



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
سعيدة



الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري
- دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة -

تحت إشراف الدكتورة:

- حريق خديجة

من إعداد الطلبة:

- شريفي محمد أمين

- براهيم إبراهيم

نُقِشت وأُجيزت علنيا بتاريخ 27 ماي 2025

أعضاء اللجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ.د. صرصار فاطمة	أستاذة محاضرة أ	رئيسا	جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
أ.د. حريق خديجة	أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
أ.د. عبدلي لطيفة	أستاذة التعليم العالي	ممتحنا	جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

{وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى}

من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة خطوتها، وكل نجاح حققته...إلى والدي العزيزين، اللذين منحاني الحب والدعم بلا حدود، وكأنا النور الذي أضاء طريقي في كل لحظة. شكراً لكم على دعواتكم التي كانت سر نجاحي، وعلى صبركم وتضحياتكم التي لا توصف.

إلى إخي وأصدقائي، الذين كانوا سدي في هذه الرحلة، شكراً لكم على تشجيعكم، وابتساماتكم التي خففت عني أعباء الطريق.

وأخيراً، إلى نفسي، التي كافحت وصبرت وسهرت، فها أنا اليوم أجني ثمار تعبتي وجهدي، وأبدأ فصلاً جديداً من حياتي بكل فخر وأمل. الحمد لله أولاً وأخيراً على هذا الإنجاز، وأسأل الله أن يكون بداية خير لي في قادم الأيام.

محمد.

إهداء

"إلى والدتي الغالية،

إليك يا منبع العطاء ومصدر الإلهام، يا من غرست في نفسي قيم الاجتهاد والإخلاص،
ووهبتني من حبك وصبرك ما لا تنفد الكلمات. لقد كنتِ، ولا تزالين، الركيزة التي
أستمد منها قوتي، والنور الذي يرشدني في مسيرتي.

أمي العزيزة، لا يسعني إلا أن أتقدم إليك بأسمى عبارات الشكر والامتنان، مقرونة
بدعائي الدائم أن يديم الله عليك الصحة والسعادة، ويجزيك خير الجزاء على كل ما
قدمته لي من حب وتضحية."

إبراهيم.

التشكرات

"وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

(سورة التوبة: 105)

يسرنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتنا المشرفة "الأستاذة حريق خديجة"، على توجيهاتها القيّمة، ودعمها المستمر، وحرصها الدائم على إرشادنا طوال مراحل إعداد هذا العمل، لقد كان لخبرتها وتوجيهاتها الأثر الكبير في تجاوز التحديات وتحقيق هذا الإنجاز.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، الأفاضل، على وقتهم الثمين، وملاحظاتهم القيّمة، التي من شأنها أن تثري هذا العمل وتساهم في تطويره.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا العميق لجميع العاملين في مديرية السياحة والصناعات التقليدية على تعاونهم الكريم وتقديمهم للمعلومات اللازمة.

وأخص بالذكر رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، على دعمه وتعاونه الكبير، وتقديمه كل التسهيلات الممكنة، ما أسهم بشكل واضح في تحقيق هذا الإنجاز.

جزاكم الله خير الجزاء، ودمتم سندًا لكل باحث وطالب علم.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سعيدة، وتحليل أثرها على تحقيق التميز الإداري، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين) والتميز الإداري، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية تمثلت في 30 موظف في المؤسسة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 23.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، عند مستوى المعنوية 0.05، مما يعكس أهمية تبني ممارسات إستراتيجية في إدارة المورد البشري كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الموارد البشرية، التميز، التميز الإداري، الفعالية، الأداء.

Abstract:

This study seeks to examine the extent to which strategic human resource management is implemented within the Directorate of Tourism and Traditional Industries in the Saïda Province, and to analyze its impact on achieving administrative excellence, the research investigates the relationship between key dimensions of SHRM namely (planning, recruitment, development, motivation, and empowerment) and administrative excellence, the study adopted a descriptive-analytical methodology and relied on a questionnaire as the primary tool for data collection from a random sample consisting of 30 employees in the institution under study, data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 23.

The findings revealed a statistically significant impact of strategic human resource management on achieving administrative excellence, at a significance level of 0.05, this reflects the importance of adopting strategic practices in managing human resources as a means to enhance institutional performance and achieve administrative excellence.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Human Resources, Excellence, Administrative Excellence, Effectiveness, Performance.



فهرس المحتويات

الفهرس

الموضوع	الصفحة
البسمة	/
الإهداء	/
التشكرات	/
الملخص	/
الفهرس	IV - II
قائمة الأشكال	VI
قائمة الجداول	VIII - VII
قائمة الملاحق	X
المقدمة العامة	ب - ح
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز الإداري	61 - 2
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	3
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	3
المطلب الثاني: أهداف ومكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	7
المطلب الثالث: دور وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	10
المطلب الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التقليدية والحديثة	14
المبحث الثاني: عموميات حول التميز الإداري	21

21	المطلب الأول: تعريف التميز الإداري وأهميته
23	المطلب الثاني: مستويات وأهداف التميز الإداري
25	المطلب الثالث: مبادئ ومداخل التميز الإداري
27	المطلب الرابع: نماذج التميز الإداري
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	المطلب الأول: الدراسات المحلية
42	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
50	المطلب الثالث: لمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والقيمة المضافة لها
61	خلاصة الفصل
147-65	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة
65	تمهيد
66	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة
66	المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة
67	المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة
70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة
76	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
79	المطلب الأول: جمع البيانات وتصميم الدراسة الميدانية
92	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة (الديموغرافية)

99	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية
110	المطلب الرابع: تحليل وتفسير النتائج
114	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
114	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
121	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
131	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
137	المطلب الرابع: تحليل وتفسير النتائج
147	خلاصة الفصل
155-152	الخاتمة العامة
160-155	قائمة المراجع
207-162	قائمة الملاحق



قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية	4
02	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	9
03	نموذج جامعة ورويك	15
04	استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب نموذج هارفارد	17
05	عناصر النماذج الأوروبي EFQM	34
06	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة	75
07	نموذج المقترح لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	78
08	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	88
09	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع	90
10	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للاستبيان ككل	91
11	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالجنس	93
12	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالسن	94
13	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي	96
14	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالدرجة الوظيفية	97
15	التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية	99
16	تعديل نموذج الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05	144
17	تعديل نموذج الدراسة عند مستوى المعنوية 0.10	145

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	6
02	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	11-12
03	نتائج التميز الإداري	24-25
04	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	79
05	يوضح مقياس ليكرت الخماسي	80
06	نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	82
07	نتائج معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	83-84
08	نتائج معامل الارتباط لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان	85
09	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	86
10	نتيجة اختبار Shapiro-Wilk للمتغير المستقل	87
11	نتيجة اختبار Shapiro-Wilk للمتغير التابع	89
12	نتيجة اختبار Shapiro-Wilk لبيانات الاستبيان ككل	91
13	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالجنس	92
14	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالسن	94
15	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي	95
16	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالدرجة الوظيفية	96-97
17	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية	98
18	نتائج المتوسط الحسابي والاتجاه الموافق له	100
19	نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التخطيط	100-101
20	نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التوظيف	101-102
21	نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التطوير	102-103

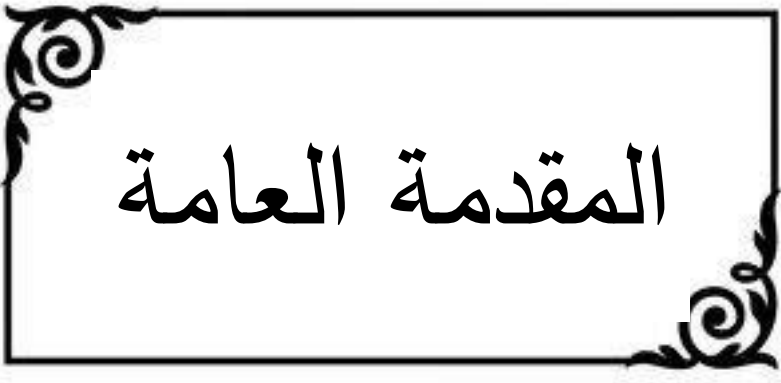
104-103	نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التحفيز	22
105-104	نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التمكين	23
106-105	نتائج تحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل	24
109-108	نتائج التحليل الإحصائي لبيانات المتغير التابع	25
110	نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان ككل	26
115-114	نتائج معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع	27
116	نتائج معامل الارتباط بين بعد التخطيط والتميز الإداري	28
117	نتائج معامل الارتباط بين بعد التوظيف والتميز الإداري	29
118	نتائج معامل الارتباط بين بعد التطوير والتميز الإداري	30
119	نتائج معامل الارتباط بين بعد التحفيز والتميز الإداري	31
120	نتائج معامل الارتباط بين بعد التمكين والتميز الإداري	32
122	نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل على المتغير التابع	33
124	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده التخطيط على التميز الإداري	34
125	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده التوظيف على التميز الإداري	35
127	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده التطوير على التميز الإداري	36
129-128	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده التحفيز على التميز الإداري	37
130	نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده التمكين على التميز الإداري	38
132	اختبار تجانس التباين ليفن Levene	39
132	اختبار ستودنت T لمتغير الجنس	40
133	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير السن	41
134	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	42
135	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الدرجة الوظيفية	43
136	تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الخبرة المهنية	44



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	165-162
02	ثبات الأداة	166
03	صدق الاتساق الداخلي والبنائي	172-167
04	اختيار التوزيع	173-172
05	التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة	176-173
06	التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية (المستقل التابع)	183-176
07	اختيار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها	189-184
08	اختيار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها	201-190
09	اختيار تجانس التباين ليفن Levene	203-201
10	اختيار الفرضية الرئيسية الثالثة	205-203
11	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية	206
12	رسالة استقبال في مؤسسة محل الدراسة	207



المقدمة العامة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة شملت مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل المؤسسات تواجه تحديات متسارعة تتطلب منها التكيف المستمر والسعي نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز، وفي هذا الإطار برز الاهتمام بالموارد البشري كأحد العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الفرق بين المؤسسات الرائدة وتلك التي تعجز عن مواكبة التغيرات، مما دفع العديد من المنظمات إلى إعادة النظر في طرق إدارة مواردها البشرية، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى تبني الأساليب الحديثة.

تُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الاستراتيجيات التي تركز عليها المؤسسات، إذ تعتمد على مفاهيم حديثة تتعلق بالعنصر البشري، وتهدف إلى إضافة طابع استراتيجي على إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد رسالة، رؤية، وأهداف واضحة تسعى لتحقيقها، بما يساهم في بلوغ الأهداف الشاملة للمؤسسة، وتصنف هذه الإدارة ضمن الاستراتيجيات الوظيفية، حيث تُعنى برسم السياسات المتعلقة بالموارد البشرية وتخطيط مساهمهم المهني داخل المؤسسة، بما يضمن جعلهم عناصر فعالة ومتميزة.

وبناء على ذلك، أصبح من الضروري على المؤسسات الساعية إلى الريادة والتميز أن تتبنى أساليب إدارة حديثة تركز على ثقافة التميز، وعلى رأسها التميز الإداري، حيث تسعى المؤسسات الجزائرية جاهدة إلى مواكبة التحولات والتغيرات المستمرة من خلال تبني مبادئ وأساليب عصرية تمكنها من تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها المؤسسية، والارتقاء بأدائها نحو المعايير العالمية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاء اختيارنا لدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، من خلال التركيز على واقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة، باعتبارها مؤسسة تسعى إلى الارتقاء بأدائها الإداري وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، عبر الاعتماد على العنصر البشري كمرتكز أساسي لنجاحها، ونسعى من خلال هذا العمل إلى إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في دعم التميز الإداري، مع محاولة تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين الأداء مستقبلاً.

1- مشكلة الدراسة:

استنادا إلى ما تم عرضه سابقا، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري داخل إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة، حيث نسعى من خلالها إلى الإجابة عن الإشكالية التالية:

"ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سعيدة؟"

وانطلاقا من هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من أسئلة الفرعية التي تسعى إلى تحليل الأثر المتعلق بكل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها المختلفة وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها المختلفة (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين) في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز الإداري تعزى إلى بعض الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية)؟

2- فرضيات الدراسة:

استنادا إلى الإشكالية المطروحة، تم بناء فرضيات رئيسية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري وفقا للمتغيرات الديموغرافية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05.

وبناءً على ذلك، ستسعى الدراسة الى اختبار هذه الفرضيات ميدانيا، بهدف التوصل الى نتائج تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري في هذه المؤسسة.

3- حدود الدراسة:

وضعت الدراسة الحالية ضمن مجموعة من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وهي كما يلي:

الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في تناول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين) في تحقيق التميز الإداري.

الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة ميدانيا في مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سعيدة، باعتبارها من المؤسسات العمومية ذات الصلة المباشرة بمجال السياحة والصناعات التقليدية في الجزائر.

الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 16 فيفري 2025 إلى 02 مارس 2025، وهي الفترة التي تم خلالها توزيع أدوات الدراسة وجمع البيانات اللازمة للتحليل.

حيث يساعد تحديد حدود الدراسة على تركيز البحث ضمن نطاق محدد يمكن معالجته بدقة وموضوعية، مما يسهم في تعميق الفهم بالموضوع محل الدراسة، وتجنب التشتت في تناول القضايا المرتبطة به، كما يتيح للقارئ الإلمام بالإطار الذي أجريت فيه الدراسة، وفهم النتائج ضمن سياقها الصحيح، مما يعزز من موثوقية الدراسة ومصادقيتها العلمية.

4- أسباب اختيار الدراسة:

أسباب ذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بمجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورغبتنا في التعمق فيه.

- الرغبة في ربط الجانب النظري الذي درسناه بالواقع العملي داخل المؤسسات الجزائرية.

أسباب موضوعية:

- تزايد أهمية الموارد البشرية كمصدر أساسي لتحقيق التميز داخل المؤسسات، خصوصاً في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.
- ضعف تطبيق المنهجية الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات، مما يجعل الموضوع جديراً بالبحث والتشخيص.
- أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإداري باعتبارها من القضايا الحديثة والحيوية في بيئة العمل.

أسباب علمية:

- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز الإداري، خصوصاً في السياق الجزائري.
- الحاجة إلى تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد المؤسسات في تحسين آليات إدارتها للموارد البشرية.
- المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية في ميدان الإدارة الإستراتيجية من خلال الربط بين النظرية والتطبيق.

5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري داخل المؤسسات (غير ربحية). وتأتي أهميتها أيضاً من خلال تقديمها قراءة تحليلية لواقع الممارسات الإدارية في مؤسسة جزائرية، مما قد يُسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

6- أهداف الدراسة:

فيما يلي، نبين أهداف الدراسة التي تم تحديدها بدقة لضمان تحقيق غايات الدراسة المرجوة وتمثلت فيما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة.
- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري.

- محاولة دراسة وجود علاقة وأثر بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مقترحات يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

7- المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يتيح وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها، وهذا من خلال جمع المعلومات من المراجع التي تتناول مواضيع مشابهة لموضوع دراستنا وتحليلها من كتب ومراجع أكاديمية متخصصة، إلى جانب بعض الدراسات السابقة ذات الصلة.

أما في الجانب الميداني، فتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزع على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي البسيط.

8- صعوبات الدراسة:

واجهنا صعوبات خلال مرحلة الدراسات الميدانية، تمثلت في توزيع الاستبيانات واسترجاعها، وذلك بسبب اعتماد العينة العشوائية وتوزع أفرادها، مما أدى إلى عدم تواجدهم في مكان وزمان واحد، الأمر الذي تطلب وقتاً وجهداً إضافيين لإتمام عملية جمع البيانات.



تمهيد:

تُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لتحقيق تكامل فعال بين خططها الاستراتيجية ورأس مالها البشري، بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، ويكمن جوهر هذا التوجه في النظر إلى الموارد البشرية بوصفها أداة استراتيجية لا تقل أهمية عن باقي الموارد، بل تشكل أساساً في دعم تنفيذ الرؤية المؤسسية وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

من خلال هذا المنظور لم يعد دور إدارة الموارد البشرية محصوراً في أداء الوظائف الإدارية التقليدية، بل تجاوز ذلك نحو المساهمة الفعلية في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، واستثمار مهاراتهم بأقصى حد ممكن، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل قادرة على الابتكار، واتخاذ قرارات فعالة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتفوق والريادة، وبهذا تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق التميز الإداري، باعتباره النتيجة الطبيعية لتكامل الجهود بين العنصر البشري والخطط الاستراتيجية، بما يضمن تحسين جودة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لم يعد مفهوم "إدارة الموارد البشرية" يقتصر على كونه عملية تقليدية تتعلق بتوظيف الأفراد وإدارة شؤونهم الإدارية، بل أصبح أداة استراتيجية فعالة تعتمد عليها المؤسسات الناجحة. فالمنافسة الحادة في الأسواق اليوم تتطلب رؤية طويلة الأمد تتجاوز الحلول الكلاسيكية، وهنا تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، التي لا تقتصر على الاهتمام بالعنصر البشري فقط، بل تسعى إلى إيجاد توازن فعال بين طموحات الأفراد الشخصية وأهداف المؤسسة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مدخل مفاهيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سنقوم بالتذكير ببعض المصطلحات التي تساعد على ذلك، والمتمثلة فيما يلي:

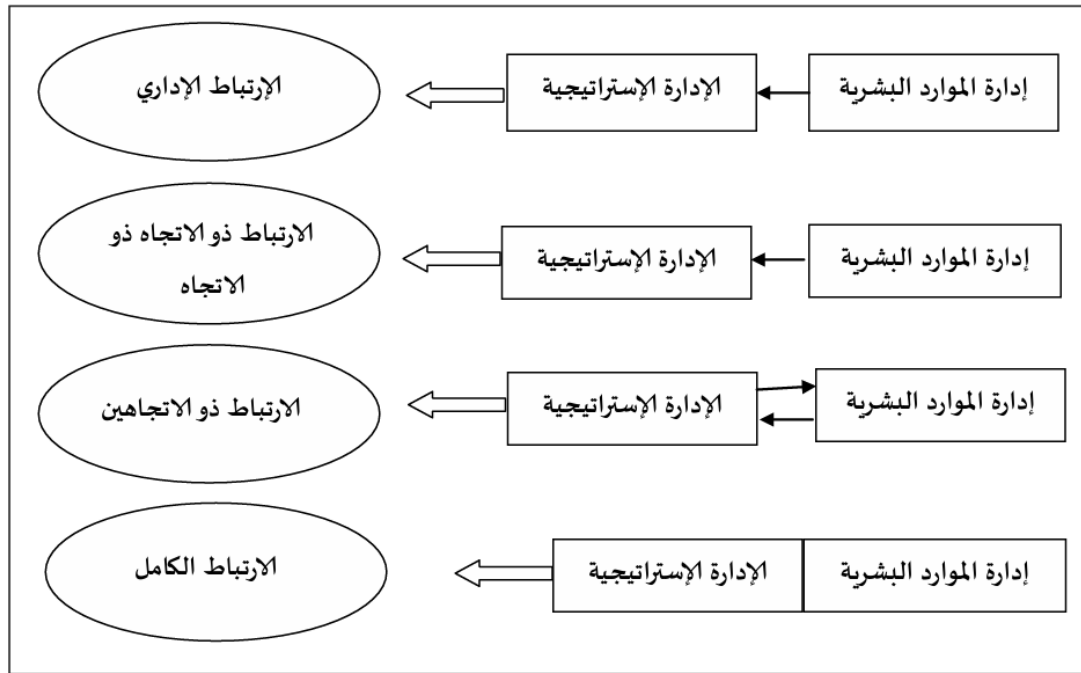
الموارد البشرية: هي جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة، الذين يتم استقطابهم وتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال الاستفادة المثلى من قدراتهم ومهاراتهم. (قاسم، 2010)

إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (شاوش، 1996، صفحة 27)

الاستراتيجية: هي مجموعة من الوسائل والأساليب التي تعمل المنظمة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة، أي هي خطة موضوعية تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي مناورة يقصد بها التعامل وخداع المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة وهي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة. (النداوي، 2009، صفحة 142)

الإدارة الاستراتيجية: يعرف ANSSOF الإدارة الاستراتيجية على أنها "العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها. (المغربي، 1999، صفحة 33)

الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية



المصدر: (العيداني، 2020، صفحة 55)

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر:

"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية." (يحضية، 2005، صفحة 83)

"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة."

"تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نوايا وخطط المؤسسة بناءً على الكيفية التي يمكن تحقيق أهداف العمل بها من خلال الأشخاص، اعتمدت في ذلك ثلاث اقتراحات: (أرمسترونج، 2008)

- أن رأس المال البشري يعد موردا رئيسيا للتميز التنافسي.
- أن الأشخاص هم من ينفذون الخطة الاستراتيجية.
- أنه ينبغي اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد إلى أين تريد هذه المؤسسة الوصول وكيف يمكنها الوصول إلى كذلك.

"تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية." (الله و محمد حسن الطيب ، 2022، صفحة 514)

"هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة." (سايشي و يوسف، 2014، صفحة 420)

مما ذكر نستنتج التعريف الشامل الآتي:

"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن مجموع القرارات التي تهدف إلى تحقيق الاستغلال الفعال للموارد والكفاءات البشرية كرأس مال بشري لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتطبيق أنظمة خاصة بالموارد البشرية تمكن من تحقيق الأداء العالي والتميز المستدام."

وتتميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجملة من الخصائص نذكر منها: (عمارة و عمار مراتي، 2019، صفحة 184)

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تتضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتجلى الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العناصر المذكورة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
. الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) . الأداء الالي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار	. الاهتمام بالبناء العقلي والفكري للمورد البشري . المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات
. التركيز على الجوانب المادية في العمل . الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز . تحسين بيئة العمل والأداء الفردي	. الاهتمام بمحتوى العمل . البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية . الاهتمام بالحوافز المعنوية
. تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني . وإكساب الفرد مهارات يدوية . تنمية العمل والأداء الفردي	. تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع . والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. . تنمية العمل والأداء الجماعي

المصدر: (السلمي، 2002، صفحة 45)

ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن تركيز الإدارة الحديثة على قضايا الموارد البشرية يعبر عن سعيها لتحقيق توازن دائم بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين فيها، وذلك من خلال التعامل مع العنصر البشري بمنطق التكلفة مقابل العائد. ويعد فهم مفهوم الموارد البشرية وإدراك أهميتها ضمن موارد المؤسسة مدخلا أساسيا لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية على هذا المورد الحيوي، وتكمن وظيفة إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير الأفراد ذوي الكفاءة والابتكار الذين تحتاجهم المؤسسة للتفوق في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد والتنافس، مما يجعل من الضروري إدارة هذا المورد برؤية استراتيجية تراعي أهداف المؤسسة وتطلعات موظفيها. (الخزامي، 2003)

وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إطارا يسعى إلى الاستثمار الأمثل للقدرات والمهارات البشرية، من خلال تبني استراتيجيات فعالة وسياسات ملائمة تمكن من استغلال كل الإمكانيات الكامنة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها خطة طويلة الأجل تتضمن مجموعة من البرامج والسياسات التي تركز على العنصر البشري وتتناغم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء قوة عمل مهنية قادرة على الاستجابة لمتطلبات الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- تشير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بهذا المفهوم إلى سلسلة من الخطط والاستراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير داخل نظام الموارد البشرية، بما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية ودعم توجهاتها الإستراتيجية.
- ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية النتائج المرجوة في تصميم وتنفيذ برامج الأفراد لا بد أن تكون جزءاً من عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، ويعني ذلك أن على مديري الموارد البشرية أن:
 - يشاركوا بفعالية في صياغة استراتيجية المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالقضايا المتصلة بالعنصر البشري، أو بتوجيه هذا المورد الحيوي نحو خيارات استراتيجية معينة.
 - أن يتحلوا بالامام شامل بالأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وإدراكهم لطبيعة المهارات والسلوكيات والاتجاهات المطلوبة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية المتبناة وتوفير مقومات دعمها.

(المرسي، 2003)

المطلب الثاني: أهداف ومكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: أهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- يمكن ايجاز الأهداف الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (عباس، 2018)
 - من المهم أن تعمل المنظمة على استقطاب المورد البشري المناسب المؤهل علميا وفقا لمتطلبات العصر، من خلال وضع استراتيجية دقيقة ومحددة تتسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ويقصد بذلك مساهمة الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها ووسائلها ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق هذا الهدف إلا عبر استراتيجية طويلة الأمد تتضمن رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، مدعومة بسياسات وبرامج وإجراءات

تحفيزية سواء كانت مادية أو معنوية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة تمكن المورد البشري من إبراز قدراته ومهاراته الإبداعية، إلى جانب أداء مهامه بكفاءة.

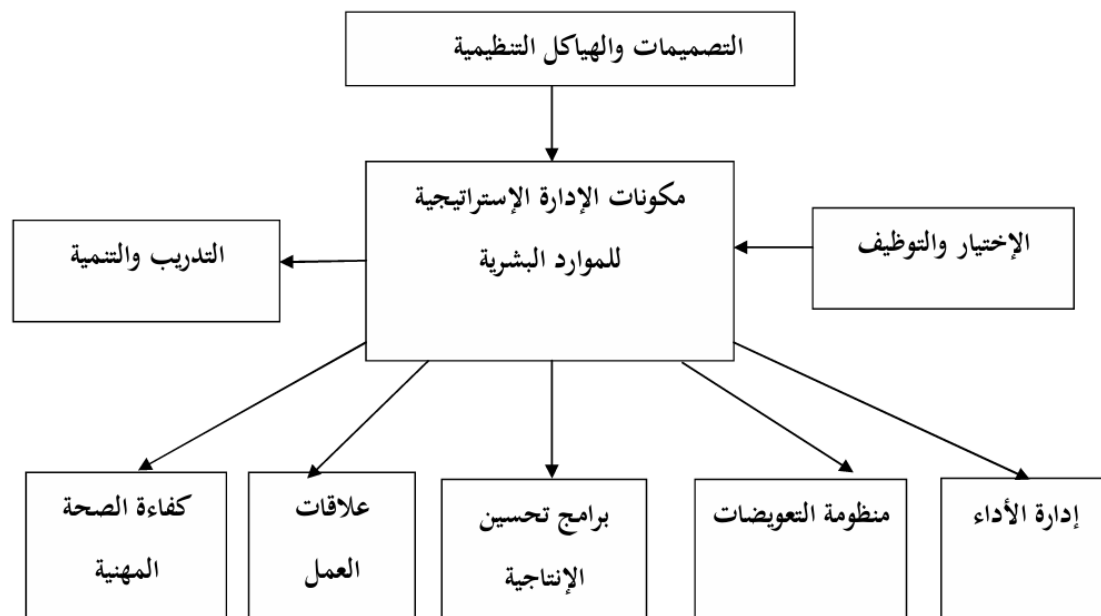
- عند إعداد استراتيجيتها وتحديد أدوارها يجب على إدارة الموارد البشرية أن تواكب الاتجاهات الحديثة والمتوقعة عالميا في المستقبل القريب، سواء في الجوانب الإدارية، أو الإنتاجية، أو التسويقية، أو القانونية، أو غيرها من التغيرات في البيئة الخارجية لضمان تكيف استراتيجيتها مع هذه التحولات.
- من الضروري أن توفر المنظمة موارد بشرية متخصصة ومؤهلة وذات احترافية عالية للعمل داخل إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن هذه الإدارة من تنفيذ مهامها المتوقعة وغير المتوقعة بكفاءة، ويجب ألا ينظر إلى الإنفاق على إدارة الموارد البشرية كخسارة أو تكلفة لا فائدة منها، بل كاستثمار استراتيجي في أحد أهم الموارد الذي يعود على المنظمة بعوائد ملموسة ومنافع معنوية محسوسة.
- ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحديث سياساتها وبرامجها باستمرار، وجعلها تتماشى مع أحدث الاتجاهات في مجال الموارد البشرية، حيث تسهم هذه التحديثات في رفع مستويات الفعالية والإنتاجية وجودة الأداء، مما يعزز من فرص نجاح المنظمة واستمرار تطورها.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها بالتنسيق والتكامل مع باقي إدارات المنظمة، لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال. فنجاح هذه الاستراتيجية مسؤولية جماعية تشترك فيها كل الإدارات، وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى، حيث يقع على عاتقهما التنفيذ الفعلي للاستراتيجية ضمن الواقع العملي اليومي للمنظمة

ثانيا: مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن عرض مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي: (النجار، 2006،

صفحة 92 ، 93)

الشكل (02): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: (النجار، 2006، صفحة 92)

1. التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.
2. الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.
3. التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
4. إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل السياسات الموارد البشرية والتقارير.
5. منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
6. برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات العمليات والنتائج الاستخدامات البيئة الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
7. علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

8. كفاءة الصحة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

المطلب الثالث: دور وعوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسة، خاصة باعتباره جزءا مؤثرا في رأس مال المؤسسة كما تواجه تحديات في بيئة العمل سواء كانت داخلية أم خارجية، كل هذه المتغيرات أدت إلى زيادة الحاجة إلى إدارة وتخطيط الموارد البشرية إستراتيجيا.

أولاً: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد تحولت النظرة التقليدية للموارد البشرية من كونها زيادة لتكاليف المؤسسة وكذلك النظرة إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين، إلى نظرة إستراتيجية تعتبرها جزءا مؤثرا في رأس مال المؤسسة وهو ما يطلق عليه برأس المال البشري أي الفكري ليظهر بذلك الاختلاف في الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب

نذكر منها ما يلي:

. تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

. تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

. الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

. الاهتمام بقضايا التغيير. (أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، 2008)

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
1. المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
2. مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
3. المستوى التنظيمي	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزء من الإدارة العليا للمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل
4. حدود التنسيق والتكامل	التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مقارنة مع الوظائف الأخرى التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل: الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
5. الأنشطة محل الاهتمام	الاهتمام بمكافأة وبرامج التعويض للعاملين استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة إعداد تقارير عادة من العمالة بالمنظمة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن حل مشاكل العاملين تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط	الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ وضع إستراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة

تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة		
--	--	--

المصدر: (أحمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، 2008، صفحة 31)

ومن خلال المقارنة السابقة بين المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي يمكن التأكيد على أهمية الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي ومن هنا يمكن التأكيد على العديد من المجالات أهمها ما يلي:

1. الاستغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي
2. الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة
- 3- إعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة.
4. ضمان المسألة المالية لنتائج الموارد البشرية.
5. جذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.
6. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية.
- 7- قياس الأداء ووضع الحوافز والمكافأة التي تتناسب مع هذا الأداء. (أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، 2008، صفحة 32)

جوانب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- ولمعرفة إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالي:
- ❖ تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- ❖ توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعد على القيام هذا الدور.
- ❖ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ❖ إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.

تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافأة بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، 2008، صفحة 32. 33)

ثانيا: التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتعرض المنظمة لعدة تحديات في بيئة العمل، سواء من الداخل أو من الخارج، مما يعزز حاجتها لاعتماد إدارة وتخطيط استراتيجي لمواردها البشرية. وتنقسم هذه التحديات إلى نوعين: داخلية وخارجية، وهي كما يلي:

1. التحديات الداخلية التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تعد الموارد البشرية من أبرز العوامل الداخلية التي قد تعيق نمو المنظمة ومواكبتها للتغيرات التكنولوجية، ويعود السبب في ذلك إلى التحولات في توجهات الأفراد نحو العمل، والتي تظهر من خلال:
- تراجع رضا الموظفين عن الرواتب والمزايا المقدمة.
- شعور الموظفين بعدم كفاية المعلومات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة.
- الإحساس بانعدام الأمان الوظيفي نتيجة نقص المهارات المطلوبة لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.
- ضعف الانتماء والولاء للمنظمة.
- شعور الأفراد بعدم الاستفادة الكاملة من قدراتهم من قبل المنظمة.
- غياب الوضوح في معايير تقييم الأداء.
- تنوع واختلاف الحاجات التي يتطلع الموظفون إلى تحقيقها من خلال العمل.
- رغبة الموظفين في المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مع مطالبتهم بالعدالة والإنصاف في مختلف جوانب بيئة العمل. (أحمد، الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، 2008)

2. التحديات الخارجية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تتعامل المنظمة مع مجموعة من التحديات الخارجية في بيئة العمل، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:
- التسارع الكبير في التكنولوجيا لا سيما في المجال الرقمي.
- تغير التشريعات والقطاعات الحكومية، بما قد يفرض قيوداً على بعض أنشطة المؤسسة.

- اشتداد المنافسة في السوق.
- تزايد وتنوع متطلبات واحتياجات المستهلكين.
- التحولات الديموغرافية في سوق العمل، مثل ارتفاع نسبة النساء العاملات. (حسن، 1999 . 2000)

كل هذه التحديات تفرض على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تتعامل معها بمرونة، وتتكيف مع التغيرات المتواصلة التي تطرأ على بيئة العمل.

المطلب الرابع: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التقليدية والحديثة

تعتبر النماذج تصورا فكريا لكيفية بناء استراتيجية الموارد البشرية، وتميز بين نوعين من النماذج: النماذج التقليدية والنماذج الحديثة.

أولا: النماذج التقليدية

❖ النماذج البيئية:

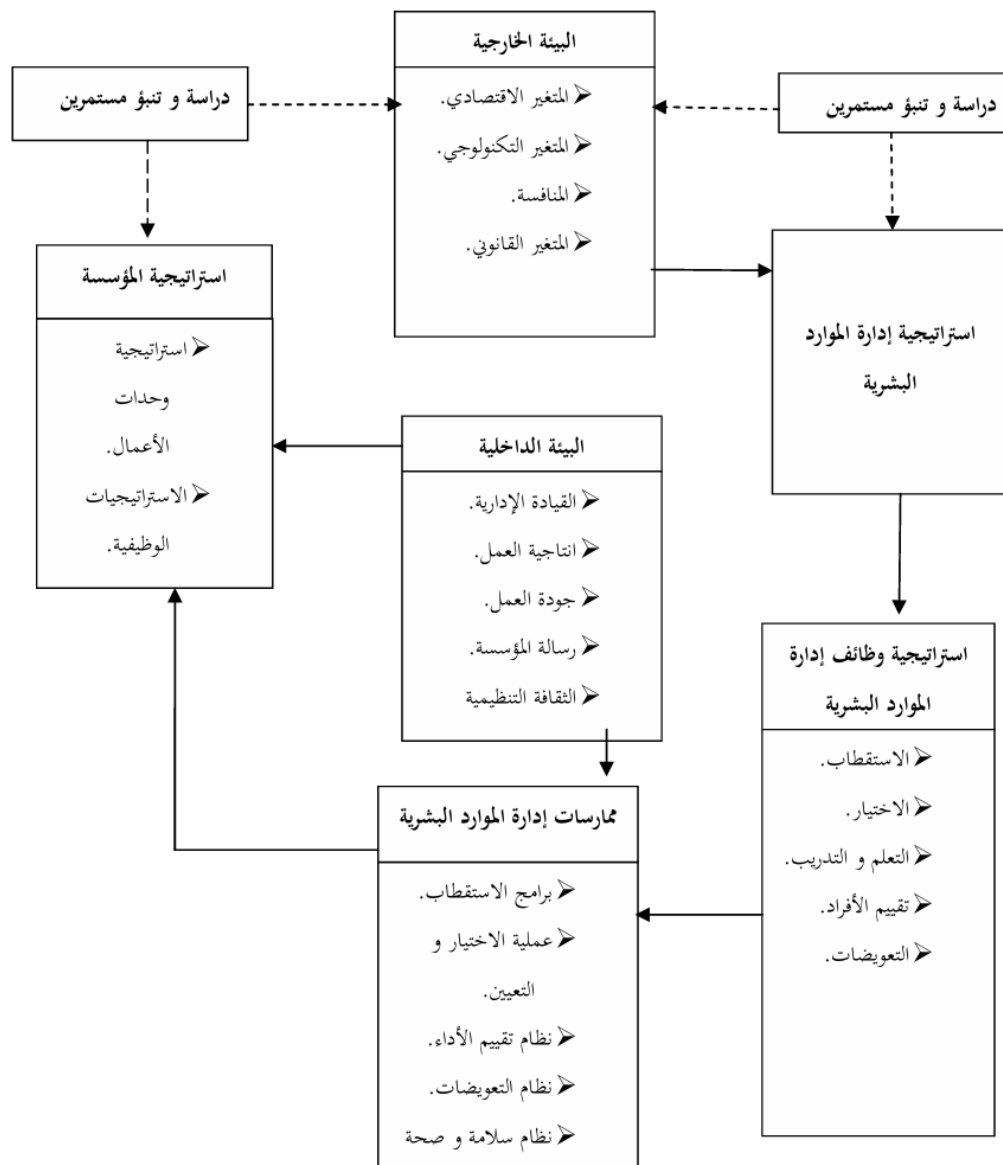
1. نموذج التوجه الاستراتيجي التنافسي: يعتمد هذا النموذج على فكرة أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دورا مباشرا في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

ويعد كل من "سنيل SNELL" و"رايت WRIGHT" من أبرز الباحثين في هذا المجال، حيث أكدوا على أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعد وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. فكل الأنشطة المرتبطة بها تهدف بالأساس إلى تقوية هذه التنافسية، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية لا تشتغل بمعزل عن باقي وظائف المؤسسة، بل تعتبر جزءا أساسيا من تنفيذ الاستراتيجية العامة وتحقيق نتائج ملموسة. (بودلة، 2016، صفحة 57)

2. نموذج ورويك WARWICK : اعترف هذا النموذج بالمحيط الخارجي لإدارة الموارد البشرية، كما يقوم على وجود علاقات تفاعلية ذات اتجاهين بين كل من استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية. (حروش، 2016)

والشكل التالي يوضح نموذج ورويك:

الشكل (03): نموذج جامعة ورويك



المصدر: (عقيلي، 2005، صفحة 123)

حسب هذا النموذج فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي نتيجة للعمليات التالية:

- 1- تحليل البيئة الخارجية من أجل التعرف على التغيرات المحتملة واتجاهاتها، ومدى تأثيرها على نشاطات المؤسسة أو على بيئتها الداخلية.
 - 2- تحليل البيئة الداخلية وتقييم انعكاسات المتغيرات الخارجية عليها، بهدف تمكين المنظمة من الاستعداد الجيد للتعامل معها والتكيف مع ظروفها.
- وفي ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وفي ظل إمكانيات المنظمة، يتم تحقيق ما يلي:

. وضع استراتيجية المنظمة الكلية بما تضمنه من استراتيجيات للأعمال والوظائف.

. وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر من أهم استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع استراتيجية المنظمة، ويساهم في تحقيق أهدافها.

3- تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع استراتيجيات ووظائفها وممارستها على شكل أنظمة وبرامج تنفذها مختلف إدارات المؤسسة.

وعند نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات ووظائفها وممارستها، سينعكس ذلك على انجاز استراتيجياتها، والاسهام في تحقيق الرسالة وتنفيذ الاستراتيجية العامة، وسينعكس ذلك على انتاجية العمل وجودة المنتجات. (بودلة، 2016)

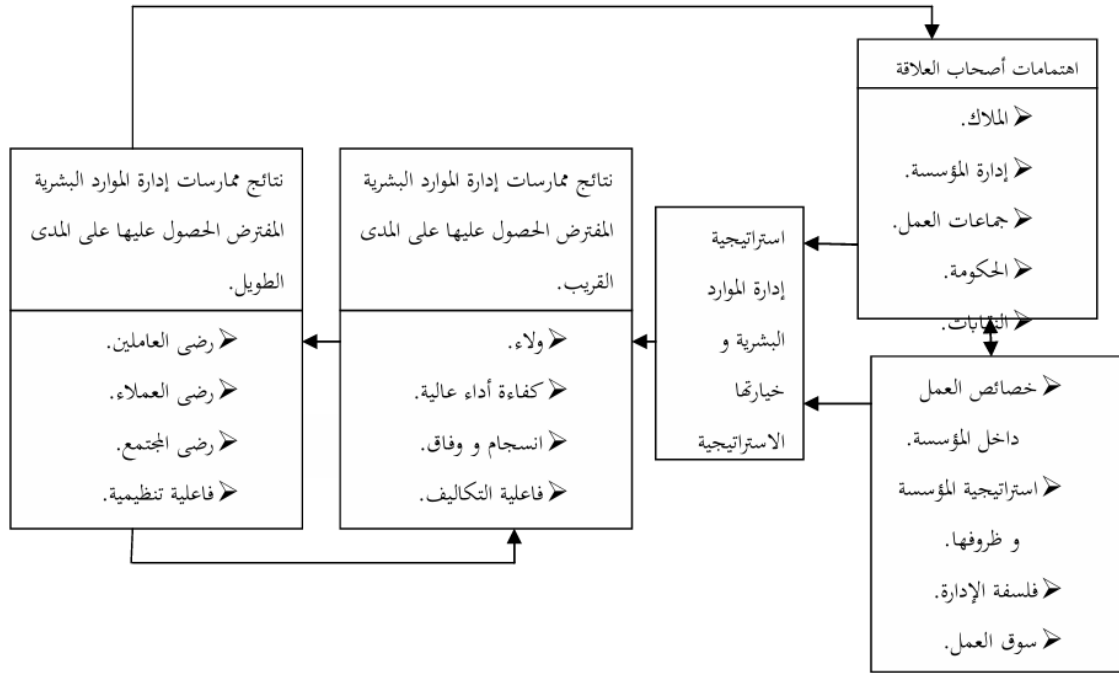
3. نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة: تقوم فكرة هذا النموذج على مبدأ التفاعل المستمر بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لا يمكن أن يتم دون الاعتماد على الموارد المتوفرة، وعلى رأسها المورد البشري. فالعنصر البشري يعد المحرك الأساسي لنجاح أي استراتيجية، ولذلك فإن الاستثمار في تدريبه، تعليمه، وتنمية مهاراته هو السبيل الأمثل لضمان أداء فعال يعود بالنفع على المؤسسة، ويسهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها طويلة المدى. (بودلة، 2016)

❖ النماذج التحليلية:

1. نموذج هارفرد: تم تطوير نموذج هارفرد سنة 1984، وقد جرى تطبيقه بسرعة داخل المملكة المتحدة، يتميز هذا النموذج بأخذه في الحسبان لتأثير مصالح واهتمامات مختلف المساهمين في المؤسسة على سلوك الموظفين ومستوى أدائهم. كما يولي أهمية خاصة لعوامل البيئة المحيطة، باعتبارها من العوامل المؤثرة في تشكيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية. (حروش، 2016)

والشكل التالي يوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب نموذج هارفرد:

الشكل (04): استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب نموذج هارفارد



المرجع: (عقيلي، 2005، صفحة 125)

يتبين من خلال الشكل أن نموذج هارفارد يشدد على ضرورة أن تراعي قرارات إدارة الموارد البشرية احتياجات أصحاب المصالح، بالإضافة إلى بعض العوامل الظرفية أو الموقفية، ويظهر النموذج كيف تؤثر هذه العوامل على اهتمامات المعنيين، وعلى اختيار سياسات الموارد البشرية المناسبة، والتي تصمم لتحقيق الالتزام، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة والفعالية، وتقضي هذه السياسات إلى نتائج طويلة المدى تعود بالنفع على الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل. (وآخرون س.، 2014)

2. نموذج جاتس GUESTS: يعد نموذج "جاتس (GUESTS) قريباً في مضمونه من نموذج هارفارد إلا أنه يتميز عنه بعدد من الجوانب أبرزها:

- التكامل الاستراتيجي ويقصد به إشراك إدارة الموارد البشرية بشكل فعال ومباشر في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- الالتزام ويتمثل في ضمان التزام الموظفين بأداء مهامهم ومسؤولياتهم، مع الحرص على توافق سلوكهم وأدائهم مع المعايير المحددة سلفاً.
- المرونة أي توافر هيكل تنظيمي قادر على التكيف والتعديل بما يتناسب مع التغيرات، بحيث تشمل هذه المرونة جميع الأقسام والوظائف داخل المؤسسة.

- الجودة والمقصود بها ضمان مستوى عال من جودة المنتجات والخدمات المقدمة. (حروش، 2016)

3. نموذج ميشيغان: يقترح نموذج ميشيغان أنه لتحقيق أداء أفضل وزيادته يجب على المؤسسات ان تنشئ علاقة مباشرة بين استراتيجياتها العامة واستراتيجيات الموارد البشرية والهياكل التنظيمية التابعة لها، ويركز هذا النموذج على مجموعة من العناصر الأساسية وهي: الاختيار، التقييم الاستراتيجي، المكافآت، والتطوير سواء على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي. (آخرون س.، 2014)

ثانيا: النماذج الحديثة

ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة. يمكن عرضها وتوضيح البعض منها فيما يلي:

• نموذج الممارسات الأفضل:

يقوم هذا النموذج، المعروف بالنموذج العالمي، على الفرضية التي تفيد بأن هناك مجموعة من الممارسات المثلى في إدارة الموارد البشرية، والتي يؤدي تطبيقها إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير. ويُطلق عليه "العالمي" لكونه يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات وفي أي بيئة كانت، دون ارتباط بقطاع أو حجم معين. (Armstrong, Strategic human resource management, 2006)

وقد تم تحديد العديد من قوائم هذه الممارسات، ومن أبرزها القائمة التي أوردها والتي تتضمن ما يلي: (Armstrong, Strategic human resource management, 2006, p. 55)

- ضمان الاستقرار الوظيفي.
- اختيار أفضل الكفاءات للعمل.
- اعتماد فرق عمل ذاتية التنظيم.
- تقديم تعويضات مرتفعة مرتبطة بالأداء.
- الاستثمار في التدريب لتطوير قوى عاملة ماهرة ومحفزة.
- تقليص الفروقات بين المناصب داخل المنظمة.
- تعزيز تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار.

• نموذج التطابق الأفضل:

يركز هذا النموذج على ضرورة أن تتلاءم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الظروف الخاصة بالمنظمة، مثل ثقافتها، عملياتها الداخلية، وبيئتها الخارجية. ويشدد على أن هذه الاستراتيجيات ينبغي أن تراعي في الوقت ذاته مصالح المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين بها، ولهذا السبب يرى كثير من الباحثين أن نموذج التطابق الأفضل أكثر واقعية وأهمية من نموذج الممارسات الأفضل. (Armstrong, Strategic human resource management, 2011)

ولتحقيق هذا التطابق، يجب أن تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية القدرة على إدارة نوعين من التطابق: أ. التطابق الخارجي: وهو الانسجام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، وكذلك مع المتغيرات البيئية ويتطلب هذا النوع من التطابق مستوى عالٍ من التكيف والمرونة في الممارسات.

ب. التطابق الداخلي (أو الأفقي): وهو التناسق بين استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف، التدريب، وتطوير المهارات، بحيث لا تُعالج هذه الوظائف كأنشطة منفصلة، بل كجزء من منظومة متكاملة. (بوعمامة، استراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي -مذكرة ماجستير-، 2011)

ورغم مزايا هذا النموذج، إلا أنه يواجه بعض التحديات فقد أشار Purcell (1999) إلى أن السعي لتحقيق التطابق قد يكون محدود الفعالية، نظراً لصعوبة التنبؤ بجميع المتغيرات الطارئة وتعقيد العلاقات المتبادلة بينها. ولهذا يرى أن على المنظمات أن تركز أكثر على التفاعل مع التغيرات التنظيمية بدلاً من التمسك الصارم بنموذجي "التطابق الأفضل" أو "الممارسات الأفضل". (Armstrong, Strategic human resource management, 2011)

• نموذج قاعدة الموارد:

يركز هذا النموذج على القيمة الاستراتيجية للمورد البشري، باعتباره عنصراً أساسياً في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. يرى أصحاب هذا النموذج أن المورد البشري يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حقيقية إذا توفرت فيه بعض الخصائص المحددة وفقاً لما أشار إليه بارني (Barney)، وهي: (مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، 2009)

- أن يكون ذا قيمة.

- أن يكون نادراً.

– أن يكون من الصعب تقليده.

– أن يصعب استبداله بمورد آخر.

ينطلق هذا النموذج من فكرة أن الاستثمار في الموارد البشرية، سواء في التوظيف أو التدريب أو التحفيز، يعد استثماراً له عائد مهم على المدى الطويل، كما يؤكد على أن مكونات استراتيجية الموارد البشرية تشكل ركائز رئيسية لاستراتيجية المنظمة، وأن المورد البشري هو العامل الحاسم في تحديد الأداء العام ونجاح المنظمة على المدى البعيد.

• نموذج محاسبة الموارد البشرية:

يعد من أوائل النماذج المعتمدة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تم توظيف مختلف النظريات المرتبطة بسوق العمل، ورأس المال البشري، والحوافز. يركز هذا النموذج على توعية المديرين بتأثير قراراتهم على الموارد البشرية، وبالتالي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (بلمهدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، 2008)

يسعى هذا النموذج إلى تعزيز السلوكيات الإنسانية الداعمة للتعاون بين الأفراد والمؤسسة، من خلال خلق أهداف مشتركة تجمع بين الإدارة والموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. ومع ذلك، يواجه هذا النموذج بعض الصعوبات في التطبيق، خصوصاً فيما يتعلق باستخدام الأساليب المحاسبية لقياس واستعمال المعلومات الاجتماعية. (بلمهدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، 2008)

• نموذج تسيير المعرفة:

أصبح مفهوم المعرفة متداولاً بشكل واسع في الممارسات والدراسات الإدارية، مما ساهم في تطوير نموذج تسيير المعرفة كأحد الأساليب الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. ويظهر تحليل هذا المفهوم مدى انسجامه مع تسيير الكفاءات ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. تتمثل عملية تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية في القدرة على إدارة المعرفة بفعالية، كما أن تسيير هذه الكفاءات يرتبط أيضاً بقدرة الأفراد على التعاون من خلال تبادل الخبرات والمعلومات، والمساهمة في بناء علاقات إيجابية بين مختلف الكفاءات داخل المؤسسة (يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مدخل الجودة والمعرفة، 2005)

• نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعد تسيير الجودة الشاملة من أبرز النماذج المعتمدة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث ينظر إليه كنظام إداري يهدف إلى تحقيق رضا الزبون من خلال إحداث تحول في سلوكيات وتوجهات الموارد البشرية والكفاءات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات سواء الاستراتيجية أو التشغيلية.

- حيث يساهم هذا النموذج في تعزيز شعور الانتماء لدى الأفراد داخل المنظمة، كما يدفعهم للعمل بروح الفريق الواحد وتحسين الأداء باستمرار، مع التركيز على تبني سلوك تنظيمي فعال وذو كفاءة عالية، ويقوم على استثمار القدرات والمهارات المشتركة بين الإدارة والكفاءات بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل دائم، مما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (ليلي و آخرون، 2009)

المبحث الثاني: عموميات حول التميز الإداري

يُعد التميز الإداري ركيزة أساسية تسعى إليها المؤسسات الطامحة إلى الريادة والاستدامة في أداء مهامها، فهو يعكس قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، ومن خلال هذا المبحث، سنتطرق إلى الأسس التي يقوم عليها هذا التوجه، باعتباره مفتاحاً لتحسين الأداء العام وتعزيز القدرة على تحقيق التميز المؤسسي في مختلف المؤسسات الإدارية.

المطلب الأول: تعريف التميز الإداري وأهميته

تناول العديد من الباحثين مفهوم التميز الإداري كل حسب وجهة نظره ومجالات اهتمامه، وفيما يلي سنحاول استعراض بعض من هذه المفاهيم:

أولاً: مفهوم التميز الإداري

قبل طرح مفهوم التميز الإداري وحب إبراز نشأة مصطلح التميز وبدايات استخدامه، فبالنظر إلى مفهوم التميز "Excellence" نجد أنه ليس حديث النشأة فيعود استخدامه منذ آلاف السنين لدى الفلاسفة الصينيون في كتاباتهم، واستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" المشتقة من كلمة "Ariston" وبترجمته إلى اللغة الإنجليزية نجد أنه يحمل ثلاث معاني "Best Braver, Mightter" أي "الأفضل الشجاع، والأقوى، إلا أن أصل هذه الكلمة لدى الإغريق تنقسم إلى شطرين الأول "AR" والتي تعني الضوء المتدفق أو الخير، أما الثاني "iston" والتي تعني الاستقرار وبالتالي فإن التميز لا ينفصل عن فكرة الخيرة والذي يمكن تحديدها من خلال ما يتميز به نشاط معين من خصائص فريدة وصفات جوهرية، وبالتالي لا يوجد تعبير واحد عن

الخير" ولا توجد "ممارسة جيدة واحدة"، طالما كان التميز دائما مصدر إلهام لتحسين الذات والسعي المستمر لنقل المعرفة من خلال الحوار والتجربة. (Anninos, 2007, p. 308_309)

وضمن الأدبيات المختلفة يمكن تعريف التميز الإداري على أنه:

- ترجمة الإنسان لأفكاره الذهنية في شكل عمل منسق لتوصيل الأفكار، ويمثل أيضا الطاقة المتواجدة في النشاطات المتعددة، وأن التميز يتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية والعلاقات التفاعلية بين المنظمة والبيئة. (مرقص و جيهان محمد، 2014، صفحة 06)
- هو عملية طويلة الأجل تختم بالقضايا الاستراتيجية الرئيسية كتطوير العمليات الوظيفية على نحو أفضل والعمل على تحسين أداء الأفراد، وتطوير إطار عمل الجودة من أجل تقديم خدمة ممتازة للعملاء. (Marinescu & Toma, 2018, p. 967)
- يعرف بأنه ما تتخلى عنه المنظمة بشكل منظم عما هو قديم، وقدرة توصيلها إلى ما هو جديد على نحو تحقق مزايا تنافسية من حيث التكلفة الجودة الاعتمادية، المرونة، الابتكار ما يجعلها أفضل من المنافسين. (الشحاذة و آخرون، 2011، صفحة 354)
- يعرف التميز الإداري بأنه الممارسات المتفردة في إدارة المنظمات وتحقيق أفضل النتائج اعتمادا على مبادئ أساسية، وهي التركيز على النتائج الاهتمام بالعاملين القيادة ووحدة الهدف الإدارة بالعمليات تطوير العاملين وإشراكهم بالتحسين المستمر من خلال الإبداع والتعلم، تطوير الشراكات تحمل المسؤولية الاجتماعية. (ريم، 2023، صفحة 694)
- كما يعرف التميز الإداري بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي ومختلف العمليات التي تمارسها المؤسسة سواء كانت إنتاجية تسويقية مالية أو غيرها والتي تحقق مستويات أداء عالية ينتج عنها نتائج وإنجازات تتفوق فيها على منافسيها وما يقابلها من رضا الأطراف الأخذ في المنظمة. (المليجي، 2012، صفحة 10)

يرى (السلمي، 2002، صفحة 12) أن التميز يشير إلى بعدين أساسيين متكاملين في الإدارة الحديثة وهما:

- ❖ **البعد الأول:** أن الإدارة الحقيقية غايتها تحقيق التميز، أي إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على المنافسين، والتي تتفوق على نفسها بمنطق التعلم.
- ❖ **البعد الثاني:** كل ما تقوم به الإدارة يجب أن يتسم بالتميز مهما يصدر عنها من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك أي مجال للخطأ أو للانحراف وبهي الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وبشكل تام.

والبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما في غياب الآخر، واللذان يعتمدان بشكل كبير على الاستثمار في الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي بهدف تفعيل تلك المعرفة وإسقاطها على أرض الواقع.

ثانيا: أهمية التميز الإداري

تتمثل في: (قاري، 2022، صفحة 272-273)

- إن مدخل إدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، فلقد أثبت نجاحا في المؤسسات العالمية في معظم دول العالم.
- إن المؤسسات الإدارية التي تحقق التميز مؤسسات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن سعي تلك المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز، إذ أن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المؤسسة تخدم أربع طبقات أساسية:
 1. طبقة الخدمة الأساسية التي تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.
 2. طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تفي بالاحتياجات كافة.
 3. طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون، إذ فيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
 4. طبقة الخدمة القصوى، وفيها يعيش المتعاملون غاية في الاستماع والسعادة فوق ما يتوقعونه.
- هذا يعني أن التميز لا يكون في جانب على حساب جانب آخر، بل في المكونات الرئيسية والثانوية من أجل إعطاء صورة متكاملة خالية من الثغرات التي تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل، وتعد شيئا أساسيا وجوهريا وهذا يتطلب من القيادات الإدارية صاحبة القرار بذل الجهود المكثفة لتوفير ممارسات متكاملة للتقويم والتحسين المستمر والذي يسهم في تحقيق النجاح المتميز ويخلق بيئة تنافسية مع من حولها من المؤسسات ذات التخصص ذاته، ولا سيما في ظل الظروف والتحديات العالمية والمحلية.

المطلب الثاني: مستويات وأهداف التميز الإداري

أولا: مستويات التميز الإداري

تم تحديد أربعة مستويات للتميز الإداري وهي: (أحلام س.، 2017)

أ - على مستوى الأفراد:

تقوم المنظمة بمنح جوائز تقديرية لكل موظف يظهر تميزا في أداء مهامه، ويسهم بشكل فعال من خلال دعمه ومشاركته.

ب - على مستوى الجماعات وفرق العمل:

تخصص جوائز للفرق التي تظهر أداءً جماعيا متميزا.

ج - على مستوى المنظمة:

يرتكز التميز المؤسسي على ركيزتين رئيسيتين هما: التميز التقني والتميز الإداري، ولا يمكن تحقيق التميز المؤسسي إلا بعد بلوغ التميز على مستوى الأفراد والفرق. وتتميز المنظمة الناجحة بسمات جوهرية، منها: الالتزام، الاستقلالية، اعتماد هياكل تنظيمية بسيطة وخفيفة بعيدا عن التعقيد، السعي نحو رضا العملاء، التوزيع المستمر للأدوار بين الموظفين، اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتشكيل فرق تعمل بروح المغامرة والإنتاجية المرتكزة على كفاءة الأفراد.

د - على المستوى الوطني:

يشمل هذا المستوى كافة منظمات القطاع العام، التي تشارك في برامج التميز وتتنافس على جوائز التميز، وتسعى بشكل دائم للحفاظ على مستوى أدائها وتطويره باستمرار.

الجدول رقم (03): نتائج التميز الإداري

المستوى	المضمون
على مستوى المنظمة	. السرعة في إنجاز الأعمال . تخفيض التكاليف . تقليل معدلات الأخطاء . التحسين في الأداء
على مستوى العاملين في المنظمة	. رفع الروح المعنوية للعاملين . زيادة صلاحيات العاملين . تفجير الطاقات الإبداعية والأفكار المتميزة . الاعتراف بإنجازات العاملين والشعور بالانتماء للمنظمة . تنويع قدرات الموظف وتطوير قدراته . تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء بزيادة تنافس الأفراد

على مستوى العملاء	. الوصول الى رغبات العملاء بتحقيق أفضل النتائج في الخدمة المقدمة أو المنتج المقدم مما يرفع الروح المعنوية للعاملين لإحساسهم برضا العميل. . الوفاء بمتطلبات العميل بتحسين جودة الخدمة المقدمة، بما يزيد من ثقة وولاء العملاء للمنظمة.
-------------------	--

المصدر: (رحمون، 2023 - 2024، صفحة 48)

ثانياً: أهداف التميز الإداري

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال، أصبح التميز الإداري ضرورة لا غنى عنها لضمان نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة، فالقدرة على إدارة الموارد بفعالية، وتحفيز الإبداع، وتعزيز التنافسية تعد من الركائز الأساسية لأي منظمة تسعى للنمو المستدام.

ومن هنا يمكن تسليط الضوء على أهداف التميز الإداري التي تسعى إلى تحقيق الجودة والابتكار واستدامة النجاح، وتتمثل في:

- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة بأقل تكلفة وأعلى جودة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- بقاء ونمو وتميز المؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- التفوق التنافسي وتحقيق موقع تنافسي على المستويين المحلي والدولي.
- إضافة قيمة لمنتجات المؤسسة وتحقيق رضا المستفيدين.
- زيادة القدرات والمهارات الإبداعية والمعرفية لدى الموارد البشرية في المؤسسة.
- أهم أسس إدارة التميز التحسين والتطوير مما يوفر منافع عديدة للمؤسسة.
- ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة.
- بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية. (أسامة، 2014،

صفحة 23)

المطلب الثالث: مبادئ ومداخل التميز الإداري

أولاً: مبادئ التميز الإداري

من أجل تحقيق التميز الإداري يجب الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية وهي: (البوريني، 2016)

- التركيز على أداء العمل بجدية.

- الحفاظ على التواصل الدائم والقرب من العملاء.
- تعزيز الاستقلالية والقدرة على الريادة.
- تحقيق الإنتاجية من خلال تمكين الأفراد.
- توجيه الجهود نحو الأعمال التي تخلق قيمة حقيقية.
- الاكتفاء بالأنشطة التي تتقنها المنظمة والتميز فيها.
- تبني هياكل تنظيمية بسيطة تحتوي على عدد محدود من المستويات الإدارية وقيادة عليا بعدد قليل من الموظفين.
- الجمع بين الحزم والمرونة في أسلوب الإدارة، بما يتناسب مع المواقف المختلفة ومع الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة ليست بالضرورة بحاجة إلى خطط استراتيجية كبيرة لدفع عجلة التميز، بل يكفي أن يتوفر لديها أفراد يسعون بصدق نحو التميز، ويمتلكون الصلاحيات اللازمة لتحقيقه، ولتحقيق التميز وتفعيله، يجب:

- توفير المعلومات الضرورية لدعم اتخاذ القرار.
- تمكين العاملين ومنحهم الحرية والصلاحيات، بما في ذلك السماح بارتكاب الأخطاء كجزء من عملية التعلم والتطوير.

ثانياً: مداخل التميز الإداري

شهد الفكر الإداري تطوراً في المداخل التي تعبر عن مفهوم التميز الإداري، من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمتطلبات الضرورية لهذا التميز، كما أشار إلى ذلك شوقي، حيث قسم هذه المتطلبات إلى أربعة مداخل رئيسية تحظى باهتمام وتشجيع المؤسسات الساعية نحو التميز.

- **الإدارة الاستراتيجية:** تمثل أحد المداخل الفكرية الحديثة والرائدة، وتعرف بأنها أسلوب في التفكير والتصرف يهدف إلى تحديد الاتجاه العام للمنظمة، ووضع رؤية مستقبلية واضحة، وصياغة رسالتها وتحديد أهدافها طويلة المدى، كما تشمل تحديد طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة المحيطة، بما يساعد في كشف الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف، بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية مؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها بشكل مستمر.

• **إدارة الجودة الشاملة:** تعد فلسفة إدارية ومدخلا فكريا يسعى إلى ضمان جودة الأداء في جميع

مراحل العمل داخل المنظمة، بدءا من تحديد المواصفات التي تلبي متطلبات العملاء، ومرورا بعمليات التصميم والتكنولوجيا والإنتاج، مستندة في ذلك إلى منهج شامل يدمج الأنشطة كافة ويشجع على مشاركة الجميع، بما يسهم في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم.

• **إعادة الهندسة:** تمثل أسلوبا مبتكرا للتفكير وإحداث تغيير جذري بهدف التطوير، حيث تقوم على

فكرة البدء من نقطة الصفر، وليس مجرد تعديل أو تحسين الوضع القائم، بل التخلي تماما عن الأساليب التقليدية المتبعة في أداء الأعمال، واعتماد طرق جديدة كليا في تصميم المنتجات أو تقديم الخدمات، بما يضمن تلبية متطلبات العملاء بشكل أكثر فاعلية.

• **القياس المقارن بالأفضل:** هو عملية مستمرة تهدف إلى قياس ومقارنة الأداء والخدمات والممارسات

في مؤسسة معينة مع أفضل النتائج التي تحققت في مؤسسات أخرى.

ويمكن أن يتم هذا القياس داخليا أيضا، من خلال مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الحالية مع أداء سابق حققت فيه نتائج أفضل، بهدف الوصول إلى التحسين المستمر. (فلاح، 2018)

المطلب الرابع: نماذج التميز الإداري

أولاً: نموذج التميز الأمريكي

يعتبر نموذج التميز الأمريكي من أهم نماذج التي تعتمد عليها الدول الأمريكية وغيرها من باقي دول العالم وفيما يلي عرض لأهم ما تضمنه هذا النموذج.

1. التطور التاريخي لنموذج التميز الأمريكي

يعد مالкольم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، ويعتبر هذا النموذج أول نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وقد أفرزته وأوضحته اختلافات المديرين التنفيذيين للمؤسسات في الإجابة على السؤال: ما هي أداة قياس الجودة؟ وفي الوقت الذي اختلفت فيه الإجابات من مؤسسة لأخرى، ظهرت نقطة البداية المتميزة وتمثلت في معايير الفحص الخاصة بجائزة مالкольم بالدريج للجودة القومية.

ففي 2 من أغسطس عام 1987م وفي عهد الرئيس الأمريكي ريجان أقر الكونجرس تأسيس هيئة مالкольم بالدريج لتحسين الجودة وأنشأت الهيئة جائزة الجودة القومية الأمريكية السنوية، ويشرف على هذه الجائزة «المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، ويتمثل الغرض من الجائزة في تشجيع الاهتمام بالجودة

والاعتراف بإنجازات الجودة التي تحقّقها المؤسسات الأمريكية، ونشر استراتيجيات الجودة الناجحة لهذه المؤسسات التشجيع الآخرين.

واعترفت الجائزة رسمية بالمؤسسات التي لديها قيادة دائمة للجودة وسمحت لهذه المؤسسات بالنشر والإعلان عن جوائزها، كما أنها شجعت المؤسسات الأخرى على تحسين ممارسات إدارة الجودة بها حتى تتمكن من المنافسة بفعالية أكبر للحصول على جوائز أخرى. (مراد، 2019، صفحة 3433)

2. تعريف نموذج التميز الأمريكي

يتشابه نموذج التميز الأمريكي الجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز. (السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002)

3. معايير نموذج التميز الأمريكي

تقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية وهي: (الأخضر و فيروز زروخي، صفحة 175 . 176)

. القيادة: يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

. التخطيط الاستراتيجي: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- إعداد خطط العمل؛
- مراجعة أداء المؤسسة.

. التركيز على العملاء: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.
- قياس مستوى الرضا لدى العملاء.

- الحصول على التغذية العكسية.
- بناء ثقافة تنظيمية مساندة.
- القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس وتحليل وتحسين أداء المؤسس، وكذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات والمعرفة وتعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.
- الاهتمام بالعاملين: يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية وتوفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال:

- تعزيز رضا العاملين.
- تدريب العاملين وتطوير القادة.
- تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين.
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- إدارة العمليات: يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل لديها وكذلك كيفية قيامها بتصميم وتطوير وتبسيط عملياتها بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها واستمراريتها.
- النتائج: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- جودة المنتجات والخدمات.
- نتائج العملاء.
- الأداء المالي والأسواق.
- نتائج العاملين.
- كفاءة العمليات.
- الأداء المؤسسي.

وللإشارة فالمعايير السابقة الذكر تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم ويمكن توضيح توزيع النقاط حسب هذا النموذج كما يلي.

القيادة: 100 نقطة.

التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة.

التركيز على العملاء: 85 نقطة.

القياس التحليل وإدارة المعرفة: 90 نقطة.

الاهتمام بالعاملين: 85 نقطة.

إدارة العمليات 85 نقطة.

النتائج: 450 نقطة.

ثانياً: نموذج التميز الأوروبي

يعتبر نموذج التميز الأوروبي من أبرز نماذج إدارة التميز شيوعاً للاستخدام في العالم المعاصر سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نشأته، تعريفه وأهم المبادئ والمعايير التي يقوم عليها.

1. نشأة نموذج التميز الأوروبي

تأسست EFQM في أكتوبر عام 1989، عندما شارك 67 من الرؤساء التنفيذيين ورؤساء الشركات الأوروبية في إعداد وثيقة سياسة EFQM ، وأعلنوا التزامهم بتحقيق رؤيتها ورسالتها. وقد شكلت المنظمة فريقاً من الخبراء من قطاعي الصناعة والأوساط الأكاديمية، لتطوير نموذج التميز EFQM ، وهو إطار شامل يمكن تطبيقه على أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها، وقد استخدم هذا النموذج لأول مرة في دعم تقييم المؤسسات المشاركة في جائزة الجودة الأوروبية عام 1992.

وعلى مدى الثلاثين عاماً الماضية، شهد النموذج العديد من التعديلات، حيث تم تطويره وتكييفه باستمرار ليعكس التغيرات الحاصلة في السوق العالمية. (EFQM, 2025)

2. تعريف نموذج التميز الأوروبي

يعرف Oakland نموذج التميز الأوروبي لإدارة التميز بأنه وسيلة تمثل الكيفية التي تسخر بها المؤسسة طاقتها ومواردها بهدف تحقيق نتائج الأداء التي تسعى إليها ويطلق عليه نموذج تحسين الأعمال. (ابراهيم، 2022، صفحة 231)

3. مبادئ نموذج التميز الأوروبي

لنموذج الأوروبي ثمانية مبادئ تتلخص فيما يلي: (الاجا و نضال حمدان المصري)

- **التركيز على المتعاملين:** الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة، وهو يحكم على تميزها من خلال الخدمات المقدمة له مقارنة مع توقعاته، ومع ما تقدمه المؤسسات الأخرى.

- التركيز على النتائج: من خلال الالتزام بتحقيق النتائج والمنافع المختلف أصحاب المصالح.
- القيادة وثبات الهدف: فعالية القيادة وثباتهم نحو تحقيق أهدافهم المنشودة والثبات في تحقيقها مهما اختلفت الظروف المحيطة بهم.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: حيث تكون المؤسسة أعلى كفاءة وفعالية، إذا تم تشكيل أنشطتها من خلال عمليات مترابطة تدار وتوجه إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة.
- تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم: إن أثنى ما تملكه المؤسسة هي الموارد البشرية، لأنها رؤوس الأموال الحقيقية للمؤسسات الواعية التي تسعى نحو التميز.
- استمرارية التعلم والتحسين والابتكار: من خلال استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها ونتائج العاملين فيها ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد الخدمات.
- بناء الشراكات: من خلال استثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.
- الالتزام نحو الجميع: احترام قواعد المجتمع ونظمه

4. معايير نموذج التميز الأوروبي

تتمثل معاييرها في: (علي، 2020، صفحة 104.106)

الممكنات الخمسة وهي: القيادة، العاملون، السياسة والإستراتيجية، الشراكات والموارد والعمليات. النتائج الأربعة هي: نتيجة العاملين، نتيجة العملاء، نتيجة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

❖ المعيار الأول: القيادة

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تطوير الرسالة كالرؤية والقيم وتجسيد ثقافة التميز.
- تأكيد تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار.
- التواصل مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع.
- تحفيز العاملين ودعمهم وتقديرهم.
- تحديد ودعم التغيير.

❖ المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية.

- تحديد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والابداع.
- تطوير السياسات، والاستراتيجيات ومراجعتها، وتحديثها.
- تعميم السياسات والاستراتيجيات وتطبيقها.

❖ المعيار الثالث: العاملون

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها.
- تحديد معارف العاملين وقدراتهم، وتطويرها وتنميتها.
- إشراك العاملين وتمكينهم.
- معارف العاملين وقدراتهم، وتطويرها وتنميتها.
- إشراك العاملين وتمكينهم.
- التواصل والحوار بين العاملين والمؤسسة.
- مكافأة العاملين وتقديرهم ورعايتهم.

❖ المعيار الرابع: الشراكات والموارد

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- إدارة الشراكات الخارجية.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة الموارد والمباني والممتلكات.
- إدارة التقنية.
- إدارة المعلومات والمعرفة.

❖ المعيار الخامس: العمليات

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة عملية ومنظمة.
- تحسين العمليات حسب الحاجة باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق رضا العملاء وغيرهم من الجهات المستفيدة.
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- إعداد وتقديم المنتجات والخدمات.

▪ إدارة خدمة العملاء وتطويرها.

❖ المعيار السادس: نتائج العاملين

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

▪ الاهتمام وتطوير مقاييس انطباعات العاملين وآرائهم.

▪ إعداد مؤشرات الأداء.

❖ المعيار السابع: نتائج العملاء

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

▪ تطوير مقاييس انطباعات العملاء وآرائهم.

▪ تطوير مؤشرات الأداء.

❖ المعيار الثامن: نتائج المجتمع

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

▪ تطوير مقاييس رضا المجتمع؛

▪ تطوير مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

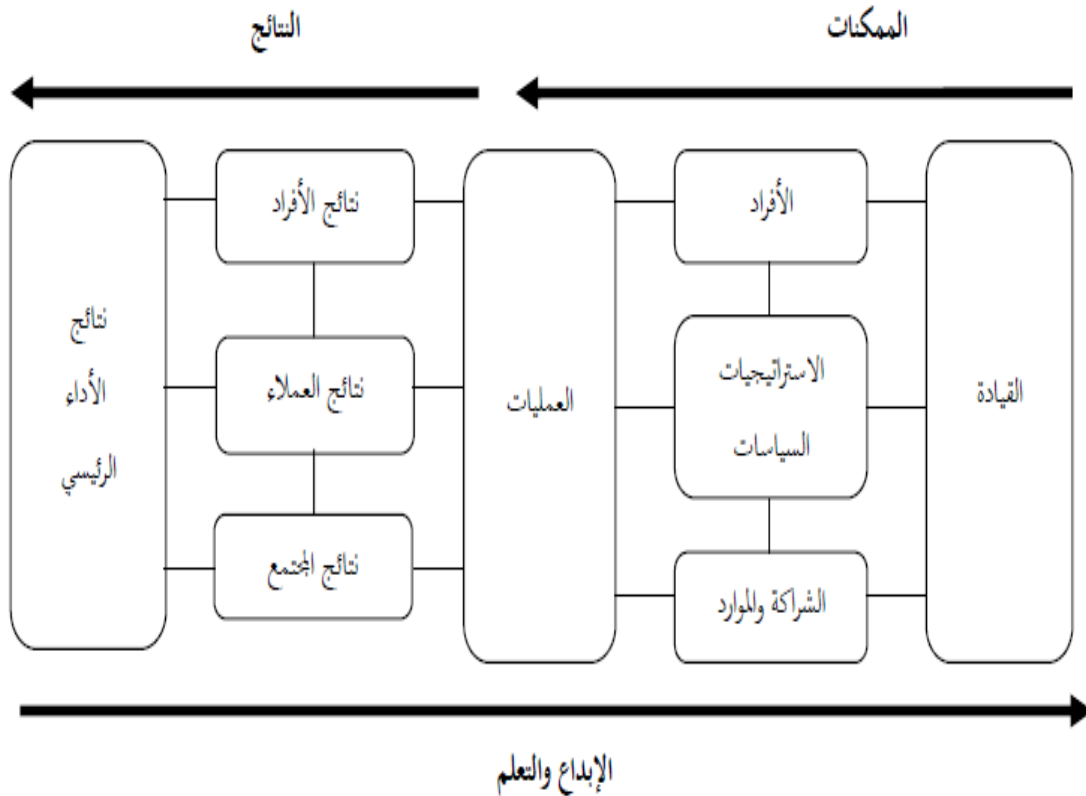
❖ المعيار التاسع: نتائج الأداء العام

في هذا المعيار ومن الناحية العلمية يجب على المؤسسة التي تريد التميز ضرورة القيام بالأنشطة التالية:

▪ تطوير مخرجات الأداء الرئيسية.

▪ تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

الشكل رقم (05): يوضح عناصر النماذج الأوروبي EFQM



المصدر: (رحمون، 2023 - 2024، صفحة 74)

ثالثاً: نموذج التميز الياباني

سنسعى إلى تسليط الضوء على نموذج التميز الياباني من خلال التعرف على مفهومه، واستعراض أبرز المعايير التي يستند إليها.

1. تعريف نموذج التميز الياباني:

يعتبر نموذج ديمينج للتميز الأصل والمنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدث هذا النموذج عام 1951 في اليابان وسعي بهذا الاسم تقديراً لعبقريته الدكتور Deming Edouard William ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة، ويطبق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أدائها، وقد انطلق نموذج ديمينج من شعار: " أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام ". وتعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (علة، 2018، صفحة 8)

○ **التوجيه:** يتحدد توجه المؤسسة من خلال معمار السياسات التي تتبعه.

- **الدعم:** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.
- **التنفيذ:** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة والإدامة وأنشطة التحسين.
- **النتائج:** وتقاس من خلال معيار التأثير، وبناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة.

2. معايير نموذج التميز الياباني:

تحدد معايير نموذج التميز الياباني فيما يلي:

- **السياسات:** يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.
- **التنظيم والتنمية:** يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة. وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
- **المعلومات:** يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
- **التخطيط للمستقبل:** يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط تحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.
- **التعليم والتدريب:** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة. (زيد الخيرميلود، 2014، صفحة 36)
- **تأكيد الجودة:** يتصل هذا المعيار بتفاصيل الجودة بدءا من تصميم العمليات والتفتيش أثناء الإنتاج، التصميم. التسهيلات المادية في مكان العمل معايير رضا العملاء، والمحافظة على البيئة (أحلام ك.، 2021).
- **تأثيرات الجودة:** يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة. وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة.

- **التمهيط (التقييس):** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- **الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

من الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة. وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب اللجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص ثم تعلن النتيجة.

عند الملاحظة للنماذج الثلاثة يتضح أن نموذج ديمينغ يركز على التحكم بالعمليات لضمان جودة السلع والخدمات. بالمقابل فإن نموذج بالدريج يهتم برضا العملاء لإنجاز المنافسة، ومن الناحية الأخرى نموذج التميز الأوروبي يوسع فكرة الجودة ويعطيها بعداً آخر والمتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمؤسسات كمعيار مهم للتميز في الإدارة.

لكن توجد جملة من العناصر المشتركة، وهي توجه العمليات بإشباع الزبائن ووجود تقييم منتظم ونظامي للجودة واحترام شركاء المؤسسة والاهتمام بالقياس والحقائق الفعلية والتوجه بالنتائج، مع التأكيد على مشاركة العاملين. تطبيق أساليب وأدوات محددة بوضوح، تخطيط الجودة على الأجل المتوسط والطويل، التحسيس والتكوين. (زيد الخيرميلود، 2014، صفحة 284 . 285)

رابعاً: النموذج الجزائري

ويعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، وقد انشئ اقتداءً بنماذج التميز السابقة وذلك المسيرة التطورات العالمية وتحدياتها. وقد اقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني من قبل الحكومة ، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كاس الاستحقاق وشهادة شرقية وتمنح الجائزة سنوياً كما تعنى بها حل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة ، منظمات كبيرة ، منظمات عمومية أو خاصة ذات طابع ريحي أو غير ريحي.

يتم التقييم على أساس سلم تتقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وهي: التزام الإدارة (120) نقطة، الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)، الاستماع للزبائن: (200 نقطة)، التحكم في النوعية (120 نقطة)، قياس الجودة (80 نقطة)، تحسين الجودة (80 نقطة)، مشاركة العمال (100 نقطة)، النتائج (200 نقطة). (شوقي، 2010، صفحة 12 ، 13 ، 14)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة لدراستنا

يتناول هذا المبحث عرضاً لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع تحليل منهجي لأهدافها ونتائجها، كما سيتم إبراز أوجه التوافق والتمايز بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية، لتحديد ما تضيفه هذه الأخيرة من جوانب جديدة، وما تمثله القيمة المضافة في معالجة فجوة معرفية أو تقديم منظور مختلف يُسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

أولاً: الدراسة الأولى

نصرالدين بن اعمارة (جامعة محمد بوضياف المسيلة)، مراتي عمار (جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس)، مقال بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02 (2019)، ص 175-185.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: "ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز؟"، وهدفت أيضاً إلى:

✚ التعرف على أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال انطلاقاً من الانتقاء التدريب والتكوين.

✚ مراعاة نظرة الإدارة العليا في المنظمة لهذا المورد الهام في عملية التخطيط طول المدى.

✚ التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل خلق التميز لمنظمة الأعمال في ظل بيئة تنافسية.

نتائج الدراسة:

- تزايد الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية من طرف الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.
- تتمين المؤسسات للموارد البشرية من خلال تنميته عن طريق تدريبه وتحفيزه وتطوير قدراته لما له من دور هام من خلال المساهمة بكفاءة فعالية في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.

- أضحت المؤسسات الحديثة تنظر إلى مواردها البشرية بمنظور إستراتيجي وذلك من خلال إدخال مفهوم جديد لأدبيات التسيير الحديث ألا وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العامل الرئيس في تنافسية المؤسسات الأمر الذي حتم على المسيرين التعامل معها من منظور إستراتيجي.

ثانيا: الدراسة الثانية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في منظمات الأعمال دراسة الحالة"، من إعداد الطالبة تيشوداد كريمة، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021/2022.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: " ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال عامة وبالمركب الصناعي أنتيبوتيكال خاصة؟"، وهدفت أيضا الى:

✚ تحديد ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والإحاطة بجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

✚ التأصيل النظري لرأس المال الفكري ومعرفة كيفية تنميته وتطويره وإدارته.

✚ معرفة مدى تطبيق المنظمة قيد الدراسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحليل العلاقة بين هذا التطبيق وبين تنمية رأس المال الفكري.

✚ تقديم توصيات ومقترحات للمنظمات عموما والمنظمة قيد الدراسة خاصة، فيما يخص تنمية رأس المال الفكري، في ظل النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

نتائج الدراسة:

• مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتفع في مركب "أنتيبوتيكال"، وفقاً للمتوسطات الحسابية.

• العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ورأس المال الفكري: توجد علاقة ارتباط قوية، حيث تقسر استراتيجيات الموارد البشرية 72.4% من التغير في رأس المال الفكري.

- استراتيجيات الحصول والتحفيز تؤثر إيجابيًا على تنمية رأس المال الفكري، بينما لا يوجد تأثير دال لاستراتيجيات الحفاظ.

ثالثا: الدراسة الثالثة

فلاق رضوان . يوسف بومدين (جامعة الجزائر3)، مقال بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية . دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد14، العدد:03، السنة2020، ص380.361

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: "كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات العمومية بمديرية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الجزائرية؟"، وهدفت أيضا الى:

- ✚ تقديم إطار نظري يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ✚ دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال التعرف على الممارسات.
- ✚ تبين دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

نتائج الدراسة:

- تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا فعالا في تحسين الأداء، باعتبارها وسيلة لقيادة المؤسسة والسير بها نحو أهدافها بكفاءة وفعالية كبيرتان.
- هناك علاقة بين مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي وذلك يعود للاهتمام بأساليب وطرق التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية في كافة المستويات الوظيفية.
- هناك علاقة بين مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي من خلال استخدام المؤسسة لأساليب وأدوات التحليل الإستراتيجي.

رابعا: الدراسة الرابعة

(بودية فاطمة . بن واضح سنوسي عائشة)، "أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز"، مقال مقدم لمجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1، مارس 2019.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: "ما تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشلف؟"، كما هدفت أيضا الى:

✚ التعرف بكل من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وأداء المؤسسة.

✚ التعرف على مدى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، بأخذ مؤسسة سونلغاز كنموذج.

✚ التعرف على مدى رغبة مؤسسة سونلغاز في تحسين أدائها.

✚ تبين أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد في تحسين أداء المؤسسات.

نتائج الدراسة:

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الإدارة الحديثة للموارد البشرية، غير أنها اهتمت بالجانب الفكري للفرد على عكس الإدارة التقليدية.
- لا يعتبر أداء الموارد البشرية هو نفسه أداء المؤسسة، حيث يمثل هذا الأخير الحصلة الكلية لأنشطة المؤسسة، الذي يشمل أداء جميع وظائف المؤسسة، بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة، أين تسمح لها باستقطاب الكفاءات ذات المهارة لشغل الوظائف، ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.
- تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال التكامل بين الإدارتين.
- إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة، له أثر في تحسين الأداء في المؤسسات.

- بينت الدراسة التطبيقية للموضوع أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، تقوم بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال الممارسات التي تقوم بها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- رغم أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري، إلا أن هذا المفهوم يبقى يكتنفه نوع من الغموض في المستويات التشغيلية للمؤسسة، حيث لا يمكن فهمه إلا من طرف الإطارات.
- إن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحسين أدائها، خاصة فيما يتعلق بمجال البحث والتطوير، حيث تعمل حاليا على مشروع لاستغلال الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء.

خامسا: الدراسة الخامسة

محمد الصديق لوط، كمال بن مصباح، رحيمة بن بوسة، مقال بعنوان: "أثر الإدارة استراتيجية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات (دراسة ميدانية بقطاع الناشئين للأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم في الفترة من 2015م الى 2018م)"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 03، سنة 2020.

هدف من الدراسة:

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: "إلى أي مدى تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأندية المحترفة لكرة القدم في الشرق الجزائري؟"

نتائج الدراسة:

- للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور مهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي في الأندية المحترفة لكرة القدم في الشرق الجزائري.
- مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذلك الأداء الوظيفي يتم بدرجة متوسطة في هذه الأندية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: الدراسة الأولى

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير (قسم إدارة عامة / تخصص إدارة عامة)، بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي"، دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة . السعودية، من إعداد الباحث بوانر خالد علي الأزوري، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية . كلية الاقتصاد والإدارة . 1444هـ / 2022م

أهداف الدراسة:

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

- التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- التعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي) والمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة) لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

نتائج الدراسة:

- واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة متوسطة وفقاً للوزن النسبي الذي بلغ 71.8%.
- مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة كان متوسطاً بوزن نسبي قدره 71.4%.
- هناك دور واضح للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة).
- أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين، ورفع مستوى كفاءتهم، وتعزيز الممارسات التي تدعم تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: الدراسة الثانية

(Saif Hassan Ali Alzaabi and Hassan Al-Dhaafri), authored the article The Effect of Strategic Human Resource Management and Strategy Management on Organizational Performance of UAE Civil Defense, published in the European Journal of Business and Management in 2018.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات، وتحديد مدى أهمية التنفيذ الصحيح لهذه الاستراتيجيات في تحقيق أداء تنظيمي ناجح، كما هدفت أيضاً إلى:

- ✚ اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء المنظمات.
- ✚ التحقق مما إذا كانت هناك تأثيرات مشتركة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.
- ✚ دعم نظرية الموارد القائمة عبر التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية كعوامل لتحسين الأداء التنظيمي.
- ✚ تقديم إطار نظري يعتمد على مراجعة واسعة للأدبيات السابقة حول العلاقة بين استراتيجيات الإدارة والأداء التنظيمي.
- ✚ دراسة كيفية تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية داخل الإدارات المختلفة للدفاع المدني في الإمارات العربية المتحدة.
- ✚ توضيح أهمية التنفيذ الصحيح لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية لضمان تحقيق أداء تنظيمي ناجح.

نتائج الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمات، حيث تم التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.
- الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على أداء المنظمات، مما يشير إلى ضرورة وجود استراتيجية إدارية واضحة لضمان تحقيق الأداء الأمثل.
- عند الجمع بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، يكون التأثير أقوى على الأداء التنظيمي مقارنة بتأثير كل منهما بشكل منفصل.
- دعم النتائج لمفهوم "وجهة النظر القائمة على الموارد"، والتي تؤكد أن الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية هي مصادر أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- أكدت الدراسة أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القطاع الحكومي يمكن أن يكون فعالاً بنفس القدر كما هو الحال في القطاع الخاص.
- التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل أكبر من استخدام أي منهما بشكل مستقل.

ثالثاً: الدراسة الثالثة

Mariam Bassem, Tarek A. El Badawy, and Mariam M. Magdy authored the article HR Managers' Views on SHRM and Its Role in Influencing Organizational Performance, published in the International Journal of Human Resource Studies by Macrothink Institute in 2019.

أهداف الدراسة:

- ✚ استكشاف آراء مديري الموارد البشرية حول دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي.
- ✚ تحليل مدى تكامل ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية في المؤسسات المصرية الخاصة.
- ✚ دراسة العوامل التي تدعم تنفيذ تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية داخل المؤسسات وتأثيرها على نجاح هذه الاستراتيجية.
- ✚ فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في بيئة الأعمال المصرية.

- تقييم تأثير التدريب، التطوير، التحفيز، وثقافة المؤسسة على الأداء المؤسسي.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المؤسسات المصرية وتأثيرها على الإنتاجية.
- البحث في كيفية مساهمة الابتكار والتكنولوجيا والمرونة الوظيفية في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تسليط الضوء على الفجوة بين الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية والتنفيذ الفعلي لها داخل المنظمات.

نتائج الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا تزال في مراحلها الأولى في المؤسسات المصرية، مما يؤدي إلى ضعف في استغلال رأس المال البشري.
- هناك سبعة عوامل رئيسية تدعم نجاح تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهي:

. الثقافة التنظيمية

. ممارسات الموارد البشرية

. مؤهلات ومهارات الموظفين

. التطوير التنظيمي

. تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم

. القيم المؤسسية

. التخطيط المؤسسي والإدارة الاستراتيجية

- التدريب وتطوير المهارات من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى، حيث تعتمد المؤسسات على مزيج من التدريب الداخلي والخارجي.
- التخطيط للإحلال الوظيفي ضروري للحفاظ على المواهب داخل المنظمة، مما يزيد من رضا الموظفين ويعزز بيئة العمل الإيجابية.
- المرونة في بيئة العمل تحسن من رضا الموظفين وأدائهم، حيث يفضل العديد من الموظفين جداول عمل مرنة والعمل عن بعد.

- الابتكار في عمليات التوظيف والتطوير أصبح ضروريا لجذب المواهب وتقليل التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية.
- التواصل الداخلي القوي داخل المؤسسات يساهم في حل المشكلات وتحسين بيئة العمل، مما يزيد من اندماج الموظفين في المؤسسة.
- معظم المؤسسات المصرية لا تمتلك استراتيجية طويلة المدى واضحة للموارد البشرية، مما يؤدي إلى عدم وضوح العلاقة بين تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي.
- الافتقار إلى فهم واضح لدور الموارد البشرية الاستراتيجية يعوق تحقيق الأداء الأمثل، حيث يحتاج المدراء إلى مزيد من الوعي والتدريب حول دورها الأساسي.
- المنظمات التي تطبق بشكل فعال تحقق أداءً أعلى وجودة أفضل في العمل، مما يؤكد أهمية الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية

رابعا: الدراسة الرابعة

Mohamad Noor Al-Jedaiah and Rokaya Albdareen authored the article The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence, published in Problems and Perspectives in Management by LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives” in 2020.

أهداف الدراسة:

- دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي المستدام.
- تحليل تأثير مكونات تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي تشمل التوظيف، التدريب، التطوير، وتطوير المسار الوظيفي، على التميز التنظيمي.
- فحص العلاقة بين التوظيف والتميز التنظيمي من حيث نشر التكنولوجيا، جودة المنتجات، والقدرة التنافسية.
- تقييم تأثير التدريب على تحقيق التميز التنظيمي، ومدى مساهمته في تحسين أداء الموظفين والمنظمة.
- دراسة دور تطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة المؤسسية.
- تحليل تأثير تطوير المسار الوظيفي على التميز التنظيمي، من خلال فهم كيفية تأثيره على تحفيز الموظفين واندماجهم في العمل.

✚ بناء نموذج بحثي يربط بين مكونات تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومؤشرات التميز التنظيمي في القطاع الصناعي.

✚ اختبار صحة الفرضيات المتعلقة بتأثير مكونات تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي.

نتائج الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على التميز التنظيمي، حيث تلعب مكوناتها دورا رئيسيا في تحسين الأداء المؤسسي.
- كان التدريب هو العامل الأكثر تأثيرا في تحقيق التميز التنظيمي، يليه التطوير التنظيمي، ثم تطوير المسار الوظيفي، بينما كان التوظيف الأقل تأثيرا.
- التوظيف كان له تأثير قوي على نشر التكنولوجيا، جودة المنتجات، والقدرة التنافسية، في حين تأثر رضا العملاء بشكل أكبر بالتطوير وتطوير المسار الوظيفي.
- هناك ارتباط وثيق بين تطوير المسار الوظيفي ورضا العملاء، مما يشير إلى أن تحسين بيئة النمو الوظيفي يعزز رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات.
- المنظمات الصناعية تولي اهتماما خاصا بتوظيف الأفراد ذوي الخبرة التكنولوجية لتعزيز قدراتها الإنتاجية والتنافسية.
- نشر التكنولوجيا يعد عنصرا أساسيا لتحقيق التميز التنظيمي، حيث يساعد في تحسين جودة المنتجات وتعزيز القدرة التنافسية.
- التدريب الفعال يساعد الموظفين على فهم أهداف المنظمة بشكل أفضل وتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- استراتيجيات التطوير التنظيمي يجب أن تكون متكاملة بوضوح مع الخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسة لضمان تحقيق أقصى فائدة.
- تطوير المسار الوظيفي يعزز من سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو التميز، خاصة عندما يكون جزءا من استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية.
- المنظمات التي تربط بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التميز تحقق أداء أفضل، مما يؤكد أهمية التنسيق بين هذه الاستراتيجيات.
- تم إثبات صحة الفرضيات المتعلقة بتأثير مكونات تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التميز التنظيمي، حيث تبين أن كل مكون له تأثير محدد في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

خامسا: الدراسة الخامسة

مي محمد حمد عبد الله، مقال بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي . دراسة تطبيقية على وزارة العدل القطرية" سنة 2022.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: " إلى أي مدى نجحت التجربة الجهاز الحكومي لوزارة العدل القطرية في استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة الوزارة؟"، كما هدفت أيضا الى:

- التعرف على متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق كفاءة المنظمة بالأجهزة الحكومية.
- تحليل منظومة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون أن تأخذ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورها الفعال.
- تقويم تجربة استخدام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق كفاءة وزارة العدل القطرية.
- تحليل دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضوء رؤية واستراتيجية دولة قطر .

نتائج الدراسة:

- الدور الكبير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي.
- مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التزام المؤسسات الحكومية على توفير وامداد المعلومات اللازمة لإعداد الإستراتيجيات والتي ساعدت على تحسين مستوى ونوعية الخدمات التدريبية للموارد البشرية.
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ساهمت في تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي الحكومي.
- وفرت المؤسسات الحكومية المعلومات اللازمة وحرصت على تدريب الموارد البشرية مما حسن نوعية الخدمات المقدمة.
- ساعدت على تحسين عمليات التخطيط وصياغة الاستراتيجيات بشكل دوري.
- ساعدت في ضرورة تنفيذ السياسات بشكل مرن وتفويض قادة الوحدات الرئيسية داخل المؤسسات.
- أكدت على أهمية تقييم الاستراتيجيات بشكل مستمر من خلال خبراء مختصين.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا والقيمة المضافة لها

❖ الدراسات المحلية:

• الدراسة الأولى:

نصرالدين بن اعمارة (جامعة محمد بوضياف المسيلة)، مراتي عمار (جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس)، مقال بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02 (2019)، ص 175-185.

نقاط التوافق:

تتشترك الدراستان في تناولهما لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كعامل اساسي في تحقيق التميز داخل المؤسسة، كما تتفقان في تأكيد أهمية العنصر البشري كمورد إستراتيجي يجب استغلاله بفعالية لضمان التفوق التنظيمي، كما أن كلا الدراستين سلطتا الضوء على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، من استقطاب، وتدريب، وتحفيز، وتقييم، باعتبارها عوامل رئيسية لتحقيق التميز الإداري، كذلك تعتمد الدراستان المنهج الوصفي التحليلي في تحليل المفاهيم ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية والتميز.

نقاط التمايز:

تختلف الدراستان من حيث نطاق التطبيق والمنهجية الميدانية؛ فالدراسة الحالية طبقت البحث ميدانياً على مؤسسة عمومية محددة (مديرية السياحة والصناعات التقليدية بولاية سعيدة) واعتمدت أداة الاستبيان وتحليل البيانات إحصائياً، بينما تميزت الدراسة المقارنة بطابعها النظري دون تطبيق ميداني، كما أن الدراسة الحالية تبنت نموذجاً يتضمن خمسة أبعاد واضحة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين)، في حين لم تقدم دراسة المقارنة تحديداً مماثلاً لهذه الأبعاد بشكل صريح ومنهجي.

الفجوة المعرفية:

تتمثل الفجوة المعرفية التي تسدها الدراسة الحالية في كونها تقدم نموذجاً عملياً تطبيقياً ضمن سياق جزائري محلي لم يتم التطرق إليه بشكل ميداني في الدراسة المقارنة، وهو ما يساهم في إثراء الحقل المعرفي بإطار تجريبي واقعي، ويساعد على فهم كيفية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة عمومية، وربط ذلك بشكل مباشر بمستوى التميز الإداري.

• الدراسة الثانية:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في منظمات الأعمال دراسة الحالة"، من إعداد الطالبة تيشوداد كريمة، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022/2021.

نقاط التوافق:

تتوافق الدراستان في الاهتمام بدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل رئيسي لتحسين أداء المنظمات، وتعتمدان على منظور استراتيجي لإدارة المورد البشري باعتباره أحد أهم عوامل النجاح المؤسسي. كما تستندان إلى مناهج علمية متقاربة، حيث استخدمتا المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS، وأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينات الدراسة (عمال المؤسسة)، كلتا الدراستين أيضاً اعتمدتا على تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومخرجات غير مادية (كالتميز الإداري في دراستنا ورأس المال الفكري في دراسة المقارنة).

نقاط التمايز:

تتمايز الدراستان من حيث المتغير التابع؛ فدراستنا ركزت على التميز الإداري كمفهوم إداري داخلي يعكس كفاءة الأداء والتفوق المؤسسي، في حين تناولت دراسة المقارنة رأس المال الفكري كمفهوم شامل للأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة (البشري، الزبائني، الهيكلي)، كما يختلف الإطار التطبيقي إذ أن دراستنا أجريت في قطاع السياحة والخدمات الإدارية، بينما ركزت دراسة المقارنة على قطاع صناعي/دوائي (صيدال)، ما ينعكس على طبيعة الموارد البشرية والممارسات الإدارية في كل قطاع. إضافة إلى ذلك، فإن نموذج دراستنا يتضمن أبعاداً محددة (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين)، بينما ركزت دراسة المقارنة على ثلاث استراتيجيات فقط (الاستقطاب، التحفيز، الحفاظ).

الفجوة المعرفية:

على الرغم من الأهمية التي تكتسبها هذه الأطروحة من حيث تناولها العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية رأس المال الفكري، إلا أن نطاقها يظل محدوداً بالبيئة الصناعية، مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات خدمية أو إدارية ذات طبيعة تنظيمية مختلفة، لا سيما في المؤسسات العمومية، كما أن اعتماد رأس المال الفكري كمخرج أساسي على أهميته، لا يسمح بإبراز الأبعاد الإدارية الداخلية المرتبطة بالتميز الإداري كمفهوم مركزي في الأداء المؤسسي، إضافة إلى ذلك فقد انحصرت

الدراسة في ثلاث ممارسات رئيسية (استراتيجيات الحصول، التحفيز، والحفاظ على الموارد البشرية)، دون التوسع في أبعاد أخرى حديثة وذات أثر متزايد في بيئات العمل المعاصرة، على غرار التخطيط، التمكين والتطوير المستمر، مما يترك فجوة معرفية قائمة في فهم الآليات التي من شأنها تحقيق التميز الإداري داخل السياق المؤسسي العمومي.

الدراسة الثالثة:

فلاق رضوان . يوسف بومدين (جامعة الجزائر 3)، مقال بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية . دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية" مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد: 03، السنة 2020، ص 380.361

نقاط التوافق:

تتشابه الدراستان في تناولهما لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق التميز الإداري، مع التأكيد على ضرورة التعامل مع الموارد البشرية كعنصر استراتيجي، كما تتفقان في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي، كلتا الدراستين على أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية، وكذلك تم اعتماد في كلتا دراستين على عينة تتكون من 30 موظف، كما أن كلا السياقين المؤسسيين ينتميان إلى القطاع العام الجزائري.

نقاط التمايز:

تتباين الدراستان بشكل واضح في الموضوع الرئيسي لكل منهما، حيث دراستنا تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الخمسة: التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، والتمكين، وركزت على مدى مساهمتها في تحقيق التميز الإداري داخل مؤسسة عمومية، في المقابل، ركزت دراسة المقارنة على مراحل إدارة استراتيجية للموارد البشرية دون تفصيل فيها وتركيز فقط على تحليل الإستراتيجي، وعلى العلاقة بينه وبين تحسين الأداء الوظيفي، دون التوسع في الأبعاد الأخرى للإدارة الاستراتيجية.

الفجوة المعرفية:

تبرز الفجوة المعرفية من خلال تركيز دراستنا على مقارنة شاملة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بكل أبعادها، في حين تظل دراسة المقارنة محدودة من حيث الإطار النظري والتطبيقي، حيث اقتصرنا على تحليل الإستراتيجي فقط، وهذا يفتح المجال أمام دراستنا لتبني رؤية أكثر تكاملاً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بما يشمل التوظيف والتحفيز وغيره من الأبعاد.

• الدراسة الرابعة:

بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، "أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز"، مقال مقدم لمجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1، مارس 2019.

نقاط التوافق:

تتوافق الدراستان في التوجه العام نحو دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين تحسين أداء المؤسسة أو تحقيق التميز الإداري، باعتبار أن المورد البشري هو المحور الرئيسي في دفع الأداء المؤسسي، كما أن كلتا الدراستين تبنتا الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، واعتمدتا أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، مما يدل على تقارب من حيث المنهجية الكمية في الجانب الميداني.

نقاط التمايز:

رغم التقاطع المنهجي والموضوعي، إلا أن هناك تمايزا واضحا بين الدراستين على مستوى الإطار المفاهيمي والأهداف التفصيلية، دراستنا ركزت على التميز الإداري كمفهوم قائم بذاته له مؤشرات محددة، بينما ركزت دراسة المقارنة على أداء المؤسسة بصفة عامة، والذي قد يشمل جوانب مالية وغير مالية دون تخصيص جانب "التميز" كمفهوم إداري مستقل، من ناحية أخرى شملت دراستنا خمسة أبعاد محددة للإدارة الاستراتيجية (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين)، في حين لم تتناول دراسة المقارنة الأبعاد ذاتها بنفس التنظيم أو التفصيل، بل ركزت على استراتيجيات مثل الاستقطاب، الاحتفاظ، والمكافآت، كما تختلف الدراستان من حيث حجم العينة والمجتمع المستهدف؛ حيث أن دراستنا أجريت على مؤسسة صغيرة نسبياً (30 موظفاً)، بينما شملت دراسة المقارنة مؤسسة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً من حيث الهيكل والوظائف.

الفجوة المعرفية:

تبرز الفجوة المعرفية التي تسدها دراستنا من خلال تركيزها الدقيق على "التميز الإداري" كغاية إستراتيجية، وتقديمها نموذجاً متكاملًا يقوم على تحليل خمسة أبعاد رئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهو ما يفتقر إليه العديد من الدراسات التي تتناول الأداء بصورة عامة دون التمييز بين مستوياته أو محدداته. كما تُساهم دراستنا في تعزيز الفهم التطبيقي لهذا الموضوع في قطاع خدمي عام (السياحة والصناعات التقليدية)،

وهو قطاع غالبا ما يُهمل في الدراسات الميدانية مقارنة بقطاعات الطاقة أو الصناعة، مما يضفي على البحث بعدا تجديديا يعالج جزءاً من النقص في الأدبيات المحلية.

• الدراسة الخامسة:

محمد الصديق لوط، كمال بن مصباح، رحيمة بن بوسة، مقال بعنوان: "أثر الإدارة استراتيجية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات (دراسة ميدانية بقطاع الناشئين للأندية المحترفة الجزائرية لكرة القدم في الفترة من 2015م الى 2018م)"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 03، سنة 2020.

نقاط التوافق:

تشترك دراستنا مع دراسة المقارنة في عدد من الأوجه الأساسية التي تُظهر تقارباً في منهجيتها وأدواتها البحثية، فقد اعتمدت كل منهما على المنهج الوصفي التحليلي كأساس لإجراء الدراسة وتحليل الظواهر المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما استخدمتا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وإلى جانب ذلك، تم استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ما يدل على التزام كلتا الدراستين بالمعالجة الكمية الدقيقة للبيانات، ويُلاحظ أيضاً تركيزهما المشترك على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل.

نقاط التمايز:

توجد فروق جوهرية بين الدراستين على عدة مستويات توضح تميز كل دراسة في نطاقها وتركيزها البحثي، فمن حيث العينة، ركزت دراستنا على موظفي قطاع السياحة، وبلغ عدد المشاركين 30 موظفاً، في حين أن دراسة المقارنة تناولت إداريين ومدربين في الأندية الرياضية، وبلغ حجم العينة 66 فرداً، مما يعكس اختلافاً في طبيعة البيئة المهنية والسياق التنظيمي لكل دراسة، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع، فقد ركزت دراستنا على التميز الإداري، بينما تناولت دراسة المقارنة الأداء الوظيفي كمتغير تابع، كما يظهر اختلاف في الأبعاد المدروسة.

الفجوة المعرفية:

تُضيف دراستنا قيمة علمية ملحوظة إلى المجال البحثي، إذ تمثل تقدماً واضحاً من خلال تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق جديد وهو قطاع السياحة، وهو مجال لم يحظَ بالكثير من الدراسات مقارنة بقطاعات أخرى، كما أن إدخال متغير التميز الإداري كإطار تحليلي بديل عن المتغيرات

التقليدية مثل الأداء الوظيفي، كما أدرجت دراستنا أبعاد مختلفة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، في حين ركزت دراسة المقارنة على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة عامة دون تفصيل.

❖ الدراسات الأجنبية:

• الدراسة الأولى:

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير (قسم إدارة عامة / تخصص إدارة عامة)، بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي"، دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة . السعودية، من إعداد الباحث بوانر خالد علي الأزوري، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية . كلية الاقتصاد والإدارة . 1444هـ / 2022م

نقاط التوافق:

تتوافق الدراستان في تركيزهما على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين التميز المؤسسي، مع اعتماد مقارنة استراتيجية في إدارة المورد البشري كعنصر حاسم لتحقيق أداء متميز.

كما أن كليتهما اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لتحصيل البيانات وتحليلها إحصائياً، ما يُشير إلى تقارب واضح في الأسلوب المنهجي. وتشترك الدراستان كذلك في دراسة مفهوم "التميز المؤسسي" كمتغير تابع يرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على أبعاد تشمل التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء.

نقاط التمايز:

تختلف الدراستان من حيث النطاق الجغرافي والمؤسسي؛ دراستنا طبقت على مؤسسة جزائرية عمومية (قطاع السياحة والصناعة التقليدية بولاية سعيدة)، بينما أجريت الدراسة المقارنة في سياق تعليمي سعودي (محافظة جدة)، كما أن دراستنا تناولت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ككل، متضمنة خمسة أبعاد (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين)، بينما ركزت الدراسة الأخرى على جانب التخطيط الاستراتيجي تحديداً، لكنه تناول سبعة أبعاد أكثر تفصيلاً، مثل تحليل العمل والاستقطاب وتقييم الأداء، كذلك يختلف حجم العينة بشكل كبير، إذ اشتملت دراستنا على 30 موظفاً، في حين شملت دراسة المقارنة 284 موظفاً، ما يعطيها نطاقاً إحصائياً أوسع.

الفجوة المعرفية:

تكمن الفجوة المعرفية التي تسدها دراستنا في تركيزها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمنظومة شاملة، وليست مجرد وظيفة تخطيطية ضمنها، كما هو الحال في الدراسة المقارنة، كما تم إضافة بعد وهو التمكين الذي لم يتطرق إليه في أبعاد دراسة المقارنة.

• الدراسة الثانية:

Saif Hassan Ali Alzaabi and Hassan Al-Dhaafri , authored the article The Effect of Strategic Human Resource Management and Strategy Management on Organizational Performance of UAE Civil Defense, published in the European Journal of Business and Management in 2018.

نقاط التوافق:

تشترك الدراستان في اهتمامهما بدراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مع اعتبار هذا النوع من الإدارة أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الكفاءة الداخلية، كنتاجهما اعتمدتا على منهج كمي واستخدمتا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية، مع اختلاف في البرنامج المستخدم، إضافة إلى ذلك، تنطلق الدراستان من نفس الإطار النظري العام، والمتمثل في منظور الموارد (Resource-Based View)، الذي يعتبر الموارد البشرية مصدرا محوريا لتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية.

نقاط التمايز:

تختلف الدراستان بشكل أساسي من حيث السياق الجغرافي والمؤسسي؛ فبينما أجريت دراستنا في مؤسسة عمومية جزائرية ضمن قطاع إداري خدمي (غير ربحي)، جاءت دراسة المقارنة في سياق أمني عسكري (الدفاع المدني) في دولة الإمارات العربية المتحدة، ما يعني أن بيئة العمل واللوائح والثقافة التنظيمية تختلف تمامًا. كما أن الدراسة المقارنة تضمنت متغيرا إضافيا يتمثل في "الإدارة الاستراتيجية العامة"، إلى جانب "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، في حين ركزت دراستنا على المتغير الأول فقط، وبصورة مفصلة من خلال خمسة أبعاد محددة. كذلك استخدمت دراسة المقارنة تقنية متقدمة في تحليل البيانات (PLS-SEM)، وهي تختلف عن الأساليب الإحصائية التقليدية المعتمدة في دراستنا مثل المتوسطات والانحراف المعياري، الانحدار الخطي.

الفجوة المعرفية:

تبرز الفجوة المعرفية التي تسدها دراستنا في تخصيصها لنموذج تطبيقي ميداني في السياق الجزائري العمومي، كما أن دراستنا تتناول "التميز الإداري" كمفهوم مستقل ذي مؤشرات نوعية مرتبطة بفعالية في الأداء، في مقابل "الأداء التنظيمي" العام المستخدم في دراسة المقارنة، ما يُظهر اختلافاً في زاوية المعالجة وفهم الموضوع، كما تساهم دراستنا في إثراء الأدبيات المحلية بطرح جديد يركز على النوعية الإدارية أكثر من الأداء الكمي فقط.

• الدراسة الثالثة:

Mariam Bassem, Tarek A. El Badawy, and Mariam M. Magdy authored the article HR Managers' Views on SHRM and Its Role in Influencing Organizational Performance, published in the International Journal of Human Resource Studies by Macrothink Institute in 2019.

نقاط التوافق:

تشترك الدراستان في التركيز على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق التميز، مع الإقرار بأن سياسات الموارد البشرية يجب أن تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أن كلا الدراستين يعكس وعياً بأهمية التخطيط والتدريب والتطوير كعناصر أساسية ضمن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك تنتمي الدراستان إلى السياق العربي، مما يجعلهما متقاربتين من حيث البيئة الثقافية والتنظيمية، ويزيد من قابلية المقارنة بين نتائجهما وتوصياتهما رغم اختلاف المنهج.

نقاط التمايز:

تختلف الدراستان أساساً في المنهج البحثي؛ حيث اعتمدت دراستنا على التحليل الكمي باستخدام استبيان وتحليل إحصائي، بينما اتبعت الدراسة المقارنة منهجاً نوعياً يقوم على مقابلات شبه مهيكلة مع مديري الموارد البشرية وتحليل مضمونها، كذلك فإن مجال التطبيق يختلف، فدراستنا أجريت في مؤسسة عمومية جزائرية، أما الدراسة المقارنة فقد استهدفت القطاع الخاص المصري، وهو قطاع يتميز غالباً بدرجة أعلى من المرونة والابتكار مقارنةً بالقطاع العام، علاوة على ذلك، ركزت دراستنا على علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بـ "التميز الإداري"، بينما ركزت دراسة المقارنة على الأداء التنظيمي من زاوية التحديات الواقعية التي تواجه مديري الموارد البشرية في ربط الممارسات بالأهداف الاستراتيجية، كما تم اختيار في دراسة المقارنة عينة قصدية تكونت من 10 مدراء، عكس عينة دراستنا التي كانت عشوائية وشملت 30 موظف.

الفجوة المعرفية:

تتمثل الفجوة المعرفية التي تسدّها دراستنا في تقديمها نموذجاً كمياً ميدانياً واضحاً يقيس العلاقة بين أبعاد محددة من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين) وبين التميز الإداري داخل مؤسسة عمومية جزائرية، وهو ما يغيب عن الدراسة المقارنة التي اكتفت بتشخيص نوعي عام دون اعتماد نموذج تطبيقي قابل للقياس والتعميم.

• الدراسة الرابعة:

Mohamad Noor Al-Jedaiah and Rokaya Albdareen authored the article The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence, published in Problems and Perspectives in Management by LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives” in 2020.

نقاط التوافق:

تشترك الدراستان في موضوعهما الأساسي المتمثل في دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز التنظيمي، وهو ما يجعلهما متوافقتين من حيث الإطار النظري والاهتمام بتطوير الأداء داخل المنظمات من خلال تحسين إدارة المورد البشري، كما أن كليهما استخدم المنهج الكمي وأداة الاستبيان لتحليل العلاقة بين متغيرات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومخرجات تتعلق بالتميز والأداء، واستندتا إلى تحليل إحصائي لاختبار الفرضيات، وكذلك تضمنت الدراستان أبعاداً متعددة للموارد البشرية مثل التطوير والتوظيف.

نقاط التمايز:

تختلف الدراستان في البيئة المؤسسية والسياق القطاعي؛ حيث أجريت دراستنا في مؤسسة عمومية تابعة لقطاع السياحة والخدمات في الجزائر، بينما تمت الدراسة المقارنة في قطاع صناعي خاص بالأردن. كما أن دراستنا تناولت التميز الإداري كمفهوم شامل يعكس جودة الأداء الإداري من وجهة نظر داخلية، في حين ركزت الدراسة الأخرى على التميز التنظيمي بمؤشرات خارجية واضحة مثل رضا العملاء، جودة المنتج، القدرة التنافسية، ونشر التكنولوجيا، ومن جهة أخرى تناولت دراستنا خمسة أبعاد (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين)، بينما ركزت دراسة المقارنة على أربعة فقط، هي: التوظيف، التدريب، التطوير التنظيمي، وتطوير المسار الوظيفي.

الفجوة المعرفية:

تبرز الفجوة المعرفية التي تسدها دراستنا من خلال معالجتها لمفهوم "التميز الإداري" من منظور داخلي مؤسسي ضمن بيئة تنظيمية جزائية عمومية، كما توفر دراستنا نموذجاً متكاملًا يحتوي على أبعاد متعددة تدمج بين الجوانب الفنية والتحفيزية والتمكينية، وهو ما يمنحها قيمة مضافة عكس دراسة المقارنة التي تناولت فقط جوانب الهيكلية والتشغيلية، وبذلك تُعتبر دراستنا مساهمة نوعية خاصة من حيث ربط ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتميز من منظور إداري داخلي في قطاع خدومي حكومي (غير ربحي).

• الدراسة الخامسة:

مي محمد حمد عبد الله، مقال بعنوان: " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الحكومي . دراسة تطبيقية على وزارة العدل القطرية" سنة 2022.

نقاط التوافق:

تشترك دراستنا مع دراسة المقارنة في عدد من الأوجه الأساسية التي تُظهر تقاربًا في منهجيتها وأدواتها البحثية، فقد اعتمدت كل منهما على المنهج الوصفي التحليلي كأساس لإجراء الدراسة وتحليل الظواهر المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما استخدمتا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وإلى جانب ذلك، تم استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ما يدل على التزام كلتا الدراستين بالمعالجة الكمية الدقيقة للبيانات، ويُلاحظ أيضًا تركيزهما المشترك على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل.

نقاط التمايز:

توجد فروق جوهرية بين الدراستين على عدة مستويات توضح تميز كل دراسة في نطاقها وتركيزها البحثي، فمن حيث العينة، ركزت دراستنا على موظفي قطاع السياحة، وبلغ عدد المشاركين 30 موظفًا، في حين أن دراسة المقارنة تناولت إداريين ومدربين في الأندية الرياضية، وبلغ حجم العينة 66 فردًا، مما يعكس اختلافًا في طبيعة البيئة المهنية والسياق التنظيمي لكل دراسة، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع، فقد ركزت دراستنا على التميز الإداري، بينما تناولت دراسة المقارنة الأداء الوظيفي كمتغير تابع، كما يظهر اختلاف في الأبعاد المدروسة.

الفجوة المعرفية:

تُضيف دراستنا قيمة علمية ملحوظة إلى المجال البحثي، إذ تمثل تقدماً واضحاً من خلال تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق جديد وهو قطاع السياحة، وهو مجال لم يحظَ بالكثير من الدراسات مقارنة بقطاعات أخرى، كما أن إدخال متغير التميز الإداري كإطار تحليلي بديل عن المتغيرات التقليدية مثل الأداء الوظيفي، كما أدرجت دراستنا أبعاد مختلفة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في حين ركزت دراسة المقارنة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بصفة عامة دون تفصيل.

خلاصة الفصل:

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات جوهرية تمثلت في الانتقال من إدارة الأفراد التقليدية إلى تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تطورت النظرة إلى المورد البشري من كونه مجرد تكلفة إلى اعتباره ركيزة أساسية ومهمة استراتيجية في المؤسسة. ومن هذا المنطلق، بات لزاماً على المؤسسات الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية بما يعزز تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ويساعدها على مواجهة التحديات المستقبلية واستغلال الفرص المتاحة بكفاءة، وفي السياق ذاته أضحت إدارة التميز هدفاً سامياً تسعى إليه المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة لمحيطها، وذلك عبر تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق والترابط بين عناصرها، مع التركيز على رأس المال البشري باعتباره محور عملياتها، والسعي الدائم لتطويره والحفاظ عليه واستقطاب الكفاءات المتميزة لتحقيق الإبداع والتفوق في مختلف المجالات.

حيث تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مبيّناً أبعادها ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسات، كما تطرق إلى مفهوم التميز الإداري وأهميته، مع عرض موجز لأهم النماذج النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، واستخلاص الفجوة منها والقيمة المضافة لدراستنا.



تمهيد:

بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالدراسة وتفصيل المفاهيم الأساسية التي تمثل محور البحث، لا سيما ما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" بأبعادها الخمس: التخطيط والتوظيف والتطوير والتحفيز والتمكين، والمتغير التابع المتمثل في "التميز الإداري"، كان من الضروري تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال الإطار النظري، وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة وفهم طبيعتها بدقة، في ضوء الإشكالية التي تم طرحها مسبقاً، ومحاولة تقديم إجابة علمية دقيقة على التساؤلات التي أفرزتها.

ولأن الجانب النظري وحده لا يكفي لفهم الواقع العملي وممارساته، كان لا بد من الانتقال إلى الشق التطبيقي للدراسة، قصد التحقق من مدى توافق النتائج النظرية مع الواقع الميداني، والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة، لذلك تم اعتماد دراسة حالة ميدانية تمثلت في "مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة" باعتبارها إطاراً مناسباً لتجسيد المفاهيم المدروسة، وتحليل مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وانعكاسها على تحقيق التميز الإداري داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق تم الاستعانة بأداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في تحليل الواقع، واستخلاص الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة

يشكل التعرف على مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة خطوة أساسية لفهم دورها في التنمية المحلية، حيث تُعد فاعلا مهما في تسيير شؤون السياحة والصناعة التقليدية على المستوى الولائي، وتبرز أهمية هذه المديرية من خلال المهام المتعددة التي تضطلع بها في إطار السياسات العمومية للدولة، كما أن تنظيمها الداخلي يعكس توجهها نحو الفعالية وحسن التسيير من خلال هيكل إداري يضمن توزيعا محكما للمهام والصلاحيات.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة

نشأت مديرية السياحة والصناعة التقليدية في بداية الأمر كمفتشية السياحة والصناعة التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي 95/260 المؤرخ في 29 أوت 1995 حيث نصت المادة الأولى منه اكتشافا مستوى كل ولاية، حسب الحالة مديرية للسياحة والصناعة التقليدية أو مفتشية السياحة والصناعة التقليدية. ليتم تأسيسها في شهر أكتوبر 1998 المباشرة مهامها فعليا، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/376 المؤرخ في 22/11/2000 تحولت تسمية المفتشية إلى مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

تكتسب مديرية السياحة والصناعة التقليدية صفة هيئة عمومية ذات طابع إداري، وتتمتع بحقوق وواجبات، فمن حقوقها القانونية أن لها حق اكتساب اسم، وحق في المقر الاجتماعي، والحق في اكتساب متعاملين سياحيين، كما تمنح مديرها بسلطة التعيين و التسيير الإداري، أما واجباتها أو مهامها فهي ما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 10/257 المؤرخ في 20/10/2010 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 20/198 المؤرخ في 25/07/2020 وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي 2012، فمن بين تلك المهام تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة و ذات نوعية، وتنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية و الحمامات المعدنية وتقويم نتائجها، والمساهمة في القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية و الأجنبية، لاسيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية، وإدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم و العمران و تمشين مواقع و مناطق التوسع السياحي، وتوجيه مشاريع الاستثمار السياحي و متابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية، والمساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة و الأمن المرتبطة بالنشاط السياحي، وفي مجال الصناعة التقليدية تقوم المديرية ب المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية و المحافظة عليه ورد الاعتبار له، والسهر على تطبيق واحترام القوانين

والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة أنشطة الصناعة التقليدية، والمشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.

يشرف على تسير المديرية هيكل تنظيمي، يرأسه مدير يعين بموجب مرسوم رئاسي ويقوم بالتسيير والإشراف والتنسيق بين ثلاثة مصالح السياحة الصناعة التقليدية، (الإدارة والوسائل) وكل مصلحة تتوزع إلى ثلاثة مكاتب كل مكتب يختص بمهام معينة ويقوم كل رئيس مصلحة بالتنسيق والإشراف عليها.

المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة

من خلال المرسوم التنفيذي رقم 257710 الموزع في 20/10/2010 (الشعبية، 2010) المعدل والمتمم وكذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي 2012 (الشعبية، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/05/2012 الذي يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية، المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 26 الصادرة بتاريخ 3 ماي 2012، 2012)، يمكن تحديد المهام المسندة لمديرية السياحة والصناعة التقليدية حيث إنه يمكن تقسيمها إلى قسمين، مهام خارجية (القطاعية) أي ما تقوم به المديرية من أجل تنشيط قطاعي السياحة والصناعة التقليدية، ومهام داخلية (إدارية) أي بما تقوم من أجل التسيير الإداري والمالي.

(1) المهام الخارجية (القطاعية) : وهذه المهام هي التي تتم خارج الإدارة وتتعلق بقطاعي السياحة والصناعة التقليدية ، وتتمثل في :

1-1) في مجال السياحة :

❖ المبادرة بكل إجراء من شكله إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.

❖ السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على كمين القدرات المحلية.

❖ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.

❖ تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.

❖ جمع وتحليل وتزويد الية الرصد الإحصائي للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.

- ❖ المساهمة في القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لاسيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.
- ❖ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتأمين مواقع ومناطق التوسع السياحي.
- ❖ توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- ❖ السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد مع مقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- ❖ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.
- ❖ السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه.
- ❖ تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسطية والحركات الجمعوية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.
- ❖ المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتأمين الموارد البشرية.

2-1) في مجال الصناعة التقليدية :

- ❖ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات الصناعة التقليدية.
- ❖ المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.
- ❖ السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة أنشطة الصناعة التقليدية.
- ❖ المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.
- ❖ إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

- ❖ تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسطية الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.
 - ❖ المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتثمين الموارد البشرية.
 - ❖ المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية.
 - ❖ جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.
 - ❖ تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية نشاطات الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.
 - ❖ ضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.
 - ❖ إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.
- (2) المهام الداخلية (الإدارية) :** هي تلك المهام التي تتم داخل الإدارة و تتعلق بالتسيير الإداري والمالي، تتمثل في :
- ❖ تنظيم وتسيير ملفات الموظفين ومتابعة مساهم المهني.
 - ❖ إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية.
 - ❖ السهر على احترام وتطبيق النظام الداخلي للمديرية وكنا مختلف القوانين التنظيمية.
 - ❖ إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بالنشاطات السياحية ونشاطات الصناعات التقليدية...
 - ❖ ضمان تسيير ميزانتي التسيير والتجهيز في شقيه السياحة الصناعة التقليدية.
 - ❖ ضمان متابعة عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية.
 - ❖ المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.
 - ❖ المشاركة في إعداد وتنفيذ التمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

- ❖ الدعم المالي والمادي والبشري للبرامج التي تصب في صالح ترقية القطاع وتطويره من خلال المناسبات المحلية والوطنية والدولية وكذا الأبواب المفتوحة والصالونات والأيام الدراسية.
- ❖ المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتنمية السياحة في الولاية.
- ❖ إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/369 (الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 21 أكتوبر 2012 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وشروط الالتحاق بها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 59 الصادرة بتاريخ 28 10 ، 2012) وبناءً على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/05/2012 (الشعبية، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/05/2012 الذي يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية، المنصوص عليه في الجريدة الرسمية، العدد 60 الصادرة بتاريخ 31 أكتوبر 2012، 2012)، فإن التنظيم الهيكلي للمديرية يتوزع على أساس مصالح ومكاتب يعملون تحت إشراف المدير، حسب الشكل التالي:

(1) المدير :

يتواجد المدير في قمة الهرم الإداري للمديرية فهو المشرف والمسير والموجه لأعمال ونشاطات المديرية. يعين المدير بمرسوم رئاسي يصدر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية وله سلطة التعيين والتسيير تمكنه من قيادة المديرية بجميع جوانبها المادية والمالية والإدارية وكذا التحكم فيها.

ويلحق بالمدير الأمانة العامة للمديرية يسيرها موظفون ينتمون لسلك الكتاب وقد يتم تكليف موظفين آخرين بتسيير الأمانة، وذلك من أجل تسهيل أعماله وضبط مواعيده وكذا حسن استقبال الزوار والضيوف وتسجيل المراسلات الإدارية الصادرة والواردة وحفظها في مصنفات خاصة والرد على المكالمات الهاتفية، كما يجب على موظفو الأمانة العامة التحكم الجيد في استعمال جهاز الإعلام الآلي والآلة الرقمية إن أمكن.

(2) مصلحة السياحة:

يشرف عليها رئيس مصلحة وهو منصب عال، ويتم تعيينه بموجب قرار أو مقرر من الوزارة الوصية باقتراح من السيد مدير السياحة والصناعة التقليدية مع مراعاة أحكام المادة السابعة (الجمهورية الجزائرية

الديمقراطية الشعبية، 2012) التي تنص على " يجب أن ينتمي الموظفون الذين يشغلون وظائف عليا إلى رتب مهامها موافقة لصلاحيات الهياكل المعنية "، لذلك فإنه طبقا للمادة الثالثة (الشعبية، المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المذكور أعلاه). يتم تعيين رئيس مصلحة السياحة بعنوان المصالح التقنية، من بين:

- المفتشين الرئيسيين في السياحة المرسمين الذين يثبتون على الأقل ثلاثة سنوات من الأقدمية بصفة موظف.

- المفتشين في السياحة الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ويقوم رئيس مصلحة السياحة بمتابعة النشاطات السياحية على المستوى المحلي و الجهوي و الوطني و الدولي، ونشر الثقافة السياحية لدى المواطنين بالمشاركة في مختلف التظاهرات والمناسبات و الصالونات، وكذا العمل على احترام و تطبيق القوانين المنظمة لقطاع السياحة، وكذا تبادل المعارف و إشراك الأطراف الفاعلة في القطاع، بالإضافة إلى قيامه بمبادرات من شأنها النهوض بقطاع السياحة ليكون فعالا في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ، كما يقوم بتأطير وتنظيم العمل بين موظفي المصلحة بالتنسيق مع رؤساء المكاتب.

تتوزع مصلحة السياحة على ثلاثة مكاتب (الشعبية، الجريدة رقم 60 الصادرة في 31 أكتوبر 2012 المتضمنة القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي 2012 ، 2012) لكل مكتب مهام يقوم بها ويشرف عليه رئيس مكتب ويساعده موظفون آخرون، وتتمثل هذه المكاتب الثلاثة في:

2-1) مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية : يقوم هذا المكتب بمتابعة الاستثمارات و العمليات المبرمجة بالمديرية ، و هذا بالقيام ومتابعة الإجراءات الإدارية والقانونية و التقنية منذ بدايتها إلى نهايتها وفق القوانين المنظمة للصفقات العمومية، كما يقوم هذا المكتب بمتابعة برامج التهيئة السياحية.

2-2) مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء : يقوم هذا المكتب بتنمية قطاع السياحة من أجل ترقيته وتطويره، على المستوى المحلي والوطني و الجهوي والدولي، كما يقوم بعمليات الإحصاء الشهري و الثلاثي و السنوي للنشاطات التي تقوم بها الهياكل السياحية من فنادق ووكالات سياحية و حمامات معدنية ... الخ

2-3) مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية : هذا المكتب دوره القيام خرجات ميدانية من أجل مراقبة النشاطات التي تقوم بها الهياكل السياحية، ومدي احترامها وتطبيقها للقوانين التنظيمية المنظمة لها.

(3) مصلحة الصناعة التقليدية :

يشرف عليها رئيس مصلحة وهو منصب عال، ويتم أيضا تعيينه بموجب قرار أو مقرر من الوزارة الوصية باقتراح من السيد مدير السياحة والصناعة التقليدية مع مراعاة أحكام المادتين السابعة والثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 12/369 (الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 21 أكتوبر 2012 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وشروط الالتحاق بها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بهاء المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 59 الصادرة بتاريخ 28 10، 2012) المذكورتين سابقا، ويتم تعيين رئيس مصلحة الصناعة التقليدية بعنوان المصالح التقنية، من بين:

- مفتشي الأقسام في الصناعة التقليدية المرسمين الذين يثبتون على الأقل ثلاثة سنوات من الأقدمية بصفة موظف.

- المفتشون الرئيسيون في الصناعة التقليدية الذين يثبتون على الأقل خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ويقوم رئيس مصلحة الصناعة التقليدية بترقية نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف على المستوى المحلي و الجهوي و الوطني والدولي، وكذا الإحصاء الشهري و الثلاثي والسنوي للنشاطات، و نشر - الثقافة الحرفية و الصناعة التقليدية لدى المواطنين بالمشاركة في مختلف التظاهرات والمناسبات والصالونات، والقيام بعمليات الإحصاء السنوي و الثلاثي، وكذا العمل على احترام وتطبيق القوانين المنظمة لقطاع الصناعة التقليدية، وكذا تبادل المعارف و إشراك الأطراف الفاعلة في القطاع، بالإضافة إلى قيامه بمبادرات من شأنها النهوض بقطاع الصناعة التقليدية و الحرف ليكون فعالا في جميع الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية كما يقوم بتأطير و تنظيم العمل بين موظفي المصلحة بالتنسيق مع رؤساء المكاتب... الخ.

تتوزع مصلحة الصناعة التقليدية على ثلاثة مكاتب (الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 60 الصادرة في 31 أكتوبر 2012 المتضمنة القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي 2012، 2012)، حيث إن لكل مكتب مهام يختص بها عن الآخر ويشرف على كل مكتب رئيس مكتب ويساعده موظفون آخرون، وهذه المكاتب الثلاثة هي:

3-1) مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف : مهام هذا المكتب هي تنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف قصد تطويرها وترقيتها، وهذا من خلال الداعية والإشهار وكذا تنظيم الندوات والأيام الدراسية و الصالونات و الاحتفالات ودعوة الحرفيين و اهل الاختصاص للمشاركة فيها.

2-3) مكتب الدراسات والإحصاء : يقوم هذا المكتب بعمليات الإحصاء لمختلف الحرف والمهن والحرفيين وكذا الوسائل الأولية وكذا المشاكل والصعوبات التي تواجههم، كما يقوم بعمليات الدراسات من أجل المساعدة في إيجاد الحلول المناسبة و من أجل إعادة بعث ممارسة الحرف الصناعة التقليدية من طرف الأجيال الجديدة وبوسائل حديثة دون التخلي عن الوسائل التقليدية.

3-3) مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن : وهذا المكتب محامه تتمثل في تنظيم خرجات ميدانية الأماكن وجود الحرفيين من اجل مراقبة مدى احترام أرباب العمل الحرفيين للقوانين التنظيمية المعمول بها في مجال المواد المستعملة و المستخدمين لديهم وكذا طبيعة الحرفة و المحل ، كما يمكن لمفتشي الصناعة التقليدية الاستماع لانشغالات الحرفيين وتسجيلها لعرضها على الجهات المعنية.

4) مصلحة الإدارة والوسائل :

يشرف عليها رئيس مصلحة وهو منصب عال، ويتم أيضا تعيينه بموجب قرار أو مقرر من الوزارة الوصية باقتراح من السيد مدير السياحة والصناعة التقليدية مع مراعاة دائما أحكام المادتين السابعة والثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 12/369 (الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 21 أكتوبر 2012 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وشروط الالتحاق بها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بهاء المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 59 الصادرة بتاريخ 28 10، 2012) المذكورتين سابقا، ويتم تعيين رئيس مصلحة الإدارة والوسائل بعنوان المصالح الإدارية، من بين:

- المتصرفون الرئيسيون المرسمين الذين يثبتون على الأقل ثلاثة سنوات من الأقدمية بصفة موظف.

- المتصرفون الذين يثبتون على الأقل خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ويقوم رئيس مصلحة الإدارة والوسائل بالإشراف على نشاطات مكاتب المستخدمين والميزانية والوسائل، حيث يقوم بمتابعة والإشراف على المسار المهني للموظفين وكذا مرتباتهم وجميع المستحقات المالية وكذا الإشراف على تزويد المديرية بالوسائل المادية من أجل استمرارها في مهامها.

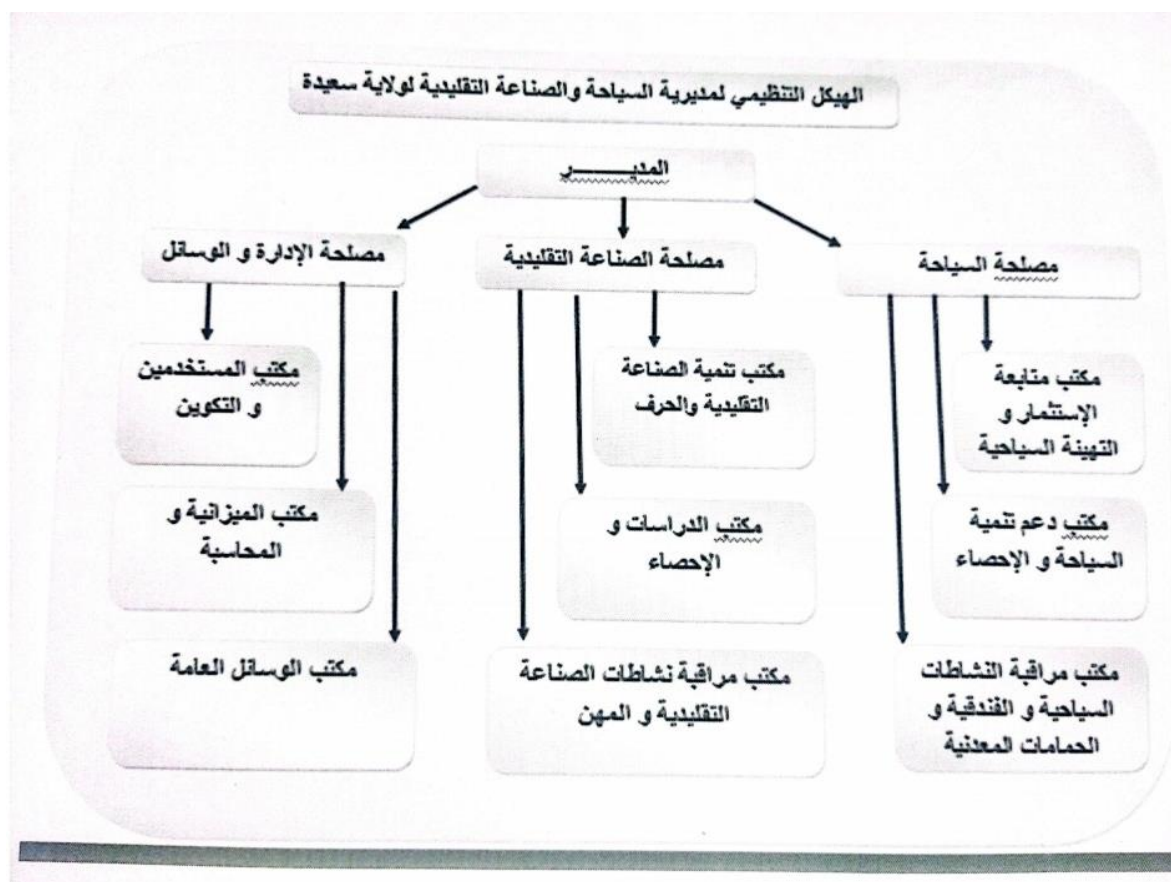
تتوزع مصلحة الإدارة والوسائل الى ثلاثة مكاتب (الشعبية، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/05/2012 الذي يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية الولاية، المنصوص عليه في الجريدة. الرحمية العدد 60 الصادرة في 31 أكتوبر 2012، 2012) ولكل مكتب مهام معينة، حيث يشرف على كل مكتب رئيس مكتب ويساعده موظفون وعمال، وهذه المكاتب الثلاثة هي:

1-4) المكتب المستخدمين و التكوين : هذا المكتب مهامه تنظيم الملفات الإدارية لكل موظف و تسجيلها في سجل خاص و متابعة مسارهم المهني، وكذا العمل على إعداد واقتراح برامج التكوين لجميع الموظفين و العمل، كما يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه، وأيضا متابعة المنظومات القانونية المستجدة التي تمس الحياة المهنية للموظفين وتطبيقها بالتنسيق مع الهيئات المعنية لا سيما المفتشية الولائية للوظيفة العمومية.

2-4) مكتب الميزانية والمحاسبة : يقوم هذا المكتب بالتنفيذ ميزانيتي التسيير والتجهيز، كما يقوم بالتكفل بالجوانب المالية للإدارة و الموظفين لا سيما تسديد الرواتب والمنح العائلية والمدرسية والمستحقات التعويضية والترقيات في الدرجات و الرتب، كما يقوم بمتابعة جميع عمليات التسيير والتجهيز على مستوى مصالح المراقبة المالية والخزينة العمومية للولاية، الضمان حصول المستحقات لأصحابها في أحسن الظروف و في أقرب الأوقات الممكنة.

3-4) مكتب الوسائل العامة : تتمثل مهام هذا المكتب في تزويد وشراء مستلزمات المديرية من الوسائل وتوزيعها على مكاتب المديرية في سجل خاص و العمل على المحافظة عليها وصيانتها، كما يقوم هذا المكتب بعملية الجرد التجهيزات المديرية ووسائل المكاتب في سجل الجرد الخاص بها.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة



المصدر: (رئيس مصلحة الإدارة والوسائل)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا كاملا ومفصلا لكيفية جمع البيانات وتصميم الدراسة الميدانية والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة حيث تم التطرق إلى: نموذج المقترح للدراسة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة، تحليل وصفي للمتغيرات الوسيطة والأساسية، واستخلاص النتائج وتفسيرها.

❖ النموذج المقترح للدراسة:

يتكون الشكل رقم (07) من المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل في التميز الإداري، ومتغيرات أخرى وسيطة متمثلة في المتغيرات الديموغرافية.

I. المتغير المستقل:

المتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أنها تتكون من التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين.

1. **التخطيط:** يمثل كل ما تقوم به المؤسسة من تحديد للأهداف المستقبلية وتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وذلك من أجل ضمان توفر الكفاءات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين.

2. **التوظيف:** يمثل كل ما تقوم به المؤسسة من عمليات لاختيار وتعيين الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المتاحة، بما يضمن مواءمة الكفاءات مع متطلبات العمل. فالتوظيف الفعال يساهم في تعزيز قدرات المؤسسة البشرية.

3. **التطوير:** يمثل كل ما تقوم به المؤسسة من جهود لتأهيل وتنمية مهارات ومعارف العاملين، سواء من خلال التدريب أو التعلم المستمر أو توفير فرص الترقية.

4. **التحفيز:** يمثل كل ما تقوم به المؤسسة من آليات وسياسات لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، بهدف رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي.

5. **التمكين:** يمثل كل ما تقوم به المؤسسة من منح العاملين الصلاحيات والثقة لاتخاذ القرارات والمبادرة في أداء المهام، مما يساهم في تعزيز روح المسؤولية والإبداع.

II. المتغير التابع:

والتمثل في التميز الإداري وهو يمثل كل ما تسعى إليه المؤسسة من تطبيق لأفضل الممارسات الإدارية في مختلف أنشطتها ووظائفها، بما يحقق مستويات عالية من الأداء والكفاءة.

III. المتغيرات الوسيطة:

يمكن أن تؤثر المتغيرات الوسيطة بشكل مباشر على متغير التابع كما في بعض الحالات تكون بصفة غير مباشرة.

1. الجنس:

من غير المتوقع أن يؤثر متغير الجنس على المتغيرات المدروسة، نظراً لغياب الفروق الجوهرية بين الذكور والإناث في سياق الدراسة.

2. السن:

قد يرتبط العمر بدرجة النضج والخبرة، مما قد يؤثر على الفروق في المتغير التابع، خاصة مع تقدم السن وازدياد المسؤوليات.

3. المؤهل العلمي:

يلعب المستوى التعليمي دوراً في تعزيز الكفاءة، ومن المتوقع أن يساهم في خلق فروقات ذات دلالة في نتائج الدراسة.

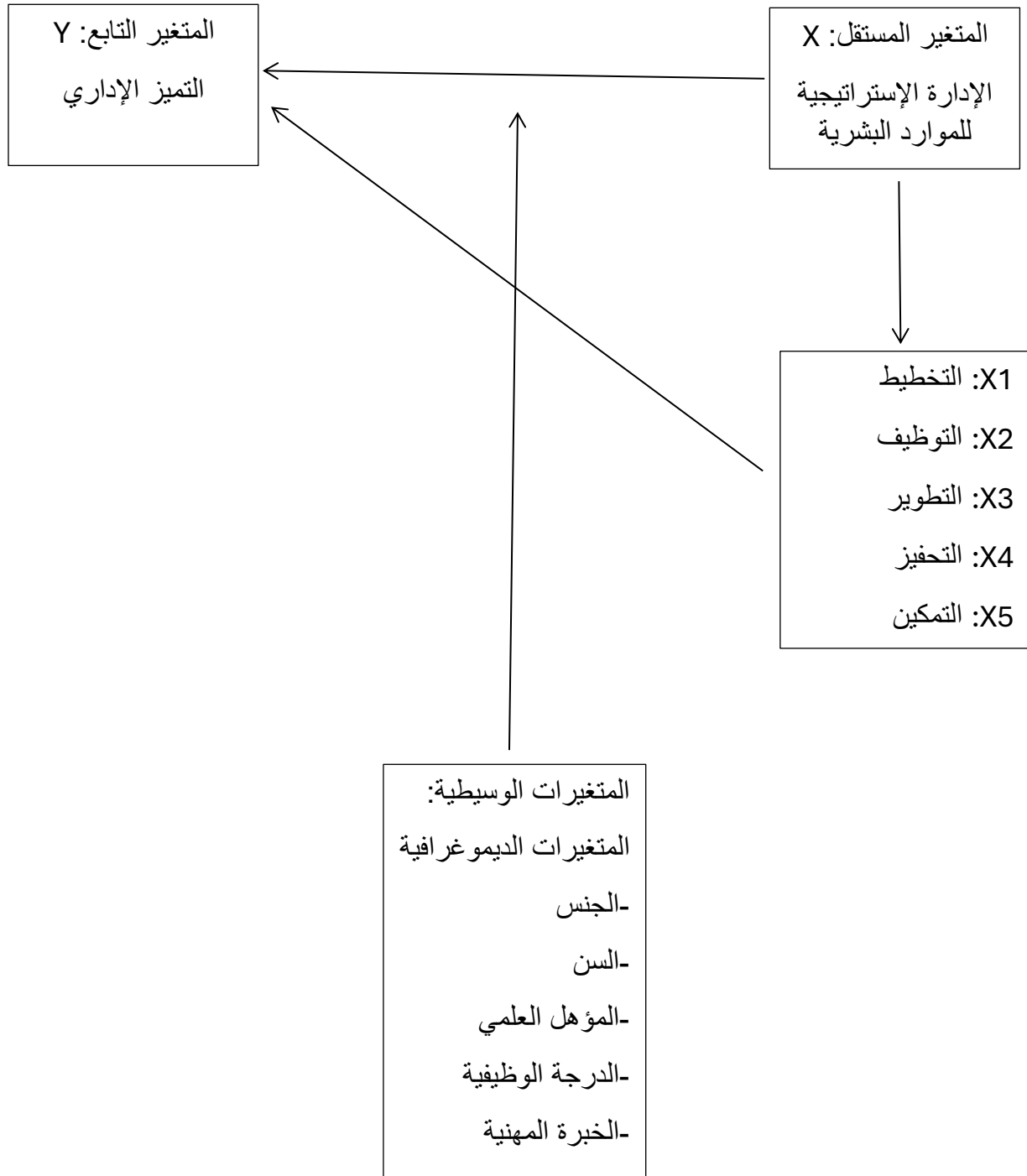
4. الدرجة الوظيفية:

تعكس الدرجة الوظيفية مستوى المسؤولية داخل المؤسسة، ومن المحتمل أن تؤثر على فهم وتطبيق الممارسات المدروسة.

5. الخبرة المهنية:

تمثل تراكم المعارف والمهارات عبر الزمن، ومن المرجح أن تكون عاملاً مؤثراً في تحقيق نتائج أفضل في المتغير التابع.

الشكل رقم (07): نموذج مقترح لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الأول: جمع البيانات وتصميم الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب الى الجوانب المتعلقة بكيفية جمع البيانات وتصميم الدراسة الميدانية الخاصة بالدراسة.

I. مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سعيدة البالغ عددهم (46)

II. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في (30) موظف من مجتمع الدراسة استهدفت موظفين وموظفات مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سعيدة، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة المتمثل عددها (30) استمارة باستخدام طريقة المقابلة وتم استرجاع 30 منها أي بنسبة 100% وبالتالي الاعتماد على (30) استمارة قابلة للدراسة والتحليل.

الجدول التالي رقم يمثل عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (04): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة %	العدد	البيان
100	30	الاستمارات الموزعة
0	0	الاستمارات الملغاة
100	30	الاستمارات المسترجعة القابلة للدراسة والتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة استرجاع كاملة بلغت 100%، مما يعكس فعالية إجراءات جمع البيانات وتعاون أفراد العينة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج المتحصل عليها لاحقاً.

III. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

بغرض تحقيق أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل الإشكالية والتحقق من مدى صحة الفرضيات الموضوعة تم الاعتماد على طريقة الاستبيان في عملية جمع المعلومات والبيانات.

وقد تم إعداد الاستمارة الملحق رقم (01) على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والديمغرافية وتتضمن العناصر التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)
- **الجزء الثاني:** يتضمن محاور الاستمارة ويشمل محورين كالآتي:
 - **المحور الأول:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الهدف من هذا المحور هو قياس مدى التزام المؤسسة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تضمن هذا المحور أبعاد مقسمة على النحو الآتي:

- **البعد الأول:** تحت عنوان التخطيط تضمن (03) عبارات.
- **البعد الثاني:** تحت عنوان التوظيف تضمن (03) عبارات.
- **البعد الثالث:** تحت عنوان التطوير تضمن (03) عبارات.
- **البعد الرابع:** تحت عنوان التحفيز تضمن (03) عبارات.
- **البعد الخامس:** تحت عنوان التمكين تضمن (03) عبارات.
- **المحور الثاني:** التميز الإداري الهدف منه هو قياس مستوى التميز الإداري في المؤسسة محل الدراسة وتضمن (15) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المستجيبين لآراء الاستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

IV. الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

بهدف معالجة وتحليل البيانات واستخراج النتائج تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الطبعة 23.

ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب العملي لهذه الدراسة هي:

- التكرارات والنسبة المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
 - المتوسط الحسابي: يستخدم تحديد متوسط الإجابات عن العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
 - الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات متغيرات الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان
 - معاملات الارتباط Pearson: لمعرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين.
 - اختبار التوزيع الطبيعي - Shapiro-Wilk: ضروري قبل استخدام الاختبارات البارامترية.
 - الانحدار الخطي البسيط: يمكننا من قياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.
 - اختبار تجانس التباين - Levene's Test: يستخدم مع ANOVA للتأكد من صلاحية المقارنة بين المجموعات.
 - اختبار T-test: يستخدم لاختبار الفروق بين مجموعتين فقط. (إذا كانت بعض متغيرات ديموغرافية ثنائية فقط مثل: الجنس)
 - اختبار فيشر Fisher: يستخدم أيضا لاختبار الأثر والفروق.
 - تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA: يستخدم لمعرفة هل هناك اختلاف في آراء الأفراد حول التميز الإداري باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
- V. صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية عبارات الاستبيان ثم إخضاعها لإجراءات الصدق والثبات كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

1- صدق المحكمين:

تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية على الأستاذة المشرفة لمناقشة عباراتها ثم تم التعديل في بعض عبارات الاستبيان وحذف بعض منها حتى تصبح أكثر وضوحاً وملائمة وبذلك عرض الاستبيان بصورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

يتم استخدامه لمعرفة صدق أبعاد عبارات الاستبيان ثم حساب معامل بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ثم كل عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.

1. اختبار الاتساق الداخلي للمحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (06): يوضح معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	Sig
01	التخطيط	0.724**	0.000
02	التوظيف	0.853**	0.000
03	التطوير	0.875**	0.000
04	التحفيز	0.846**	0.000
05	التمكين	0.850**	0.000

(**) : وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.23

تُظهر نتائج الجدول أعلاه رقم (06) أن جميع أبعاد محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين [0.724 و 0.875]، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور.

2. اختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التميز الإداري

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (07): يوضح معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
01	تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.	0.422*	0.020
02	تحقق المؤسسة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات.	0.424*	0.020
03	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تقييم الأداء الإداري.	0.490**	0.006
04	تتبنى المؤسسة أنظمة فعالة لضمان التواصل السلس بين الأقسام المختلفة.	0.731**	0.000
05	ترتبط الأهداف الاستراتيجية للموظفين بأهداف المؤسسة العامة.	0.689**	0.000
06	تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة الرشيدة لتعزيز الشفافية والمساءلة.	0.754**	0.000
07	تحرص الإدارة على تحقيق كفاءة تشغيلية عالية بأقل الموارد الممكنة.	0.666**	0.000

08	يتم قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية بانتظام.	0.487**	0.006
09	تراجع المؤسسة سياسات الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها.	0.683**	0.000
10	تتسم الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.	0.417*	0.022
11	تعتمد الإدارة على حلول إبداعية وفعالة لحل المشكلات.	0.620**	0.000
12	تُعطي الإدارة أهمية لتطوير الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.	0.624**	0.000
13	يساعد تقييم الأداء الوظيفي في تحسين جودة الأداء الإداري.	0.653**	0.000
14	يؤثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.	0.640**	0.000
15	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة.	0.324	0.081

(*) : وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.05).

(**) : وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه رقم (07) أن معظم العبارات لها ارتباط دال إحصائياً أقل من مستوى معنوية (0.05) مع الدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين [0.417 –

0.754]، باستثناء العبارة رقم (15) التي لم تكن ذات دلالة إحصائية ($Sig=0.081$)، ما قد يشير إلى ضعف انسجامها النسبي مع بقية عبارات المحور، ويستدعي إعادة النظر فيها مستقبلاً لتحسين جودة الأداة.

3- الصدق البنائي:

من أجل اختبار الصدق البنائي تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	Sig
01	المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.912**	0.000
02	المحور الثاني: التميز الإداري	0.867**	0.000

(**): وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على برنامج SPSS.23

يعكس الجدول رقم (08) قوة الصدق البنائي للأداة، حيث سجل محور الإدارة الاستراتيجية ارتباطاً عالياً مع الدرجة الكلية [0.912^{**}]، يليه محور التميز الإداري [0.867^{**}] ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما نلاحظ معامل ارتباط كل محور دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد تحقق صدق الاتساق البنائي للاستبيان.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على طريقة كرونباخ ألفا

- طريقة كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbaches Alpha، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، ويحسب بالمعادلة التالية (خديجة، 2017):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث أن:

K : يمثل عدد الأسئلة.

σ_{yi}^2 : يمثل الانحراف المعياري للسؤال i.

σ_x^2 : يمثل الانحراف المعياري لكل الإجابات.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (09): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	15	0.887
المحور الثاني: التميز الإداري	15	0.856
الاستبيان ككل	30	0.914

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

يوضح الجدول رقم (09) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور وكذلك الاستبيان ككل تجاوزت الحد المقبول علمياً (0.7)، حيث بلغت قيمة المحور الأول خاص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية [0.887]، والمحور الثاني بالتميز الإداري [0.856]، والقيمة الكلية [0.914]، ما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويُعد مؤشراً إيجابياً في دعم مصداقية النتائج.

VI. اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk بحكم أن العينة اقل من 50 ولأنه أكثر دقة في هذا النوع من العينات.

1. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

وقد تم صياغة الفرضيات الآتية لإجراء الاختبار:

- الفرضية الصفرية (H_0): تتبع بيانات المتغير المستقل التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة (H_1): لا تتبع بيانات المتغير المستقل التوزيع الطبيعي.

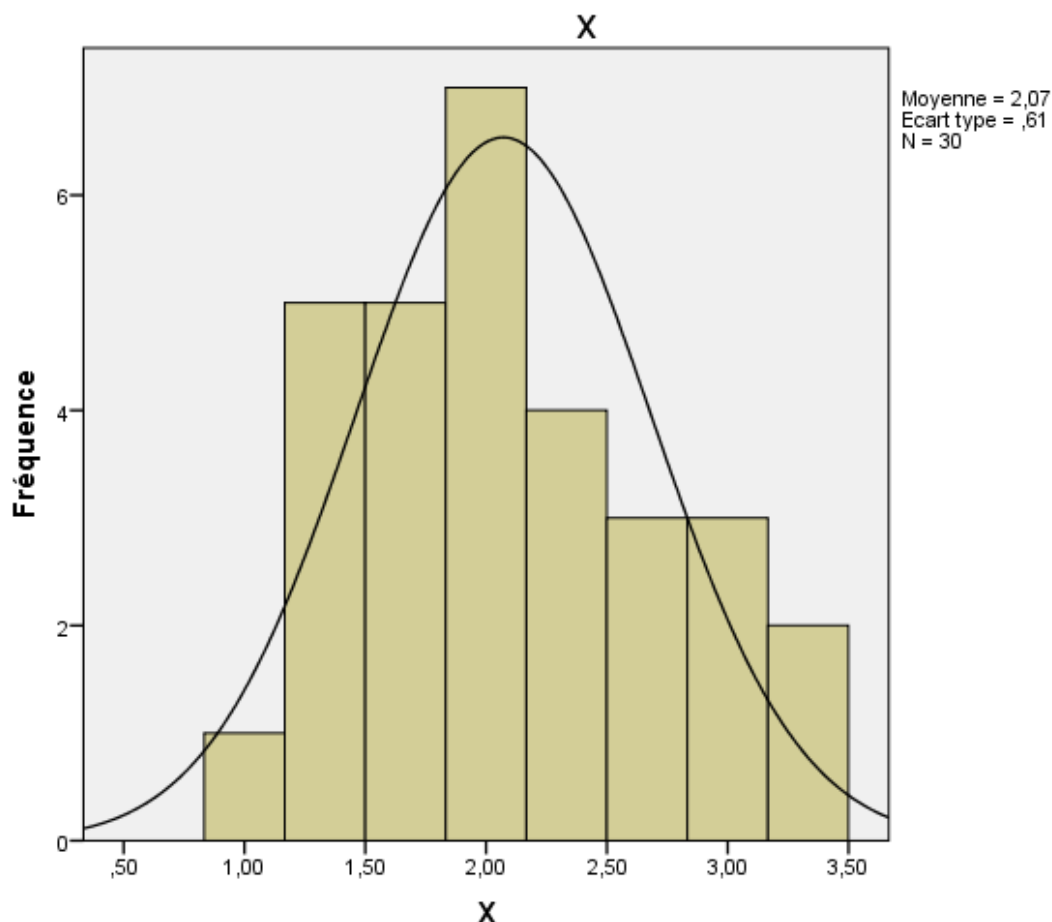
الجدول رقم (10): نتيجة اختبار Shapiro-Wilk للمتغير المستقل

اختبار Shapiro-Wilk			المتغيرات
Sig	درجة الحرية	إحصائيات	
0.488	30	0.968	المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية X

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة Sig بلغت (0.488) للمتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

2. اختبار توزيع الطبيعي للمتغير التابع

وقد تم صياغة الفرضيات الآتية لإجراء الاختبار:

- الفرضية الصفرية (H_0): تتبع بيانات المتغير التابع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة (H_1): لا تتبع بيانات المتغير التابع التوزيع الطبيعي.

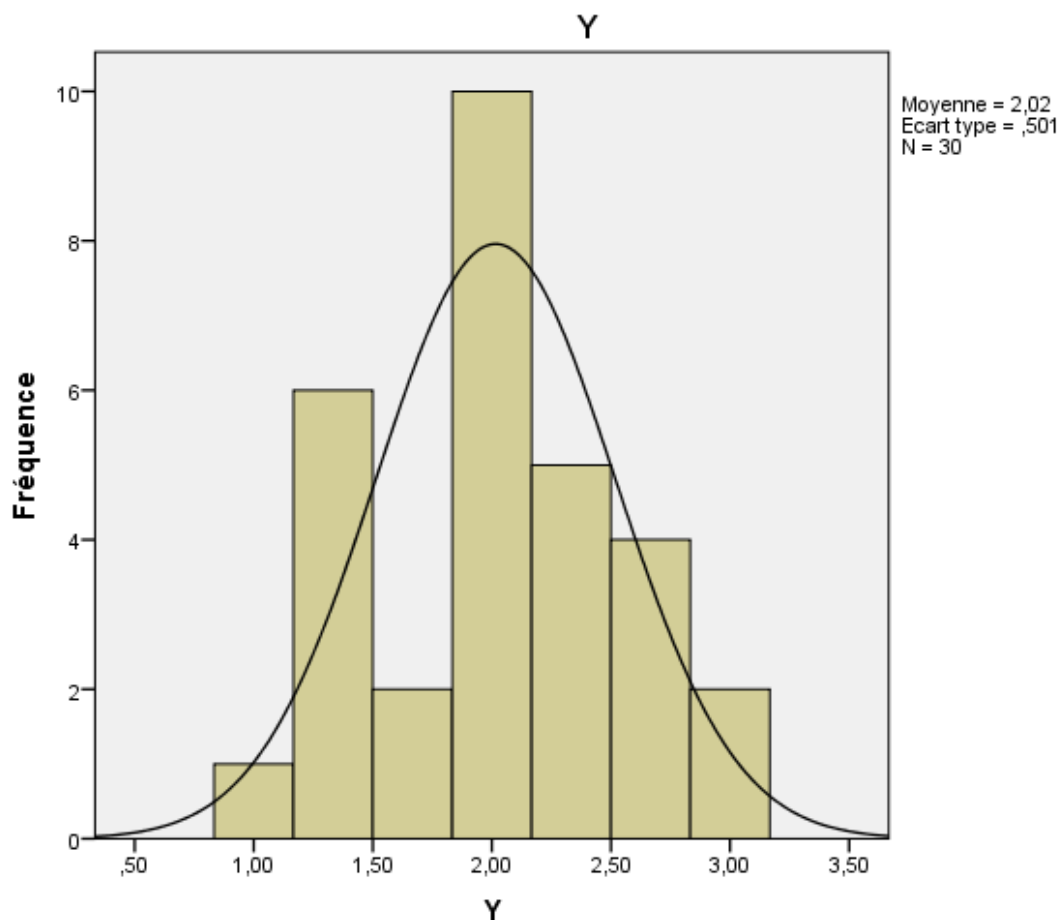
الجدول رقم (11): نتيجة اختبار Shapiro-Wilk للمتغير التابع

اختبار Shapiro-Wilk			المتغيرات
Sig	درجة الحرية	إحصائيات	
0.577	30	0.971	المتغير التابع التميز الإداري Y

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة Sig بلغت (0.577) للمتغير التابع التميز الإداري أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الشكل رقم (07) التالي:

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

3. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان ككل

وقد تم صياغة الفرضيات الآتية لإجراء الاختبار:

- الفرضية الصفرية (H_0): تتبع بيانات الاستبيان ككل التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة (H_1): لا تتبع بيانات الاستبيان ككل التوزيع الطبيعي.

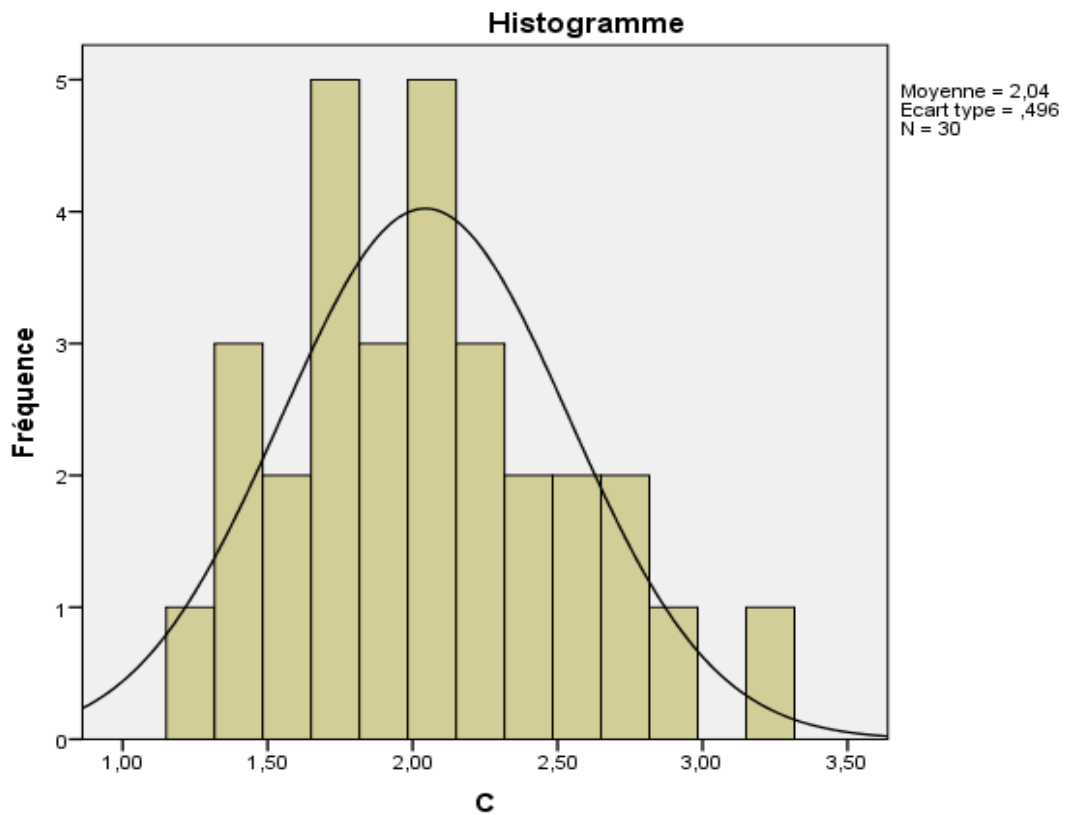
الجدول رقم (12): نتيجة اختبار Shapiro-Wilk لبيانات الاستبيان ككل

اختبار Shapiro-Wilk			المتغيرات
Sig	درجة الحرية	إحصائيات	
0.692	30	0.975	الاستبيان ككل C

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة Sig بلغت (0.692) للاستبيان ككل أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي بيانات الاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان ككل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة (الديموغرافية)

سنتطرق في هذا المطلب إلى التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة المتمثلة في البيانات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية).

1. تحليل البيانات المتعلقة بالجنس:

يُظهر الجدول التالي رقم (13) أن 56.7% من أفراد العينة هم ذكور، مقابل 43.3% إناث، مما يشير إلى أن هناك توازنًا نسبيًا في تمثيل الجنسين، مع تفوق بسيط للذكور.

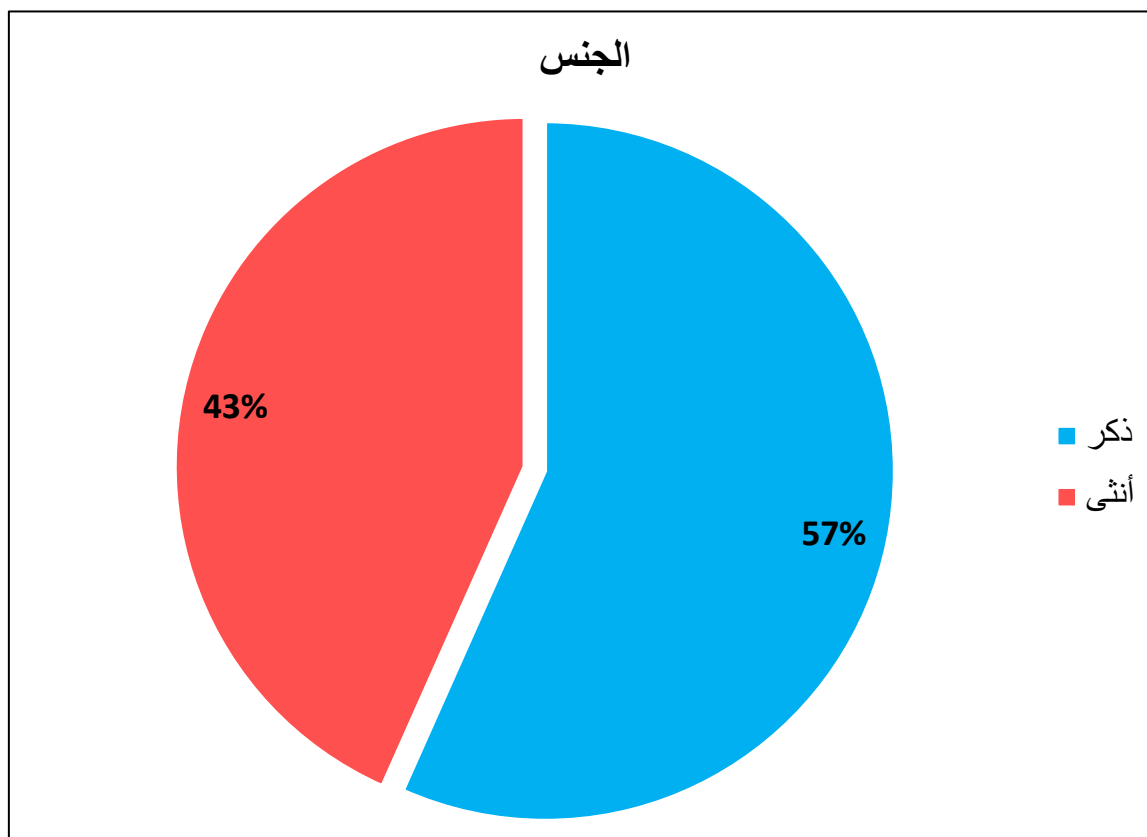
الجدول رقم (13): تحليل البيانات المتعلقة بالجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	17	56.7%
أنثى	13	43.3%
مجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

لتوضيح هذه النتائج المتحصل عليها قمنا بالتمثيل البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

2. تحليل البيانات المتعلقة بالسن:

يتضح من الجدول التالي رقم (14) أن الفئة العمرية "أكثر من 45 سنة" تمثل النسبة الأكبر (46.7%)، تليها فئة "بين 30 و 45 سنة" بنسبة 43.3%، بينما تشكل الفئة "أقل من 30 سنة" أقلية بنسبة 10%، هذه التركيبة تشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية ذات خبرة ناضجة.

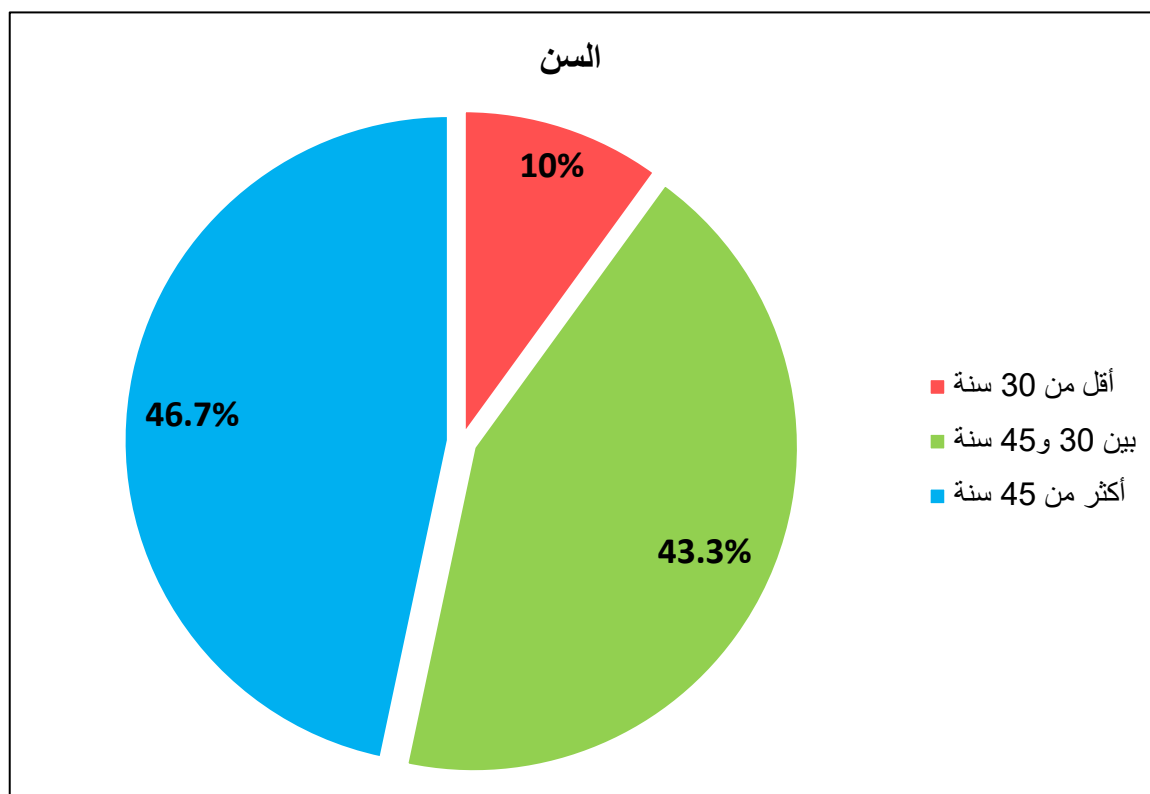
الجدول رقم (14): تحليل البيانات المتعلقة بالسن

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
أكثر من 45 سنة	14	46.7%
بين 30 و 45 سنة	13	43.3%
أقل من 30 سنة	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

لتوضيح هذه النتائج المتحصل عليها قمنا بالتمثيل البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالسن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

3. تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي:

نلاحظ من الجدول التالي رقم (15) أن أغلب المشاركين حاصلون على تعليم جامعي (46.7%)، تليهم فئة التعليم الثانوي (40%)، بينما تشكل فئتا "تقني سامي" و"مهندس" نسبًا ضئيلة (6.7% لكل منهما). هذا يدل على تنوع المستويات التعليمية، مع حضور قوي للتعليم الجامعي.

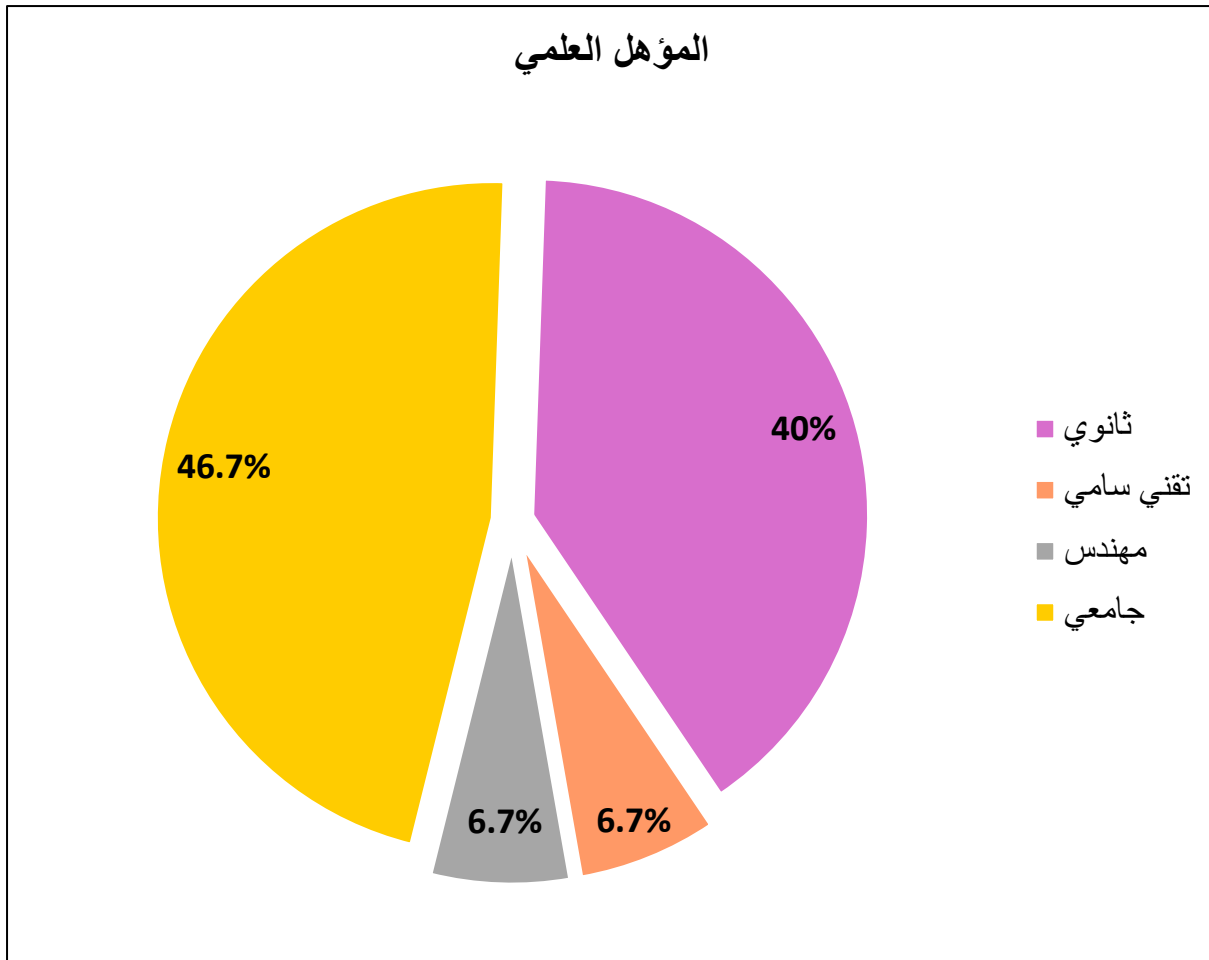
الجدول رقم (15): تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	14	46.7%
ثانوي	12	40%
تقني سامي	2	6.7%
مهندس	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

لتوضيح هذه النتائج المتحصل عليها قمنا بالتمثيل البياني الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

4. تحليل البيانات المتعلقة بالدرجة الوظيفية:

نلاحظ في الجدول التالي رقم (16) إلى أن فئة "إطار سامي" تمثل 40% من العينة، تليها فئة "عامل من الدرجة الأولى" بنسبة 30%، ثم "إداري" بنسبة 23.7%، وأخيرا "تقني" بنسبة 6.3%، ويظهر هذا التوزيع تمثيلا كبيرا للإطارات السامية ضمن العينة المدروسة.

الجدول رقم (16): تحليل البيانات المتعلقة بالدرجة الوظيفية

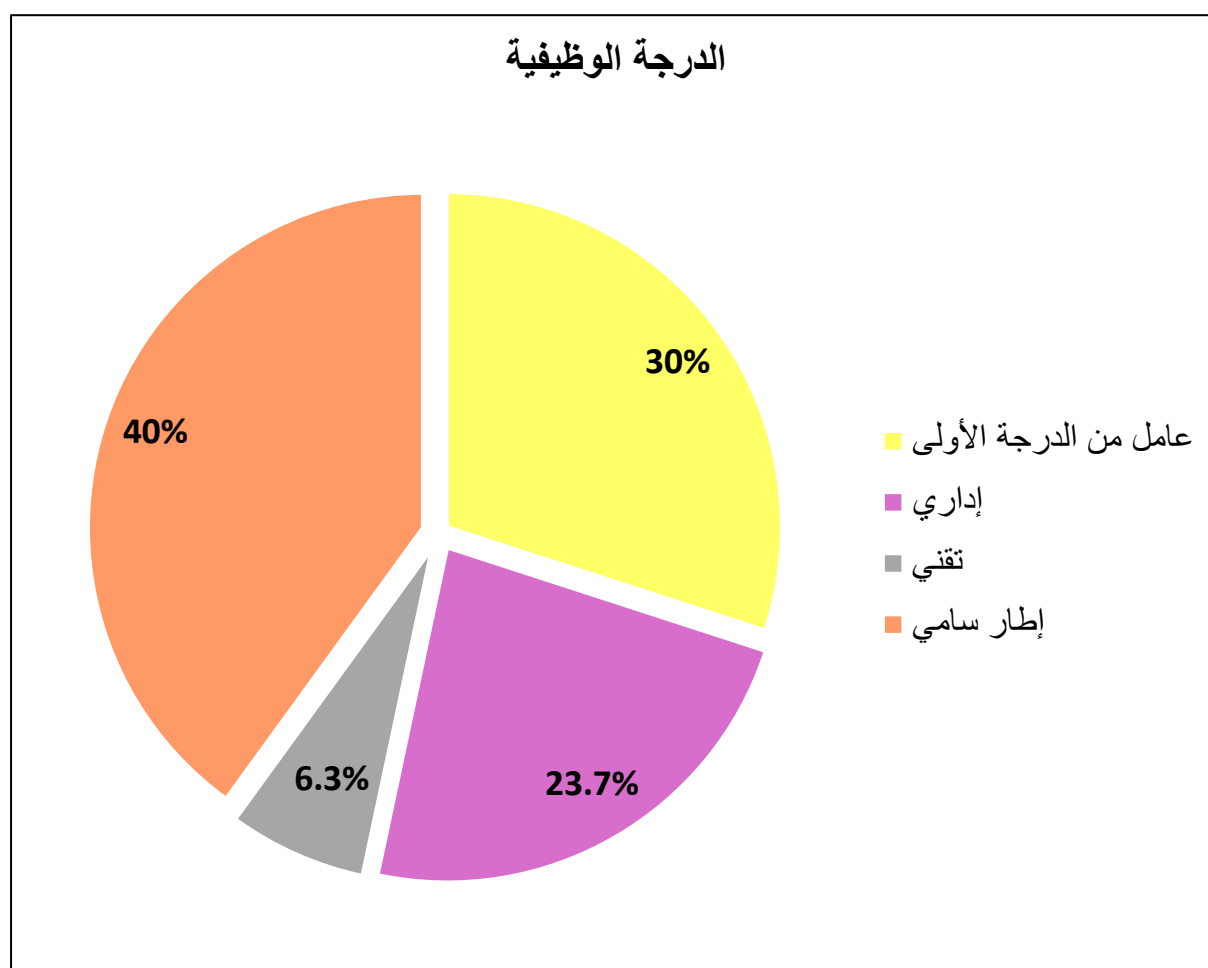
المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
إطار سامي	12	40%

عامل من الدرجة الأولى	9	30%
إداري	7	23.7%
تقني	2	6.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

لتوضيح هذه النتائج المتحصل عليها قمنا بالتمثيل البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

5. تحليل البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية:

تُظهر البيانات في الجدول التالي رقم (17) أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تفوق عشر سنوات (70%)، في حين أن 16.7% لديهم خبرة بين 5 و10 سنوات، و13.3% فقط خبرتهم أقل من 5 سنوات، هذا يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الخبير.

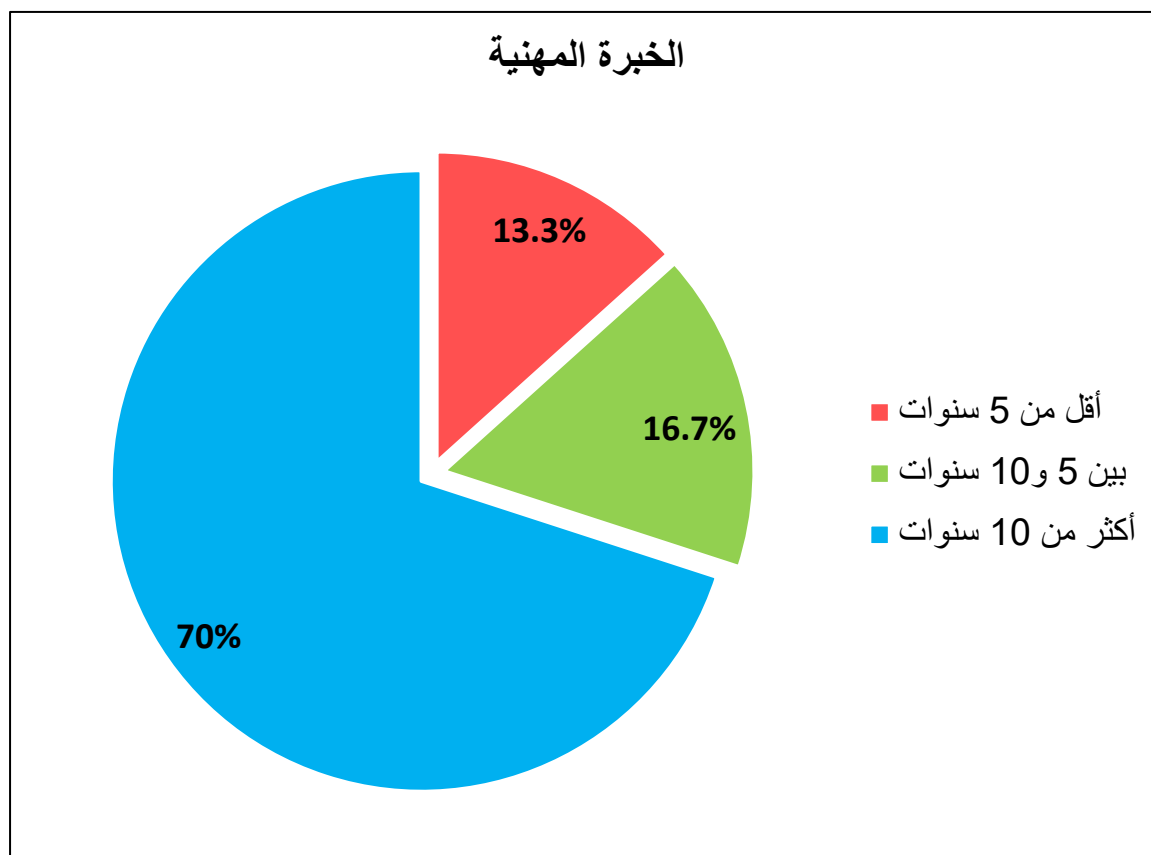
الجدول رقم (17): تحليل البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
أكثر من 10 سنوات	21	70%
بين 5 و10 سنوات	5	16.7%
أقل من 5 سنوات	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

لتوضيح هذه النتائج المتحصل عليها قمنا بالتمثيل البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): التمثيل البياني لتحليل البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية

سنتطرق في هذا المطلب للتحليل الوصفي لمتغيرات الأساسية للدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تم تقسيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي إلى مجالات قبول على الشكل التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد الفئات} = (5-1) / 4 = 0.8.$$

ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=0.8+1) وهكذا يصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): يوضح المتوسط الحسابي والاتجاه الموافق له

مجال المتوسط الحسابي	[1.8 - 1]	[2.61 - 1.81]	[3.42 - 2.62]	[4.23 - 3.43]	[5 - 4.24]
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

يوضح هذا الجدول رقم (18) الأسس المعتمدة لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يسمح بتوحيد منهجية التحليل وضمان تفسير موضوعي لاتجاهات إجابات أفراد العينة.

1. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل.

1. تحليل الوصفي لعبارات بعد التخطيط:

يتضح في الجدول التالي رقم (19) أن العبارة (02) "تعتمد المؤسسة على خطط طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.88)، مما يشير أن المؤسسة تسعى إلى اعتماد أهداف واضحة وخطط طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية بينما سجلت العبارة (01) "يتم تحديد أهداف واضحة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة" و (03) "التخطيط الجيد يوجه الجهود نحو الأهداف ويقلل المخاطر" متوسطاً متساوياً (1.83) وانحرافاً معيارياً (0.83)، مما يدل على إدراك واضح لأهمية النظرة الاستراتيجية.

جدول رقم (19): نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التخطيط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه النتيجة	الترتبة
01	يتم تحديد أهداف واضحة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	1.83	0.83	موافق	2

1	موافق	0.88	2.10	تعتمد المؤسسة على خطط طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية	02	
2	موافق	0.83	1.83	التخطيط الجيد يوجه الجهود نحو الأهداف ويقلل المخاطر	03	
/	موافق	0.58	1.92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

2. تحليل الوصفي لعبارات بعد التوظيف:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) جاءت العبارة (01) "اختيار الكفاءات المناسبة في التوظيف يعزز الفعالية ويدعم تحقيق الأهداف التنظيمية" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.43) وانحراف (0.85)، مما يدل على تركيز واضح على فعالية عملية التوظيف، أما العبارة (03) "تعتمد المؤسسة على استراتيجيات توظيف تركز على تكوين فرق عمل متكاملة وفعالة" فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط (2.10) وانحراف (0.99)، ما يشير إلى وجود توجه نحو تعزيز روح العمل الجماعي من خلال استراتيجية توظيف متكاملة، تليها العبارة (02) "تطبق المؤسسة استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين" بمتوسط (1.97) وانحراف (0.96)، مما يعكس ضعفاً نسبياً في سياسات الاحتفاظ بالكفاءات.

الجدول رقم (20): نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التوظيف

الترتبة	اتجاه النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	بعد التوظيف
2	موافق	0.85	2.43	اختيار الكفاءات المناسبة في التوظيف يعزز الفعالية ويدعم تحقيق الأهداف التنظيمية	01	

3	موافق	0.96	1.97	تطبق المؤسسة استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين	02	
2	موافق	0.99	2.10	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات توظيف تركز على تكوين فرق عمل متكاملة وفعالة	03	
/	موافق	0.65	2.16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

3. تحليل الوصفي لعبارات بعد التطوير:

أظهرت النتائج موضحة في الجدول رقم (21) أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا في تطوير مواردها البشرية كما في العبارة (03) "تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في تطوير مواردها البشرية" التي جاءت أولاً بمتوسط (2.17) وانحراف (1.05)، ثم العبارة (01) "تصمم برامج التدريب بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين" بمتوسط (2.13) وانحراف (1.10)، مما يشير إلى وجود برامج تطوير لكن ينقصها التحليل الدقيق لاحتياجات الموظفين، تليها العبارة (02) "يساهم تطوير القيادات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" بمتوسط (2.00) وانحراف (1.08)، ما يعكس اهتماماً نسبياً بتطوير القيادات.

الجدول رقم (21): نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التطوير

الترتبة	اتجاه النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	البعد
3	موافق	1.10	2.13	تصمم برامج التدريب بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين	01	التطوير

2	موافق	1.08	2.00	يساهم تطوير القيادات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	02
1	موافق	1.05	2.17	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في تطوير مواردها البشرية	03
/	موافق	0.83	2.10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

4. تحليل الوصفي لعبارات بعد التحفيز:

أظهرت النتائج موضحة في الجدول موالى رقم (22) تباينا في سياسات التحفيز، إذ جاءت العبارة (02) "يسهم التحفيز المعنوي في تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي" أولاً بمتوسط (2.33) وانحراف (1.15)، تليها العبارة (03) "تساهم سياسات التحفيز الفعالة في تعزيز التزام الموظفين وزيادة أدائهم داخل المؤسسة" بمتوسط (2.20) وانحراف (1.21)، مما يدل على توافق نسبي حول أهمية التحفيز في دعم الأداء، ثم عبارة (01) "تطبق المؤسسة أنظمة تحفيزية عادلة لتعزيز أداء الموظفين" بمتوسط (2.03) وانحراف (0.92)، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى تحسين العدالة في نظم التحفيز المادي.

الجدول رقم (22): نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التحفيز

الترتبة	اتجاه النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
---------	---------------	-------------------	-----------------	----------	-------

تحفيز	01	تطبيق المؤسسة أنظمة تحفيزية عادلة لتعزيز أداء الموظفين	2.03	0.92	موافق	3
	02	يسهم التحفيز المعنوي في تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي	2.33	1.15	موافق	1
	03	تساهم سياسات التحفيز الفعالة في تعزيز التزام الموظفين وزيادة أدائهم داخل المؤسسة	2.20	1.21	موافق	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع		2.18	0.95	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

5. تحليل الوصفي لعبارات بعد التمكين:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن المؤسسة تُظهر اهتمامًا بتعزيز ثقة الإدارة في الموظفين، حيث جاءت العبارة (03) "تساهم ثقة الإدارة في قدرات الموظفين إلى تعزيز روح المبادرة وتحسين الكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.82)، تلتها العبارة (02) "منح الصلاحيات والاستقلالية للأفراد يعزز مستوى الإبداع والمسؤولية داخل المؤسسة" بمتوسط (2.00) وانحراف (1.11)، مما يدل على إدراك لأهمية الاستقلالية، لكن مع وجود تباين ملحوظ في آراء العينة، أما العبارة (01) "يتم إشراك الموظفين في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية" فقد سجلت أدنى متوسط 1.83 وانحراف 0.74، ما يشير إلى ضعف في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي.

الجدول رقم (23): نتائج التحليل الوصفي لعبارات بعد التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه النتيجة	الرتبة
-------	----------	-----------------	-------------------	---------------	--------

بعد التمكين	01	يتم إشراك الموظفين في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	1.83	0.74	موافق	3
	02	منح الصلاحيات والاستقلالية للأفراد يعزز مستوى الإبداع والمسؤولية داخل المؤسسة	2.03	1.09	موافق	2
	03	تساهم ثقة الإدارة في قدرات الموظفين الى تعزيز روح المبادرة وتحسين الكفاءة	2.07	0.82	موافق	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس					/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

إذن من خلال نتائج لكل أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكن تلخيص اتجاهات الإجابات للمتغير المستقل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

الرتبة	اتجاه النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
05	موافق	0.58	1.92	بعد التخطيط
02	موافق	0.65	2.16	بعد التوظيف
03	موافق	0.83	2.10	بعد التطوير

01	موافق	0.95	2.18	بعد التحفيز
04	موافق	0.62	1.97	بعد التمكين
/	موافق	0.61	2.07	محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال تحليل المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الذي يتكون من 5 أبعاد، وجدنا أن متوسط الحسابي بلغ (2.07) وانحرافه المعياري (0.61)، وهو ما يصنف ضمن اتجاه "موافق" ونلاحظ أيضا:

جاء بُعد التحفيز في مقدمة الأبعاد من حيث متوسط التقديرات، حيث سجل 2.18، مصحوبا بأعلى درجة تذبذب بين الأجوبة (0.95)، مما يشير إلى تنوع ملحوظ في آراء الأفراد لهذا البعد.

أما بُعد التوظيف، فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط قدره (2.16)، مع درجة تباين معتدلة (0.65)، ما يعكس استقرارا نسبيا في المواقف تجاه هذا البعد.

في المرتبة الثالثة حلّ بُعد التطوير بمتوسط (2.10)، يرافقه تشتت يقدر بـ (0.83)، ويُشير ذلك إلى تفاوت في الآراء حول فعالية هذا الجانب داخل المؤسسة.

بُعد التمكين جاء رابعا بمتوسط (1.97)، مع درجة تباين بلغت (0.62)، وهو ما يشير إلى انخفاض نسبي في تأييد هذا الجانب.

وجاء بُعد التخطيط في المرتبة الخامسة، حيث لم يتجاوز متوسطه الحسابي (1.92)، وبلغ التشتت فيه (0.58)، وهو ما يُشير إلى مستوى أدنى من القبول مقارنة ببقية الأبعاد، رغم محافظة النتائج على تموضعها ضمن اتجاه "موافق" أيضا.

II. التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير التابع.

يتبين من خلال الجدول التالي رقم (25) أن العبارة الأعلى في المتوسط الحسابي هي "تعتمد الإدارة على حلول إبداعية وفعالة لحل المشكلات" (رقم 11) بمتوسط (2.27) وانحراف معياري (1.08)، ما

يعكس اتفاق المشاركين بقوة على أهمية الابتكار والفاعلية في معالجة التحديات داخل المؤسسة، وتليها عبارتان مشتركتان في نفس المتوسط الحسابي (2.17)، وهما: "تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة" (رقم 1) و"تراجع المؤسسة سياسات الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها" (رقم 9)، و"مدى تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية يتم قياسه بانتظام" (رقم 8)، مما يدل على كفاءة ملحوظة في اتخاذ القرار وقياس أهداف المؤسسة، وكذلك وجود متابعة مستمرة للسياسات الداخلية.

ثم تأتي ثلاث عبارات متساوية في المتوسط الحسابي (2.13)، وهي: "الأهداف الاستراتيجية للموظفين ترتبط بأهداف المؤسسة العامة" (رقم 5)، "تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة الرشيدة لتعزيز الشفافية والمساءلة" (رقم 6)، و"تُعطي الإدارة أهمية لتطوير الخطط الاستراتيجية للمؤسسة" (رقم 12)، مما يدل على وضوح في الرؤية الاستراتيجية، والاهتمام بالشفافية وتحديث السياسات التخطيطية.

ثم نجد، العبارة "تتسم الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية" (رقم 10)، بمتوسط (2.03)، مما يعكس درجة جيدة من المرونة والقدرة على الاستجابة للمتغيرات.

أما العبارة "تتبنى المؤسسة أنظمة فعالة لضمان التواصل السلس بين الأقسام المختلفة" (رقم 4) فقد حصلت على متوسط (2.00)، وهي درجة متوسطة تدل على وجود تباين في تقييم المشاركين لمستوى تطبيق هذه الأنظمة بين أقسام.

وبعدها جاءت "يؤثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز" (رقم 14)، بمتوسط حسابي (1.93)، وهو ضعيف نسبيا مما يدل على ضعف النظرة الإستراتيجية لدى المشاركين.

وفي مستوى أدنى، تأتي عبارة "المؤسسة تحقق رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات" (رقم 2) بمتوسط (1.90)، مما قد يشير إلى إدراك جزئي أو محدود لدى المشاركين بتحسين جودة الخدمة من منظور العميل.

ثم نجد عبارة "تحرص الإدارة على تحقيق كفاءة تشغيلية عالية بأقل الموارد الممكنة" (رقم 7) وبمتوسط حسابي (1.87)، مما يدل على اتفاق ضعيف نسبيا بحرص الإدارة على تحقيق كفاءة بأقل الموارد حسب المشاركين.

وفي المراتب الأخيرة، نجد "يساعد تقييم الأداء الوظيفي في تحسين جودة الأداء الإداري" (رقم 13)،

"تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة" (رقم 15) بمتوسط متساو (1.80)، ثم جاءت العبارة "تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تقييم الأداء الإداري" (رقم 03) بمتوسط (1.73)، وتشير هذه النتائج إلى أن هذه العبارات لم تحصل على تقدير عالٍ من المشاركين، رغم أنها تنتمي إلى اتجاه "موافق بشدة"، إلا أن مستوى الموافقة كان ضعيفا أو مترددا، مما يدل على ضعف في نظام تقييم الأداء مع مواجهة تحديات في تعزيز العمل الجماعي.

تجدر الإشارة في الختام إلى أن العبارة رقم (15) "تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة" هي العبارة غير الدالة إحصائياً.

الجدول رقم (25): نتائج التحليل الإحصائي لبيانات المتغير التابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه النتيجة	الرتبة
01	تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة	2.17	1.02	موافق	2
02	تحقق المؤسسة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات	1.90	0.88	موافق	7
03	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تقييم الأداء الإداري	1.73	0.69	موافق بشدة	10
04	تتبنى المؤسسة أنظمة فعالة لضمان التواصل السلس بين الأقسام المختلفة	2.00	0.94	موافق	5
05	ترتبط الأهداف الاستراتيجية للموظفين بأهداف المؤسسة العامة	2.13	0.77	موافق	3
06	تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة الرشيدة لتعزيز الشفافية والمساءلة	2.13	0.93	موافق	3

07	تحرص الإدارة على تحقيق كفاءة تشغيلية عالية بأقل الموارد الممكنة	1.87	0.81	موافق	8
08	يتم قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية بانتظام	2.17	0.87	موافق	2
09	تراجع المؤسسة سياسات الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها	2.17	1.05	موافق	2
10	تتسم الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية	2.03	0.66	موافق	4
11	تعتمد الإدارة على حلول إبداعية وفعالة لحل المشكلات	2.27	1.08	موافق	1
12	تُعطي الإدارة أهمية لتطوير الخطط الاستراتيجية للمؤسسة	2.13	0.86	موافق	3
13	يساعد تقييم الأداء الوظيفي في تحسين جودة الأداء الإداري	1.80	0.76	موافق بشدة	9
14	يؤثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز	1.93	0.82	موافق	6
15	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة	1.80	0.71	موافق بشدة	9
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني		2.01	0.50	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الموالي رقم (26) أن متوسط الحسابي للاستبيان ككل بلغ (2.04) والانحراف المعياري (0.49)، كما انه ينتمي الى اتجاه "موافق"، جاء محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.07)، ثم جاء محور التميز الإداري ثانيا بمتوسط حسابي (2.01)، مما يدل على أنه لا يوجد تفاوت كبير بينهم، ولكن حسب اراء المشاركين أن المؤسسة تولي أولوية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كركيزة أساسية لتحقيق التميز الإداري.

الجدول رقم (26): نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان ككل

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الرتبة
المتغير المستقل (محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)	2.07	0.61	موافق	01
المتغير التابع (محور التميز الإداري)	2.01	0.50	موافق	02
الاستبيان ككل	2.04	0.49	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

المطلب الرابع: تحليل وتفسير النتائج

بعد عرض النتائج الإحصائية والوصفية للمتغيرات الوسيطة والأساسية، يأتي هذا المطلب لتحليل هذه النتائج وتفسيرها وعرضها على نحو التالي:

1. أداة الدراسة:

تم توزيع 30 استمارة على عينة عشوائية من 30 موظف وتم استرجاعها كلها بنسبة 100% ، مما يدل على تعاون أفراد العينة وفعاليتهم.

2. صدق وثبات:

وجود ارتباط قوي بين أبعاد محور المتغير المستقل ودرجة الكلية للمحور، وأيضاً وجود ارتباط بين عبارات محور المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور، باستثناء العبارة رقم (15) لم تكن دالة احصائية، تدل على ضعف انسجامها النسبي مع بقية العبارات، مما يستدعي إعادة النظر فيها مستقبلاً، بخلاف ذلك تشير هذه النتائج الى وجود اتساق داخلي.

وجود ارتباط طردي قوي بين محوري المتغير المستقل والمتغير التابع والدرجة الكلية للاستبيان بلغ على التوالي [0.912، 0.867]، مما يدل على وجود اتساق بنائي.

كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور المتغير المستقل [0.887]، وبلغت لمحور المتغير التابع [0.856]، والكلية للاستبيان [0.914]، وكل هذه النتائج هي أعلى من مستوى المطلوب 0.7، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والمصدقية.

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

يتبع كل من متغيرين (المستقل، التابع)، والاستبيان ككل التوزيع الطبيعي وتم قياس ذلك عبر اختبار Shapiro-Wilk لأنه مناسب في هذه حالة من عينات (أقل من 50) وكانت النتيجة $\text{Sig} > 0.05$.

4. المتغيرات الوسيطة (الديموغرافية):

• الجنس:

56.7% من العينة ذكور، و43.3% إناث.

تشير النتائج إلى تفوق نسبة الذكور على الإناث، ويعزى ذلك إلى أن طول مدة الخدمة في الوظائف الحكومية قد لا يشكل حافزاً كافياً للإناث، في حين لا يشكل هذا العامل عائقاً على الذكور (الضُمور، 2008).

• السن:

46.7% من المشاركين أعمارهم فوق 45 سنة، و43.3% بين 30-45 سنة، و10% أقل من 30 سنة .

الغالبية من فئة عمرية ناضجة، مما يشير إلى تركيز هذه الفئة لأنها غالباً ما تتميز بالاستقرار الوظيفي والقدرة على اتخاذ القرارات.

• المؤهل العلمي:

46.7% جامعيون، 40% ثانوي، 6.7% تقني سامي، و6.7% مهندسون .

يُظهر تنوعاً في المستويات التعليمية مع تفوق التعليم الجامعي، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالكفاءات حاملي شهادات الجامعة.

• الدرجة الوظيفية:

40% إطار سامي، 30% عامل من الدرجة الأولى، 23.7% إداريون.

تمثيل مرتفع للإطارات العليا، مما يعكس مستوى عال من المسؤولية لدى عينة الدراسة، نظراً لكون هذه الفئة أكثر اطلاعاً على السياسات والاستراتيجيات الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

• الخبرة المهنية:

70% خبرتهم أكثر من 10 سنوات، 16.7% بين 5-10 سنوات، و13.3% أقل من 5 سنوات.

أغلبية كبيرة من العينة ذات خبرة عالية، مما يدل على أن مؤسسة تستغل خبراتها وتستفيد منها.

5. المتغيرات الأساسية:

المتغير المستقل:

جاء التحفيز أولاً بمتوسط حسابي (2.19)، حيث تفوق التحفيز المعنوي (2.33) على التحفيز المادي (2.03) يدل على أن مؤسسة تعتمد على الولاء أكثر من الحوافز الملموسة.

ثم جاء التوظيف ثانياً بمتوسط حسابي (2.17)، حيث يعكس موافقة جيدة على فعالية التوظيف، وتحسين سياسات الاحتفاظ بالموظفين المميزين.

ثم جاء التطوير ثالثاً بمتوسط حسابي (2.10)، يشير إلى اهتمام المؤسسة باستخدام التكنولوجيا في التطوير، ولكن مع ضعف في تحليل احتياجات التكوين.

وجاءت في مراتب أخير كل من التمكين بمتوسط حسابي (1.98)، يعكس ضعفا في إشراك الموظفين في القرارات الإستراتيجية (أدنى عبارة بمتوسط 1.83)، ثم التخطيط بمتوسط حسابي (1.92)، مما يدل على ضعف واضح في التفكير التخطيطي لدى أفراد العينة.

المتغير التابع:

تتناقض بين أعلى عبارة رقم (11) بمتوسط (2.27)، بالاعتماد على الحلول الإبداعية وأدنى عبارة رقم (03) بمتوسط (1.73)، لتقييم الأداء مما يدل على أن الإبداع قد يكون فرديا (اجتهاد شخصي) وليس نظاما مؤسسيا.

جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط (1.80)، حيث تشير الى ضعف ثقافة الفريق والعمل الجماعي.

الاستبيان ككل:

جاء المتغير المستقل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.07)، ثم تلاه المتغير التابع متوسط (2.01)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية بدرجة أولى ثم تركيز على تحقيق التميز الإداري.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سنتطرق في هذا المبحث الى اختبار فرضيات الرئيسية والفرعية التابعة لها وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك لقياس طبيعة العلاقة وقوتها بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأبعادها، والمتغير التابع المتمثل في التميز الإداري.

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل دراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل دراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (27): نتائج معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

التميز الإداري	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية		
0.587** 0.001	1	معامل الارتباط sig	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
1	0.587**	معامل الارتباط Sig	التميز الإداري

	0.001		
--	-------	--	--

(**): وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال جدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بلغت [0.587 **] تدل على وجود علاقة طردية قوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمد الصديق لوط وآخرون، الجزائر سنة 2020، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية عند مستوى المعنوية (0.01) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري، كما تقاربت مع دراسة فلاق رضوان ويوسف بومدين، الجزائر سنة 2020، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية عند مستوى المعنوية (0.05)، كما توافقت مع دراسة بوار خالدي علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية عند مستوى المعنوية (0.01)، وتوافقت أيضا مع دراسة مي محمد حمد عبد الله، قطر سنة 2022، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية عند مستوى المعنوية (0.01).

II. اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التخطيط وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05."

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التخطيط وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التخطيط وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (28): نتائج معامل الارتباط بين بعد التخطيط والتميز الإداري

التميز الإداري	التخطيط		
0.333	1	معامل الارتباط	التخطيط
0.072		Sig	
1	0.333	معامل الارتباط	التميز الإداري
	0.072	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال جدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0.072) وهي أعلى من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نقبل فرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التخطيط وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

ملاحظة: توجد علاقة طردية متوسطة بين بعد التخطيط وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 10%، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.333$.

تعاكست هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022، حيث توصلت الى وجود علاقة طردية بين التخطيط وتميز الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (0.01).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05."

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (29): نتائج معامل الارتباط بين بعد التوظيف والتميز الإداري

التميز الإداري	التوظيف		
0.457*	1	معامل الارتباط	التوظيف
0.011		Sig	
1	0.457*	معامل الارتباط	التميز الإداري
	0.011	Sig	

(*) : وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال جدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن قيم Sig تساوي (0.011) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بلغت [0.457 *] تدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد التوظيف وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

تقاربت هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022، حيث توصلت الى وجود علاقة طردية بين التوظيف الإستراتيجي وتميز الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (0.01)

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التطوير وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05."

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التطوير وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التطوير وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (30): نتائج معامل الارتباط بين بعد التطوير والتميز الإداري

التميز الإداري	التطوير		
0.618**	1	معامل الارتباط	التطوير
0.000		Sig	
1	0.618**	معامل الارتباط	التميز الإداري
	0.000	Sig	

(**) : وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال جدول أعلاه رقم (30) نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بلغت [0.618 **] تدل على وجود علاقة طردية قوية بين بعد التطوير وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022، حيث توصلت الى وجود علاقة طردية بين التطوير وتميز الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (0.01)

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05."

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (31): نتائج معامل الارتباط بين بعد التحفيز والتميز الإداري

التميز الإداري	التحفيز		
0.543**	1	معامل الارتباط	التحفيز
0.002		Sig	
1	0.543**	معامل الارتباط	التميز الإداري
	0.002	Sig	

(**) : وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال جدول أعلاه رقم (31) نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بلغت [0.543 **] تدل على وجود علاقة طردية قوية بين بعد التحفيز وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة تيشوداد كريمة، الجزائر سنة 2022، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز وتنمية راس المال الفكري عند مستوى المعنوية (0.01)، وتوافقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة بوارد خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022، حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التحفيز وتميز الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية (0.01)

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وتحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (32): نتائج معامل الارتباط بين بعد التمكين والتميز الإداري

التميز الإداري	التمكين		
0.422*	1	معامل الارتباط	التمكين
0.020		Sig	
1	0.422*	معامل الارتباط	التميز الإداري
	0.020	Sig	

(*) : وجود ارتباط عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

من خلال جدول أعلاه رقم (32) نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0.020) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بلغت [0.422 *] تدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد التمكين وتحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنتطرق في هذا المطلب الى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها، حيث تم اعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط من أجل دراسة أثر المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع التميز الإداري.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم اعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث تكون دالة النموذج على شكل التالي:

$$Y=a+bX$$

متغير تابع Y=

معلمة حد ثابت a =

معلمة حد مستقل b=

متغير المستقل X=

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفريّة والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفريّة (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل على المتغير التابع

معامل الارتباط R	معامل تحديد R- deux	Sig	فيشر (F)	Sig	ستودنت (T)	خطا العشوائي	قيمة المعلومات	
0.587	0.345	0.001	14.757	0.001	3.752	0.271	1.016	الثابت
				0.001	3.841	0.126	0.483	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

1. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر F :

$$H_0: a \neq 0 / b \neq 0$$

$$H_1: a = 0 / b = 0$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (33) ان قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن نموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر F.

حسب اختبار ستودنت T واختبار فيشر F نلاحظ أن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.483]، يعني أن التغير في المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير بقيمة [0.483] في المتغير التابع التميز الإداري.

كما يتضح من خلال جدول رقم (33) ان قيمة معامل تحديد $R^2 [0.345]$ مما يدل على أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم بنسبة 34.5% من التغير في مستوى التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة والباقي الى متغيرات أخرى لم يتم التطرق اليها في الدراسة.

2. معادلة الانحدار:

$$Y=1.016+0.483X$$

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة محمد الصديق لوط وآخرون، الجزائر سنة 2020، حيث توصلت إلى وجود أثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري عند مستوى المعنوية (0.01)، كما توافقت مع دراسة مي محمد حمد عبد الله، قطر سنة 2022، حيث توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع عند مستوى المعنوية (0.01)، وتوافقت مع كل من دراسة سيف حسن علي الزعبي وحسن علي الجعفري ، الإمارات العربية المتحدة سنة 2018، بوجود أثر للمتغير المستقل على التابع عند مستوى المعنوية (0.01)، ودراسة محمد نور الجدعان و رقية البدورين، الأردن سنة 2020، بوجود أثر للمتغير المستقل على التابع عند مستوى المعنوية (0.01)، ولكن في قطاع الصناعي وليس عمومي كما في دراستنا.

II. اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (34): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التخطيط على التميز الإداري

معامل الارتباط R	معامل تحديد R-deux	Sig	فيشر (F)	Sig	ستودنت (T)	خطا العشوائي	قيمة المعلمات	
0.333	0.111	0.072	3.503	0.000	4.789	0.306	1.466	الثابت
				0.072	1.872	0.153	0.286	التخطيط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

1. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر F :

$$H_0: a \neq 0 / b \neq 0$$

$$H_1: a = 0 / b = 0$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (34) ان قيمة Sig أعلى من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أن نموذج غير معنوي حسب اختبار فيشر F.

حسب اختبار ستودنت T واختبار فيشر F نلاحظ أن قيمة Sig بلغت (0.072) وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

2. معادلة الانحدار:

$$Y = 1.466 + 0.286X_1$$

ملاحظة: قبول الفرضية الصفرية لا يعني انه لا يوجد أثر نهائيا، بل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التخطيط في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 10%.

كما يتضح من خلال جدول رقم (34) ان قيمة معامل تحديد R^2 [0.111] مما يدل على أن تخطيط يساهم بنسبة 11.1% من التغير في مستوى التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة، والباقي الى متغيرات أخرى لم يتم التطرق اليها في الدراسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (35): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التوظيف على التميز الإداري

معامل الارتباط R	معامل تحديد R-deux	Sig	فيشر (F)	Sig	ستودنت (T)	خطا العشوائي	قيمة المعلومات	
0.457	0.209	0.011	7.402	0.000	4.311	0.291	1.256	الثابت
				0.011	2.721	0.129	0.351	التوظيف

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

1. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر F :

$$H_0: a=0 / b=0$$

$$H1: a=0 / b=0$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (35) ان قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن نموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر F.

حسب اختبار ستودنت T واختبار فيشر F نلاحظ أن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوظيف في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.351]، يعني أن التغير في المتغير المستقل التوظيف بوحدة واحدة يقابله تغير بقيمة [0.351] في المتغير التابع التميز الإداري.

كما ان قيمة معامل تحديد R^2 [0.209] مما يدل على أن عملية التوظيف تساهم بنسبة 20.9% من التغير في مستوى التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة، والباقي الى متغيرات أخرى لم يتم تطرق اليها في هذه الدراسة.

2. معادلة الانحدار:

$$Y=1.256+0.351X_2$$

تقاربت هذه النتيجة مع دراسة ودراسة محمد نور الجدعان و، رقية البدورين، الأردن سنة 2020، بوجود أثر للتوظيف في تحقيق التميز عند مستوى المعنوية (0.01)، ولكن في قطاع الصناعي وليس عمومي كما ذكرنا سابقا.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التطوير في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التطوير في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التطوير في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (36): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التطوير على التميز الإداري

معامل الارتباط R	معامل تحديد R-deux	Sig	فيشر (F)	Sig	ستودنت (T)	خطا العشوائي	قيمة المعلمات	
0.618	0.382	0.000	17.311	0.000	6.157	0.201	1.237	الثابت
				0.000	4.161	0.089	0.371	التطوير

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

1. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر F :

$$H_0: a \neq 0 / b \neq 0$$

$$H_1: a = 0 / b = 0$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (36) ان قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن نموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر F.

حسب اختبار ستودنت T واختبار فيشر F نلاحظ أن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التطوير في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.371]، يعني أن التغير في المتغير المستقل التطوير بوحدة واحدة يقابله تغير بقيمة [0.371] في المتغير التابع التميز الإداري.

كما ان قيمة معامل تحديد R^2 [0.382] مما يدل على أن عملية التطوير تساهم بنسبة 38.2% من التغير في مستوى التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة، والباقي الى متغيرات أخرى لم يتم تطرق اليها في هذه الدراسة.

2. معادلة الانحدار:

$$Y=1.237+0.371X3$$

توافقت هذه النتيجة مع دراسة ودراسة محمد نور الجدعان و، رقية البدورين، الأردن سنة 2020، بوجود أثر للتطوير في تحقيق التميز عند مستوى المعنوية (0.01)، ولكن في قطاع الصناعي وليس عمومي كما ذكرنا سابقا.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (37): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز على التميز الإداري

معامل الارتباط	معامل تحديد	Sig	فيشر (F)	Sig	ستودنت (T)	خطا العشوائي	قيمة المعلمات	
R	R-deux							
0.543	0.295	0.002	11.738	0.000	7.002	0.199	1.390	الثابت

				0.002	3.426	0.083	0.286	التحفيز
--	--	--	--	-------	-------	-------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

1. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر F :

$$H_0: a \neq 0 / b \neq 0$$

$$H_1: a = 0 / b = 0$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (37) ان قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن نموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر F.

حسب اختبار ستودنت T واختبار فيشر F نلاحظ أن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.286]، يعني أن التغير في المتغير المستقل التحفيز بوحدة واحدة يقابله تغير بقيمة [0.286] في المتغير التابع التميز الإداري

كما ان قيمة معامل تحديد R^2 [0.295] مما يدل على أن عملية التحفيز تساهم بنسبة 29.5% من التغير في مستوى التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة، والباقي الى متغيرات أخرى لم يتم تطرق اليها في هذه الدراسة.

2. معادلة الانحدار:

$$Y = 1.390 + 0.286X_4$$

توافقت هذه النتيجة مع دراسة بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، الجزائر سنة 2019، حيث توصلت إلى وجود أثر للتحفيز في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى المعنوية (0.01).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة عند مستوى المعنوية 0.05".

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (38): نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التمكين على التميز الإداري

معامل الارتباط R	معامل تحديد R-deux	Sig	فيشر (F)	Sig	ستودنت (T)	خطا العشوائي	قيمة المعلمات	
0.422	0.178	0.020	6.068	0.000	4.728	0.285	1.346	الثابت
				0.020	2.463	0.137	0.339	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

1. اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر F :

$$H_0: a \neq 0 / b \neq 0$$

$$H_1: a = 0 / b = 0$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (38) ان قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن نموذج مقبول ومعنوي حسب اختبار فيشر F.

حسب اختبار ستودنت T واختبار فيشر F نلاحظ أن قيمة Sig اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة.

بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.339]، يعني أن التغير في المتغير المستقل التمكين بوحدة واحدة يقابله تغير بقيمة [0.339] في المتغير التابع التميز الإداري.

كما أن قيمة معامل تحديد R^2 [0.178]، مما يدل على أن عملية التمكين تساهم بنسبة 17.8% من التغير في مستوى التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة، والباقي إلى متغيرات أخرى لم يتم تطرق إليها في هذه الدراسة.

2. معادلة الانحدار:

$$Y=1.346+0.339X5$$

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة حسب متغيرات الديموغرافية عند مستوى المعنوية 0.05".

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات التابعة لها استخدام التحليل الأحادي (تحليل التباين أحادي الاتجاه-ANOVA One Way) لتحديد وجود أو عدم وجود فروق في رأي الأفراد حيث يعتمد على اختبار فيشر F كما تم استعمال اختبار ستودنت T في متغير الجنس لأنه يحتوي على مجموعتين فقط.

قبل الشروع في إجراء هذا الاختبار لا بد من الإشارة من تجانس التباين لبيانات الدراسة وذلك باستخدام اختبار ليفن Levene.

1. اختبار تجانس تباين لبيانات الدراسة:

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H_0): التباين متجانس.

- الفرضية البديلة (H1): التباين غير متجانس.

الجدول رقم (39): اختبار تجانس التباين ليفن Levene

معامل	الجنس	السن	المؤهل العلمي	الدرجة الوظيفية	الخبرة المهنية
اختبار ليفن levene	0.010	0.211	0.640	0.310	2.202
Sig	0.920	0.811	0.596	0.818	0.130

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (39) أن قيمة Sig لجميع متغيرات أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن تباين بيانات الدراسة متجانس.

2. اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الجنس في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.
- الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الجنس عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (40): اختبار ستودنت T لمتغير الجنس

المحور	المتغير	قيمة T	درجة حرية	Sig
التميز الإداري	الجنس	-2.634	28	0.014

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (40) ان قيمة Sig بلغت (0.014) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة محل الدراسة.

تعاكست هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022.

3. اختبار الفروق حسب متغير السن

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير السن مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير السن مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (41): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
التميز الإداري	بين مجموعات	0.115	2	0.058	0.217	0.806
	داخل المجموعات	7.171	27	0.266		
	الإجمالي	7.682	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في جدول أعلاه رقم (41) ان قيمة Sig بلغت (0.806) وهي أعلى من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير السن عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة محل الدراسة.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022.

4. اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (42): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
التميز الإداري	بين مجموعات	1.411	3	0.470	2.082	0.127
	داخل المجموعات	5.875	26	0.226		
	الإجمالي	7.286	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في جدول أعلاه رقم (42) ان قيمة Sig بلغت (0.127) وهي أعلى من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة محل الدراسة.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022.

5. اختبار الفروق حسب متغير الدرجة الوظيفية

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (43): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
التميز الإداري	بين مجموعات	2.319	3	0.713	3.602	0.027
	داخل المجموعات	5.147	26	0.198		
	الإجمالي	7.286	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في جدول أعلاه رقم (43) ان قيمة Sig بلغت (0.027) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.05) في مؤسسة محل الدراسة.

تعاكست هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022.

6. اختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية

حيث يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الخبرة المهنية مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

▪ الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الخبرة المهنية مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (44): تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
التميز الإداري	بين مجموعات	1.397	2	0.699	3.204	0.056
	داخل المجموعات	5.889	27	0.218		
	الإجمالي	7.286	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في جدول أعلاه رقم (44) ان قيمة Sig بلغت (0.056) وهي أعلى من مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية (0.05) في مؤسسة محل الدراسة، ولكن توجد هذه الفروق عند مستوى المعنوية (0.10).

توافقت هذه النتيجة مع دراسة بواذر خالد علي الأزوري وعلي بن عمر عبد الله جفري، المملكة العربية السعودية سنة 2022 عند مستوى المعنوية (0.05) فقط، اما عند مستوى المعنوية (0.10) فتعاكست.

المطلب الرابع: تحليل وتفسير النتائج

بعد اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة وحصول على النتائج، سيتم في هذا المطلب تحليل وتفسير تلك النتائج.

1. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية تابعة لها

3. الرئيسية:

توجد علاقة طردية قوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وتم اختبار هذه الفرضية بمعامل الارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة R [0.587]، وتدل هذه النتيجة على أن تطبيق مبادئ وممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق التميز داخل المؤسسة، وتشير إلى وجود ترابط واضح بين جودة الممارسات الاستراتيجية في إدارة المورد البشري وبين اهتمام المؤسسة بتحقيق التميز الإداري.

4. الفرعية:

1. التطوير:

توجد علاقة طردية قوية بين بعد التطوير والتميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وتم اختبار هذه الفرضية بمعامل الارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة R [0.618].

تبرز النتائج أن بعد التطوير يُعد من أكثر العوامل المؤثرة في تحقيق التميز الإداري، بالنظر إلى دوره في بناء قدرات العاملين وتحديث مهاراتهم بما يواكب تطلعات المؤسسة وأهدافها، فالتدريب والتطوير يعززان القدرة على الإنجاز، ويرفعان من كفاءة التشغيل.

2. التحفيز:

توجد علاقة طردية قوية بين بعد التحفيز والتميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وتم اختبار هذه الفرضية بمعامل الارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة $R [0.543]$.

وتدل هذه النتيجة على أن توفير الحوافز المادية والمعنوية يعزز من رضا الموظفين وولائهم، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق التميز داخل المؤسسة.

3. التوظيف:

توجد علاقة طردية متوسطة بين بعد التوظيف والتميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وتم اختبار هذه الفرضية بمعامل الارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة $R [0.457]$.

رغم تجميد عمليات التوظيف في المؤسسة محل الدراسة بقرار من الوزير الأول في إطار ترشيد النفقات منذ سنة 2014، إلا أن بعد التوظيف أظهر ارتباطا ذو دلالة احصائية في تحقيق التميز الإداري، ويُعزى ذلك إلى التصورات الإدراكية للعاملين حول ممارسات التوظيف السابقة أو البديلة، أو لما يمثله من عنصر استراتيجي ضروري لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

4. التمكين:

توجد علاقة طردية متوسطة بين بعد التمكين والتميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وتم اختبار هذه الفرضية بمعامل الارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة $R [0.422]$.

يُظهر بُعد التمكين ارتباطا جيدا مع التميز الإداري، مما يؤكد أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار ومنحهم صلاحيات أوسع يُعد من الممارسات الجوهرية التي تُساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الفاعلية المؤسسية.

5. التخطيط:

لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد التخطيط والتميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05) حيث $Sig=0.072>0.05$.

توجد علاقة طردية متوسطة بين بعد التخطيط والتميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة $R [0.333]$ ، ولكن عند مستوى معنوية (0.10) حيث $Sig=0.072<0.10$.

يشير ضعف العلاقة بين التخطيط والتميز الإداري إلى احتمال وجود إشكاليات في آليات التخطيط المعتمدة، وقد يعود ذلك إلى غياب المشاركة الفعلية في إعداد الخطط، أو الطابع الشكلي للتخطيط دون

ربطه بالتنفيذ، أو ضعف مرونة الخطط، أو إلى صعوبة تفعيل الخطط في ظل الإمكانيات المحدودة والتغيرات الهيكلية التي تواجهها المؤسسة.

II. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها

1. الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B [0.486]$ ، يدل على أن التغير في قيمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير في قيمة التميز ب 0.486، وتدل أيضا قيمة معامل التحديد $R^2 [0.345]$ ، أن نسبة 34.5% من التغير في التميز الإداري راجع إلى التغير في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والباقي إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

تعكس هذه النتيجة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين مستويات الأداء التنظيمي وتطوير بيئة العمل، حتى في سياق مؤسسة عمومية غير تنافسية، فالعلاقة لا تعتمد فقط على مخرجات مادية، بل على جودة إدارة المورد البشري، ومدى انسجام السياسات المتعلقة بالتخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، والتمكين مع الأهداف العامة للمؤسسة.

وعليه، تؤكد هذه النتيجة أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل مدخلا رئيسيا لتعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة، حتى ضمن الأطر الإدارية التقليدية التي تميز المؤسسات العمومية.

2. الفرعية:

1. التطوير:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التطوير على تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B [0.371]$ ، يدل على أن التغير في قيمة التطوير بوحدة واحدة يقابله تغير في قيمة التميز ب 0.371، وتدل أيضا قيمة معامل التحديد $R^2 [0.382]$ ، أن نسبة 38.2% من التغير في التميز الإداري راجع إلى التغير في التطوير والباقي إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

يكتسب هذا الأثر دلالة خاصة في ضوء واقع المؤسسة باعتبارها مديرية تواجه تجميدا رسميا في التوظيف منذ عام 2014، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تبني بدائل داخلية لتعزيز كفاءتها التنظيمية، حيث تعمل

المؤسسة على تأهيل الموارد المتاحة، وتحديث مهاراتها، وتوسيع نطاق أدائها من خلال التدريب المستمر، وإعادة التوجيه المهني، والتطوير الذاتي، وبهذا يتحول التطوير من مجرد خيار وظيفي إلى ضرورة تنظيمية لتعويض غياب تدفق كفاءات جديدة، إذ أن المؤسسة تستثمر بفعالية في العنصر البشري القائم، وهذا ما يفسر الأثر الواضح للتطوير في دعم التميز الإداري.

2. التحفيز:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.286]، يدل على أن التغير في قيمة التحفيز بوحدة واحدة يقابله تغير في قيمة التميز ب 0.286، وتدل أيضا قيمة معامل التحديد R^2 [0.295]، أن نسبة 29.5% من التغير في التميز الإداري راجع إلى التغير في التحفيز والباقي إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

تعكس هذه النتيجة الدور المؤثر الذي تلعبه ممارسات التحفيز في دعم الأداء ورفع داخل المؤسسة، وتبرز أهمية هذا الأثر في سياق مؤسساتي يعتمد كليًا على الطاقات البشرية الموجودة، ومع استمرار تجميد التوظيف منذ سنوات كما ذكرنا، كما أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل أكبر على التحفيز المعنوي مقارنة بالتحفيز المادي، من خلال الاعتراف بالجهود، والتقدير الرسمي، ورغم محدودية الحوافز المادية، إلا أن هذه النتيجة تدل على أن التحفيز المعنوي وحده كان كافيًا لإحداث أثر جيد في بيئة العمل، ويُعزى ذلك إلى طبيعة العاملين الذين قد يُفضلون التقدير الذاتي والمكانة المهنية على العائدات المادية، خاصة في بيئة عمل مستقرة وذات طابع إداري.

3. التوظيف:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوظيف على تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.351]، يدل على أن التغير في قيمة التوظيف بوحدة واحدة يقابله تغير في قيمة التميز ب 0.351، وتدل أيضا قيمة معامل التحديد R^2 [0.209]، أن نسبة 20.9% من التغير في التميز الإداري راجع إلى التغير في التوظيف والباقي إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

رغم أن التوظيف مجهد رسميا من طرف الوزير الأول منذ عام 2014 في إطار ترشيد النفقات كما هو مذكور سابقا، إلا أن ظهور هذا الأثر قد يُعزى إلى عوامل إدراكية لدى المبحوثين، مثل تأثرهم بجودة التوظيف السابق، أو ما يتمنونه من كفاءة في التوظيف، إضافة إلى احتمال الاعتماد على بدائل كالتنقلات

الداخلية أو التشغيل المؤقت، وهذا يوضح أن التوظيف لا يزال يُنظر إليه كمكوّن حيوي في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

4. التمكين:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التمكين على تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.339]، يدل على أن التغير في قيمة التمكين بوحدة واحدة يقابله تغير في قيمة التميز ب 0.339، وتدل أيضا قيمة معامل التحديد R^2 [0.178]، أن نسبة 17.8% من التغير في التميز الإداري راجع الى التغير في التمكين والباقي إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة،

ويمكن تفسير هذا الضعف النسبي في الأثر بعدة عوامل تنظيمية، منها أن ثقافة العمل داخل المؤسسة لا تزال تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، مع محدودية تفويض الصلاحيات أو إشراك الموظفين فعليًا في إدارة المهام والمسؤوليات، كما أن التمكين لا يكون فعالًا إلا إذا اقترن ببيئة تنظيمية داعمة واستعداد لدى العاملين لتحمل المسؤولية، كما يشير هذا ضعف في أثر التمكين إلى وجود فجوة بين التصور النظري وتطبيقه العملي داخل المؤسسة، ما يستدعي مراجعة آليات تفعيله لتعزيز أثره على التميز الإداري.

5. التخطيط:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد التخطيط على تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث $\text{Sig}=0.072 > 0.05$.

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لا يعني عدم وجود أثر نهائيًا، لأنه يوجد أثر لبعـد التخطيط في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.10)، حيث $\text{Sig}=0.072 < 0.10$ ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B [0.286] يدل على أن التغير في القيمة التخطيط بوحدة واحدة يتغير التميز الإداري ب 0.286، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت [0.111]، تشير الى أن نسبة 11% من التغير في التميز الإداري يعود إلى التخطيط والباقي الى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها.

ويمكن تفسير ذلك بأن عملية التخطيط في المؤسسة قد تكون غير مفعلة بالكامل، أو تقتصر إلى التنسيق مع الواقع التنفيذي، ما يجعل أثرها محدودًا نسبيًا، وقد يدعم هذا التفسير أيضًا ضعف مشاركة الفئات التنفيذية في إعداد الخطط أو قلة مراجعتها وتحديثها بما يتماشى مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

• تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

1. متغير الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري حسب متغير الجنس في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تم استخدام اختبار ستودنت T وكانت قيمة $\text{Sig}=0.014 < 0.05$.

هذا الاختلاف قد يُعزى إلى تنوع الأدوار والمسؤوليات التي يشغلها كل من الجنسين داخل المؤسسة، حيث يُرجح أن الذكور يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية تتيح لهم الاطلاع بشكل أوسع على السياسات الاستراتيجية، في حين قد تتركز الإناث في وظائف مساندة، ما يؤدي إلى اختلاف في مدى شعورهم بأثر تلك السياسات، كما لا يمكن إغفال الجانب النفسي والاجتماعي، حيث قد تختلف التوقعات والدوافع بين الجنسين في نظرهم للمؤسسة وممارساتها، ما يخلق تبايناً طبيعياً في طريقة إدراكهم للتمييز الإداري.

2. متغير السن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري حسب متغير السن في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وكانت قيمة $\text{Sig}=0.806 > 0.05$.

وتُشير هذه النتيجة إلى أن إدراك العاملين لأهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز الإداري لا يتأثر بشكل جوهري باختلاف الفئات العمرية داخل المؤسسة، ويُحتمل أن يعود ذلك إلى استقرار القيم التنظيمية وثقافة العمل المشتركة بين مختلف الأعمار، لا سيما في بيئة إدارية عمومية تُوجِّد إجراءات عمل موحدة وهيكل تنظيمي ثابت.

3. متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري حسب متغير المؤهل العلمي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وكانت قيمة $\text{Sig}=0.127 > 0.05$.

تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود اختلافات في تصورات المشاركين، فإن توزيع المؤهلات داخل المؤسسة يُظهر تفوقاً نسبياً للحاصلين على شهادات جامعية، ساهم هذا التركيب في توازن التقييمات حيث أن الغالبية

الجامعية تشكل قاعدة عريضة، ما يجعل انطباعاتها أكثر حضورًا في نتائج الدراسة، بينما لا تشكل بقية الفئات تفاوتًا كافيًا لإحداث فروق ذات دلالة إحصائية.

4. متغير الدرجة الوظيفية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري حسب متغير الدرجة الوظيفية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وكانت قيمة $\text{Sig}=0.027 < 0.05$.

فقد بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُظهر أن العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة يدركون أثر الإدارة الاستراتيجية بشكل غير متساوٍ، من الطبيعي أن يكون العاملون في المناصب الإدارية العليا أكثر انخراطًا في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، وبالتالي أكثر وعيًا بتأثير هذه الممارسات على التميز الإداري، كما أن من هم في درجات أعلى عادة ما تتاح لهم فرص أوسع للاطلاع على المعلومات التنظيمية، في المقابل قد يشعر العاملون في الدرجات الأدنى بالتهميش أو الغموض في ما يتعلق بالسياسات العامة، ما يضعف شعورهم بالأثر المباشر لهذه الممارسات على أعمالهم اليومية، وهذا ما يفسر الفروق في التصورات حول فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز داخل المؤسسة.

5. متغير الخبرة المهنية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري حسب متغير الخبرة المهنية في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث تم استخدام اختبار ستودنت T وكانت قيمة $\text{Sig}=0.056 > 0.05$.

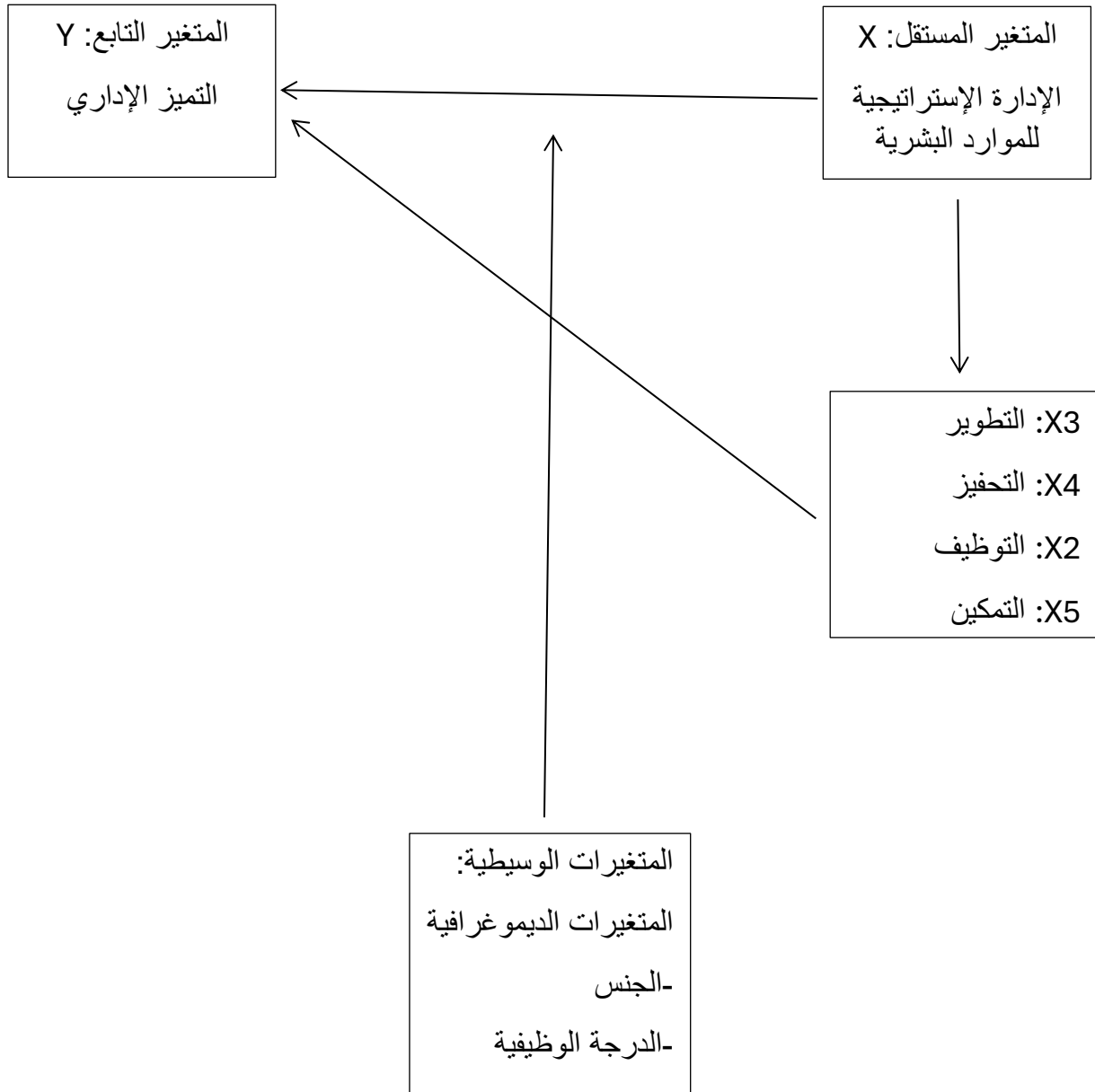
ملاحظة: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فقط، وتوجد فروق إحصائية عند مستوى المعنوية (0.10) لأن $\text{Sig}=0.056 < 0.10$.

وتشير هذه النتيجة إلى احتمال تفاوت بسيط في إدراك أثر الإدارة الاستراتيجية بين ذوي الخبرة الطويلة والأقل خبرة، نتيجة لاختلاف مستوى الاطلاع والتجربة المهنية.

❖ تعديل النموذج المقترح للدراسة:

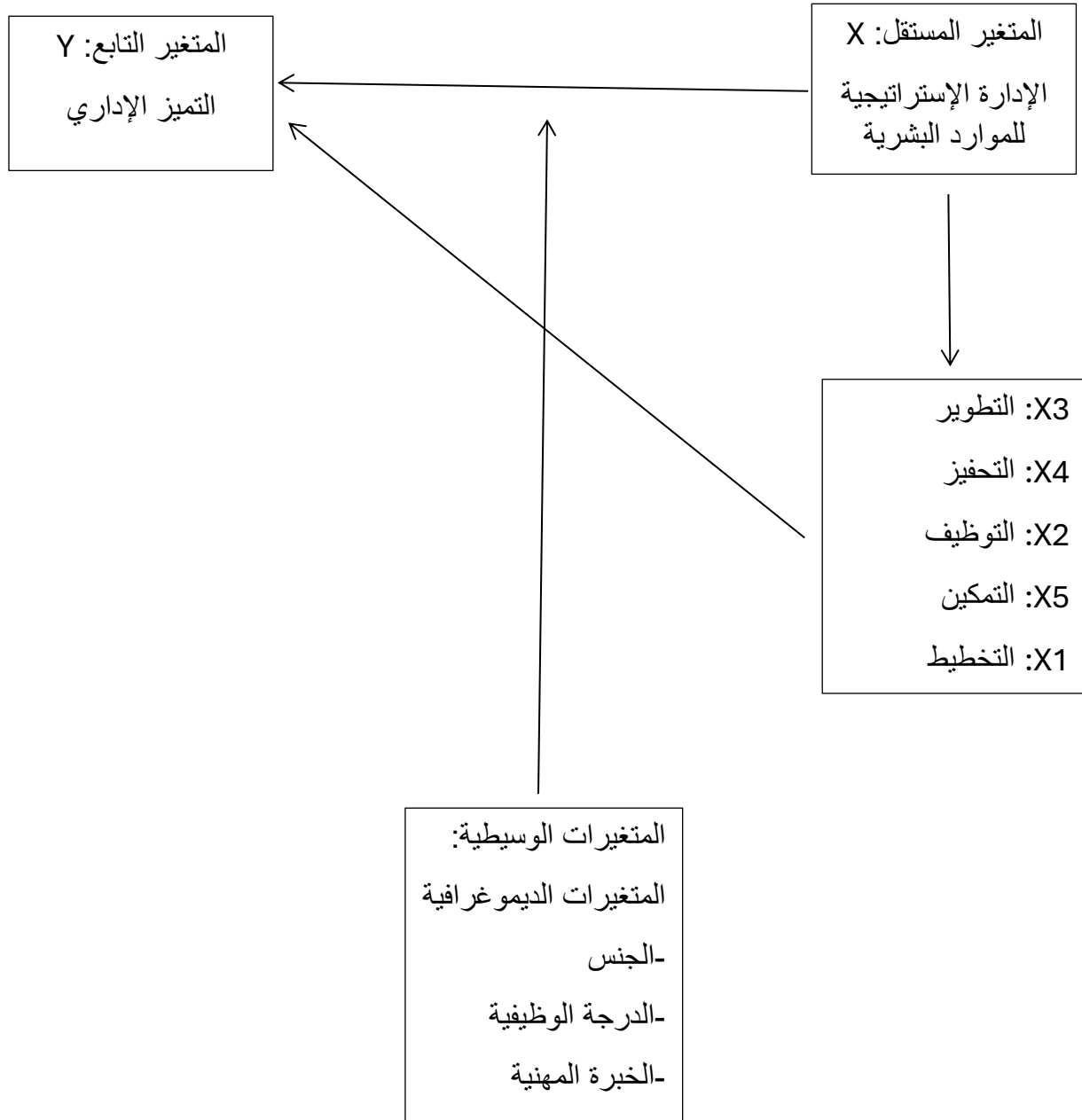
بعد اختبار الفرضيات وتأكيد بعضها ورفض بعضها تم تعديل النموذج المقترح وفقا لهذه النتائج على النحو التالي:

الشكل رقم (16): تعديل نموذج مقترح لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05



المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم (17): تعديل نموذج مقترح لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.10



المصدر: من إعداد الطالبين

تم تعديل النموذج المقترح في بداية الى شكلين رقم (16) و (17) لتفسير أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، وذلك وفق مستويين من الدلالة الإحصائية (0.05 و 0.10)، النموذج الأول الشكل رقم (16)، المعتمد على مستوى المعنوية (0.05)، ضم الأبعاد التي أثبتت أثراً مباشراً ومعنوياً، ومرتبطة على التوالي وهي: التطوير، التحفيز، التوظيف، والتمكين، بينما لم يُدرج بُعد التخطيط في هذا النموذج لعدم بلوغه دلالة إحصائية كافية، وشمل أيضاً بعض المتغيرات الوسطية وهي الجنس والدرجة الوظيفية.

في المقابل، تم إعداد نموذج عند مستوى المعنوية (0.10) في الشكل رقم (17)، حيث شمل بُعد التخطيط الذي أظهر دلالة مقبولة عند هذا المستوى، كما أُدرجت في هذا النموذج بعض المتغيرات الوسيطة التي لم تظهر فاعليتها في النموذج الأول، وعلى رأسها الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم في المطلب الأول التعريف بمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سعيدة باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، من خلال إبراز طبيعتها الإدارية، ومهامها الأساسية، وتركيباتها التنظيمية، مما وُفّر خلفية مهمة لفهم السياق الذي أُجريت فيه الدراسة.

أما بقية مطالب الفصل، فقد ركزت على عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءًا بتحديد مجتمع الدراسة المكون من 46 موظفًا، واختيار عينة عشوائية من 30 مفردة، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، موزعة على محوري المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الخمسة (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين)، والمتغير التابع محور التميز الإداري.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جاء في عمومها ضمن درجة "موافق"، مع تباين بين الأبعاد، حيث تصدر بُعد التحفيز، تلاه التوظيف، ثم التطوير، بينما حلّ التخطيط والتمكين في المراتب الأخيرة، أما التميز الإداري فقد سُجّل بمستوى متوسط، مع وجود مواطن قوة أبرزها في القدرة على اتخاذ القرارات والابتكار، ومواطن ضعف تمثلت في تقييم الأداء وثقافة العمل الجماعي.

من الناحية الإحصائية، أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية وأثر دالّ إحصائيًا بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.587)، وأوضحت نتائج الانحدار أن هذه الإدارة تفسر نسبة 34.5% من التغير في التميز الإداري، كما أظهرت أداة الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، وتوزيعًا طبيعيًا للبيانات.



في الختام، وسعياً للإجابة عن الإشكالية المحورية التي انطلقت منها هذه الدراسة، والمتمثلة في التساؤل حول مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التوظيف، التطوير، التحفيز، التمكين) في تحقيق التميز الإداري داخل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سعيدة، تبين من خلال التحليل النظري والتطبيقي أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تُعد أداة فاعلة ومؤثرة في رفع مستوى الأداء الإداري وتحسين نوعية القرارات وجودة الخدمات، فقد أثبتت النتائج الميدانية أن مختلف الأبعاد المدروسة رغم التباين في مستوى تأثيرها تسهم بدرجات متفاوتة في تحقيق التميز الإداري، خاصة أبعاد التحفيز والتطوير التي أظهرت تأثيراً قوياً وإيجابياً، مما يدل على أن نجاح المؤسسات العمومية في تحقيق مستويات عالية من التميز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على إدارة مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي يراعي الاحتياجات التنظيمية، ويستثمر الكفاءات المتاحة بفعالية وكفاءة، كما أظهرت النتائج أن بعض الممارسات كالتخطيط والتمكين ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر من حيث تفعيل لضمان مردودية أعلى على صعيد التميز الإداري.

➤ تأكيد أو نفي الفرضيات

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، خلصت الدراسة إلى ما يلي بشأن فرضياتها:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

تم تأييدها، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التميز الإداري عند مستوى المعنوية 0.05، كما تم تأييد معظم فرضياتها الفرعية، باستثناء واحدة:

لم يتم تأييد الفرضية الفرعية الأولى (التخطيط): حيث لم تكن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً.

تم تأييد الفرضية الفرعية الثانية (التوظيف): بوجود علاقة طردية متوسطة ودالة.

تم تأييد الفرضية الفرعية الثالثة (التطوير): بوجود علاقة طردية قوية ودالة.

تم تأييد الفرضية الفرعية الرابعة (التحفيز): بوجود علاقة طردية قوية ودالة.

تم تأييد الفرضية الفرعية الخامسة (التمكين): بوجود علاقة طردية متوسطة ودالة.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية

تم تأييدها كذلك، إذ أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز الإداري عند مستوى المعنوية 0.05، وقد تم تأييد معظم فرضياتها الفرعية، باستثناء التخطيط:

لم يتم تأييد الفرضية الفرعية الأولى (التخطيط): حيث لم يكن له أثر دال إحصائي على التميز الإداري.

تم تأييد الفرضية الفرعية الثانية (التوظيف): تبين وجود أثر.

تم تأييد الفرضية الفرعية الثالثة (التطوير): أظهر تأثيراً قوياً ودالاً.

تم تأييد الفرضية الفرعية الرابعة (التحفيز): أظهر تأثيراً قوياً ودالاً أيضاً.

تم تأييد الفرضية الفرعية الخامسة (التمكين): حيث تبين وجود أثر.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة

تم تأييدها جزئياً، إذ بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تُعزى إلى متغيري الجنس والدرجة الوظيفية عند مستوى المعنوية 0.05، بينما لم تسجل فروق تُعزى إلى متغيرات السن، المؤهل العلمي، أو الخبرة المهنية.

➤ النتائج

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

✓ النتائج النظرية:

- تُعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من المداخل الحديثة التي تهدف إلى ربط أهداف الموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة، بما يعزز الأداء ويحقق الكفاءة التنظيمية.
- التميز الإداري لا يقتصر على الأداء العالي فقط، بل يشمل أيضاً جودة الخدمة، رضا المستفيد، الالتزام بالحوكمة، والتحسين المستمر، خصوصاً في المؤسسات ذات الطابع الخدمي.
- تشير النماذج والنظريات الحديثة (مثل نموذج EFQM، نموذج هارفارد، نموذج الموارد) إلى وجود علاقة مباشرة بين كفاءة إدارة المورد البشري ومستوى التميز المحقق داخل المؤسسة.
- تؤكد الأدبيات والدراسات السابقة أن المؤسسات التي تطبق إدارة موارد بشرية ذات طابع استراتيجي تحقق نتائج أفضل من حيث الأداء والابتكار والالتزام الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية.

- التميز الإداري في المؤسسات الحكومية يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري، مما يجعل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أداة رئيسية لتحقيق أهداف الخدمة العمومية بكفاءة وفعالية.

✓ نتائج التطبيقية:

- أداة الدراسة أظهرت صدقاً وثباتاً عالياً، ما يؤكد صلاحيتها العلمية.
- المتغيرات المستقلة (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وابعادها)، والمتغير التابع (التميز الإداري)، والاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي.
- غلبة الذكور، الفئة العمرية فوق 45 سنة، والمؤهلات الجامعية في العينة المدروسة.
- تفوق التحفيز يليه التوظيف والتطوير، في حين كان التمكين والتخطيط في مراتب أدنى.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الإداري.
- بعد التحفيز والتطوير أظهرت أقوى أثر في تحقيق التميز الإداري، ثم بعد التوظيف، بينما كان لبعدي تمكين أثر ضعيف نسبياً، أما بعد التخطيط لم يثبت أثراً دالاً عند مستوى 5.0%، وأثبت أثراً عند مستوى 10.0%.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز الإداري تعزى للجنس والدرجة الوظيفية، وفروق مرتبطة بالخبرة المهنية عند مستوى دلالة 10.0%.
- بلغت نسبة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز الإداري 34.5%.

➤ التوصيات

على الرغم من أن مستوانا العلمي لا يسمح لنا بتقديم توصيات قطعية أو نهائية، إلا أن اطلاعنا على النتائج وتحليلنا لها دفعنا إلى اقتراح مجموعة من التوصيات التي نراها مناسبة لتعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سبيل دعم التميز الإداري، وهي كالتالي:

- تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال دورات وورشات تكوينية.
- مراجعة سياسات التحفيز لتحقيق توازن بين الجوانب المادية والمعنوية.
- التركيز على تطوير الكفاءات القيادية عبر برامج تكوين مستمرة وموجهة.

- تعزيز آليات التمكين بإشراك الموظفين في قرارات إدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام ببناء فرق عمل فعالة وتشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

➤ آفاق الدراسة

وأخيرا بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة، تبرز الحاجة إلى تعميق البحث في بعض جوانب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، خصوصاً في التخطيط والتمكين داخل المؤسسات العمومية، وفي هذا الإطار، نقترح مجموعة من العناوين البحثية الممكنة كمجال للدراسات المستقبلية:

- ❖ مدى مساهمة التمكين الإداري في تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية.
- ❖ واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية غير الربحية.



قائمة المراجع

• المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) نور الدين حروش. (2016). *ادارة الموارد البشرية*. الجزائر: دار الأمة ، الطبعة الثانية.
- 2) خيرى أسامة. (2014). *التميز التنظيمي (الإصدار 1)*. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 3) عبد الرزاق الشحاذة، وآخرون. (2011). *الجودة والتميز في منظمات الأعمال (ج2)*. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 4) عبد العزيز بدر النداوي. (2009). *عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية (الإصدار 1)*. الأردن، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5) محمد سمير أحمد. (2008). *الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*. الأردن، الأردن: دار المسيرة.
- 6) مصطفى نجيب شاوش. (1996). *إدارة الأفراد (الإصدار 1)*. عمان، الأردن: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- 7) علي السلمي. (2002). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. مصر، مصر: دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع.
- 8) علي السلمي. (2002). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. القاهرة، مصر: دار الغريب.
- 9) فريد النجار. (2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 10) عبد الحكيم أحمد الخزامي. (2003). *إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات*. مصر، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 11) سعيد السالم، مؤيد. (2009). *ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. الأردن، الأردن: اثناء للنشر والتوزيع.
- 12) جمال الدين محمد المرسى. (2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21*. مصر، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 13) مايكل أرمسترونج. (2008). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل (الإصدار 1)*. (إيناس الوكيل، المترجمون) مصر: مجموعة النيل العربية.

- 14) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21*. مصر، مصر: مجموعة النيل العربية.
 - 15) محمد حسن. (1999 . 2000). *إدارة الموارد البشرية*. مصر، مصر: الدار الجامعية.
 - 16) محمد قاسم. (2010). *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
 - 17) وآخرون، س. ع. (2014). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. منظور عالمي .. الأردن: دار اليازوري، الطبعة الاولى.
- المقالات العلمية:**
- 1) أسماء مراد صالح مراد. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.
 - 2) الضلاعين علي فلاح. (يناير، 2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. العدد الأول الجزء 3. جدة، السعودية: جامعة جدة.
 - 3) نصر الدين بن عمارة، وعمار مراتي. (31 ديسمبر، 2019). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز.
 - 4) محمد بن عبد الله عبد الرحيم قاري. (2022). تطوير الواقع الإداري لجامعة أم القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل ادارة التميز.
 - 5) محمد أحمد الاغا، ونضال حمدان المصري. (2022). "مقترح تنموي إستراتيجي لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز في البنوك الإسلامية الفلسطينية وعلاقتها بجودة الخدمات الإلكترونية". مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 2(1).
 - 6) لقليطي الأخضر، وفيروز زروخي. (بلا تاريخ). نماذج عالمية من الأداء المتميز. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، الصفحات 170-177.
 - 7) كريمة تيشوداد، الياس العيداني. (2020). الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة. الجزائر، الجزائر: مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة . جامعة باب الواد . المجلد رقم 02 العدد 02.
 - 8) كركود أحلام. (2021). القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن.
 - 9) فريد محمد قواسمه، وفيصل البوريني. (2016). تقييم ممارسات ادارة التميز الجامعي بالنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين بجامعة جدارا.

- (10) عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، وعدلان محمد حسن الطيب. (جويلية، 2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جيااد الصناعية 2019).
 - (11) سعيدة ضيف، مراد علة. (31 12، 2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي.
 - (12) زيد خليل ابراهيم. (2022). مدى اعتماد المقارنة المرجعية في تحقيق معايير النموذج التميز الاوروبي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في EFQM مديرية بلدية الموصل. مجلة تيكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، 18(57)، الصفحات 223-241.
 - (13) ريم عبيد مسعود المطيري. (2023). متطلبات تحقيق التميز الإداري بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت. (121، المحرر).
 - (14) رشام كهينة زيد الخير ميلود. (2014). جوائز الجودة: خارطة نحو تحقيق التميز والتعلم التنظيمي ..
- الرسائل العلمية:**
- (1) حريق خديجة. (2017). دور التسيير الإستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
 - (2) بودة، يوسف. (2016). تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
 - (3) جنات بن رحمون. (2023 - 2024). أثر إدارة التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي للمنظمات . دراسة حالة . مجموعة من المطاحن بولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه). بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة -
 - (4) خامرة بوعمامة. (2011). استراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية في التعليم العالي -مذكرة ماجستير-. الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
 - (5) رفاء عشم الله غبريال مرقص، وسيد الأمين جيهان محمد. (2014). انعكاسات مفاهيم الجودة والتميز على مكنتبات التعليم العالي ومراكز البحوث السودانية. مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الخامس والعشرون حول معايير جودة الأداء قي المكنتبات ومراكز المعلومات والأرشفات. الحمامات، تونس.
 - (6) ساري أحلام. (31 01، 2017). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال . دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر (أطروحة دكتوراه). الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، جامعة محمد بوضياف.

- (7) سملالي يحضية. (2005). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " أطروحة دكتوراه". أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. الجزائر.
- (8) عبد الحق سايشي، و بودلة يوسف. (ديسمبر، 2014). أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الشاملة الصحية المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس.
- (9) عبد الرحيم ليلي، وآخرون. (10-11، 2009). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. سعيدة، الجزائر: جامعة سعيدة.
- (10) قبطان شوقي. (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة بحثية .. المدية، الجزائر: جامعة المدية.
- (11) لوليد بشير أحمد علي. (2020). تصميم إطار عمل لنظم المعلومات الإدارية يدعم متطلبات الجودة والتميز: دراسة حالة، مركز النيل للأبحاث التقنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). السودان، السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (12) موفق محمد الضمور. (2008). واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- (13) عبد الوهاب بلمهدي. (2008). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. جامعة فرحات عباس . سطيف.

المراسيم القانونية:

- (1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2010). المرسوم التنفيذي 10/257 المؤرخ في 20/10/2010 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والمحدد لمهامها وتنظيمها، المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 63 الصادرة بتاريخ 26 أكتوبر 2010 المعدل والحكم بالمرسوم التنفيذي 20/198 المؤرخ ف. العدد 43. الجزائر، الجزائر.
- (2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (31، 10، 2012). الجريدة الرسمية رقم 60 الصادرة في 31 أكتوبر 2012 المتضمنة القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي 2012. الجزائر، الجزائر.
- (3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (31، 10، 2012). الجريدة رقم 60 الصادرة في 31 أكتوبر 2012 المتضمنة القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ماي 2012. الجزائر، الجزائر.

- (4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (20 05, 2012). القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/05/2012 الذي يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية، المنصوص عليه في الجريدة. الرسمية العدد 60 الصادرة في 31 أكتوبر 2012. الجزائر، الجزائر.
- (5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (20 05, 2012). القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/05/2012 الذي يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية، المنصوص عليه في الجريدة الرسمية، العدد 60 الصادرة بتاريخ 31 أكتوبر 2012. الجزائر، الجزائر.
- (6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (20 05, 2012). القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/05/2012 الذي يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية، المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 26 الصادرة بتاريخ 3 ماي 2012. الجزائر، الجزائر.
- (7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (21 10, 2012). المادة السابعة من المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 21 أكتوبر 2012 المذكور أعلاه. الجزائر، الجزائر.
- (8) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (21 10, 2012). المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 21 أكتوبر 2012 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وشروط الالتحاق بها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 59 الصادرة بتاريخ 28 10. الجزائر، الجزائر.
- (9) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (21 10, 2012). المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 21 أكتوبر 2012 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وشروط الالتحاق بها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بهاء المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 59 الصادرة بتاريخ 28 10. الجزائر، الجزائر.
- (10) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (21 10, 2012). المرسوم التنفيذي رقم 12/369 المؤرخ في 21 أكتوبر 2012 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وشروط الالتحاق بها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بهاء المنصوص عليها في الجريدة الرسمية العدد 59 الصادرة بتاريخ 28 10. الجزائر، الجزائر.

• المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) Anninos, L. (2007). The archetype of excellence in unviersties and TQM. (04, Ed.)

- 2) Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management. Philadelphia, USA: Kogan Page.
- 3) Armstrong, M. (2011). Strategic human resource management. USA Philadelphia: Kogan Page.
- 4) Marinescu, P., & Toma, S. (2018). Business excellence models: a comparison. (1, Ed).

المواقع الإلكترونية:

- 1) <https://efqm.org/ar/our-history/#:~:text=%D8%AA%D8%A3%D8%B3%D8%B3%D8%AA%20EFQM%D8%8C%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A3%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%A8%D8%B1%201989,%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%20%D8%B9%D9%86%20%D8%AD%D8%AC%D9%85%D9%87%D8%A7%20%D8%A3%D9%88%20%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%D9%87%D8%A7>.



الملحق رقم 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السلام عليكم



في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت عنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

نحن سيادتكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية، إضافة إلى ذلك نضمن لكم سرية المعلومات لذا نرجو منكم إعطاء العناية الكافية في ملء هذه الاستبانة وقراءة فقراتها واختيار الإجابة بكل دقة وموضوعية، لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية وجودة المعلومات المقدمة.

تحت إشراف الأستاذة :

د. حريق خديجة

من إعداد الطالبين:

بريخ إبراهيم

شريف محمد أمين

السنة الجامعية:

2025/2024

المعلومات الشخصية والوظيفية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ بين 30 و45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ المهندس ☐ جامعي

الدرجة الوظيفية:

☐ عامل من الدرجة الأولى ☐ إداري ☐ تقني ☐ إطار سامي

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ بين 5 و10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية *وضع علامة (X) في مكان المناسب*

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. بعد التخطيط					
(1) يتم تحديد أهداف واضحة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.					
(2) تعتمد المؤسسة على خطط طويلة المدى في إدارة الموارد البشرية.					
(3) التخطيط الجيد يوجه الجهود نحو الأهداف ويقلل المخاطر.					
2. بعد التوظيف					
(4) تعتمد المؤسسة على معايير عادلة وواضحة في عمليات التوظيف.					
(5) اختيار الكفاءات المناسبة في التوظيف يعزز الفعالية ويدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.					
(6) تعتمد المؤسسة على استراتيجيات توظيف تركز على تكوين فرص عمل متكاملة وفعالة					
3. بعد التطوير					
(7) تصمم برامج التدريب بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين.					
(8) يساهم تطوير القيادات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
(9) تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في تطوير مواردها البشرية.					
4. بعد التحفيز					
(10) تُطبق المؤسسة أنظمة تحفيزية عادلة لتعزيز أداء الموظفين.					
(11) يساهم التحفيز المعنوي في تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي.					
(12) تساهم سياسات التحفيز الفعالة في تعزيز التزام الموظفين وزيادة أدائهم داخل مؤسسة.					
5. بعد التمكين					
(13) يتم إشراك الموظفين في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.					
(14) منح الصلاحيات والاستقلالية للأفراد يعزز مستوى الإبداع والمسؤولية داخل المؤسسة.					

قائمة الملاحق

(15) تساهم ثقة الإدارة في قدرات الموظفين الى تعزيز روح المبادرة وتحسين الكفاءة.

المحور الثاني: التميز الإداري *وضع علامة (X) في مكان المناسب*

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1) تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.					
(2) تحقق المؤسسة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات.					
(3) تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تقييم الأداء الإداري.					
(4) تتبنى المؤسسة أنظمة فعالة لضمان التواصل السلس بين الأقسام المختلفة.					
(5) ترتبط الأهداف الاستراتيجية للموظفين بأهداف المؤسسة العامة.					
(6) تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة الرشيدة لتعزيز الشفافية والمساءلة.					
(7) تحرص الإدارة على تحقيق كفاءة تشغيلية عالية بأقل الموارد الممكنة.					
(8) يتم قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية بانتظام.					
(9) تراجع المؤسسة سياسات الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها.					
(10) تتسم الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.					
(11) تعتمد الإدارة على حلول إبداعية وفعالة لحل المشكلات.					
(12) تُعطي الإدارة أهمية لتطوير الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.					
(13) يساعد تقييم الأداء الوظيفي في تحسين جودة الأداء الإداري.					
(14) يؤثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.					
(15) تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة.					

الملحق رقم 02: ثبات الأداة

ثبات الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	30

ثبات المتغير المستقل (المحور الأول)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	15

ثبات المتغير التابع (المحور الثاني)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	15

الملحق رقم 03: صدق الاتساق الداخلي والبنائي

صدق الاتساق داخلي لأبعاد المتغير المستقل مع درجة الكلية للمحور

Corrélations

	X	X1	X2	X3	X4	X5
X	1	,724**	,853**	,875**	,846**	,850**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30
X1	,724**	1	,506**	,549**	,467**	,624**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000		,004	,002	,009	,000
N	30	30	30	30	30	30
X2	,853**	,506**	1	,677**	,605**	,816**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30
X3	,875**	,549**	,677**	1	,716**	,621**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,000	,000
N	30	30	30	30	30	30

X4	Corrélation de Pearson	,846**	,467**	,605**	,716**	1	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,000		,001
	N	30	30	30	30	30	30
X5	Corrélation de Pearson	,850**	,624**	,816**	,621**	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور

		Y
Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
	Corrélation de Pearson	,422*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	30
تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة		

تحقق المؤسسة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات	Corrélation de Pearson	,424*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	30
تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تقييم الأداء الإداري	Corrélation de Pearson	,490**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
تتبنى المؤسسة أنظمة فعالة لضمان التواصل السلس بين الأقسام المختلفة	Corrélation de Pearson	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
ترتبط الأهداف الاستراتيجية للموظفين بأهداف المؤسسة العامة	Corrélation de Pearson	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة الرشيدة لتعزيز الشفافية والمساءلة	Corrélation de Pearson	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,666**

تحرص الإدارة على تحقيق كفاءة	Sig. (bilatérale)	,000
تشغيلية عالية بأقل الموارد	N	30
الممكنة		
يتم قياس مدى تحقيق أهداف	Corrélation de	,487**
المؤسسة الإدارية بانتظام	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
تراجع المؤسسة سياسات الموارد	Corrélation de	,683**
البشرية بانتظام لضمان فعاليتها	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تتسم الإدارة بالمرونة والقدرة على	Corrélation de	,417*
التكيف مع التغيرات البيئية	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,022
	N	30
تعتمد الإدارة على حلول إبداعية	Corrélation de	,620**
وفعالة لحل المشكلات	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تُعطي الإدارة أهمية لتطوير	Corrélation de	,624**
الخطط الاستراتيجية للمؤسسة	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	30
يساعد تقييم الأداء الوظيفي في تحسين جودة الأداء الإداري	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
يؤثر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز	Corrélation de Pearson	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة	Corrélation de Pearson	,324
	Sig. (bilatérale)	,081

الصدق البنائي للمتغيرين مع الدرجة الكلية للاستبيان

Corrélations

	X	Y	C
X	1	,587**	,912**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,001	,000
N	30	30	30
Y	,587**	1	,867**
Corrélation de Pearson			

Sig. (bilatérale)		,001		,000
N		30	30	30
C	Corrélation de Pearson	,912**	,867**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,000	
N		30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01
(bilatéral).

الملحق رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk

اختبار متغيرين المستقل والتابع

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique s	ddl	Sig.	Statistique s	ddl	Sig.
X	,113	30	,200*	,968	30	,488
Y	,112	30	,200*	,971	30	,577

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk				
	Statistique	s	ddl	Sig.	Statistique	s	ddl	Sig.
C	,088		30	,200*	,975		30	,692

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 05: تحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة

Statistiques

	الجنس	السن	المؤهل_العلمي	الدرجة_الوظيفية	عدد_سنوات_الخبرة
N Valide	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	17	56,7	56,7	56,7
أنثى	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	3	10,0	10,0	10,0
بين 30 و 45 سنة	13	43,3	43,3	53,3
أكثر من 45 سنة	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	12	40,0	40,0	40,0
تقني	2	6,7	6,7	46,7
سامي	2	6,7	6,7	53,3
المهندس	14	46,7	46,7	100,0
جامعي				
Total	30	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل من الدرجة الأولى	9	30,0	30,0	30,0
إداري	7	23,3	23,3	53,3
تقني	2	6,7	6,7	60,0
إطار سامي	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

عدد_سنوات_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
بين 5 و10 سنوات	5	16,7	16,7	30,0
أكثر من 10 سنوات	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية (المستقل، التابع)

أبعاد المتغير المستقل

بعد التخطيط

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تحديد أهداف واضحة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	30	1,83	,834

تعتمد المؤسسة على خطط			
طويلة المدى في إدارة	30	2,10	,885
الموارد البشرية			
التخطيط الجيد يوجه الجهود			
نحو الأهداف ويقلل	30	1,83	,834
المخاطر			
X1	30	1,9222	,58515
N valide (liste)	30		

بعد التوظيف

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اختيار الكفاءات المناسبة			
في التوظيف يعزز الفعالية	30	2,43	,858
وي يدعم تحقيق الأهداف			
التنظيمية			
تطبق المؤسسة استراتيجيات			
فعالة للاحتفاظ بالموظفين	30	1,97	,964
المتميزين			

تعتمد المؤسسة على			
استراتيجيات توظيف تركز	30	2,10	,995
على تكوين فرق عمل			
متكاملة وفعالة			
X2	30	2,1667	,65361
N valide (liste)	30		

بعد التطوير

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تصمم برامج التدريب بناءا			
على تحليل دقيق	30	2,13	1,106
لاحتياجات الموظفين			
يساهم تطوير القيادات			
الإدارية في تحقيق الأهداف	30	2,00	1,083
الاستراتيجية للمؤسسة			
تستخدم المؤسسة			
التكنولوجيا الحديثة في	30	2,17	1,053
تطوير مواردها البشرية			
X3	30	2,1000	,83574
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تطبيق المؤسسة أنظمة تحفيزية عادلة لتعزيز أداء الموظفين	30	2,03	,928
يسهم التحفيز المعنوي في تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي	30	2,33	1,155
تساهم سياسات التحفيز الفعالة في تعزيز التزام الموظفين وزيادة أدائهم داخل مؤسسة	30	2,20	1,215
X4	30	2,1889	,95365
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم إشراك الموظفين في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	30	1,83	,747
منح الصلاحيات والاستقلالية للأفراد يعزز مستوى الإبداع والمسؤولية داخل المؤسسة	30	2,03	1,098
تساهم ثقة الإدارة في قدرات الموظفين الى تعزيز روح المبادرة وتحسين الكفاءة	30	2,07	,828
X5	30	1,9778	,62473
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة	30	2,17	1,020
تحقق المؤسسة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات	30	1,90	,885
تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في تقييم الأداء الإداري	30	1,73	,691
تتبنى المؤسسة أنظمة فعالة لضمان التواصل السلس بين الأقسام المختلفة	30	2,00	,947
ترتبط الأهداف الاستراتيجية للموظفين بأهداف المؤسسة العامة	30	2,13	,776
تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة الرشيدة لتعزيز الشفافية والمساءلة	30	2,13	,937

تحرص الإدارة على تحقيق			
كفاءة تشغيلية عالية بأقل	30	1,87	,819
الموارد الممكنة			
يتم قياس مدى تحقيق			
أهداف المؤسسة الإدارية	30	2,17	,874
بانتظام			
تراجع المؤسسة سياسات			
الموارد البشرية بانتظام	30	2,17	1,053
لضمان فعاليتها			
تتسم الادارة بالمرونة والقدرة			
على التكيف مع التغيرات	30	2,03	,669
البيئية			
تعتمد الإدارة على حلول			
إبداعية وفعالة لحل	30	2,27	1,081
المشكلات			
تُعطي الإدارة أهمية لتطوير			
الخطط الاستراتيجية	30	2,13	,860
للمؤسسة			
يساعد تقييم الأداء الوظيفي			
في تحسين جودة الأداء	30	1,80	,761
الإداري			
يؤثر التوجه الاستراتيجي			
لإدارة الموارد البشرية على	30	1,93	,828
تحقيق الأداء المؤسسي			
المتميز			

تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل فعالة	30	1,80	,714
Y	30	2,0156	,50124
N valide (liste)	30		

تحليل وصفي للمتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع والاستبيان ككل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X	30	1,00	3,33	2,0711	,61024
X1	30	1,00	2,67	1,9222	,58515
X2	30	1,00	4,00	2,1667	,65361
X3	30	1,00	4,00	2,1000	,83574
X4	30	1,00	4,33	2,1889	,95365
X5	30	1,00	3,33	1,9778	,62473
Y	30	1,00	3,13	2,0156	,50124
C	30	1,23	3,23	2,0433	,49574
N valide (liste)	30				

الملحق رقم 07: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

معامل ارتباط المتغير المستقل المتغير التابع

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,587**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,587**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau
0,01 (bilatéral).

معامل ارتباط بعد التخطيط والمتغير التابع

Corrélations

	X1	Y
X1		
Corrélation de Pearson	1	,333
Sig. (bilatérale)		,072
N	30	30
Y		
Corrélation de Pearson	,333	1
Sig. (bilatérale)	,072	
N	30	30

معامل ارتباط بعد التوظيف والمتغير التابع

Corrélations

	X2	Y
X2		
Corrélation de Pearson	1	,457*
Sig. (bilatérale)		,011
N	30	30

Y	Corrélation de Pearson	,457*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معامل ارتباط بعد التطوير والمتغير التابع

Corrélations

		X3	Y
X3	Corrélation de Pearson	1	,618**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,618**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل ارتباط بعد التحفيز والمتغير التابع

Corrélations

	X4	Y
X4		
Corrélation de Pearson	1	,543**
Sig. (bilatérale)		,002
N	30	30
Y		
Corrélation de Pearson	,543**	1
Sig. (bilatérale)	,002	
N	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل ارتباط بعد التمكن والمتغير التابع

Corrélations

	X5	Y
X5		
Corrélation de Pearson	1	,422*

	Sig. (bilatérale)		,020
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,422*	1
	Sig. (bilatérale)	,020	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau
0,05 (bilatéral).

معامل الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده مع المتغير التابع

Corrélations

		X	X1	X2	X3	X4	X5	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,724**	,853**	,875**	,846**	,850**	,587**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1	Corrélation de Pearson	,724**	1	,506**	,549**	,467**	,624**	,333
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,002	,009	,000	,072
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2	Corrélation de Pearson	,853**	,506**	1	,677**	,605**	,816**	,457*

	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,000	,000	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30
X3	Corrélation de Pearson	,875**	,549**	,677**	1	,716**	,621**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X4	Corrélation de Pearson	,846**	,467**	,605**	,716**	1	,580**	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,000		,001	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
X5	Corrélation de Pearson	,850**	,624**	,816**	,621**	,580**	1	,422*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001		,020
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,587**	,333	,457*	,618**	,543**	,422*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,072	,011	,000	,002	,020	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 08: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها

الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل على المتغير التابع

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,345	,322	,41280

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,515	1	2,515	14,757	,001 ^b
Résidu	4,771	28	,170		
Total	7,286	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,016	,271		3,752	,001
X	,483	,126	,587	3,841	,001

a. Variable dépendante : Y

الانحدار الخطي البسيط لبعء التخطيط على المتغير التابع

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,333 ^a	,111	,079	,48092

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,810	1	,810	3,503	,072 ^b
Résidu	6,476	28	,231		
Total	7,286	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,466	,306		4,789	,000
X1	,286	,153	,333	1,872	,072

a. Variable dépendante : Y

الانحدار الخطي البسيط لبعء التوظيف على المتغير التابع

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,457 ^a	,209	,181	,45366

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,523	1	1,523	7,402	,011 ^b
Résidu	5,763	28	,206		
Total	7,286	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,256	,291		4,311	,000
X2	,351	,129	,457	2,721	,011

a. Variable dépendante : Y

الانحدار الخطي البسيط لبعد التطوير على المتغير التابع

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,618 ^a	,382	,360	,40100

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1 Régression	2,784	1	2,784	17,311	,000 ^b
Résidu	4,502	28	,161		
Total	7,286	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,237	,201		6,157	,000
X3	,371	,089	,618	4,161	,000

a. Variable dépendante : Y

الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز على المتغير التابع

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 ^a	,295	,270	,42820

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,152	1	2,152	11,738	,002 ^b
Résidu	5,134	28	,183		

Total	7,286	29			
-------	-------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,390	,199		7,002	,000
X4	,286	,083	,543	3,426	,002

a. Variable dépendante : Y

الانحدار الخطي البسيط لبعد التمكين على المتغير التابع

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,422 ^a	,178	,149	,46246

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,298	1	1,298	6,068	,020 ^b
Résidu	5,988	28	,214		
Total	7,286	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,346	,285		4,728	,000
X5	,339	,137	,422	2,463	,020

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 09: اختبار تجانس التباين ليفن Levene

متغير الجنس

Test d'homogénéité des variances

Y

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,010	1	28	,920

متغير السن

Test d'homogénéité des variances

Y

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,211	2	27	,811

متغير المؤهل العلمي

Test d'homogénéité des variances

Y

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,640	3	26	,596

متغير الدرجة الوظيفية

Test d'homogénéité des variances

Y

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,310	3	26	,818

Test d'homogénéité des variances

Y

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2,202	2	27	,130

الملحق رقم 10: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

اختبار ستودنت T الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
Y Hypothèse de variances égales	,010	,920	-2,634	28	,014	-,44314
Hypothèse de variances inégales			-2,633	25,958	,014	-,44314

تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير السن

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,115	2	,058	,217	,806
Intragroupes	7,171	27	,266		
Total	7,286	29			

تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,411	3	,470	2,082	,127
Intragroupes	5,875	26	,226		
Total	7,286	29			

تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الدرجة الوظيفية

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,139	3	,713	3,602	,027
Intragroupes	5,147	26	,198		
Total	7,286	29			

تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,397	2	,699	3,204	,056
Intragroupes	5,889	27	,218		
Total	7,286	29			

الملحق رقم 11: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

39

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 60

15 ذي الحجة عام 1433 هـ
31 أكتوبر سنة 2012 م

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 10-257 المؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق 20 أكتوبر سنة 2010 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية في مكاتب.

المادة 2 : تضم مصلحة السياحة ما يأتي :

- مكتب متابعة الاستثمار والتهنية السياحية،
- مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء،
- مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية.

المادة 3 : تضم مصلحة الصناعة التقليدية

ما يأتي :

- مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف،
- مكتب الدراسات والإحصاء،
- مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن.

المادة 4 : تضم مصلحة الإدارة والوسائل ما يأتي :

- مكتب المستخدمين والتكوين،
- مكتب الميزانية والمحاسبة،
- مكتب الوسائل العامة.

المادة 2 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 28 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 20 مايو سنة 2012.

وزير المالية
كريم جودي

وزير الداخلية
والجماعات المحلية
دحو ولد قابلية

من الأمين العام للحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية
بلقاسم بوشمال

وزير السياحة
والصناعة التقليدية
اسماعيل ميمون

وزارة السياحة والصناعة التقليدية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 20 مايو سنة 2012، يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية في مكاتب.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الداخلية والجماعات المحلية،

ووزير المالية،

ووزير السياحة والصناعة التقليدية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية، والبيئة والإصلاح الإداري،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28 أبريل سنة 2003 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-254 المؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق 20 أكتوبر سنة 2010 الذي يحدد صلاحيات وزير السياحة والصناعة التقليدية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-257 المؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق 20 أكتوبر سنة 2010 والمتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

الملحق رقم 12: رسالة استقبال في مؤسسة محل الدراسة

541 -
مرافقة
C.A.

UNIVERSITY of SAIDA
Dr MOULAY TAHAR

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير الرقم: 2025/030

سعيدة في : 2025/02/16

إلى السيد: مدير مديرية السياحة والصناعة التقليدية - سعيدة-

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة، بطلب استقبال و مساعدة الطالب(ة):
- الطالب(ة): شريفي محمد أمين مسجل(ة): في السنة: الثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية
الطالب(ة): براهيم إبراهيم مسجل(ة): في السنة: الثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

بتسهيل عملية دخولهم إلى مؤسساتكم التي تشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على كل ما يساعدهم
في إنجاز بحثهم، وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم، وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث.

و أخيرا تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم

مديرية السياحة و الصناعة التقليدية
لولاية سعيدة
البريد الوارد
الرقم 132 التاريخ 17 فيفري 2025

قسم علوم التسيير
جامعة د. الطاهر مولاي معونة

نائب رئيس قسم علوم التسيير مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
دعيتيق الشيخ