiative and creativity, cooperation and job commitment, participation and responsibility, supervisory skills, and continuous learning), The researchers applied the study to the Ministry of local development, the study followed the descriptive analytical approach, the researchers also designed a survey list that included the dimensions of the study variables, the study relied on the method of stratified random sampling to determine the sample size, commensurate with the size of the study community, the sample size was (382) single, the researchers distributed (420) survey lists in order to reduce the sampling error, the number of survey 90.5% of all the surveys were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is a fundamental impact of Strategic Human Resources Management in its dimensions (organizational designs and structures, selection and recruitment, training and development, performance measurement, compensation system) on achieving career excellence in its dimensions (performance and achievement, initiative and creativity, cooperation and job commitment, participation and responsibility, supervisory skills, continuous learning) in the Ministry of local development.

Keywords: Human Resources Strategic Management/ Career Excellence/selection and recruitment/training and development, performance measurement/compensation system/performance and achievement/initiative and creativity/cooperation and job commitment/participation and assuming responsibility/supervisory skills/continuous learning.

مقدمة:

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تقديم المساعدة لكل الأفراد والمنظمات لتحقيق أهدافها، وفي سبيل تحقيقها لهذا الهدف تواجه العديد من التحديات وبعض هذه التحديات يرجع لأسباب داخلية مثل: تغير تركيبة الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، والمتطلبات المتزايدة للعاملين، والتنوع الكبير في مزيج الأفراد للعاملين.

أما البعض الآخر فيرجع إلى بعض العوامل الخارجية مثل: العولمة، والخصخصة، وتخفيض حجم المنظمات، والمنافسة الشديدة، ومتطلبات الجودة العالية، والتغير السريع في التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات، وتغير المفاهيم والقيم والاتجاهات نحو الموارد البشرية، وفي القوانين والتشريعات التي تحكم العاملين وعلاقات العمل. (شكر، ٢٠٢١)

ويمكن القول أن زيادة اهتمام الحكومات والمنظمات بالعنصر البشري كمحور الحلول في ظل هذه الظروف المستجدة والعالم المعاصر المتغير، لم تتأت من فراغ، وإنما هو نتاج مميزات خاصة لهذا العنصر حياه بها الله جعلته يتفوق على باقي العناصر المادية في الأهمية، وأهم هذه الميزات على الإطلاق هو العقل، الذي يتميز به البشر دون سواهم من المخلوقات، الذي لا يمكن للتكنولوجيا- برغم أهميتها- من أن تتفوق عليه أو تحل محله، لأنها من صنعه وتحت سيطرته، فهو وحدة القادر على التفكير والاختراع والتطوير والإبداع. وهي الصفات الضرورية المطلوبة من المنظمات لمواجهة مختلف التحديات الجديدة، من هنا تبلور لدى الإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة؛ وإنما لا بد من توفر الجهد البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، والتخطيط والبرمجة، والتنسيق والتنظيم، والإعداد والتهيئة، والتطوير والتحديث، والتنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة. (Velásquez–Ascanio, J. D, 2022)

لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجهه ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار

والتطوير. ولتحقيق ذلك، تطورت أساليب الإدارة وتكاملت لديها مفاهيم حديثة في إدارة الأفراد وتتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية، متجاوزة بذلك، مفاهيم الإدارة التقليدية للأفراد التي امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها، وقيد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها، واهتمامها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية، وتركيزها على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، واهتمامها بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية فحسب واتخاذ التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية مهاراته الفكرية واستثمارها. (Ramdani, L., & Boudinar, C, 2021)

أن بيئة العمل تتغير تغييراً سريعاً ومستمراً، ولا يعني هذا أنه في السنوات الماضية لم يكن هناك تغير، ولكن سمة التغير في القرن الحادي والعشرون هي السرعة، وكجزء هام من المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المرتبطة على هذه التغيرات السريعة والجذرية في بيئة العمل. وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية فهم وإستيعاب المضامين التطبيقية للعولمة، وتنوع مزيج المورد البشري، والمتطلبات المتغيرة للمهارات، وتخفيض حجم المنظمات، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة وهيكلية المنظمات، وزيادة مشاركة وتعايش الأفراد مع المنظمة وأنظمتها وسياساتها.

وهنا بدأ يبرز استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف متعاضدة باستخدام الموارد البشرية. ومن ثم بدأ الترابط بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية، لتأخذ إدارة الموارد البشرية بعدها الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يتفوق على الأساليب التقليدية التي كانت ممارسة فيما سبق، والتي لم تعد تحقق نتائجها في ظل المتغيرات الجديدة التي تفرض تنافسية عالية ونظرة في إدارة أكثر شمولية وطموحا تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Cooke, et al, 2021)

ولا بد من الإشارة في هذا الصدد، أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مفهومان مختلفان، حيث تشير إدارة الموارد البشرية إلى العاملين كأحد الموارد التنافسية، في حين تشير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى العاملين على أنهم الموارد الإستراتيجية والتي من خلالها يتم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Alnamrouti, et al, 2022)، وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل أساسي على الأداء التنظيمي بدلاً من الأداء الفردي، ويتمثل دورها الرئيسي في توفير حلول لمختلف الأعمال والمشكلات الإدارية وليس مجرد أداء وظائف إدارة الموارد البشرية على المستوى الفردي. (Hamid et al, 2022)

من ناحية أخرى، فإن التميز الوظيفي هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك من قبل إدارة المنظمة بما يضمن تحقيق الأبعاد الثلاثة التي يقاس أداء الفرد عليها وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، كذلك تؤدي إلى دمج لاستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة بحيث لا تكون تابعة لاستراتيجية الأعمال بل تكون جزءاً منها وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية قد نزلت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من المستوى الضيق Micro Level (الأفراد) إلى المستوى الكلي Macro Level (استراتيجية الأعمال)، بل الأكثر من ذلك فإن هناك حاجة لرؤية عالمية لإدارة الموارد البشرية. (شكر، ٢٠٢١)

والتميز الوظيفي عامل من عوامل إدارة الموارد بعقلانية وحكمة، وسمة من سمات العامل الذي يتجاوز حدود المعايير الاعتيادية في الأداء الوظيفي ويتخطاها بشكل أوسع، وقد عرف خبراء التنمية البشرية التميز على أنه تفرد في الأداء، ومهارة في التعامل مع المحيط في بيئة العمل، يفوق ويتعدى الواجبات الأساسية المدونة في بطاقة الوصف الوظيفي، وهو قرار ورغبة في التفرد تنطلق من الشخص ذاته، وفي المنظمات الحديثة تسعى القيادات إلى تتبع الموظفين المتميزين واستقطابهم والاستفادة من خبراتهم، حيث يمثل التميز واحداً من السلوكيات التي من شأنها أن تنشط قدرة العامل على رفع الإنتاجية وابتكار حلول جذرية ومتميزة بناء على المفاهيم والمعرفة المخزونة في عقل العامل، كما يتمتع الموظف المتميز بالقدرة على مواكبة المستجدات العالمية واستيعابها، وربطها بالاحتياجات الوظيفية الآتية والمستقبلية بما يعود على التميز التنظيمي. (أكرم، ٢٠١٧)

تؤكد النظريات العلمية والدراسات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز الوظيفي، أن التميز الوظيفي صفة مكتسبة ترتبط بعدد من المثيرات التي تحرك دوافع الموظف لتحقيق نشوة أو سعادة محددة. وأنه يمكن صناعة الأفراد المتميزين باستثارة قدراتهم استناداً إلى عدد من العوامل والمعايير كالتحفيز والتقدير والتدريب والتأهيل المهني والتخصصي. (Kumar, G. R, 2005) في ضوء ما سبق ونظراً لتنامي الإهتمام بكل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي للعاملين، وما لهما من أثر على الأداء العام للمنظمات، فقد ركزت الدراسة الحالية على بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية المحلية، للخروج بنتائج وتوصيات يمكنها أن تحسن من أداء العاملين بهذه الوزارة. أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

١. تطور الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية تطويراً لمنهج سياسات الأعمال، والذي ركز على الجوانب الداخلية للمنظمة، من خلال التركيز على الاستخدام الكفء لأصول المنظمة، ومن ثم أدى الإهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها وأثرها على المنظمة ككل إلى استبدال مصطلح السياسات الإدارية إلى مصطلح أكثر شمولاً هو الإدارة الاستراتيجية، على أساس أن هذا المصطلح الجديد يركز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجية، ويمكن توضيح مراحل التطور التاريخي للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من خلال المراحل التالية: (أبو ناعم، ٢٠١٧)

المرحلة الأولى: مرحلة عدم الإهتمام بالمستقبل

في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحالية في ظل الظروف البيئية الحالية ولا يوجد إهتمام بالمستقبل.

المرحلة الثانية: مرحلة الإهتمام بالمستقبل

بدأ المديرون يهتمون بالمستقبل، وبدلاً من التركيز الكلي على المشاكل الحالية، وجد المديرون أن هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وقد اخذ ذلك أكثر من شكل كما يلي:

- مرحلة التخطيط المالي البسيط Basic Financial Planning
- مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة Externally Oriented Planning
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management، والتي يقوم الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية بإعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة في المستقبل.
- ٢. مستويات الإدارة الاستراتيجية:
تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات رئيسية هي: (French S, 2009)
 - **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategy**: والتي تتركز في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - **الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال Strategic Business Unit**: وتستخدم تلك الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يُمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به؛ بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس، ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال مُتسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحدًا في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد.
 - **الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies**: هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق ... وغيرها من وظائف المنظمة، ومن الضروري أن تكون تلك الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخليًا رأسياً وأفقيًا، ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى، أما الراسية تعني أن تسهم بفعالية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

٣. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وتتمثل فوائد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية: تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المُدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها، يُمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما يُساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، توفير تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة (سليطن، ٢٠٠٧).

٤. مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في الماضي كان هناك خوف من أن المكائن ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى. فالموارد البشرية اليوم أصبحت مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء. (شكر، ٢٠٢١)

كما أتضح أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقييم أداءهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز. (السالم وحرشوش، ٢٠٠٢)

ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و يرى بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحداً من الأفكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الأعمال و الإدارة خلال السنوات الماضية. (أبو النصر، ٢٠٢٠)

ووصفت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة و تنظيم الأفراد و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة، هذا التوجه ساندته العديد من الكتاب أمثال (Hendry and Prttis, 1998) (Handy et al, 1989) (Baird et al, 1983) وقد ذهب Baird إلى أبعد ما وصفه الآخرون بأنه لا توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية . ولغرض توضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية رأى الباحثون إلى تقديم مجموعة من التعاريف مبينة في الجدول (١) الآتي:

جدول (١) تعاريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

أسم المؤلف	تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
(Storey, J., & Wright, P. M 2023)	نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها.
(Chowdhury et al. 2023)	الوظيفة التي تنجزها المنظمات والتي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية والفردية.
(Hamid et al, 2022)	الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة وإدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين.
(Gowan et al, 2022)	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء ، التعلم والتطوير ، المكافآت، وعلاقات الموظفين.
(Malik, A. 2022)	هو النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة. والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحثون إعتماًداً على المراجع المذكورة بالجدول

- يتضح مما تقدم انه بالرغم من تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا انه يمكن إن نتلمس أوجه الاتفاق بينهما في ضوء الخيوط المشتركة بينهم كالآتي:
- تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS) من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.
 - تساهم (HRMS) من تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.
 - أن الغاية من وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
 - يتم صياغة (HRMS) بالتوافق مع الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية.

واستنادا إلى ما سبق من الممكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال.

٥. أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي):

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. ومن هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية و التكنولوجيا و المعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، و لكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين التقليديين (Stewart, G. L., & Brown, K. G. 2019)، فالمنتجات و التكنولوجيا وحماية الأسواق ..الخ، كلها يمكن إن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها وبهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا إستراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها.

كما يرى (الطائي وآخرون، ٢٠١٠) إلى ضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

كما أشار (Caliskan, 2010) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال كما يضيف (عمري، ٢٠٠٧) بأن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات و المعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الأعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ.

وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.
 - ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
 - لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبون.
 - كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها و التي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
 - هناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
- أن هذه الأهمية والنقاط الإيجابية لا يمكن لأي منظمة أن تحققها بمجرد صياغتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على ارض الواقع.
- كما تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل، الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية والموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين وتقع هذه الموارد بأنواعها الثلاثة تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية.(المرسي، ٢٠٠٦)
- ويمكن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية حيث تساعد النظرة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين كل من مفهومي الكفاءة والفاعلية ومن الملاحظ أن نوعين من أنواع الموارد المتاحة للإدارة وهما الموارد التنظيمية والموارد البشرية يرتبطان بشكل مباشر بوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث تتلخص دور الموارد البشرية في التأكد من أن قوة العمل بالمنظمة تمدّها ميزة تنافسية واضحة، ومن ثم تدعم قدراتها على النمو والتوسع والاستمرار (Gowan et al, 2022).
- كما تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية مؤخراً على المستويين الكلي والجزئي. فعلى المستوى القومي أصبحت الموارد البشرية أصل للمزايا التنافسية للدولة والتي تحقق أعلى معدلات للإنتاجية

والابتكارية والتصدير والناتج المحلي الإجمالي، أما على المستوى الجزئي التنظيمي فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء. (النجار، ٢٠٠٧)

وتنظر الإدارة الاستراتيجية للعائد على الاستثمار في الموارد البشرية في المدى البعيد من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنظيم الفعال والرقابة المانعة للأخطاء والتحفيز والدافعية والاختيار الأمثل للعاملين والتوظيف الكفاء والتنمية والتدريب المتكامل، حيث تتكون الإدارة الاستراتيجية من اتخاذ المنظمة الإجراءات الخاصة بالتحليل، القرارات، الأعمال، الرقابة في محاولة لصنع (خلق) ميزات تنافسية والمحافظة عليها (Storey, J., & Wright, P. M 2023).

٦. مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بعد مراجعة الدراسات السابقة أتضح أن عملية تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، هي (Storey, J., & Wright, P. M 2023): (Chowdhury et al. 2023) (Gowan et al, 2022)

- **تصميم استراتيجية النشاط:** وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، حيث يوجد من نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.
- **تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية:** فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية.

ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها استراتيجية التنوع، استراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

- تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الاستراتيجية: ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعرض منها من حيث العدد والمؤهلات.
- تصميم استراتيجية الموارد البشرية: من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم استراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين استراتيجية النشاط واستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة والفعالية التنظيمية.

٧. متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعول على مدير إدارة الموارد البشرية دمج ممارسات الموارد البشرية وسياساتها في المنظمة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويكون هذا الدمج (رأسياً) بين أهداف إدارة الموارد البشرية مع الهدف النهائي للمنظمة.

وفي الوقت ذاته، فإنه يجب على مدير إدارة الموارد البشرية دمج ممارسات وسياسات وحدات إدارة الموارد البشرية مع بعضها بعضاً لتلتقي بشكلٍ (أفقي). وبشكلٍ عام، فهناك عدد من المتطلبات لتحقيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهي كما يلي: (أبو النصر، ٢٠٢٠)

- إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
- مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وضوح الرؤية، والرسالة، والأهداف للمنظمة.
- الدمج الرأسي والأفقي لسياسات الموارد البشرية وممارساتها مع استراتيجية المنظمة، ومع وحدات إدارة الموارد البشرية بعضها بعضاً.

وفيما يلي مناقشة كل من هذه المتطلبات على حده:

- إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة:

يعدّ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام حديثاً، وحتى الآن لم يجد هذا الاهتمام تطبيقات فاعلة؛ لكن هذا الأمر يتفاوت في أنحاء مختلفة من العالم، فمثلاً في الولايات

المتحدة الأمريكية تهتم منظمات القطاع العام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي استجابة لقانون "نتائج وأداء الحكومة"، المقر عام ١٩٩٣م؛ ولذلك وفي دراسة أجراه (Berry & Wechsler, 1995)، مسحت الآراء في منظمات القطاع العام؛ لمعرفة مدى تطبيقها لعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد أظهرت الدراسة أن (٦٠%) من المنظمات تطبق التخطيط الاستراتيجي.

إلا أن هذا الاهتمام الواضح من قبل منظمات القطاع العام للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي يواجه جدلاً واسعاً في كيفية إجراء هذا التخطيط فيما يتعلق بالموارد البشرية. وأحد جوانب هذا الجدل يختص بطريقة التخطيط ذاتها، وما إذا كان من الأفضل تنفيذ التخطيط بشكل أفقي من أعلى المنظمة إلى الأسفل، أم التخطيط المستقل لكل وحدة من وحدات المنظمة، مع وجود رؤية وأهداف نهائية للمنظمة ككل. وفي هذا الصدد يرى (Poister, Theodore, and Gregory Streib, 1989)، أن المنظمات العامة، ونظراً لما يرتبط بها من سلطات واسعة؛ فإن هذا يجعل وحداتها تعمل في مجالات أوسع، وضمن أنظمة متعددة ومتشعبة؛ الأمر الذي يجعل الأخذ بطريقة التخطيط الاستراتيجي لكل وحدة على حدة، مع الالتقاء بين هذه الوحدات لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة؛ أفضل من الأخذ بطريقة التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

أما الجانب الآخر من الجدول حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فيتعلق بالمنهج المناسب للتخطيط، وفي هذا الصدد فهناك منهجان:

الأول: منهج إدارة الأداء، وفي ظل هذا المنهج تكون الأهداف الاستراتيجية مصاغة لتحقيق النتائج المناسبة، وتكون مؤشرات الأداء قادرة على قياس الأداء بشكلٍ محدد؛ مما يعني الإدارة بالنتائج (Osborne, David, and Ted Gaebler, 1995). ويناسب هذا المنهج طبيعة منظمات القطاع الخاص، حيث يمكن أن يتم تحويل وصف الأعمال إلى نتائج يمكن قياسها.

أما المنهج الثاني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو منهج إدارة القضايا، ويشير Paul & Robert إلى أن هذا المنهج يركز على عدد من القضايا المهمة داخل المنظمة أو خارجها، والتي من الممكن أن تؤثر في الموارد البشرية، حيث يتم تحديد عدد من هذه القضايا، ثم تُشكل الأهداف الاستراتيجية للتعامل مع هذه القضايا، ويمكن أن تكون هذه القضايا (تخفيض الميزانية، ومستوى القوى العاملة المتوفرة) وينحو هذا المنهج أن يكون براغماتياً يعد التخطيط الاستراتيجي أداة للمنظمة للتأقلم مع بيئتها (Paul. Nutt and Robert. Backoff, 1992).

ويتمحور الجدل حول أي المنهجين أنسب لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأداء، هو في الواقع أقل مناسبة للمنظمات في القطاع العام، وذلك للأسباب التالية:

- أن الافتراضات التي يقوم عليها هذا المنهج من الصعب التعامل معها في ممارسات الواقع.
 - يضعف العمليات؛ لأن التركيز ينصب على النتائج.
 - يتداخل هذا المنهج مع أبعاد مختلفة، مثل الميزانية؛ مما ينشئ مناخاً من عدم الثقة بين المنظمات والجهات المسؤولة عن الميزانية.
 - لا يتيح هذا المنهج الأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية للمنظمة.
- وفي هذا الصدد يشير (Bryson, and William, 1987)، إلى أن هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى ووضوح الرؤية والرسالة، ووجود مؤشرات جيدة لقياس الأداء، وتوفير معلومات عن الأداء والتكلفة، وأن هذا لا يتوفر في منظمات القطاع العام.

• مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي:

ويعزز هذه النظرة في حقيقة الأمر تخلي معظم المديرين لإدارات الموارد البشرية عن الدور الفعال؛ نظراً لقصور التدريب الذي يتلقونه في مهارات ومعارف مختلفة، وفي مقدمتها يأتي التخطيط الاستراتيجي.

ويتطلب الاتجاه الحديث لدور إدارة الموارد البشرية مشاركة مدير هذه الوحدة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، من منطلق أنه القادر وحده على تحليل الفجوة بين قدرات الموارد البشرية الحالية، وتلك المأمول تحقيقها مستقبلاً وفق رؤية المنظمة، كما أن مدير إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في اقتراح المبادرات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية من خلال التحضير أو التدريب.

ويرى (خطاب والحبشي، ٢٠٠٩) أن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى وجود مدى متسع من الحلول للمشاكل التنظيمية المعقدة، وأن ذلك سيقال من جعل الموارد البشرية جزءاً فرعياً أو إهماله بوصفه عنصراً رئيساً.

• وضوح الأهداف الاستراتيجية:

يتميز التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بالوضوح من حيث استهداف إضافة قيمة للمنظمة ؛ لذلك فعندما تُوضع الاستراتيجيات ، فإن الأهداف تكون واضحة ومحددة ؛ مما يجعل من

السهل في هذه المنظمات توحيد سياسات الموارد البشرية وممارساتها مع الاستراتيجية العامة. كما يشير Wechsler & Backoff إلى أن التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام يعمل في بيئة تتسم بالتعقد وتتجاذبها أبعاد عديدة، منها: السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، وطبيعة البنى الهيكلية، والعلاقات البينية. (Wechsler, Barton and Robert. Backoff, 1987)

وهذه البيئة تفرض طبيعتها قوى متضادة، تجعل الأهداف الاستراتيجية في نهاية الأمر غير واضحة أو محددة بشكل يمكن معه تحقيق هذه الأهداف؛ مما ينعكس بطبيعة الحال على الموارد البشرية الاستراتيجية لتعمل في إطار استراتيجي يشوبه الغموض، وربما انحراف السياسات والممارسات عن حدود السياق الاستراتيجي للمنظمة ككل.

٨. معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن النية من وضع الاستراتيجية - أي كان نوع هذه الاستراتيجية- التطبيق الناجح؛ ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ ولذلك فإن تحليل الفجوة بين الواقع والمأمول ليس كافياً لتحقيق الرؤية، وإنما لابد أن يتبع ذلك الالتزام بالتطبيق، غير أن ذلك في المقابل ليس بالأمر السهل، ولا محالة أن معوقات كثيرة ستظهر في طريق الاستراتيجية؛ لتبطل من إيقاع تقدمها، وربما تؤول بها إلى الفشل.

ويصف (Misbah, M., & Budiyanto, B, 2020) بعض المعوقات المحتملة لتطبيق

استراتيجية الموارد البشرية كما يلي:

- نزعة الأفراد في المنظمات إلى قبول المبادرات التي تتعلق بمجالاتهم الوظيفية فقط دون سواها.
- عدم وضوح المبادرات، أو عدم فهمها من قبل الأفراد، لاسيما في المنظمات الكبيرة.
- صعوبة تحقيق الإجماع حيال المبادرات غير الروتينية.
- اعتبار أن المبادرات نوع من التهديد.
- التعارض بين الاستراتيجيات والقيم السائدة في المنظمات.
- مدى الثقة في القيادة العليا للالتزام بالاستراتيجيات.
- عدم مناسبة الثقافة التنظيمية لتطبيق الاستراتيجيات.
- عدم ملائمة عمليات المنظمة لتطبيق الاستراتيجيات.

كما يرى (Hamid et al, 2022) أن من أهم المعوقات التي تواجهها المنظمات لتطبيق

الموارد البشرية الإستراتيجية كما يلي:

- عدم وجود إدارة عليا تساند عملية التحول نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن عملية التحول تحتاج إلى قائد ذي كفاءة وذو إمكانيات عالية، ويؤمن بما يجب القيام به.
- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للمنظمة ككل بسبب عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .
- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الخطة الاستراتيجية القائمة.
- ضعف البناء التنظيمي الفعال للمنظمة والقادر على أن يحوي عملية التحول نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- بيئة العمل المتغيرة بشكل متسارع، بحيث لا تجد المنظمة الوقت والموارد والإمكانيات لاستثمارها في عملية التحول نحو إدارة موارد بشرية استراتيجية.
- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة في حال تبنيها لإدارة استراتيجية للموارد البشرية
- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وفعالية لإدارة الموارد البشرية وعدم توافر الكفاءات والمؤهلات المناسبة للعاملين فيها.
- صعوبة تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- عدم توافر نظام معلوماتي فعال خاص بأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ضعف التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- ضعف قيم الثقافة التنظيمية والتي تدعم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٩. أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد قامت العديد من الدراسات بتناول أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ولكن بصور مختلفة، وقد حدد الباحثون بالإعتماد على (Guseinov, I, 2019) (ORJI et al, 2022) أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خمسة أبعاد هي: (التصميمات والهياكل التنظيمية،

الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات). ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

- **التصميمات والهياكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
- **الاختيار والتوظيف:** وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.
- **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- **إدارة وتقييم الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- **منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والايجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

ب) التميز الوظيفي:

١. التطور التاريخي للتميز الوظيفي:

أن التميز الوظيفي هو إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير التي تطورت مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة التي تشكل الإطار الفكري للتميز، فقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم التميز، ففي عام ١٩٨٢م قدم كل من (waterman and peter) نظرية البحث عن التميز حيث تم تحديد سمات المنظمات المتميزة كما يأتي: (Porter, L., & Tanner, S, 2010)

- التركيز على الأفعال، بمعنى إنجاز الأعمال الهادفة التي تنطوي على التحليل والتفكير والتخطيط، وإظهار قدرة كبيرة على الانضباط والمشاركة والقدرة على حل مشاكل العمل.
- القرب من العميل، بمعنى فهم قيمة العملاء والتعرف على متطلباتهم ووضع الأولويات والاستراتيجيات اللازمة لمقابلة هذه المتطلبات، إضافة إلى فهم السوق وإشراك العملاء بعملية تطوير المنتجات والخدمات.

- الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات وخلق بيئة تشجع على الابتكار وتنمي مبادرات العمل الفردي.
 - الإنتاجية من خلال الأفراد عن طريق توفير إطار مناسب للمشاركة والتمكين، والأخذ بالأفكار الفردية الخاصة بتطوير العمل.
 - الحفاظ على قيم العمل الأساسية المتمثلة بتشجيع النمو الذاتي والإنجاز والتحدى والاستقلال والرضا الوظيفي واعتبارات التفاعل الاجتماعي داخل وخارج نطاق العمل.
 - الاستمرار بمزاولة العمل الأصلي دون تغيير طبيعة النشاط والدخول في مجال لا يوجد دراية كافية في كيفية إدارته.
 - بناء هياكل تنظيمية بسيطة بعيدة بشكل كامل عن البيروقراطية، وتدعم التقسيمات الإدارية المستقلة.
 - القدرة على التوفيق بين متطلبات العمل المتناقضة كالمركزية واللامركزية والمرونة والانضباط.
- في عام ١٩٨٥م أكدت دراسة (Peters and Austin) أن التميز يأتي من خلال التركيز على الأفراد العاملين وتحفيزهم وتشجيع مبادرات التعلم ودعم الابتكار بشكل مستمر، وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة السلوكية في الإدارة. (Anninos, L. N, 2007)
- كما قدم (هارينغتون) عام ١٩٨٧م نظريته عن التميز من خلال الدراسة التي تمت على (٦٠) منظمة في اليابان وألمانيا والولايات المتحدة، حيث تم وضع معايير محددة لأفضل الممارسات الإدارية، والتي تؤدي إلى تميز الأعمال من خلال قياس الأداء مع العائد على الاستثمار والأرباح والقيمة المضافة للعمال والعملاء وكانت أفضل الممارسات الإدارية المقترحة كما يلي: (Porter, L., & Tanner, S, 2010)
- التركيز على تحليل دورة زمن العمليات.
 - تحليل قيمة العمليات.
 - تبسيط العمليات.
 - التخطيط الاستراتيجي ونشر الخطة الاستراتيجية.
 - الدقة في اختيار الموردين والشركاء الخارجيين.
- أما (Peters) فقد عبر في دراسته عن التميز في العام ١٩٨٨م، أن التميز يتم من خلال التركيز على أداء المهام وتطوير طرق وأساليب تنفيذ الأنشطة الوظيفية، وخلق البيئة التنظيمية

والاجتماعية والتقنية ضمن هيكل تنظيمي مرن يدعم التغيير المستمر اللازم لتحسين الجودة وخلق قيمة مضافة عالية وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة الاجتماعية. (Kumar, G. R, 2005)

كما أكد (Peter Senge) عام ١٩٩٠م أن التميز يتحقق من خلال تشكيل الرؤية المشتركة للعاملين نحو العمل، وتطوير المهارات الشخصية من خلال نماذج المحاكاة العقلية وتعليم الفريق والتفكير المنهجي وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة الكلاسيكية.

أما في عام ١٩٩٢ أكدت دراسة (Aubert and Gaulejac) أن التميز يأتي من خلال التركيز على سلوك الوحدات التنظيمية، ودعم هذا السلوك من خلال التدريب والتقييم والتعديل الإيجابي وتشجيع المنافسة في الأداء وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة الاجتماعية أيضاً. (Salman, M., & Battour, M, 2020)

هذا، وقد نشرت مؤسسة الجودة البريطانية في العام ١٩٩٨م نظرية أفضل الممارسات والتي حددت مجموعة من المعايير التي تميز المنظمات ذات النتائج المتميزة عن المنظمات ذات النتائج المتواضعة، وتضمنت هذه المعايير النقاط التالية: (Porter, L., & Tanner, S, 2010)

- التزام الإدارة باعتماد منهج ومتطلبات التميز.
- التخطيط الاستراتيجي الفعال.
- التركيز على تفعيل دور العاملين من خلال التمكين والتدريب والمشاركة ودعم التواصل الفعال.
- التزام الإدارة بعمليات قياس الأداء والتحسين والتطوير المستمر.
- بناء ونشر ثقافة تركيز بشكل رئيسي على توقع وتلبية احتياجات العمال.
- الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.
- العمل على تحديد أفضل الممارسات الإدارية ونشرها في جميع المستويات التنظيمية.
- دمج ممارسات التميز في الأعمال في جميع المستويات التنظيمية.

بعد هذه التطورات التي مرت بها الجودة جاءت مرحلة التميز الذي يعني التطبيق الممنهج لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الأعمال مع التركيز على العملاء الخارجيين من جهة، وإضافة قيمة لأصحاب المصلحة من جهة أخرى (Vartiak, L., & Jankalova, M, 2017). وتوجد مجموعة من نقاط التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة الشاملة، يمكن توضيحها في الجدول التالي رقم (٢)، وذلك كما يلي:

جدول (٢) نقاط التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة الشاملة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
• يشارك القادة بشكل مباشر في عملية تطبيق التميز على خلاف الجودة الشاملة. • تركز إدارة الجودة الشاملة داخلياً، في حين يركز التميز داخلياً وخارجياً ليشمل العملاء والعاملين والمجتمع والبيئة الخارجية. • مفهوم التميز أقل تعقيداً ويقوم على المرونة والتمكين وتفويض السلطات والصلاحيات. • التميز في الأعمال يغطي جميع النواحي التنظيمية. • يتطلب التميز في الأعمال نظم فعالة لقياس الأداء وإجراء المقارنات الخارجية المباشرة مع المنافسين. • مفهوم التميز يرتبط بشكل مباشر مع استراتيجية المنظمة الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	• الحاجة في كلا المفهومين إلى استمرارية التزام الإدارة بتطبيق مبادئ الجودة والتميز. • الاعتماد الكبير على مشاركة القوى العاملة. • التركيز على مبدأ الجودة في المنتجات والخدمات. • التركيز على تحسين وتطوير العمليات. • التركيز على العملاء ومقابلة احتياجاتهم. • تطبيق المفهومين يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية مادية ومعنوية تعود بالمنفعة على المنظمة. • تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف يتم بعد تطبيق مجموعة من المراحل وليس بشكل آني. • تحقيق النجاح في تطبيق المفهومين يتطلب نظم فعالة للاتصالات والتعليم وغيرها من نظم الدعم كالمكافآت والاعتراف بالإنجاز. • تطبيق المفهومين يتطلب دعم فرق عمل خارجية، وخاصة في السنوات الأولى للتطبيق.

Source: (Porter, L., & Tanner, S, 2010, p373).

يرى الباحثون إن مفهوم التميز وفي جميع مراحل تطوره يقوم على إدخال مبادئ الجودة والاختلاف والتفوق والتحسين المستمر وتحويلها إلى منهج وأسلوب عمل لازم في جميع أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية والخارجية بدءاً بأنشطة القيادة، مروراً بعمليات الإنتاج وأنشطة التسويق، وانتهاءً بتقديم المنتج أو الخدمة التي ترضي حاجات العملاء وتؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.

كما يرى الباحثون أن المفاهيم والأساليب الإدارية تعرضت لثورة تغيير وذلك في نهاية النصف الأخير من القرن الماضي نتيجة لتغيرات جذرية في السوق، حيث تم التوجه من الإنتاج إلى التسويق، ومن الاعتماد على رأس المال المادي إلى الاعتماد على رأس المال الفكري، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن الاكتفاء بجودة الخدمة إلى التميز في تقديم الخدمة.

٢. مفهوم التميز الوظيفي:

تعددت الأدبيات الإدارية التي تناولت مفهوم التميز الوظيفي، وتباينت وجهات النظر الخاصة بها تجاه المفهوم نتيجة لاختلاف المدارس الإدارية، فكل مدرسة تُصيغ تعريف يعبر عن وجهه نظر مؤسسيها وقناعاتهم، إلا أن معظم التعريفات تدور حول ثلاثة محاور رئيسية مفسره لمفهوم التميز الوظيفي، يمكن توضيحها فيما يلي:

• التميز الوظيفي الناتج عن ممارسات المنظمة

تري المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) أن وصف منظمة بالتميز يعتمد على مهارتها في الأداء وقدرتها على تحقيق نتائج إيجابية، من خلال تبني مجموعة من الممارسات (المبادئ) الرئيسية والتي تتضمن "الاهتمام بالعملاء، التركيز على المخرجات، الحرص على مشاركة الأفراد، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، التعلم المستمر، الابتكار والتحسين، التوازن في تحقيق المنفعة لجميع الأطراف، المسؤولية تجاه المجتمع" (Chidambaram et al, 2020)، ونجد أن الهدف الرئيسي لهذه الممارسات هو مساعدة المنظمة علي تحقيق نقلة نوعية في الأداء، ورفع كفاءة ومهارات القادة، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة. (غازي، ٢٠١٤)

• التميز الوظيفي الناتج عن تحقيق توقعات العملاء وتجاوزها

يوضح هذا المدخل مدي التزام المنظمة تجاه عملائها من حيث تفهم رغباتهم، وحصر احتياجاتهم، ومعرفة توقعاتهم المستقبلية، ومن ثم العمل على تقديم خدمة تتجاوز تلك التوقعات مما يساهم في تحقيق منفعة مشتركة ومتوازنة لجميع الأطراف (المنظمة، العملاء، المجتمع)، فالمنظمة المتميزة لا تتوقف عند مرحلة بعينها بل تسعى دائماً إلى التطوير وتقديم قيمة إضافية تتخطى توقعات العملاء لتصبح الخيار الأوضح للعملاء الحاليين والخيار الأفضل للعملاء المرتقبين. (عبد الرحمن وآخرون، ٢٠٠٨)

• التميز الوظيفي الناتج عن التفوق على المنافسين

يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أداء يجعلها تتفوق وتتفرد على نظائرها من المنظمات المنافسة التي تعمل معها في نفس القطاع، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال انسجام المنظمة مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية. (الرشايدة، ٢٠٠٧)

يستعرض الباحثون فيما يلي مجموعة من التعريفات التي تعكس وجهات النظر المتعددة حول مفهوم التميز الوظيفي، فقد تم تعريف التميز على أنه الطريقة الشاملة لإداء العمل، بهدف تحقيق

التوازن مع (العملاء، الموظفين، المجتمع)، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق النجاح طويل المدى (Kwok et al, 2023). أو هو قدرة المنظمة على إحداث التناغم والانسجام بين عناصرها، وتشغيلها في تكامل، لإنجاز أعلى مستويات التفوق والفاعلية، ولتحقيق مستوي من المخرجات يشبع رغبات وتوقعات العملاء. (السلي، ٢٠٠٢)

كما عُرف على أنه كل ما يقوم به الأفراد من نشاط داخل المنظمة، لمساعدتها على تقوية وتعزيز الإنجاز، ويعتمد على قوي العمل التي تكون هيكل المنظمة. (Bruntha, P. 2022)

ويمكن تعريف التميز الوظيفي كنهج فكري، وأسلوب إداري، يهدف إلى نشر ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المتواصل، من خلال الاعتماد على نظام يربط بين ما تحققه المنظمة من إنجازات على أرض الواقع، وبين متطلبات العملاء والموازنة بينهما (السيد، ٢٠٠٧). كما يمكن اعتبار التميز الوظيفي هو قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الحاسمة المسبوقة بتخطيط استراتيجي فعال، والعمل على إيجاد رؤية مشتركة، تتسم بوضوح الهدف، وكفاية المصادر، والمحافظة على مستوى الأداء. (O'Shea, J. P, 2015)

ويعرف التميز الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب التي تضمن حسن سير الأعمال داخل المنظمة، والتي يتم اتباعها لتمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة التنافسية (الياسري وآخرون، ٢٠١٦). كما يمكن تعريفه على أنه قدرة المنظمة على التغلب على المشكلات، وإنجاز أهدافها، والمساهمة بصورة استراتيجية وفعالة في تميزها عن المنظمات المنافسة. (الأنصاري، ٢٠١٨)

مما سبق، يُعرف الباحثون التميز الوظيفي بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تتألف من مجموعة من المبادئ والمعايير (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة، وغيرها) التي تساعد المنظمة على حل مشكلاتها، وتحسين مستوي أدائها، وتلبية توقعات عملائها، وتدعيم قدرتها التنافسية.

كما يستخلص الباحثون من العرض السابق لتعريف التميز الوظيفي، بعضاً من أهم سماته،

وهي:

- أنه عملية استراتيجية منظمة وليست عملية عشوائية، تتم وفقاً لتخطيط مسبق، وتقوم على مجموعة قواعد وخطوات.

- أنه يساعد المنظمة على تحقيق التكامل عن طريق التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- أنه عملية مستمرة، لا يتم تطبيقها مرة واحدة فقط، ولا تتوقف عند مرحلة معينة، بل تحتاج لجهد متواصل للوصول إلى أفضل الممارسات، والتعلم منها، ولا تنتهي بمجرد الوصول للهدف، بل تستمر لملاحقة التطورات التي تحدث في الصناعة.
- أنه عملية متوازنة، لا تميل لطرف على حساب طرف آخر، بل وتسعى لتحقيق مصالح جميع الأطراف بالمنظمة.
- أنه مدخل رئيسي لنشر ثقافة التعلم المستمر والتحسين، والإبداع.

٣. المداخل الإدارية المكونة للتمييز الوظيفي:

هناك مجموعة من المداخل الإدارية شكلت التميز الوظيفي وساعدت على التوجه إليه، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **مدخل الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):**
فلسفة يتم بمقتضاها رسم مسار طويل الأجل للمنظمة من خلال صياغة رسالتها وتحديد أهدافها واستراتيجياتها لمساعدتها على استغلال الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية وذلك اعتماداً على مكونات بيئتها الداخلية من مصادر قوة وضعف ونجد أن الإدارة الاستراتيجية تمر بأربع مراحل رئيسية، المرحلة الأولى: (دراسة البيئة) وتنقسم إلى بيئة داخلية وتشمل نقاط القوة والضعف وبيئة خارجية وتشمل الفرص والتهديدات، المرحلة الثانية: (صياغة الاستراتيجية) وتشمل رسالة المنظمة وما الذي تريد تحقيقه وكيف ستحققه، المرحلة الثالثة: (تنفيذ الاستراتيجية) وتشمل الخطوات الفعلية التي تم اتخاذها لإنجاز العمل، المرحلة الرابعة: (التقييم والرقابة) وتشمل تقييم ما تم في الخطوات السابقة ومراقبته لمعالجة أي أخطاء تحدث أول بأول. (Thomas et al, 2011)

• **مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total quality Management)**

هي نهج إداري يشمل مختلف أنشطة المنظمة لتمكينها من تلبية متطلبات العملاء ومساعدتها في إنجاز أهدافها بأكثر الأساليب كفاءة وأدائها تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل لجهود العاملين للتحسين المتواصل. ويتكامل مدخل إدارة الجودة الشاملة مع مدخل الإدارة الاستراتيجية، فبعد صياغة استراتيجية المنظمة ينصب اهتمام الإدارة نحو تحقيق مخرجات ذات

جودة عالية تلبي احتياجات العملاء، ولذلك تلجأ المنظمات إلى تبني عملية إدارة الجودة الشاملة لمساعدتها على تدعيم قدراتها التنافسية، الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، كسب ولاء العملاء، تحسين قدراتها على الابتكار والإبداع وتحقيق التميز. (شيخ، ٢٠١٨)

• مدخل المفاضلة المعيارية (Benchmarking)

عملية مقارنة الجوانب الرئيسية للمنظمة مع تلك الموجودة في المنظمات المشابهة لإيجاد مقاييس نسبية للإداء تُمكن المنظمة من تعيين أهداف جديدة واستحداث أفكار مُميزة لضمان التحسين المستمر، وتعد عملية المفاضلة المعيارية أحد أفضل الأساليب التي تمكن المنظمة من جمع المعلومات عن المنافسين، مما يمكن المنظمة من الوقوف على موقعها الحالي من المنافسة، والإلمام بمعدلات التقدم والتطور التي يحققها المنافسون، كما تساعد عملية المفاضلة المعيارية المنظمة على قياس مستوي أدائها وتحسينه. (Damelio, R, 2017)

ويرى الباحثون أن هذه المداخل الإدارية هامة لتحقيق التميز، وقد نالت قدرا كبيرا من الاهتمام والدعم من المنظمات الدولية، وعلى الرغم من تعددها، إلا أنه لا يوجد مدخل أمثل يمكن أن تعتمد عليه المنظمة دون غيره، حيث أن لكل مدخل مزايا وعيوب، وتختار المنظمة المدخل الذي يتناسب مع إمكانياتها المادية والفنية، ويتمشى مع الأهداف التي تريد تحقيقها، ويمكن للمنظمة الجمع بين أكثر من مدخل، حيث تتكامل مع بعضها البعض لمساعدة المنظمة في الوصول للتميز.

٤. أبعاد التميز الوظيفي:

قد حدد الباحثون بالإعتماد على كل من (سلمان، ٢٠٢٢) (Graves & Sarkis, 2018) (Salman, M., & Battour, M, 2022) أبعاد أو ممارسات التميز الوظيفي في ستة أبعاد هي: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة). ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

• **المبادرة والإبداع:** ويركز على قدرة الموظف على تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، وتعني هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات.

- **الأداء والإنجاز:** ويركز على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بما يزيد عن المتوقع ويتفوق على متطلبات العمل الاعتيادي للموظف، وكذلك إنجاز مهام صعبة لتتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دؤوباً.
- **التعلم المستمر:** يشير إلى مدى رغبة وقدرة الموظف على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، ويشير كذلك إلى جهود الموظف للاطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه.
- **التعاون والالتزام الوظيفي:** ويركز على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها ومدى إيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي حال من المخالفات بأنواعها.
- **المشاركة وتحمل المسؤولية:** ويركز على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية تنظمها أو تشارك بها المؤسسة، ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها الدائرة، ويركز هذا البعد على درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية.
- **المهارات الإشرافية:** ويعبر عن المهارات والقدرات الإشرافية للموظف خاصة المتعلقة بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية التي يطبقها الموظف أثناء ممارسته لواجبات عمله.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قد قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع بعض المديرين من مختلف المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية)؛ وعددهم (٤٠) مديراً بوزارة التنمية المحلية، وذلك للتعرف على اتجاهات المستقضي منهم نحو مدى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى توافر أبعاد التميز الوظيفي، وللوقوف على طبيعة مشكلة البحث، وصياغة الأهداف، والفروض بالإضافة إلى الإلمام بكافة الجوانب التطبيقية للبحث من حيث تحديد مجتمع وعينة البحث، وأسلوب جمع البيانات، وتحديد أدوات القياس التي تم

استخدامها بما يُمكن من تكوين صورة واضحة حول مشكلة البحث، تساعد على إعداد أدوات البحث وإمكانية تطبيقه، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٢/١٠/١م إلى ٢٠٢٢/١٠/٨م. وأُعتمدت الدراسة الإستطلاعية على طرح مجموعة من الأسئلة وقد كانت أهم محاور الأسئلة التي وجهت للعينة الإستطلاعية ما يلي:

- مدى معرفة المديرين بوزارة التنمية المحلية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ما هي عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التنمية المحلية.
- مدى معرفة المديرين بوزارة التنمية المحلية بمفهوم التميز الوظيفي للعاملين.
- ماهي عناصر التميز الوظيفي المطبقة بوزارة التنمية المحلية.

وقد اتضح من خلال الدراسة الإستطلاعية مايلي:

١. وجود تباين في درجات معرفة المديرين بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
٢. وجود تباين في إتجاه ملحوظ في الأداء حول مدى توافر عناصر الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
٣. وجود تباين ملحوظ في الأداء حول مدى توافر عناصر التميز الوظيفي لدى العاملين.
٤. تختلف الأسس التي يتم على أساسها تنمية التميز لدى العاملين بالوزارة بمرور الوقت؛ نتيجة التطور في البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، مما يستلزم التعديل بشكل مستمر لهذه الأسس؛ لمواكبة هذا التغيير.
٥. أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهياً) للعمل نحو الأبداع والابتكار لتحسين الخدمة مما يؤدي إلى عدم تحقيق التميز الوظيفي.
٦. انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية كثيرة في العمل.
٧. ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة أستقطابهم والمحافظة عليهم.
٨. التصور الخاطئ لمفاهيم التميز واعتبار معاييرها مجرد إصدارات جديدة للأيزو.
٩. تعاظم الحاجة إلى أساليب متطورة لقياس وتقييم إداء الوزارة وتحسينه.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

لقد أدت جائحة كورونا التي حدثت في بداية عام ٢٠٢٠ إلى تغيرات كبيرة في النشاط الاقتصادي سواء على المستوى المحلي أو العالمي؛ ولمحاولة التغلب على تداعيات هذه الجائحة؛ قامت الكثير من منظمات الأعمال بدعم مجموعة من البرامج والسياسات التي حاولت من خلالها

الحفاظ على العنصر البشري؛ باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة. El-Saharty, S. (2020)

تعاني وزارة التنمية المحلية في مصر من كثرة التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، مما يؤثر على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاجها لقياس وتقييم أدائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية تكفي لتقييم الأداء، لذلك بات ضرورياً تطوير هذه الأساليب للوصول إلى أسلوب مناسب قادر على قياس وتقييم أدائها وتحسينه. وأدركت وزارة التنمية المحلية في مصر أنه في ضوء هذا الوضع وفي ظل بيئة تتسم بالتطور المستمر، أن الخدمات التي تقدمها لتحقيق التنمية المستدامة وفق خطة مصر ٢٠٣٠، لا يركز فقط على ما تمتلكه من مقومات وموارد تقليدية (مادية، بشرية، فنية) ولكن يتخطى ذلك إلى تلبية توقعات العملاء (المواطنين) وإرضائهم، لذا يجب أن تتجاوز مستويات الأداء العادية للوصول إلى مستوي الأداء المتميز.

وهناك أزمة يمكن أن أطلق عليها -أزمة التطوير-، التي تبدو ملامحها واضحة جداً؛ ومن أهمها: غياب الرؤية التي تنشدها وزارة التنمية المحلية؛ ورغم كل الدعوات التي أطلقتها الدولة في السنوات الأخيرة لتطوير هذا القطاع، إلا أن الدوران لا يزال بطيئاً، بل إن عملية التطوير تبدو أشبه بالمهمة المستحيلة، وأن ما يجري خلال السنوات الماضية من اجتماعات ولجان هو جزء من العمل البيروقراطي اليومي؛ وبالتالي لا بد من إعادة التفكير في عملية التطوير نفسها، وتحديد مرجعيتها، وضوابطها، ومعالمها، تحديداً وطنياً.

إن العمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحسين التميز الوظيفي للعاملين بالوزارة، سيوفران لوزارة التنمية المحلية في مصر تحليل كل من البيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة وتتميتها، والكشف عن نقاط الضعف من أجل معرفة أسبابها ومحاولة معالجتها، فضلاً عن تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، من أجل الإرتقاء بمستوى أداء الخدمة المقدمة مما يترك إنطباع جيد لدى كل من العملاء والمجتمع ككل.

مما سبق، وبناء على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

ضعف درجة توافر أبعاد التميز الوظيفي "الأمر الذي يتطلب وجود أسلوب حديث من أساليب الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص من أجل تنمية التميز الوظيفي في

وزارة التنمية المحلية الا وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، كما يمكن صياغة التساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة محل البحث؟
٢. ما هو مستوى تطبيق التميز الوظيفي وأبعاده في الوزارة محل البحث؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي في الوزارة محل البحث؟

رابعاً: أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي للدراسة هو "دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية المحلية"، ولتحقيق هذا الهدف فسوف يتم مايلي:
١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة التنمية المحلية.
 ٢. التعرف على مدى توافر أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين في وزارة التنمية المحلية.
 ٣. دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي في وزارة التنمية المحلية.
 ٤. التوصل إلى بعض الدلالات النظرية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من ناحية، وتساعد في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين لدى وزارة التنمية المحلية محل الدراسة من ناحية أخرى.

خامساً: أهمية الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:
لا شك أن التميز الوظيفي هو من أهم سمات القرن الحالي، وهو متطلب من متطلبات سوق العمل الحديث، فالتميز فضلاً عن أنه شعور بإثبات الذات والسعادة النفسية، هو في الوقت نفسه اختصار للجهد والمال، كما أنه يحقق الاستقرار الوظيفي للموظف وللنظمات، كما أن تطوير وتجديد حيوية المنظمات على إختلاف أنواعها يستلزم التوجه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة وإدارة التغيير على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المنظمات.
ويعتبر تحقيق التميز الوظيفي هدفاً أساسياً لأي منظمة تطمح إلى البقاء في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، وتعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة. فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التميز الوظيفي وتطوير القدرات التنافسية، كما تساهم الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبناء ثقافة متكاملة تعزز التميز .

٢. الأهمية التطبيقية:

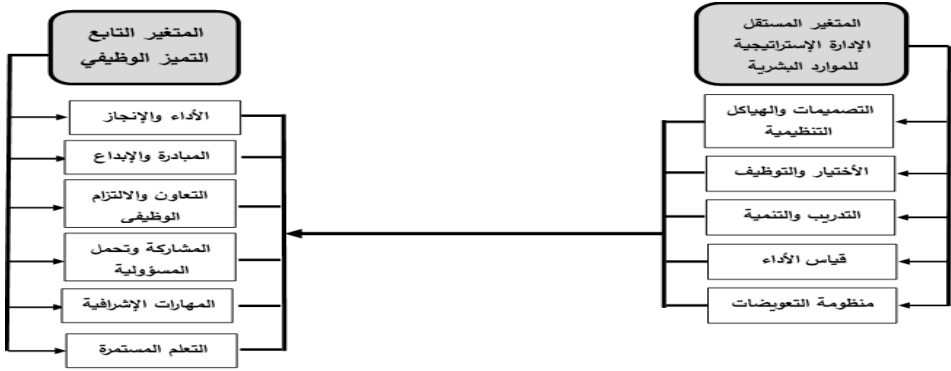
أصبح تحقيق وزارة التنمية المحلية لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات الخدمة التي تقدمها الوزارة بصورة كبيرة، حيث أصبح المواطنون لا يقبلو إلا بالجودة المتميزة سواء فيما تقدمه الوزارة من خدمات متميزة أو بالنسبة للعاملين فيها حيث لا بد أن يتمتعوا هؤلاء العاملين بالكفاءة العالية.

لذلك لا بد من إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على وزارة التنمية المحلية أن تتجه ويقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في التميز الوظيفي لها. اعتماداً على أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وهو مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

سادساً: متغيرات الدراسة

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (متغير مستقل): تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات)، تماشياً مع كل من (Guseinov, I, 2019) ORJI et al, (2022)
- التميز الوظيفي (متغير تابع): تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمر) وذلك وفقاً لكل من (سلمان، ٢٠٢٢) (Graves & Sarkis, 2018) (Salman, M., & Battour, M, 2022).

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة
من إعداد الباحثون إعتماً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

الفرض الرئيس الأول (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) على التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية) في وزارة التنمية المحلية" ويتفرع من هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية التالية:

(H0-1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على

المبادرة والإبداع كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على

الأداء والإنجاز كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعلم المستمر كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعاون والالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-5) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المشاركة وتحمل المسؤولية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-6) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المهارات الإشرافية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

ثامناً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحثون بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، في وزارة التنمية المحلية، وعددهم (٢٥٠٠٠) موظف، كما هو موضح بالجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣) مجتمع الدراسة- عدد العاملين بوزارة التنمية المحلية

عدد العاملين	المستوى الإداري
٩	الإدارة العليا
٣٤٦٠	الإدارة الوسطى
٢١٥٣١	الإدارة التنفيذية
٢٥٠٠٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على الإدارة العامة للشئون الإدارية، وزارة التنمية المحلية، ٢٠٢٣م.

ب. عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، بوزارة التنمية المحلية.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً ، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sampling المنتاسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة،

$$n = \frac{c(c-1)}{2i + \frac{c(c-1)}{n}} \quad (2009)$$

عند مستوى معنوية (٥ ٪)، وحدود ثقة (٩٥ ٪) .

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب .

$c = (٥٠ ٪)$ للحصول علي أكبر للعينة .

$a = b \div ١.٩٦$ ، حيث b = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوي ثقة (٠.٩٥) .

بتطبيق المعادلة :

$$n = \frac{(0.50-1)0.50}{\left[\frac{0.50}{1.96} \right]^2 + \frac{(0.50-1)0.50}{25000}}$$

إذاً حجم العينة (ن) = ٣٨٢ مفردة

ج. اعتمد الباحثون على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة،

للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

• **القسم الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:

- النوع (فئتين).
- العمر (٤ فئات).
- المستوى الإداري (٣ فئات).
- المستوى التعليمي (٣ فئات).
- سنوات الخبرة (٣ فئات).

• **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية؛ ويتكون من (٢٣) عبارات تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً، ويقاس خمسة أبعاد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي:

- التصميمات والهياكل التنظيمية ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X1 إلى X6).
- الاختيار والتعيين ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X7 إلى X10).
- التدريب والتنمية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X11 إلى X14).
- إدارة وتقييم الأداء ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من X15 إلى X19).
- منظومة التعويضات ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X20 إلى X23).

• **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة للتميز الوظيفي؛

ويتكون من (٢٦) عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً. ويقاس ستة أبعاد للتميز الوظيفي هي:

- المبادرة والإبداع ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y4).
- الأداء والإنجاز ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y5 إلى Y9).
- التعلم المستمر ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y10 إلى Y14).
- التعاون والالتزام الوظيفي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Y15 إلى Y18).
- المشاركة وتحمل المسؤولية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Y19 إلى Y22).

- المهارات الإشرافية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من ٢23 إلى ٢26).
- قام الباحثون بتوزيع ٤٢٠ قائمة استقصاء وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، وقد تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحثون والمستقصي منهم، وذلك لحرص الباحثون على سلامة فهم وإدراك المستقصي منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء، وقد راع الباحثون في التوزيع التمثيل الأنسب للمستويات الثلاثة المختلفة. ويوضح الجدول التالي نسب الإستجابة للاستقصاء.

جدول رقم (٤) نسب الإستجابة للاستقصاء

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي
٤٢٠	٤٠٥	٢٥	٣٨٠

المصدر: من إعداد الباحثون

هـ . حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
- تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة.
- تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات بسيطة.
- تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي فقط كمتغير تابع.
- تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فقط كمتغير مستقل في تحقيق التميز الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم أقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على وزارة التنمية المحلية.
- **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قام الباحثون بجمع بيانات هذه الدراسة في الفترة من يوليو ٢٠٢٣م إلى أكتوبر ٢٠٢٣م.
- **الحدود المنهجية:** وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، وذلك على النحو التالي:
- قام الباحثون باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

قام الباحثون بجمع بيانات قائمة الاستقصاء بواسطة المستقصى منه منفرداً.

تاسعاً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

يتناول الباحثون في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح (Golob, 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables. (عواد، ٢٠١٩)

كما قام الباحثون بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach's Alpha ليقتررب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧ ، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, L, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ومن ثم، يوضح الباحثون فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتميز والوظيفي. وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعددها ٢٣ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم تواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة لتحسين جودة توفيق النموذج. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعيارى (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X1	في تصميم الوظائف تعطي الإدارة للعاملين مجال لتطوير أساليب عملهم.	التصميمات والهياكل التنظيمية	.754	1.000	—	—	—
X2	معظم الوظائف تتضمن مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة.		.510	.551	.087	6.300	***
X3	هناك ترابط وتناسق في الأنشطة بين مختلف الوظائف.		.837	1.106	.103	10.775	***
X4	تصميم الوظائف يبعث التحفيز والتحدى في نفوس الموظفين.		.680	.845	.098	8.598	***
X5	كل المناصب القيادية المهمة يشترط فيها خبرة ميدانية طويلة.		.753	.985	.102	9.615	***
X6	يعطي التصميم الجيد للوظائف سهولة تدفق المعلومات.		.485	.682	.114	6.003	***
X7	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف الوزارة المستقبلية لإحتياجات التوظيف.	التوظيف	.813	1.000	—	—	—

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الاتحدار المعياري (S.C)	معامل الاتحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X8	تتوفر لدى الوزارة معلومات دقيقة عن سوق العمل.	تأثير الاختيار والتعيين	.837	.843	.069	12.168	***
X9	تقيم الوزارة سياسات التوظيف من أجل تحسين طرق الاستقطاب والاختيار.		.854	.881	.070	12.518	***
X10	الطرق التي تتبعها الوزارة في الاستقطاب والاختيار فعالة في جذب الكفاءات.		.783	.688	.062	11.123	***
X11	تعتمد الوزارة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.	التدريب والتنمية	.723	1.000	—	—	—
X12	تركز استراتيجيات التدريب في الوزارة على تحقيق التجانس بين مهاراتي واحتياجات الوظيفة.		.770	1.178	.122	9.644	***
X13	تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارة خلال فترات معينة وبشكل دوري.		.854	1.175	.110	10.726	***
X14	تتميز عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالعدالة والموضوعية.		.856	1.150	.107	10.757	***
X15	تعتمد الوزارة في تقييمها للموظفين على معايير موضوعية علمية مفهومة من جميع الموظفين.	إدارة وتقييم الأداء	.879	1.000	—	—	—
X16	يتميز نظام تقييم الأداء في الوزارة بالعدالة والشفافية.		.855	.889	.061	14.619	***
X17	تقوم الوزارة بتقييم موظفيها على الأقل مرة واحدة في السنة.		.811	1.004	.076	13.279	***
X18	تعقد الوزارة لقاءات دورية مع إطاراتها لمناقشة وتقييم نتائج الأداء.		.745	.797	.069	11.490	***
X19	تقوم الوزارة بعملية تحليلية علمية		.779	.842	.068	12.357	***

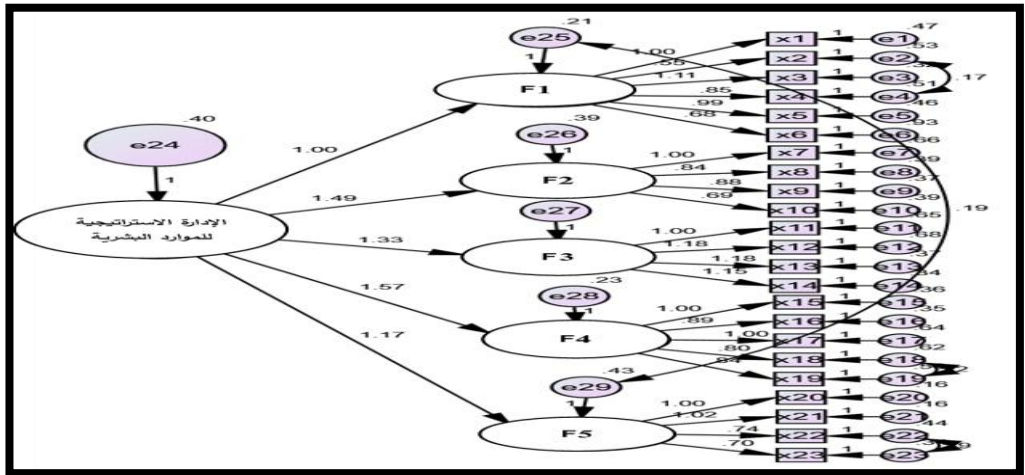
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
	لنتائج تقييم الأداء.						
X21	توزع الوزارة المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها.	منظومة التوظيفات	.929	1.000	—	—	—
X22	يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي.		.930	1.025	.051	20.167	***
X23	فرص الترقية متساوية لكل العمال في الوزارة.		.741	.739	.060	12.288	***
X24	يتم تعيين المدراء من داخل الوزارة لا من خارجها.		.764	.696	.054	12.994	***

* * تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية:



الشكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٠٣ . ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

جدول رقم (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	1.857
الجزر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.053
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	.922
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.934
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.869
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.924

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

جدول (٧) معاملات الثبات والصدق لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المعاملات		عدد العبارات	أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
معامل الصدق	معامل Cronbach's alpha		
.912	.833	6	التصميمات والهياكل التنظيمية
.941	.886	4	الاختيار والتعيين
.935	.876	4	التدريب والتنمية
.954	.911	5	إدارة وتقييم الأداء
.957	.916	4	منظومة التعويضات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٣٣ و ٠.٩١٦ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩١٢ و ٠.٩٥٧ ، بما

يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للتميز الوظيفي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس التميز الوظيفي وعددها ٢٦ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشيع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد التميز الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار T test، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٨) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد التميز الوظيفي

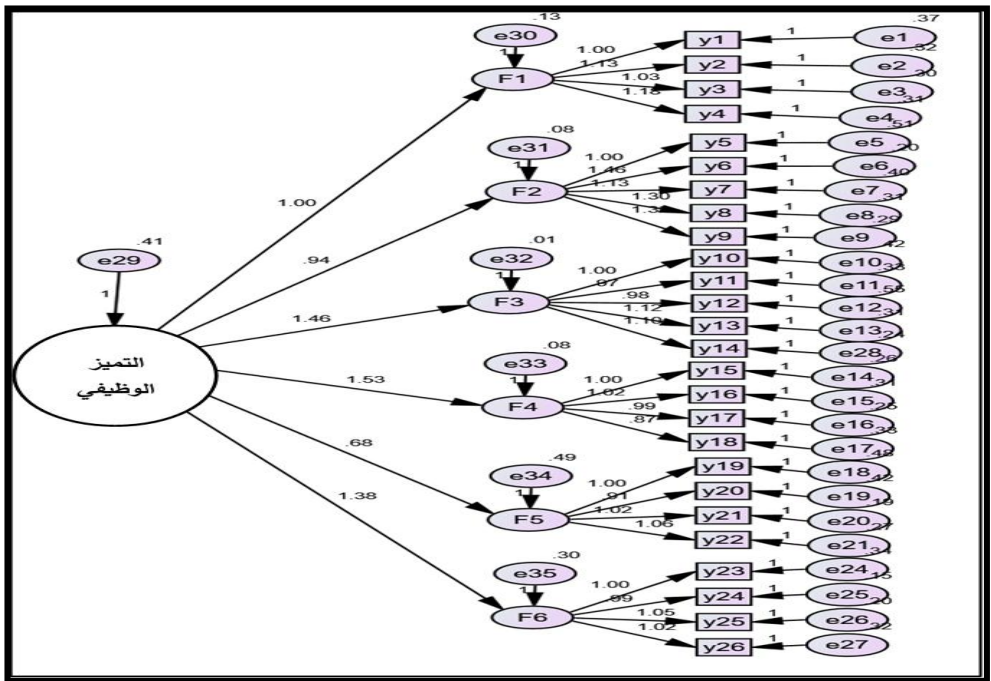
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعيارى (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	أحرص على تقديم مقترحات ومبادرات ريادية لتطوير العمل.	المبادرة والإبداع	.733	1.000	—	—	—
Y2	استحدثت مشاريع مبتكرة ضمن إطار مهامى الوظيفية.		.771	1.109	.111	10.024	***
Y3	أتعاون وأقدم المساعدة لزملائي في العمل.		.826	1.107	.135	8.184	***
Y4	أساهم في الأعمال التطوعية المجتمعية.		.873	1.283	.148	8.661	***
Y5	أوظف التخطيط السنوي واليومي لمهام عملي.	الآداء والإنجاز	.687	1.000	—	—	—
Y6	أحرص على إنجاز مهام العمل بدقة.		.908	1.445	.173	8.364	***
Y7	أحرص على إنجاز العمل بسرعة ضمن الجدول الزمني المحدد.		.759	1.106	.156	7.103	***
Y8	أستمع بأداء مهام العمل الكبيرة (خارج نطاق العمل)		.829	1.265	.164	7.701	***
Y9	أحرص على التقييم الذاتى لعملى وإنجازاتي وفق خطط العمل.		.859	1.310	.165	7.956	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الاتحدار المعياري (S.C)	معامل الاتحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y10	لدي خطة للتنمية الذاتية في المجال الوظيفي.	التعلم المستمر	.817	1.000	—	—	—
Y11	أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي في مختلف المجالات.		.840	.973	.096	10.163	***
Y12	أحرص على حضور المؤتمرات والملتقيات المهنية والتخصصية.		.786	.996	.108	9.208	***
Y13	أقارن أدائي بممارسات زملائي للوقوف على نقاط القوة والضعف.		.886	1.130	.102	11.045	***
Y14	أطلع على الممارسات المحلية والعالمية بغرض التعلم.		.909	1.118	.097	11.527	***
Y15	أذهب لمقر العمل بهمة وشغف.	التعاون والإلتزام الوطني	.895	1.000	—	—	—
Y16	التحفيز والتقدير يزيد من دافعتي وحماسي للعمل.		.883	1.020	.077	13.218	***
Y17	المشاركة في العمل الجماعي يرفع من أدائي الوظيفي.		.893	.989	.073	13.571	***
Y18	أهتم بنظرة زملائي لي وبرضاهم عن أدائي.		.842	.870	.073	11.896	***
Y19	لدي شغف في أداء مهام العمل الموكلة إلي بإتقان.	المشاركة وتحمل المسؤولية	.795	1.000	—	—	—
Y20	أحرص على أن أكون متميزاً عن زملائي في نتائج العمل.		.786	.911	.069	13.119	***
Y21	أبحث دائماً عن فرص للمشاركة في المنافسات والجوائز المحلية أو العالمية.		.930	1.073	.098	10.974	***
Y22	أثق بقدراتي ومهاراتي الوظيفية.		.931	1.141	.104	10.985	***
Y23	حرصتي على جودة الأداء والإنجاز المهني، يهيئ لي فرص التنافس في الجوائز المحلية والخارجية.	المهارات الإبداعية	.873	1.000	—	—	—
Y24	أرتفاع الروح القيادية في الوزارة تهيئ لي بيئة ملائمة للتميز في الأداء.		.938	.990	.069	14.296	***
Y25	لدى نظرة مستقبلية توجه قدراتي نحو تحقيق رؤية الوزارة وأهدافها.		.928	1.056	.076	13.937	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y26	ثقة الوزارة بقدراتي ومهاراتي تجعلني إنجز الأعمال دون أن أكلف بها.		.884	1.022	.081	12.536	***

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.



كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي:

شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٣. ويوضح جدول

(٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي:

جدول رقم (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.045
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.03
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	.980
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.994
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.914
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.981

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (١٠) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد التميز الوظيفي:

جدول رقم (١٠) معاملات الثبات والصدق للتميز الوظيفي

المعاملات		عدد العبارات	أبعاد التميز الوظيفي
معامل الصدق	معامل Cronbach's alpha		
0.869	0.755	4	المبادرة والإبداع
0.919	0.845	5	الأداء والإنجاز
0.875	0.765	5	التعلم المستمر
0.957	0.915	4	التعاون والالتزام الوظيفي
0.928	0.861	4	المشاركة وتحمل المسؤولية
0.949	0.901	4	المهارات الإشرافية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين (٠.٧٥٥)، (٠.٩١٥)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أبعاد التميز الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين (٠.٨٦٩)، (٠.٩٥٧)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد التميز الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعبارة المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	4.17	.520	10.656**	0.000	متوفر
التصميمات والهياكل التنظيمية	4.40	.417	12.298**	0.000	متوفر
الأختيار والتعيين	4.18	.526	11.564**	0.000	متوفر
التدريب والتنمية	4.08	.578	13.062**	0.000	متوفر
إدارة وتقييم الأداء	4.45	.498	13.236**	0.000	متوفر
منظومة التعويضات	4.28	.542	12.161**	0.000	متوفر
التميز الوظيفي	4.25	.632	10.491	0.000	متوفر
المبادرة والإبداع	4.17	.722	15.611	0.000	متوفر
الأداء والإنجاز	4.11	.753	9.009	0.000	متوفر
التعلم المستمر	4.14	.804	9.009	0.000	متوفر
التعاون والالتزام الوظيفي	3.88	1.030	11.277	0.000	متوفر
المشاركة وتحمل المسؤولية	4.07	.832	13.910	0.000	متوفر
المهارات الإشرافية	4.28	.640	9.755**	0.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٧ بانحراف معياري ٠.٥٢٠.
- توافر بعد التصميمات والهياكل التنظيمية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٤٠ بانحراف معياري ٠.٤١٧.
- توافر بعد الأختيار والتعيين كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٨ بانحراف معياري ٠.٥٢٦.

- توافر بعد التدريب والتنمية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٨ بانحراف معياري ٠.٥٧٨.
- توافر بعد إدارة وتقييم الأداء كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٤٥ بانحراف معياري ٠.٤٩٨.
- توافر بعد منظومة التعويضات كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٥٤٢.
- توافر متغير التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٥ بانحراف معياري ٠.٦٣٢.
- توافر بعد المبادرة والإبداع كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٧ بانحراف معياري ٠.٧٢٢.
- توافر بعد الأداء والإنجاز كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١١ بانحراف معياري ٠.٧٥٣.
- توافر بعد التعلم المستمر كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٤ بانحراف معياري ٠.٨٠٤.
- توافر بعد التعاون والإلتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٨ بانحراف معياري ١.٠٣٠.
- توافر بعد المشاركة وتحمل المسؤولية كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٧ بانحراف معياري ٠.٨٣٢.
- توافر بعد المهارات الإشرافية كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٦٤٠.

٣. إختبار الفروض:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختبار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) على التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم

المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية) في وزارة التنمية المحلية" ويتفرع من هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية التالية:

(H0-1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المبادرة والإبداع كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على الأداء والإنجاز كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعلم المستمر كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعاون والالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-5) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المشاركة وتحمل المسؤولية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-6) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المهارات الإشرافية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

استخدم الباحثون تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (١٢) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية في أبعاد التميز الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	معامل Beta	اختبار ت		اختبار ف	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
التميز الوظيفي	.647a	.419	التصميمات والهياكل التنظيمية	.101	.195	2.647	.009	23.916	.000 ^b
			الأختبار والتعيين	.110	.020	.284	.000		
			التدريب والتنمية	.112	.199	3.384	.001		
			إدارة وتقييم الأداء	.208	.359	4.607	.000		

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	معامل Beta	اختبار ت T-Test		اختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
			منظومة التعويضات	.182	.157	2.312	.021		
المبادرة والإبداع	.734a	.539	التصميمات والهياكل التنظيمية	.108	.137	1.938	.053	32.053	.000 ^b
			الاختيار والتعيين	.171	.090	1.352	.000		
			التدريب والتنمية	.074	.086	1.527	.000		
			إدارة وتقييم الأداء	.285	.323	4.323	.000		
			منظومة التعويضات	.217	.274	4.210	.000		
الأداء والإنجاز	.499a	.249	التصميمات والهياكل التنظيمية	.035	.050	.670	.053	22.475	.000b
			الاختيار والتعيين	.081	.117	1.677	.055		
			التدريب والتنمية	.148	.196	3.314	.001		
			إدارة وتقييم الأداء	.166	.214	2.728	.007		
			منظومة التعويضات	.087	.125	1.826	.009		
التعلم المستمر	.466a	.218	التصميمات والهياكل التنظيمية	.087	.143	1.884	.050	18.856	.000b
			الاختيار والتعيين	.043	.070	.979	.028		
			التدريب والتنمية	.120	.180	2.982	.003		
			إدارة وتقييم الأداء	.238	.348	4.340	.000		
			منظومة التعويضات	.029	.047	.677	.499		
التعاون والالتزام الوظيفي	.758a	.574	التصميمات والهياكل التنظيمية	.115	.178	2.221	.027	9.647	.000b
			الاختيار والتعيين	.042	.065	.854	.034		
			التدريب والتنمية	.135	.192	3.001	.003		
			إدارة وتقييم الأداء	.185	.256	3.019	.003		
			منظومة التعويضات	.070	.108	1.459	.145		
المشاركة وتحمل المسؤولية	.716a	.513	التصميمات والهياكل التنظيمية	.078	.115	1.395	.044	5.534	.000b
			الاختيار والتعيين	.044	.065	.837	.003		
			التدريب والتنمية	.101	.137	2.089	.037		
			إدارة وتقييم الأداء	.161	.212	2.436	.015		
			منظومة التعويضات	.053	.077	1.017	.310		

اختبار ف F-Test	اختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الإنحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
	القيمة	المعنوية						
.000b	7.258	.000	3.782	.209	.275	.398	.631a	المهارات الإشرافية
		.032	2.154	.133	.150			
		.000	5.776	.334	.382			
		.002	3.118	.157	.163			
		.054	1.248	.114	.114			
					التصميمات والهياكل التنظيمية			
					الأختيار والتعيين			
					التدريب والتنمية			
					إدارة وتقييم الأداء			
					منظومة التعويضات			

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول السابق رقم (١٢) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) وأبعاد المتغير التابع (التميز الوظيفي)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٤١٩)، أي أن المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) مجتمعة، تفسر (٤١.٩%) من التباين في المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية)، أما النسبة الباقية (٥٨.١%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد التميز الوظيفي (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية)، على الترتيب (٠.٥٣٩، ٠.٢٤٩، ٠.٢١٨، ٠.٥٧٤، ٠.٥١٣، ٠.٣٩٨)، أي أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات)، يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد التميز الوظيفي، بالنسب التالية على الترتيب (٥٣.٩%، ٢٤.٩%، ٢١.٨%، ٥٧.٤%، ٥١.٣%، ٣٩.٨%).

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٦٤٧)، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات)، والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي على الترتيب (٠.٧٣٤، ٠.٤٩٩، ٠.٤٦٦، ٠.٧٥٨، ٠.٧١٦، ٠.٦٣١) وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات)، أبعاد (الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، المهارات الإشرافية) وارتباط قوي بالنسبة لأبعاد (المبادرة والإبداع التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية). كما تشير نتيجة اختبار F لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي إلى أن الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات)، على الترتيب (٠.١٠١، ٠.١١٠، ٠.١١٢، ٠.٢٠٨، ٠.١٨٢)، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) لها تأثير جوهري على بعد (المبادرة والإبداع) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥ %).

- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) لها تأثير جوهري على بعد (الأداء والإنجاز) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء) لها تأثير جوهري على بعد (التعلم المستمر) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بعد (منظومة التعويضات) ليس له تأثير على التعلم المستمر لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء) لها تأثير جوهري على بعد (التعاون والالتزام الوظيفي) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بعد (منظومة التعويضات) ليس له تأثير على التعاون والالتزام الوظيفي لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء) لها تأثير جوهري على بعد (المشاركة وتحمل المسؤولية) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بعد (منظومة التعويضات) ليس له تأثير على المشاركة وتحمل المسؤولية لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التصميمات والهياكل التنظيمية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) لها تأثير جوهري على بعد (المهارات الإشرافية) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).
- أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده؛ باستثناء بعد منظومة التعويضات منفرداً لا تؤثر على أبعاد (التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية) منفردة.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٠) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) على التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية) في وزارة التنمية المحلية.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المبادرة والإبداع كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثاني	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على الأداء والإنجاز كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثالث	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعلم المستمر كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الرابع	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعاون والالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الخامس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المشاركة وتحمل المسؤولية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض جزئياً
الفرض الفرعي السادس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المهارات الإشرافية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض كلياً وجزئياً

المصدر: من إعداد الباحثون

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحثون للنتائج التالية:

١. لتحقيق التميز الوظيفي، تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورًا هامًا في تحقيق التكامل مع استراتيجيات وأهداف المنظمة وضمان توجيه جهود الموظفين نحو تحقيقها.
٢. تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم وتوزيع الوظائف والمسؤوليات بطريقة تعزز التنسيق والكفاءة.
٣. تبدأ رحلة التميز الوظيفي من خلال اختيار الكفاءات المؤهلة التي تملك المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
٤. تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بترجمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة الى مؤشرات واضحة لقياس و تقييم وإدارة أداء الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه البناء لتحسين الأداء وتحقيق التميز.
٥. من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر، يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وهذا يساعد على تطوير المعرفة والكفاءات اللازمة لمواكبة النمو المستمر للمنظمة.
٦. في عالم الأعمال المتسارع تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورًا أساسيًا في إدارة عمليات التغيير اللازمة لضمان تكيف الموظفين مع التحولات المستمرة لسوق العمل بهدف تحقيق التميز.
٧. تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تطوير إستراتيجيات تهدف الى تعزيز الاندماج الوظيفي للمواهب القيمة في المنظمة والحفاظ عليها، وذلك من خلال تقديم مزايا تنافسية وفرص للتطوير المستمر.
٨. تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القادة والمهنيين، حيث يُعتبر تطوير القادرين على توجيه المنظمة نحو التميز استثمارًا ناجحًا للمنظمة.
٩. تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ركيزة أساسية لبناء الثقافة اللازمة لتطوير المنظمات ومواكبة تطورات السوق المحلي من أجل تحقيق التميز الوظيفي والحفاظ على مركزها التنافسي.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (١٣) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	التعرف على واقع تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة التنمية المحلية.	- الدراسة الاستطلاعية. - الدراسة التطبيقية. - النتائج العامة للدراسة.	تم تحقيقه
الهدف الثاني	التعرف على مدى توافر أبعاد التميز الوظيفي لدي العاملين في وزارة التنمية المحلية.	- الدراسة الاستطلاعية. - الدراسة التطبيقية. - النتائج العامة للدراسة.	تم تحقيقه
الهدف الثالث	دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي في وزارة التنمية المحلية.	- نتائج التحليل الوصفي. - نتائج اختبار الفروض. - النتائج العامة للدراسة. - توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	تم تحقيقه
الهدف الرابع	التوصل إلى بعض الدلالات النظرية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من ناحية، وتساعد في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين لدى وزارة التنمية المحلية محل الدراسة من ناحية أخرى.	- النتائج العامة للدراسة. - توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثون

ج. توصيات الدراسة:

- توصيات تخص وزارة التنمية المحلية محل الدراسة:

جدول رقم (١٤) توصيات الدراسة

التوصيات المقترحة للتنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
استمرار العمل على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تحدد احتياجات الوزارة من مورها البشري، وترفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، مع زيادة الاهتمام بكافة أبعادها وتطويرها.	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية/ موارد مادية	بشكل مستمر
تعزيز مهارات وخبرات فريق العمل القائم على تحليل وتصميم الأعمال والوظائف؛ كونها الخطوة الأولى في تحقيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	إدارة الموارد البشرية/ إدارة التدريب	موارد بشرية/ موارد معرفية/ موارد مادية	مرة كل ٦ شهور
المتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من التميز الوظيفي، وتطبيق متطلبات المعايير	الإدارة العليا،	موارد معرفية،	بشكل

مستمر	موارد بشرية/ موارد مادية	إدارة الموارد البشرية/ إدارة التدريب	الخاصة بهذه الممارسات، واستقطاب الخبراء في مجال التميز الوظيفي؛ لتجاوز العقبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.
بشكل مستمر	موارد معرفية	إدارة الموارد البشرية	إطلاع الموظفين على فئات التميز الوظيفي للمنظمات الحكومية وغير الحكومية

المصدر: من إعداد الباحثون

• توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة دور التخطيط الاستراتيجية في تحسين التميز الوظيفي.
- دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والتميز الوظيفي.
- دراسة دور القيادة الأبوية في تحقيق التميز الوظيفي.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٠)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ١٢٠.
- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧.
- أبو ناعم، عبد الحميد (٢٠١٧): " الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي"، دار الثقافة العربية، القاهرة
- أكرم، محمد (٢٠١٧)، "تطوير الأداء الإداري بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور (٢٠١٨) "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقيادات الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ص ٣٠.
- خطاب، عائدة سيد؛ والحبشي، حسنية محمد (٢٠٠٩) : قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة : دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع عشر بعنوان: " الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، جامعة عين شمس، القاهرة .
- الرشيدة، نايل سالم (٢٠٠٧)، "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، ص ١١.
- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل، (٢٠٠٢)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أبد، الأردن، ص ١٤٥.
- سلمان، منى جواد (٢٠٢٢)، "أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز: إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣- ١٨.
- السلمي، علي (٢٠٠٢) "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ص ٢١.

- السيد، رضا (٢٠٠٧) "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص ١١٤.
- شكر، ليلي (٢٠٢١)، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، القاهرة، ص ٥٣.
- شيخ، عسري (٢٠١٨) "ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، ص ٥٢.
- الطائي، يوسف حبيب، الفضل، حمود حسين (٢٠١٠)، " مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ٣٥.
- عبد الرحمن توفيق وآخرون (٢٠٠٨)، (خبراء بميك) "التميز الإداري والفاعلية القيادية"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، ص ٦.
- عمري، سامي (٢٠٠٧)، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف بالمسيلة، ص ١٠٠.
- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٩) الدراسة العلمي، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
- غازي، علي (٢٠١٤)، "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (٣)، ص ٨.
- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص ٩١.
- النجار، فريد (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مكتبة التجارة، جامعة بنها، ص ٧.
- الياسري، أكرم محسن وآخرون (٢٠١٦) "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال"، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ٢٤٤.
- Alnamrouti, A., Rjoub, H., & Ozgit, H. (2022). Do strategic human resources and artificial intelligence help to make organisations more sustainable? Evidence from non-governmental organisations. Sustainability, 14(12), 7327.
- Berry, Frances Stokes and Barton Wechsler (1995): State Agencies Experience with Strategic Planning :Findings from a National Survey. Public Administration Review, Vol.55, No 2, (March /April), pp.159-168.

- Bruntha, P. (2022). ACHIEVING ACADEMIC AND CAREER EXCELLENCE THROUGH EMOTIONAL INTELLIGENCE. Business Analytics and Intelligence in Digital Era, 65.
- Bryson, John ,and William. Roering (1987) : Applying Private-Sector Strategic Planning in the public Sector , Journal of the American planning Association ,Vol.53,No.1,pp.6-22.
- Caliskan ,E.N (2010)," The Impact Of (SHRM) On Organizational Performance" ,Journal Of Naval Science and Engineering ,Vol.6 ,No.2 , P.P 100-116
- Chidambaram, K., Mugundhan, D., & Rao, M. P. (2020). A glimpse of a stratagem for endorsing communication skills in the line of engineering for career excellence. Research Journal in Advanced Social Sciences, 1.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human Resource Management Review, 33(1), 100899.
- Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. Human Resource Management, 60(1), 89-118.
- Cronbach, L (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, Psychometrika, 16(3), 297-334.
- Damelio, R. (2017). The basics of benchmarking. Productivity Press (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781420081473>
- El-Saharty, S. (2020). COVID-19 has increased the need for investing in Human Capital in the GCC [Blog]. Retrieved 3 March 2022, from <https://blogs.worldbank.org/arabvoices/covid-19-has-increased-need-investing-human-capital-gcc>.
- French, S. (2009). Re-framing strategic thinking: the research-aims and outcomes. Journal of Management Development, 28(3), 205-224.
- Golob, T. (2001) Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research. Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA 92697-3600, U.S.A.
- Gowan, M., DeMarr, B. J., & David, J. (2022). Human resource management: Managing employees for competitive advantage. SAGE Publications.

- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. *Journal of cleaner production*, 196, 576-587.
- Guseinov, I. (2019). Challenges of strategic management of human resources in the context of european integration. In *Simpozion Științific Internațional al Tinerilor Cercetători* (pp. 85-93).
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). Strategic human resource management. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1-16). IGI Global.
- Kumar, G. R. (2005). *Career Excellence*. Atlantic Publishers & Dist.
- Kwok, B. C., Zulimran, M., & Sue, P. (2023). Re-designing performance management for healthcare—the performance empowerment, advancement and career excellence (PEACE) system. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2183-2193.
- Malik, A. (Ed.). (2022). *Strategic human resource management and employment relations: An international perspective*. Springer Nature.
- Misbah, M., & Budiyo, B. (2020, October). Strategic human resources management to take the challenges of the society era 5.0. In *International Conference of Business and Social Sciences*.
- O'Shea, J. P. (2015). Cardiologist's life and career: Excellence and service to patients and profession. *Heart, lung & circulation*, S1443-9506.
- ORJI, M. G., OLANIYI, B. K., OLADELE, T. O., & MHIRNA, A. (2022). Strategic Human Resource Management and Performance of Selected Deposit Money Banks in Abuja, Nigeria. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 4(1), 1-12.
- Osborne, David, and Ted Gaebler ,(1995) : *Reinventing Government*, Reading MA : Addison-Wesley.
- Paul. Nutt and Robert. Backoff (1992) : *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations* , San Francisco : Jossey –Bass.
- Poister, Theodore, and Gregory Streib (1989): *Management Tools in Municipal Government:Trends over the past Decade* ,public Administration Review, Vol. 49,No.3, (May / june), pp.240-48.
- Porter, L., & Tanner, S. (Eds.). (2010). *Assessing Business Excellence* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080493930>
- Ramdani, L., & Boudinar, C. (2021, May). Human resources management in the era of digital transformation in algeria: Challenges and issues. In *2021 1st International Conference On Cyber Management And Engineering (CyMaEn)* (pp. 1-4). IEEE.

- Salman, M., & Battour, M. (2022). Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3(1), 46-96.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Storey, J., & Wright, P. M. (2023). *Strategic human resource management: A research overview*.
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, (2011), "Strategic Management and Business Policy", 13th ed, New York; Prentice Hall, Upper Saddle River, p 5.
- Vartiak, L., & Jankalova, M. (2017). The business excellence assessment. *Procedia engineering*, 192, 917-922.
- Velásquez–Ascanio, J. D. (2022). Human resources management: A perspective for the company ESPO SA. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 15(2), 483-487.
- Wechsler, Barton and Robert. Backoff, (1987) : The Dynamics of Strategy in Public Organizations, *Journal of the American Planning Association*. Vol. 53, No.1,pp.34-43.

