



**أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط
على تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تطبيقية على
اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة**

إعداد

د. وفاء فنجري مرزوق سعيد

مدرس إدارة الأعمال

معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة

wafaa.elfangary@fa-hists.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سعيد، وفاء فنجري مرزوق (٢٠٢٤). أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تطبيقية على اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢٧٣-٢٤١، ٣(٢)٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تطبيقية على اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة

إعداد

د. وفاء فنجري مرزوق سعيد

الملخص

هدفت الدراسة الى بحث أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي EFQM ، ومن خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية للمشكلة البحثية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة ، حيث جاءت اهداف الدراسة لتركز على التحقق من مدى وجود علاقة بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية وكذلك تهدف الدراسة الى بحث علاقة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإمكانات نموذج التميز الأوروبي ، من خلال اربعة فرضيات تم بحثها، اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين الجينات التنظيمية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، إضافة الى وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و إمكانات نموذج التميز الأوروبي ، الى جانب وجود علاقة بين الجينات التنظيمية وإمكانات نموذج التميز الأوروبي و علاقة معنوية بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي EFQM وثبوت صحة الفرضيات الاربعة، من اهم ما اوصت به الدراسة التوسع في معايير الجينات التنظيمية من حيث اتخاذ القرارات ومن حيث المعلومات ونشرها في مستوى الاتحاد وبما يعزز من سهولة الأداء وتدفق مسارات العمل بشكل سلسل وميسر ، ان يتم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من جانب اتحاد الغرف التجارية فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتعميق هذه النظرة لديهم حول إدارة الموارد البشرية والانتقال من الشكل التقليدي الى الشكل الاستراتيجي، ان تركز إدارة الموارد البشرية في اتحاد الغرف التجارية على تحليل المستقبل والعمل من خلال خطة استراتيجية إضافة الى المهام التي تقوم بها من اجل تطوير قدرات الموارد البشرية، ان يعمل الاتحاد على تطبيق معايير إمكانات نموذج التميز الأوروبي ذات الخمسة عناصر وذلك من حيث عناصر القيادة والموارد البشرية والعمليات والموارد والشراكات، مع الاخذ في الاعتبار ان تخدم هذه الإمكانات تطوير الأداء المؤسسي والأداء البشرى.

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية-إدارة الموارد البشرية-الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – نموذج التميز الأوروبي- إمكانات نموذج التميز الأوروبي – منظمات القطاع الحكومي – اتحاد الغرف التجارية.

مقدمة:

باتت التحديات التي تواجه المؤسسة تفرض عليها التعامل معها بصورة تقوم من خلالها باهتمام بالتطوير في كافة ارجاء المؤسسة واستشراف المستقبل والتغيرات الأخرى، وقد ظهر مصطلح الجينات التنظيمية او ما يطلق عليه الحمض النووي التنظيمي لكي يكون بمثابة أداة تشريحية تحليلية لمكونات وخصائص المؤسسات المعاصرة ويعطى لنا فرساً وتصنيفاً لتلك المؤسسات مقارنة بالأداء في المؤسسات الأخرى التي لها صفات أخرى وهو مصطلح يعتمد على الهيكل التنظيمي وخصائصه وكذلك المحفزات والمعلومات واليات اتخاذ القرارات، الامر الذي يمكن ان نعتبر الجينات التنظيمية أمور استراتيجية وجوهرية ترتبط بكيان ومستقبل المؤسسة ، لذلك يمكن ان نعتبر ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من اهم الأدوات التي تشكل منظومة وخصائص وشكل المؤسسة خاصة ان هذه الإدارة تركز على عوامل مهمة تخص مستقبل المؤسسة من خلال الموارد البشرية وتعمل على تحليل البيئة المحيطة بالعمل وتحقيق افضل أداء بشري وبناء كل من راس المال الفكري والبشري ، كما ان المؤسسات في سعيها لتحقيق التميز دوما ما تعمل على تقديم افضل الممارسات خاصة في ظل التنافسية الحالية الشديدة بين المؤسسات وبعضها البعض وهو ما يؤدي الى ان تعتمد على احد نماذج التميز والذي يعد نموذج التميز الأوروبي وممكناته هو احد تلك التوجهات.

لذلك ستركز الدراسة الحالية على تناول موضوع أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تطبيقية على اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.

الخلفية النظرية للدراسة :

مفهوم الجينات التنظيمية .

الجينات التنظيمية تمثل في السمات الشخصية للمؤسسة والتشكيل البنائي للمؤسسة الحيوي، حيث تعبر الجينات التنظيمية عن كونه الموصفات الشخصية للمؤسسة باعتبارها انها شخص مستقل قائم بذاته وتتميز من خلال هذه الجينات عن غيرها من المؤسسات والمنظمات التي تعمل في نفس المجال او في مجالات أخرى ، وهي تمثل البصمة الوراثية الجينية للمؤسسة والتي تضى عليها سمات وخصائص مختلفة عن المؤسسة الأخرى (مصطفى، ٢٠٢٣).

أبعاد ومكونات الجينات التنظيمية واهميتها .

تتكون الجينات التنظيمية من أربعة مكونات أساسية هي تتعلق بجانب اتخاذ القرارات وكيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة، ثم الجانب الثاني وهو يتعلق بالهيكل التنظيمي وكيف يتم تسلسل الإجراءات والاختصاصات وخصائص وسمات الهيكل التنظيمي(إسماعيل، ٢٠٢٢)، والمحفزات وكيف يتم التحفيز والمحفزات الوظيفية وتشجيع العاملين والدوافع والبدائل المتاحة للعمل، ثم المعلومات وكيف يتم نشرها في المؤسسة واتها للعاملين وأصحاب المصالح ومن لهم صلة بمجالات عمل المؤسسة (محمد ودرويش، ٢٠٢٣).

مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

يرتبط مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ووجود رؤية مستقبلية واطراف الى ذلك توظيف الموارد البشرية في ضوء المستجدات المستقبلية التي تعتزم المنظمة ان تعمل من خلالها ، هذا علاوة على ان مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يبنى في الأساس على اتخاذ الإجراءات التي تمكن المؤسسات من بناء راس المال البشري بجميع مكوناته (بن عطاء الله ، ٢٠٢٣) ، مع ربط إدارة الموارد البشرية بالمتغيرات الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة و اجراء تحليل لها وتضمنها في الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية. كذلك نجد ام مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يركز على كونه أداة مهمة من أدوات المؤسسة التي يمكن من خلالها بناء راس المال البشري وراس المال الفكري وبصورة تضمن للمؤسسة تحقيق عدة مزايا تنافسية (الخفاجي، ٢٠٢٣).

أبعاد ومكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها .

تتكون أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من التخطيط الاستراتيجي وعمل الخطط الاستراتيجية اللازمة لتطوير وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (Omar, et.al.,2023)، أيضا تتكون من إدارة التغيير في تلك الممارسات حيث تسعى إدارة التغيير الى ان يكون هناك إجراءات للتعديل والتطوير على الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية وتحولها على الممارسات الحديثة المبنية على التخطيط الاستراتيجي وراس المال البشري الذي يعد أحد الأبعاد والمكونات الأخرى المهمة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، علاوة على ان من مكونات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي وجود خطة استراتيجية متكاملة تعمل من خلالها الإدارة وهي ترتبط كذلك باستراتيجية المؤسسة الرئيسية (Bonner, et.al.,2022).

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من عدة زوايا من أهمها انها تعزز من القدرات التنافسية للمؤسسة وأنها تعزز كذلك من بناء راس المال الفكري وراس المال البشري وإدارة المعرفة البشرية والمؤسسية، وهي تعد جوانب مهمة في تعزيز عوامل الاستدامة والتنافسية لدى المؤسسات ومن ثم فهي تعمل على ترسيخ الابتكار المؤسسي والابتكار البشري، وتمكن المؤسسات من العمل بشكل ابتكاري ، علاوة على ان أهميتها تظهر في كونها تساعد المؤسسات في التعامل الكفاء مع المتغيرات في البيئة الخارجية وتعمل على تحديد كيفية اتخاذ الإجراءات اللازمة من اجل تلافى تأثيرات هذه المتغيرات او الاستفادة من الأمور الإيجابية الموجودة فيها (بن عطاء الله ، ٢٠٢٣).

مفهوم ممكنات نموذج التميز الأوروبي .

هو أحد النماذج العالمية التي تعبر عن الأداء المؤسسي من جوانب مختلفة ومتعددة، وهو نموذج إرشادي يمكن (زرزار ، ٢٠١٧) الاعتماد عليه في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي من منظور شمولي وكذلك الأداء البشري من منظور شمولي، وهو نموذج يعد أداة للقياس والمتابعة والتقييم لمدى ما أحرزته المؤسسة من تقدم في اعمالها ومجالاتها المختلفة. وممكنات النموذج هي عبارة عن العناصر التي تؤدي الى تمكين المنظمات من تحسين الأداء المؤسسي وتطويره عبر تطبيق تلك العناصر وتضمنها في الممارسات والإجراءات التي تعمل عليها المؤسسة (التويجري ، ٢٠١٩).

أبعاد ومكونات وأهمية إمكانات نموذج التميز الأوروبي .

تتكون أبعاد إمكانات نموذج التميز الأوروبي من عدة عناصر من أهمها العناصر الخمسة الرئيسية وهي القيادة والاستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والموارد والشرائط وهي مكونات أساسية ينبثق من كل مكون عدة مكونات فرعية تشكل في مجموعها الممكن نفسه (الخياط، ٢٠١٩)، هذه المكونات أهميتها تظهر في تحسين الأداء المؤسسي وتطويره علاوة على كونها تمثل مقياس مهم لتقييم الأداء وتحسينه في ضوء مجموعة محددة من المعايير.

أهمية الدراسة :

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات ومبررات نوردتها كما يلي .

١. تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الجينات التنظيمية كأداة وأسلوب ادارى مهم يسهم في اكتشاف خصائص المنظمة ويمكن من خلالها تعزيز قدرات والوصول الى تطبيق أفضل الممارسات.
٢. تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهمية دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث انها تساعد المؤسسات من التمكن في بناء راس المال البشرى والفكرى، وهذا بدوره يساعد في تعزيز القدرات التناسقية للمؤسسة ويعظم من قدرات الموظفين واداءهم البشرى من زاوية استراتيجية وخطة المؤسسة.
٣. كما ترتبط أهمية الدراسة الحالية بأهمية نموذج التميز الأوروبي والممكنات التي يقوم عليها من قيادة واستراتيجية وموارد بشرية وعمليات وموارد وشرائط كونها مؤشرات مهمة لتطوير وقياس الأداء المؤسسي وتميزه.
٤. أهمية دور اتحاد الغرف التجارية نحو تحسين الاقتصاد، الأمر الذي يتطلب معه خصائص وسمات معينة للاقتصاد ودور الغرف التجارية يمكن تحقيقها من خلال الجينات التنظيمية علاوة على دور مهم للمورد البشرى وتحقيق التميز المؤسسي.
٥. تنبع وترتبط أهمية الدراسة كذلك بأهمية تقديمها لمقترحات تطبيقية من الممكن أن تسهم في تفعيل دور الغرف التجارية المصرية خاصة أن ذلك يسهم في تعزيز دورها اتجاه الاقتصاد المصري من خلال الجينات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي.

أهداف الدراسة :

اهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق عدة اهداف أهمها ما يلي .

١. بحث مدى وجود علاقة وتأثير بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مدراء ومسؤولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.
٢. دراسة طبيعة علاقة الجينات التنظيمية وممكنات نموذج التميز الأوربي من وجهة نظر مدراء ومسؤولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.
٣. اختبار ودراسة مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوربي من وجهة نظر مدراء ومسؤولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.
٤. الوقوف على معرفة مدى وجود علاقة بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوربي من وجهة نظر مدراء ومسؤولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.

الدراسات السابقة :

الجيئات التنظيمية.

في دراسة قدمها (Nafei,2015) حول دور الجيئات التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي حيث تبين من النتائج ان هذا الدور يقوم على تمكين المؤسسات من تحسين العمليات التشغيلية من خلال التأثير عليها عبر الحمض النووي التنظيمي، وتحديداً من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، وأساليب نشر المؤسسة للمعلومات ، كما تبين من نتائج الدراسة ان أبعاد الحمض النووي التنظيمي تعتبر مصدر رئيسي للمنظمات لتعزيز الميزة التنافسية وهو دور مهم يلعبه الحمض النووي التنظيمي في تعزيز قدرات المؤسسات واستكشاف مصادر تلك القدرات والعمل على ترسيخها بشكل إيجابي.

حول تأثير الحمض النووي على المحاسبة الإدارية وأداء المؤسسات لأفضل الممارسات تبين من النتائج دراسة (Azudin and Mansor, 2018) ان هذا التأثير يظهر في الأمور التالية نظام معلومات المحاسبة الإدارية، كيفية تشكيل المؤسسي للخطط التي تعمل من خلالها ، كذلك العمليات التشغيلية والأنشطة التشغيلية التي تقوم باداؤها المؤسسة ، حيث يكون الحمض النووي التنظيمي ظاهراً في ممارسة المؤسسات لأداء دورها التشغيلي والعمليات التشغيلية في المراحل والمستويات المختلفة، إضافة الى تطوير قدرات الاعمال وتحسينها بشكل يعزز من قيمة المخرجات النهائية ويحدث طفرة في أداء المؤسسة وهو ما ينعكس على الحمض النووي التنظيمي.

تعتبر دراسة (Abdel-Raheem and Saad, 2018) ان المؤسسات في منظور الحمض النووي التنظيمي تتعامل كالأفراد ، ومن ثم فهي شخص قادر على الأداء الابتكاري كمنظومة متكاملة وهي تتأثر بدور الأفراد وما يقومون به من أداء مؤسسي ، حيث يؤدي الحمض النووي التنظيمي الى تكوين أبعاد ومفردات المؤسسة الابتكارية ويرسخ مفاهيم الابتكار لدى الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة وكذلك لدى الافراد المنتمين الى كل وحدة تنظيمية، حيث تظهر عدة خصائص تتعلق بالابتكار يتم توريثها في المؤسسة من خلال شخصيات القيادات المتتالية التي تورث النمط القيادي والذي بدوره يدخل في مكونات الحمض النووي التنظيمي الذي يميز المؤسسة عن غيرها.

تشير نتائج دراسة (Abedini et.al., 2020) على ان الحمض النووي التنظيمي هو أداة لتحليل والتعرف على الاختلاف في سلوك وشخصية المنظمات، والعديد من الممارسات والأفعال والهيكل التنظيمية السلوكية المتأثرة به، ولماذا تختلف المؤسسات في سلوكها التنظيمي في نفس المجال والقطاع عن مؤسسات أخرى ، وأسباب نجاح وفشل بعض المؤسسات عن مؤسسات أخرى ، فالحمض النووي التنظيمي يرتبط بالعوامل التي تؤثر على نمذجة الأجزاء الناجحة للمنظمة ، حيث تبين من نتائج الدراسة كذلك ان مكونات وأبعاد الحمض النووي التنظيمي هي اليات اتخاذ القرارات ، العوامل التحفيزية والهيكل التنظيمي وشبكات الاتصال والمعلومات والمعرفة التنظيمية.

في دراسة (Elsakaan et.al., 2021) تناولت موضوع تأثير الحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي لشركات بترول الإسكندرية من خلال تحسين الأداء التنظيمي كمتغير وسيط ، اتضح من النتائج انه يوجد تأثير للحمض النووي التنظيمي على التميز المؤسسي من خلال الأداء التنظيمي ، وجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والحمض النووي التنظيمي، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي، وأخيرًا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي ، الدراسة اكدت كذلك على تشجيع المنظمات والمؤسسات على تحقيق التميز من خلال غرس معايير التميز في الإجراءات الإدارية اليومية، تشجيع المنظمات على الاهتمام بمكونات الحمض النووي التنظيمي من حيث حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل.

تبين من نتائج دراسة (Alshawabkeh, 2021) التي استهدفت الحمض النووي التنظيمي ودوره في تحقيق التوازن الاستراتيجي ، ان دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي يتحقق من خلال تعزيز دور الثقافة التنظيمية وبالتركيز على تحقيق أبعاد التوازن الاستراتيجي، من خلال الارتباط الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والعمل على تحقيق الأهداف الواردة بالخطة بشكل متوازن ووفق مؤشرات الأداء ، وقد حددت نتائج الدراسة بعض العوامل المؤثرة على الحمض النووي التنظيمي والتوازن الاستراتيجي خاصة الثقافة التنظيمية والموارد البشرية والعلماء والمنافسين ، وهي كلها عوامل مؤثرة على الحمض النووي ومؤثرة على تحقيق التوازن وتفعيل دور المؤسسة وتطوير الأداء التنظيمي.

في دراسة أخرى (Guloglu et.al., 2021) عن الحمض النووي يتم تعريف الحمض النووي التنظيمي على أنه الرؤية والقيم والشعور المتولدة لدى الموظفين تجاه مؤسستهم من حيث الهيكل التنظيمي والقرارات والتحفيز والمعلومات والمعرفة المتوفرة لهم لكي يقوموا بدورهم في المؤسسة ، علاوة على التوجيه الذي يمكن الموظفين من فهم الهدف واحتضانه وقوة التنظيم وتماسك المنظمة و يختلف الحمض النووي التنظيمي حسب الجنس والأقدمية والعمر والتعليم ، ومن ثم فان هذه العوامل تؤثر على مستويات التزام الموظفين تجاه المؤسسة وتؤثر في طبيعة تكوين الحمض النووي التنظيمي، النتائج أوضحت كذلك وجود علاقة معنوية بين إدراك الموظفين لأبعاد الحمض النووي التنظيمي و الالتزام التنظيمي.

في دراسة (Nawahda and Al, 2022) هدفت الى التعرف على مدى فاعلية الحمض النووي التنظيمي بأبعاده من حيث حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الرائد بأبعاده من حيث التخطيط المسبق، الكفاءة، تحمل المخاطر، الإبداع، الابتكار والتحديث، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحمض النووي التنظيمي بأبعاده المكونة من حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي في البنوك التجارية ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الحمض النووي التنظيمي على المتغير التابع الأداء الريادي من خلال المتغير الوسيط جودة الحياة العملية.

في دراسة أخرى قدمها كل من (Ardalan et.al., 2021) تبين من نتائج الدراسة ان تشخيص المؤسسات وفق الحمض النووي التنظيمي يجب ان يأخذ في الاعتبار العوامل المتعلقة بطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو متغير حاكم في مدى صحة وكفاءة المؤسسات وهو يشكل الاطار العام للحمض النووي التنظيمي، علاوة على ذلك آلية اتخاذ القرارات وكيفية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ومدى اتاحة الفرصة لعملية اللامركزية في اتخاذ القرارات، هذا إضافة الى كيف تتم عملية التحفيز للعاملين في المؤسسة والأساليب التي يتم من خلالها تحفيز الموظفين ، أيضا من المكونات المهمة التي نوهت اليها نتائج الدراسة تلك المتعلقة بالمعلومات والمعرفة وكيف يتم نشرها في الهيكل التنظيمي واطلاع الموظفين عليها.

اما عن الحمض النووي التنظيمي او الجينات التنظيمية فقد تبين من دراسة (Callinan and Broadbent, 2022) انها تعتمد في عالم الرقمي والتقنيات على وجود درجة من الرقابة التنظيمية والتي تمكن المؤسسات من التوافق والانسجام بسهولة مع متطلبات العصر ، علاوة على هذه الرقابة يجب ان تتوفر لدى المؤسسة درجة من الرقابة الرقمية في التعامل مع كافة التوجهات الحديثة التقنية والرقمية ، وتساهم الجينات التنظيمية في انتقال المؤسسة من مرحلة الى أكثر من مجرد منتجات وخدمات رائعة الى مرحلة المرونة في الأداء وتعديل لمواجهة المتغيرات ، تحتاج المؤسسات إلى التأكد من أن لديها المزيج الصحيح من الإستراتيجية والثقافة والقيادة وسرعة الحركة وهي لبنات البناء الحديثة المطلوبة لاستمرارية الأعمال اليوم وتفعيل دور الجينات التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة من جانب الباحثة فيما يخص الجينات التنظيمية .

في ضوء الدراسات السابق تناولها من حيث الجينات التنظيمية ، تود الباحثة الإشارة الى ان الدراسات نوهت الى ان أهمية الجينات التنظيمية تظهر في كونها أداة مهمة تشخص وضع المنظمة وهي تعمل على تحليل ودراسة مواصفات وخصائص المنظمة من الهيكل التنظيمي واليات اتخاذ القرارات وكذلك ما يتعلق بتداول ونشر المعلومات.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

في دراسة قدمها كلا من (Trivedi and Srivastava, 2021) ركزا فيها على موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمحاور المتعلقة بإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي المؤسسي ، اشارت نتائج الدراسة الى ان دور المؤسسات في بناء استراتيجية الموارد البشرية قائم على دورها تجاه موافقة الاستراتيجية مع إدارة المعرفة ، بحيث تنطلق ممارسات إدارة الموارد البشرية والموظفين من مدخل قائم على توفير العمليات الإجرائية والتنظيمية ، وهذا الامر يحتاج من المؤسسة ان تعزز من مكون الثقافة والخلفية التنظيمية السائدة لدى العاملين بحيث يكون المحور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية مبني على الابتكار والابداع وإدارة المعرفة التنظيمية.

في دراسة أخرى حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قدمها كل من (Bonner, et.al., 2022) تبين من نتائج الدراسة ان محور إدارة الموارد البشرية مبني على جوانب تتعلق بإدارة الأصول البشرية والإنتاجية الخاصة بالموظفين حيث يعد عنصر الإنتاجية من الأمور الحاكمة في أداء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، علاوة على انه وجود رؤية استراتيجية تخص إدارة الموارد البشرية تركز على توفير للمؤسسة التخصصات النادرة وبناء الخبرات التي تمكن من الحصول على وظائف ومهن تتسم بالندرة وتحتاج الى خبرات كبيرة ، من هنا يظهر البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، مع ربط هذه الممارسات باستراتيجية المؤسسة وخطتها عبر مؤشرات قياس للأداء يمكن من خلالها التحقق من الإنجازات.

تتناول دراسات أخرى (Omar, et.al.,2023) موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث توفر إدارة الموارد البشرية بشكل عام إدارة شؤون الموظفين للمنظمة من خلال إجراء وظيفة اتخاذ القرار الاستراتيجية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة أو كسره ، حيث تشير النتائج كذلك الى انه تتغير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة باستمرار بسبب التقنيات الناشئة والاقتصاد، مما أدى إلى تغيير ممارسات الموارد البشرية التقليدية، تؤكد النتائج على أهمية دمج ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في إعدادات الشركات لأن ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية تسمح لنا بتحريك ممارسات إدارة الموارد البشرية القياسية في مواجهة التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة مما يظهر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

على الرغم من أن هناك اهتمامًا متزايدًا على المستوى الدولي بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلا أن القليل من الدراسات (Tuytens, et.al.,2023) استكشفت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية ما قبل الجامعية ، اتضح من النتائج ان التركيز الاستراتيجي لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية يكون في مجالات التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة مع الإجراءات اللازمة لإحداث التوافق والموائمة مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، كما ان نتائج الدراسة تظهر دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من حيث تلبية احتياجات الموظفين الفردية ومن خلال العمل على توفير إجراءات تتيح لهم تحقيق التطوير المهني ، مع توفير الأدوات اللازمة للاستثمار في إدارة الموارد البشرية من حيث بناء راس المال البشري وراس المال الفكري.

اما عن قضايا التحسين والاستدامة المستمر تناولت دراسة (NAWANGSARI, et.al.,2023) دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من حيث تحقيق أبعاد التحسين المستمر والاستدامة هناك حاجة ماسة لإدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر أنها يمكن أن تحسن كفاءة الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة عد إدارة الموارد البشرية للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة مهارة يجب أن يمتلكها الموظفون في المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تشمل إدارة الموارد البشرية في المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التوظيف والاختيار والتنسيب والتطوير والتعويض (الأجور) والاحتفاظ والتقييم والترقية وإنهاء التوظيف

ركزت دراسة (Hamouche, et.al.,2023) على موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق استدامة الاعمال بالنسبة للمؤسسات ، حيث أوضحت النتائج ان استدامة الأعمال هي استقرار ظروف العمل، حيث الاستدامة هي نظام استمرارية الأعمال الذي يشمل النمو والاستمرارية وأساليب حماية استمرارية الأعمال وتوسيع الأعمال، ويمكن تنفيذ استدامة الأعمال في المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من خلال الاستجابة للتغيرات السريعة في الابتكار التكنولوجي، والتركيز على المصالح طويلة الأجل، وإنتاج منتجات صديقة للبيئة، والسعي للحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الفعال للتكنولوجيا ، وذلك من خلال ان يقوم دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالتركيز على توجيه الافراد نحو العناصر المتعلقة باستدامة الاعمال.

دراسة أخرى (Yang and Gan,2021)اهتمت ببحث وتحديد طبيعة أداء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في البيئات المختلفة وخاصة في البيئة سريعة التغيرات وبحث عناصر الرشاقة والمرونة في الأداء لمواجهة تلك التغيرات وعناصرها المختلفة ، اتضح من النتائج أهمية دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق درجة من التوازن في أداء العناصر المختلفة التي تمثل مدخلات ومخرجات المؤسسة ، وان هذا التكامل في بيئة العمل للمؤسسة يجب ان يكون له مردود على أداء الافراد الذين يقومون بممارسات تتعلق سواء بمدخلات او مخرجات المؤسسة، ومن ثم البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية مبنى على المرونة والتكامل في الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي ومن خلال جعل الأداء البشرى يعمل على خدمة تلك الجوانب.

في دراسة (Bahuguna, et.al.,2023)عن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخضراء وتوفير بيئة العمل المناسبة لإدارة الموظفين في بيئة تتسم بالمحافظة على عوامل تمكن المؤسسة من أداء مؤسسي لا يلوث البيئة وتصبح كل الممارسات لديها خضراء، تبين من النتائج ان عوامل الاستدامة الخضراء باتت ذات أهمية وجدوى اقتصادية مهمة للمؤسسات ، وان التحول الى تلك الممارسات والإدارة والاستدامة الخضراء يحتاج الى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بتعديل بطاقات الوصف الوظيفي وكفاءات وخبرات الموظفين وهي زاوي استراتيجية مهمة تجعل من دور إدارة الموارد البشرية مبنى على عوامل الاستدامة الخضراء وتحويل أداء الموظفين ليتوافق مع تلك المتطلبات.

اما عند دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المبنى على تطوير قدرات وامكانيات الموظفين من زاوية استراتيجية تتعلق بالبرمجيات واحداث التوجهات المتعلقة بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي ، تبرز لنا نتائج دراسة (Chowdhury, et.al.,2023) انه من الممكن ان تلعب إدارة الموارد البشرية دور مهم في توجيه قدرات الموظفين في تبنى ممارسات الذكاء الاصطناعي نظراً لقدرته على خلق قيمة للمستهلكين والموظفين والمؤسسات، استثمار الوقت والجهد والموارد عبر إدارة الموارد البشرية ، لتوفير فهم شامل وموضوعي للموارد التنظيمية اللازمة لتطوير قدرة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ، كما تظهر النتائج أن المنظمات بحاجة إلى النظر إلى ما هو أبعد من الموارد التقنية، والتركيز على تطوير الموارد غير التقنية مثل المهارات والكفاءات البشرية، والقيادة، وتنسيق الفريق، والثقافة التنظيمية وعقلية الابتكار، واستراتيجية الحوكمة، وتكامل الذكاء الاصطناعي مع الموظفين.

يرتبط راس المال البشرى بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، حيث يتم توجيه كافة الوظائف التي تقوم بها في الحالات التقليدية الى الحالة الاستراتيجية واستكشاف المستقبل، وربط هذه الوظائف العادية بوظائف تحقق التنمية البشرية وتنمى من قدرات المورد البشرية بحيث يؤدي ذلك الى ان تمتلك المؤسسة رصيد ومخزون استراتيجي من الموظفين الذين لديهم القدرة على إيجاد حلول سريعة للمشكلات التي يعانى منها المؤسسة وتحسين الأداء التنظيمي ، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية مصدر مهم لكي توفر الحلول الفعالة لكافة المعوقات التي تعترض طريق المؤسسة(Valmohammadi and Shahrashoob,2022) .

التعليق على الدراسات السابقة من جانب الباحثة فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

في ضوء الدراسات السابق تناولها من حيث الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، تود الباحثة الإشارة الى ان الدراسات نوهت الى ان دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يرتكز في استشراف المستقبل لما يخص البيات العمل في المورد البشرى ، ويتركز على صقل قدرات المؤسسة تجاه تعزيز المورد البشرى وقدراته وزيادة مخزون المؤسسة من راس المال الفكري وجعل المورد البشرى عنصراً مؤثراً في تحقيق القيمة المضافة الفعالة للمؤسسة.

ممكنات نموذج التميز الأوروبي .

تعتبر ممكنات نموذج التميز الأوروبي احدى الأدوات المؤسسية المهمة التي يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة والافراد، ففي دراسته (Mejbel et.al.,2023) عن تقييم أداء الافراد من خلال أحد ممكنات نموذج التميز المؤسسي وهو إدارة الموارد البشرية تبين من النتائج ان عملية التقييم يجب ان ينظر اليها بشكل شمولي بحيث تشمل على كافة العناصر المؤسسية والبشرية حيث يسهم نموذج التميز الأوروبي من خلال ممكنات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشرى واكتشاف كافة الفجوات المتعلقة بالموظفين وتوفير الحلول المناسبة لعلاج تلك الفجوات والوصول الى مستويات متقدمة من الجودة في الأداء .

في دراسة أخرى (Taraza et.al.,2023) توصلت النتائج الى ان ممكنات نموذج التميز الأوروبي تؤدي الى المساهمة الفعالة في تعزيز جوانب تتعلق بالجودة وكذلك تعزيز الأمور المرتبطة ببناء المؤسسة في ظل تجنب المشكلات والاطفاء التي تحدث في العمل ، وتؤكد النتائج على ان هناك علاقة إيجابية بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي وتحقيق مستويات الجودة المنشودة وانه يمكن من خلال محاور وأبعاد الممكنات وضع أسس للتخطيط للجودة وتفعيلها على مستويات مختلفة داخل المؤسسة ، بحيث يتم توصيل هذه المستويات الى العاملين في المؤسسة ، وتحقق ممكنات نموذج التميز الأوروبي للمؤسسة العديد من المزايا في مجالات الجودة والموارد البشرية وتحقيق الاستدامة.

تسهم ممكنات نموذج التميز الأوروبي في تعزيز القدرات التنافسية للشركات في الأسواق وتدعم جوانب التنافسية من حيث تأثير عناصر الممكنات على تحسين الأداء في الموارد البشرية والاستراتيجية وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة ، كما ان ممكنات نموذج التميز الأوروبي تعمل على تحسين أداء المؤسسات تجاه ما يتم القيام به من توفير للموارد والشراكات كعنصر مهم من عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (Zhang, et.al.,2021)، ومن ثم توفر ممكنات النموذج عدة معايير مهمة للجودة تحسن من أمور الاستدامة والموارد البشرية والشراكات وتحسن من الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة.

في دراسة أخرى قدمها كل من (Murthy, et.al.,2022) خلال علاقة عناصر ممكنات النموذج من حيث معايير العملاء ومعايير الاستراتيجية والموارد والشراكات وجدت النتائج ان السياق التنظيمي ومسارات وإجراءات العمل في المؤسسة تتأثر بدرجة المرونة في تطبيق هذه العوامل والممكنات ، وان النتائج التي تتحقق في أمور العمل التنظيمي تقوم في الأساس على مراعاة عناصر الجودة المؤسسية وتعزيز عوامل الرشاقة والمرونة في الأداء المؤسسي مع الحفاظ على عوامل المرونة المستدامة.

تحتاج إمكانات النموذج الأوربي للمتميز من المؤسسات ان يكون هناك دور فعال للقيادات تجاه العمل على توفير البيئة المناسبة والداعمة للأداء المؤسسي المناسب والمبنى على رؤية المؤسسة حيث يقوم القيادات بنشر تلك الرؤية والتعبير عنها وتبنيها في كافة المواقف، علاوة على ان النتائج تظهر ان الدور المطلوب من القيادات في نموذج التميز الأوربي هو القيام بكافة الاعمال والمهام التي توفر للمورد البشرى بيئة تنظيمية مناسبة يتحقق معها نتائج عالية نتيجة توجيهات القادة ، حيث يعتبر نموذج الجودة الأوربي القيادات من اهم الأدوات التي تسهم في ترسيخ عوامل الجودة وترسيخ عناصر النجاح المختلفة (Muhammad, et.al.,2021).

وضعت نتائج دراسة (Medne, et.al.,2020) أدوار مهمة لممكنات نموذج التميز الأوربي مبنية على أسس أداء العمليات والمخاطر التي يمكن ان تتعرض للمنظمة ، علاوة على ان النتائج أوضحت ان الممكنات تلعب دور مهم في تحسين مستويات الجودة وكذلك تطبيق الأبعاد الاستراتيجية المختلفة، مع الاعتماد على علمية القياس المستمر والتي تميز نموذج الأوربي في الجودة ، كما ان ممكنات نموذج التميز الأوربي تعتمد في الغالب على معايير تتعلق باستخدام مداخل التحسين والتطوير المستمر والوقوف المستمر على طبيعة المشكلات وتحديد أسباب حدوثها ومن ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها.

في دراسته (Khrais and Amirah,2023) عن ممكنات نموذج التميز الأوربي المتعلقة بعوامل المؤسسات من حيث عناصر ، القيادة، الأفراد، العملية، الشراكة والموارد، تبين من نتائج الدراسة ان تلك العوامل تساعد على تحسين مستويات الجودة المنشودة وتساعد في تعزيز عوامل الاستدامة وتوجيه القيادات الى افضل الممارسات التي يجب ان يقوموا بها بشكل مستمر، النتائج تبرز كذلك ان العناصر التي يتكون منها نموذج التميز الأوربي تعطى توجهات وتساعد في تحسين مسارات المؤسسة خاصة في حالة استخدامها للموارد المالية والمادية المتاحة لديها بشكل يعمل على تعظيم النتائج والمخرجات والحفاظ على تلك الموارد والمواد.

ابرزت نتائج دراسة (Abdel-Rubaie,2023) ان ممكنات نموذج التميز الأوربي التي تتعلق القيادة، الإستراتيجية، الموظفين، الشراكات والموارد، العمليات، المنتجات والخدمات تتأثر بنتائج النموذج نفسه من حيث العوامل الأربعة المؤثرة وهي نتائج الموظفين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع ونتائج الأعمال فهي عوامل مهمة خاصة لأبعاد التنافسية وتحقيق مستويات عالية من درجات المنافسة وازدانة المنتجات والخدمات ميزة تنافسية من خلال التركيز على العوامل المتعلقة بممكنات النموذج، النتائج تيرهن كذلك على صحة علاقة الممكنات بتعزيز وتطوير واستدامة القدرة التنافسية للمؤسسات مع وضع الأطر المناسبة للنجاح في مواجهة المنافسين الخارجيين والتعايش في البيئة التنافسية بشكل مناسب.

وتبرز نتائج دراسة (Rawabdeh et.al.,2022) انه يمكن تطوير معايير الممكنات ومعايير النتائج في جوائز التميز الأوربي والعربية ، وذلك لتحقيق طفرة في الأداء وتوجيه الأداء وفق معايير تلك الجوائز وبما يمكن المؤسسات والأفراد من تطوير الأداء ، النتائج تبرز انه هناك مرونة في الأداء ويتم تحقيق مستويات عالية من الأداء في حالة اجراء تعديلات على عناصر النموذج واعتبار ان هذا التعديل بغرض التطوير في الأداء المؤسسي والأداء البشرى حيث يمكن العمل على إضافة معايير فرعية تساعد في تحسين مستويات الجودة وتعزز من القدرات التنافسية للمؤسسة، وتنو النتائج الى ان التعديل على عناصر ومعايير الممكنات يمكن ان يكون في بنود القيادة او الاستراتيجية او الموارد البشرية او الموارد والشراكات او بند المتعاملين.

كما قدمت نتائج دراسة (Haerizadeh,2022) التي ركزت على موضوع الأداء المؤسسي وسد الفجوات المؤسسية الموجودة في هذا الأداء عدة نتائج من أهمها ان نموذج التميز الأوروبي في جوانب الممكنات يمكنه ان يسهم في سد فجوات الأداء التنظيمي ومن خلال مقارنة الأداء المستهدف بالأداء المطلوب وكذلك مقارنة الأداء بالمعايير الواردة في نموذج التميز الأوربي ، وواضحت النتائج الإجراءات العملية المطلوبة لتحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج التميز تشكيل مجموعة تركيز لتحليل الفجوة بين الوضع المرغوب والوضع الحالي دارة الموظفين، التأثير الاجتماعي وتأثير العملاء، نتائج الأداء الرئيسية، والشراكة والموارد، بها فجوات كبيرة مع الوضع المرغوب الوصول اليه وتحقيقه.

التعليق على الدراسات السابقة من جانب الباحثة فيما يخص ممكنات نموذج التميز الأوروبي .

في ضوء الدراسات السابق تناولها من حيث ممكنات نموذج التميز الأوروبي تود الباحثة الإشارة الى ان هذه الممكنات تعد من الأدوات المؤسسية المهمة التي تكسب المؤسسة درجة كبيرة من القدرات التنافسية ، والدراسات السابقة اكدت على ان هذه الممكنات تركز على جوانب دور القيادة والخطة الاستراتيجية للمؤسسة علاوة على دور تفعيل العمليات الداخلية والشراكات والموارد التي تعمل وفقا للمنظمة .

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
١. تبين من الدراسات السابقة ان هناك اهتمامات بدراسة الجينات التنظيمية	١. لم تهتم الدراسات السابقة بالتعرض للجينات التنظيمية في المؤسسات الخدمية	تتناول موضوع أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تطبيقية على اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة والتعرف على أبعاد كل متغير من المتغيرات والتأثيرات المتبادلة
٢. ارتباط الجينات التنظيمية ببعض المتغيرات المؤثرة في أداء المؤسسات	٢. ضعف الدراسات العربية في مجالات الجينات التنظيمية وربطها بنموذج التميز والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	
٣. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونموذج التميز الأوروبي وممكناته من الأمور ذات الأهمية في التأثير على أداء المؤسسات	٣. الفجوة البحثية كذلك تنطلق من اختلاف الدراسات السابقة في التطبيق عن التطبيق في الدراسة الحالية	

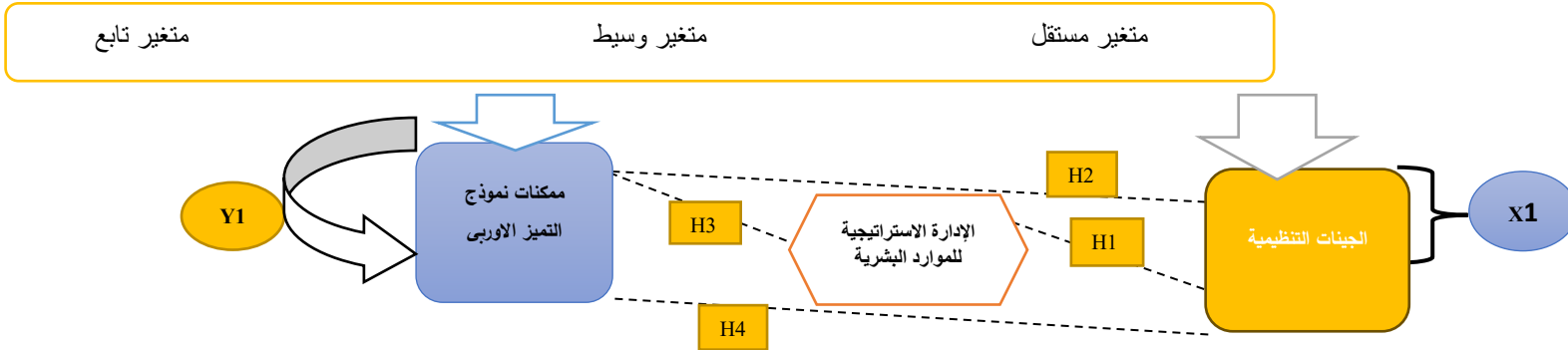
المشكلة البحثية .

أوضحت الدراسات السابقة التي قامت الباحثة بمراجعتها ان هناك أدوار مختلفة تلعبها مكونات ومضمون الجينات التنظيمية وتؤثر في طبيعة الأداء والمخرجات ، خاصة تلك التي تتعلق بدور الموارد البشرية الاستراتيجية هذا الدور المهم المرتبط بمستقبل وتطوير الأداء البشرى وتحسينه وتطويره ، وارتباط ذلك بممكّنات نموذج التميز الأوروبي الذي يركز على عدة عناصر مهمة ذات علاقة بالجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خاصة القيادة والاستراتيجية والموارد والشراكات ، الامر الذي يجعلنا امام تحدى حول كيفية إيجاد وتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات ، وفي ضوء مراجعة الباحثة للدراسات السابقة فيمكن بلورة المشكلة البحثية محاولة الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو كما يلي: ما أثر الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير وسيط على تطبيق ممكّنات نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تطبيقية على اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية: ما أثر الجينات التنظيمية على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟ ما أثر الجينات التنظيمية على ممكّنات نموذج التميز الأوروبي؟ ما أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ممكّنات نموذج التميز الأوروبي؟.

الافتراضات البحثية .

لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ووضع إجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية تفترض الدراسة ما يلي :

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مدراء مركز تحديث الصناعة.
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين الجينات التنظيمية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مدراء مركز تحديث الصناعة.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مدراء مركز تحديث الصناعة.
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية جوهرية بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مدراء اتحاد الغرف التجارية بالقاهرة . نموذج دراسة العلاقة بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي.



شكل (١) نموذج متغيرات الدراسة

وتشير الباحثة من خلال الجدول التالي الى الارتباطات بين التساؤلات البحثية والاهداف والفرضيات البحثية

جدول (١) الارتباطات بين التساؤلات البحثية والاهداف والفرضيات

الفرضيات المقابلة لها	الأهداف المتعلقة بها	التساؤلات البحثية
H4 و H3 و H2 و H1	هدف 4&3&2&1	التساؤل الرئيسي
H1	هدف 1	التساؤل الفرعي ١
H2	هدف 2	التساؤل الفرعي 2
H3	هدف 3	التساؤل الفرعي 3
H4	هدف 4	التساؤل الفرعي 4

تصميم الدراسة : منهجية البحث يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير الجيئات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على نموذج التميز الأوربي، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية من خلال مسح شامل لمسئولي بنك مصر فرع القاهرة باستخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عدد من المحاور المرتبطة بمتغيرات البحث ، و يعتمد البحث على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والتعرف على العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر البحث.

مقاييس الدراسة: تشير الباحثة الى مقاييس الدراسة والتي تتعلق بمتغيرات البحث كما يلي :

الجينات التنظيمية: تعبر عن الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة وتجعلها قابلة للقياس من حيث الهيكل التنظيمي ومواصفاته وخصائصه، علاوة على طبيعة القرارات التنظيمية التي يتم اتخاذها، علاوة على الدرجة والكيفية التي يتم بها نشر المعلومات داخل المؤسسة والوصول اليها وطبيعة تلك المعلومات (Nawahda and Al, 2022).

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: الإجراءات التي تتخذها المؤسسة من اجل تطوير دور المورد البشري والاستفادة منه في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة علاوة على الإجراءات العملية التي تقوم بها المؤسسة لصقل مهارات وقدرات المورد البشري بما يعزز بناء راس المال البشري والفكري وامتلاك الخبرات النادرة (Chowdhury, et.al., 2023).

ممكنا ت نموذج التميز الأوروبي: الإجراءات التي تتخذها المؤسسة من اجل تعزيز دور القيادات في أداء مهامها والى جانب الاستراتيجية التي تطبقها المؤسسة وتسهم في تحقيق أهدافها علاوة على العمليات والإجراءات التي تقوم بها لتنفيذ أنشطتها المختلفة ، إضافة الى الشراكات والموارد التي تستخدمها المنظمة في تادية أنشطتها المختلفة (Abdel-Rubaie, 2023).

الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث: في هذا الجانب التطبيقي نركز على تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 وباستخدام برنامج SPSS، وتنوه الباحثة هنا الى انه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها الى مقياس "كمي" قابل للإدخال الى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي واعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي : موافق جداً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢) ، غير موافق جداً (١) وإدخال البيانات الى البرنامج وفقاً لهذه الاوزان وتكويد عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (٣) متغيرات "مستقل وسيط وتابع".

أداة البحث: تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

تصميم أداة البحث: حيث جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي ومن خلال الرجوع الى الدراسات السابقة وتطوير أداة البحث وفقرات القياس لتتناسب مع طبيعة مشكلة واهداف وفروض الدراسة:

البيانات الأولية: حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد المدراء والمسؤولين العاملين بشكل عام في اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة، وعدد القيادات البالغ عددهم ١٨٨ بشكل حصري لعام (٢٠٢٢-٢٠٢٣) لتوزيع الاستبانة عليهم.

محاور أداة البحث: تكونت محاور أداة البحث من محاور: منهجية ستة سيجماء، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ممكنا ت نموذج التميز الأوروبي، وتم تحديد عبارات وفقرات محاور البحث من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة، ويشير جدول 2 إلى توضيح محاور أداة البحث وعبارات القياس المرتبطة بكل محور:

جدول ٢. محاور أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	الجينات التنظيمية	١١	٣١,٤
الثاني	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	١٠	٢٨,٦
الثالث	ممكنات نموذج التميز الأوروبي	١٤	٤٠
المجموع		35	100%

صدق وثبات أداة البحث: يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos, 1998. P. 95) ، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

الصدق الظاهري Face Validity: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحياتها للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث، ومن خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.

صدق المحتوى Content Validity: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \sqrt{\frac{\text{عدد الأخطاء}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}}$$

ثبات الأداة: وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل "ألفا كرونباخ" باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS"، حيث يوضح جدول رقم 3 قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول ٣. معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث.

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات
الأول	الجينات التنظيمية	0.890
الثاني	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.876
الثالث	ممكنات نموذج التميز الأوروبي	0.884
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	0.883

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في المدراء العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة اتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل حيث ان الفئة المستهدفة هي فئة المدراء اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ، حيث يبلغ الحجم الاجمالي للمجتمع ٤٠٠ مفردة من العاملين في الاتحاد وتم اخذ حصر شامل للعينة المحددة.

أداة وطرق جمع البيانات: تتمثل في استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية، البيانات الثانوية من مصادرها المراجع والكتب والدوريات الأجنبية والعربية.

ترميز البيانات وأساليب التحليل الإحصائي: تم ترميز البيانات وفق اكواد برنامج SPSS لإنشاء قاعدة البيانات وتم استخدام اساليب الفاكورونباخ، واستخدام معاملات الانحدار والارتباط وقيمة F لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

اجراءات سحب العينة (توزيع الاستبيان) قامت الباحثة باتخاذ الاجراءات التالية لسحب العينة:

١. الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة قبل توزيع الاستبيان حتى يكون الموعد مناسباً لتوضيح أي سؤال لهم.
٢. الذهاب الى المدراء في اوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبيان خاصة انهم لديهم التزامات عديدة.
٣. تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني او رسائل الواتس اب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبيان، مع اعطاؤهم وقت كاف لمليء الاستبيان.
٤. تم توزيع عدد (١٨٨) استبانة تم تلقى عدد (١٨٥) استبانة من المسؤولين اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة، وبعد حذف الاستبانة غير مكتملة الاجابات وصل العدد الى (١٨١) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (96.3%).

الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات البحثية: اختبار الفرض الأول ينص هذا الفرض على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مسؤولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ٤ & ٥ .

جدول رقم ٤. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مسنولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
الجيئات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مسنولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة	**٠,٨٨٣	**٠,٠٠٢	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ٥. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مسنولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.

المتغير المستقل	المعطيات المقدره β_i	قيمة "ت" $t. test$	قيمة "ف" $F. test$	معامل التحديد R^2
الجيئات التنظيمية	٠,٤٣٤	٢,٩٠١	٤٥٦,٣٥٥	٧٧,٩٪
	٠,٨٨٣	٢١,٨٥١	٤٥٦,٣٥٥	٧٧,٩٪

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (٤) & (٥) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٨٣، كما وصلت نسبة تأثير الجينات التنظيمية على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى ٧٧,٩٪، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧٧,٩٪ من التغيرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى الجينات التنظيمية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والادبيات حيث اشارت الى ان الجينات التنظيمية تركز على تطوير الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، وأساليب نشر المؤسسة للمعلومات، ان أبعاد الحمض النووي التنظيمي تعتبر مصدر رئيسي للمنظمات لتعزيز الميزة التنافسية (Nafei, 2015)، العمليات التشغيلية والأنشطة التشغيلية التي تقوم باداؤها المؤسسة، حيث يكون الحمض النووي التنظيمي ظاهراً في ممارسة المؤسسات لأداء دورها التشغيلي والعمليات التشغيلية في المراحل والمستويات المختلفة (Azudin and Mansor, 2018)، ان المؤسسات في منظور الحمض النووي التنظيمي تتعامل كالأفراد، ومن ثم فهي شخص قادر على الأداء الابتكاري كمنظمة متكاملة وهي تتأثر بدور الأفراد وما يقومون به من أداء مؤسسي (Abdel-Raheem and Saad, 2018)، ان الحمض النووي التنظيمي هو أداة لتحليل والتعرف على الاختلاف في سلوك وشخصية المنظمات، والعديد من

الممارسات والأفعال والهيكل التنظيمية السلوكية المتأثرة به، ولماذا تختلف المؤسسات في سلوكها التنظيمي (Abedini et.al., 2020)، الاهتمام بمكونات الحمض النووي التنظيمي من حيث حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكل (Elsakaan et.al., 2021)، ان دور الحمض النووي التنظيمي في تعزيز التوازن الاستراتيجي يتحقق من خلال تعزيز دور الثقافة التنظيمية وبالتركيز على تحقيق أبعاد التوازن الاستراتيجي (Alshawabkeh, 2021)، وتساهم الجينات التنظيمية في انتقال المؤسسة من مرحلة الى أكثر من مجرد منتجات وخدمات رائعة الى مرحلة المرونة في الأداء وتعديل لمواجهة المتغيرات، تحتاج المؤسسات إلى التأكد من أن لديها المزيج الصحيح من الإستراتيجية والثقافة والقيادة وسرعة الحركة وهي لبنات البناء الحديثة المطلوبة لاستمرارية الأعمال (Callinan and Broadbent, 2022). اما عن توافق النتيجة الحالية مع نتائج الدراسة فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث اشارت نتائج دراسات كل من موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمحاور المتعلقة بإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي المؤسسي (Trivedi and Srivastava, 2021)، ان محور إدارة الموارد البشرية مبنى على جوانب تتعلق بإدارة الأصول البشرية والإنتاجية الخاصة بالموظفين حيث يعد عنصر الإنتاجية من الأمور الحاكمة في أداء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Bonner, et.al., 2022)، تتغير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة باستمرار بسبب التقنيات الناشئة والاقتصاد، مما أدى إلى تغيير ممارسات الموارد البشرية التقليدية، تؤكد النتائج على أهمية دمج ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في إعدادات الشركات (Omar, et.al., 2023)، التركيز الاستراتيجي لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية يكون في مجالات التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة مع الإجراءات اللازمة لإحداث التوافق والموائمة مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (Tuytens, et.al., 2023)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق استدامة الاعمال بالنسبة للمؤسسات (Hamouche, et.al., 2023)، دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق درجة من التوازن في أداء العناصر المختلفة التي تمثل مدخلات ومخرجات المؤسسة (Yang and Gan, 2021)، الممارسات والإدارة والاستدامة الخضراء يحتاج الى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بتعديل بطاقات الوصف الوظيفي وكفاءات وخبرات الموظفين وهي زاوي استراتيجية مهمة (Bahuguna, et.al., 2023)، يرتبط راس المال البشرى بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Valmohammadi and Shahrashoob, 2022).

اختبار الفرض الثاني: ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مسؤولي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة " ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ٦ و٧.

د. وفاء فنجري مرزوق سعيد

جدول رقم ٦. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين منهجية ستة سيجما وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
الجينات التنظيمية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة	**٠,٨٤٣	**٠,٠٠٥	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ٧. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية لتأثير منهجية ستة سيجما وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة

معامل التحديد	قيمة "ف"		قيمة "ت"		المعلمت المقدره β_i	المتغير المستقل
	قيمة	مستوى المعنوية	قيمة	مستوى المعنوية		
R2	٤١١,٩٦٧	**٠,٠٠٥	٣,٦٥٢	**٠,٠٠٣	٠,٤٣١	الجينات التنظيمية
			٢٢,٤٨٥	**٠,٠٠٣	٠,٨٤٣	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (٦) & (٧) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين الجينات التنظيمية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٤٣ ، كما وصلت نسبة تأثير الجينات التنظيمية على وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى ٧١,١٪، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧١,١٪ من التغيرات في ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى تأثير الجينات التنظيمية حيث ارجعت دراسات ان ممكنات نموذج التميز الأوروبي تعتمد على يسهم نموذج التميز الأوروبي من خلال ممكنات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشرى واكتشاف كافة الفجوات المتعلقة بالموظفين وتوفير الحلول المناسبة لعلاج تلك الفجوات (Mejbel et.al.,2023)، ممكنات نموذج التميز الأوروبي تؤدي الى المساهمة الفعالة في تعزيز جوانب تتعلق بالجودة وكذلك تعزيز الأمور المرتبطة ببناء المؤسسة في ظل تجنب المشكلات والاطفاء التي تحدث في العمل (Taraza et.al.,2023) ، ممكنات نموذج التميز الأوروبي تعمل على تحسين أداء المؤسسات تجاه ما يتم القيام به من توفير للموارد والشراكات (Zhang, et.al.,2021)، السياق التنظيمي ومسارات وإجراءات العمل في المؤسسة تتأثر بدرجة المرونة في تطبيق هذه العوامل والممكنات (Murthy, et.al.,2022) ، دور فعال للقيادات تجاه

العمل على توفير البيئة المناسبة والداعمة للأداء المؤسسي المناسب والمبنى على رؤية المؤسسة حيث يقوم القيادات بنشر تلك الرؤية والتعبير عنها وتبنيها في كافة المواقف (Muhammad Din, et.al.,2021)، باستخدام مداخل التحسين والتطوير المستمر والوقوف المستمر على طبيعة المشكلات وتحديد أسباب حدوثها ومن ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها (Medne, et.al.,2020)، تحسين مستويات الجودة المنشودة وتساعد في تعزيز عوامل الاستدامة وتوجيه القيادات الى افضل الممارسات التي يجب ان يقوموا بها بشكل مستمر (Khrais and Amirah,2023)، عوامل مهمة خاصة لأبعاد التنافسية وتحقيق مستويات عالية من درجات المنافسة وازافة المنتجات والخدمات ميزة تنافسية من خلال التركيز على العوامل المتعلقة بممكّنات النموذج (Abdel-Rubaie,2023)، مجموعة تركيز لتحليل الفجوة بين الوضع المرغوب والوضع الحالي في ادارة الموظفين، التأثير الاجتماعي وتأثير العملاء، نتائج الأداء الرئيسية، و الشراكة والموارد، بها فجوات كبيرة مع الوضع المرغوب الوصول اليه وتحقيقه (Haerizadeh,2022).

اختبار الفرض الثالث: ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مسؤولي اتحاد الغرف التجارية بالقاهرة ". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ٨ & ٩ .

جدول رقم ٨. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة	**٠,٨٩٥	**٠,٠٠١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ٩. نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة

المتغير المستقل	المعطيات المقبرة β_i	قيمة "ت" $t. test$	قيمة "ف" $F. test$	معامل التحديد R^2
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	٠,٣٤٥	٢,٨٥٩	٤٩٦,١٥٦	٧١,٤٪
	٠,٨٩٥	٢١,٣٥٦	٤٩٦,١٥٦	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (٨) & (٩) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهى علاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٩٥ ، كما وصلت نسبة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى ٨٠,١٪، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٨٠,١٪ من التغيرات في ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تؤكد دراسات موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمحاوَر المتعلقة بإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي المؤسسي (Trivedi and Srivastava,2021)، ان محور إدارة الموارد البشرية مبنى على جوانب تتعلق بإدارة الأصول البشرية والإنتاجية الخاصة بالموظفين حيث يعد عنصر الإنتاجية من الأمور الحاكمة في أداء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Bonner, et.al.,2022)، تتغير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة باستمرار بسبب التقنيات الناشئة والاقتصاد، مما أدى إلى تغيير ممارسات الموارد البشرية التقليدية، تؤكد النتائج على أهمية دمج ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية في إعدادات الشركات (Omar, et.al.,2023)، التركيز الاستراتيجي لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية يكون في مجالات التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة مع الإجراءات اللازمة لإحداث التوافق والموائمة مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة (Tuytens, et.al.,2023)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق استدامة الاعمال بالنسبة للمؤسسات (Hamouche, et.al.,2023)، دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق درجة من التوازن في أداء العناصر المختلفة التي تمثل مدخلات ومخرجات المؤسسة (Yang and Gan,2021)، الممارسات والإدارة والاستدامة الخضراء يحتاج الى تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية والاهتمام بتعديل بطاقات الوصف الوظيفي وكفاءات وخبرات الموظفين وهى زواي استراتيجية مهمة (Bahuguna, et.al.,2023)، يرتبط راس المال البشرى بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Valmohammadi and Shahrashoob,2022)، اما فيما يخص ممكنات نموذج التميز الأوروبي فأشارت الدراسات ممكنات نموذج التميز الأوروبي تعتمد على يسهم نموذج التميز الأوروبي من خلال ممكنات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشرى واكتشاف كافة الفجوات المتعلقة بالموظفين وتوفير الحلول المناسبة لعلاج تلك الفجوات (Mejbel et.al.,2023)، ممكنات نموذج التميز الأوروبي تؤدي الى المساهمة الفعالة في تعزيز جوانب تتعلق بالجودة وكذلك تعزيز الأمور المرتبطة ببناء المؤسسة في ظل تجنب المشكلات والاطءاء التي تحدث في العمل (Taraza et.al.,2023) ، ممكنات نموذج التميز الأوروبي تعمل على تحسين أداء المؤسسات تجاه ما يتم القيام به من توفير للموارد والشراكات (Zhang, et.al.,2021)، السياق التنظيمي ومسارات وإجراءات العمل في المؤسسة تتأثر بدرجة المرونة في تطبيق هذه العوامل والممكنات (Murthy, et.al.,2022) ، دور فعال للقيادات تجاه العمل على توفير البيئة المناسبة والداعمة للأداء المؤسسي المناسب والمبنى على رؤية المؤسسة حيث يقوم القيادات بنشر تلك الرؤية والتعبير عنها وتبنيها في كافة المواقف (Muhammad Din, et.al.,2021)، باستخدام مداخل التحسين والتطوير المستمر والوقوف المستمر على طبيعة المشكلات وتحديد أسباب حدوثها ومن ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها (Medne, et.al.,2020)، تحسين مستويات الجودة المنشودة وتساعد في تعزيز عوامل الاستدامة وتوجيه القيادات الى افضل الممارسات التي يجب ان يقوموا بها بشكل مستمر (Khrais and Amirah,2023)، عوامل مهمة خاصة لأبعاد

التنافسية وتحقيق مستويات عالية من درجات المنافسة وإضافة المنتجات والخدمات ميزة تنافسية من خلال التركيز على العوامل المتعلقة بممكّنات النموذج (Abdel-Rubaie, 2023)، مجموعة تركيز لتحليل الفجوة بين الوضع المرغوب والوضع الحالي دارة الموظفين، التأثير الاجتماعي وتأثير العملاء، نتائج الأداء الرئيسية، و الشراكة والموارد، بها فجوات كبيرة مع الوضع المرغوب الوصول اليه وتحقيقه (Haerizadeh, 2022).

اختبار الفرض الرابع: ينص هذا الفرض على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مسؤلي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ". ولإثبات صحة/عدم صحة هذا الفرض تقوم بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول ١٠ & ١١.

جدول رقم ١٠ . معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي	**٠,٨٦٥	**٠,٠٠٩	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

جدول رقم ١١ . نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة

معامل التحديد	قيمة "ف"		قيمة "ت"		المعطيات المقننة β_i	المتغير المستقل
	قيمة	مستوى المعنوية	قيمة	مستوى المعنوية		
R2	٤٨٣,٥٨٩	**٠,٠٠٩	٢,٨٥٩	**٠,٠٠٩	٠,٣٤٩	الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
			٢٢,٩٥١	**٠,٠٠٩	٠,٨٦٥	

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من نتائج جدولي (١٠) & (١١) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طرفية بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٥٣ ، كما وصلت نسبة تأثير الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى ٧٧,٦%، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧٧,٦% من التغيرات في ممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى تأثير الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

جدول ١٢ . مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

الجينات التنظيمية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	ممكّنات نموذج التميز	الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
١	١	١	١
٠,٨٨٣	٠,٨٩٥	٠,٨٤٣	٠,٨٦٥
٠,٨٨٣	٠,٨٩٥	٠,٨٤٣	٠,٨٦٥
٠,٨٨٣	٠,٨٩٥	٠,٨٤٣	٠,٨٦٥

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١). حيث تؤكد نتائج الجدول السابق علاقات ترابط معنوية بين متغيرات الدراسة.

دراسة وتحليل نتائج الدراسة .

في ضوء الدراسة التطبيقية السابق استعراضها تبرز الباحثة النتائج التي تم التوصل اليها كما يلي :

١. تبين من نتائج الدراسة الحالية ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طرفية بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) ٠,٨٨٣ ، كما وصلت نسبة تأثير الجينات التنظيمية على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى ٧٧,٩%، وهو ما يعنى ان ما نسبته ٧٧,٩% من التغيرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى الجينات التنظيمية.
٢. ومن ثم عدم ثبوت صحة الفرضية الأولى ورفض الفرض العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 وذلك لوجود العلاقة بين الجينات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.
٣. أظهرت نتائج الدراسة كذلك ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طرفية بين الجينات التنظيمية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة،

د. وفاء فنجري مرزوق سعيد

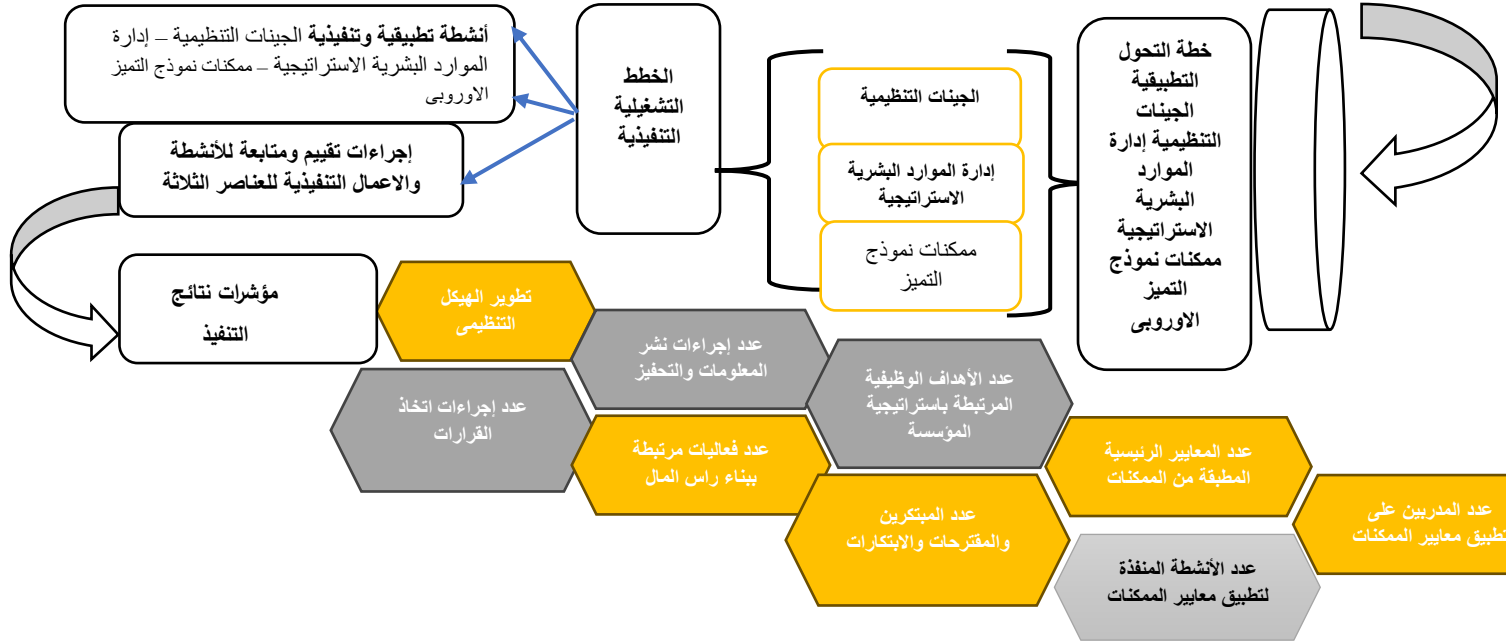
- حيث جاءت قيمة معامل الارتباط 0.843 (r) ، كما وصلت نسبة تأثير الجينات التنظيمية على وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى $71,1\%$ ، وهو ما يعني ان ما نسبته $71,1\%$ من التغيرات في ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى تأثير الجينات التنظيمية.
٤. ومن ثم عدم ثبوت صحة الفرضية الثانية ورفض الفرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 وذلك لوجود العلاقة الجينات التنظيمية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.
٥. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) $0,895$ ، كما وصلت نسبة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى $80,1\%$ ، وهو ما يعني ان ما نسبته $80,1\%$ من التغيرات في ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .
٦. ومن ثم عدم ثبوت صحة الفرضية الثالثة ورفض الفرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 وذلك لوجود العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة
٧. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) $0,853$ ، كما وصلت نسبة تأثير الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة الى $77,6\%$ ، وهو ما يعني ان ما نسبته $77,6\%$ من التغيرات في ممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة ترجع الى تأثير الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
٨. ومن ثم عدم ثبوت صحة الفرضية الرابعة ورفض الفرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 وذلك لوجود العلاقة بين الجينات التنظيمية عبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي اتحاد الغرفة التجارية بالقاهرة.

التوصيات .

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت اليها الدراسة الحالية، فان الباحثة تقترح التوصيات التالية التي من شأنها ان تعزز من دور الجينات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وممكنات نموذج التميز الأوروبي وذلك كما يلي

١. اجراء دراسة تحليلية لتحديد ووضع مسارات واضحة للجينات التنظيمية في اتحاد الغرف التجارية، مع تحديد مكونات وأبعاد كل وحدة من وحدات وعناصر الجينات التنظيمية.

٢. يجب ان يهتم مسئولو اتحاد الصناعات بعناصر ومكونات الجينات التنظيمية في الاتحاد ودراستها بشكل معمق خاصة الهيكل التنظيمي وأساليب اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه النقاط أمور قوة وتنافسية وتضيف تطوير في الأداء المؤسسي للاتحاد.
 ٣. من المهم ان يتم التوسع في معايير الجينات التنظيمية من حيث اتخاذ القرارات ومن حيث المعلومات ونشرها في مستوى الاتحاد وبما يعزز من سهولة الأداء وتدفق مسارات العمل بشكل سلسل وميسر.
 ٤. من الضروري ان يتم الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من جانب اتحاد الغرف التجارية فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتعميق هذه النظرة لديهم حول إدارة الموارد البشرية والانتقال من الشكل التقليدي الى الشكل الاستراتيجي.
 ٥. يجب ان تركز إدارة الموارد البشرية في اتحاد الغرف التجارية على تحليل المستقبل والعمل من خلال خطة استراتيجية إضافة الى المهام التي تقوم بها من اجل تطوير قدرات الموارد البشرية.
 ٦. ينبغي ان يقوم اتحاد الغرف التجارية بوضع خطة استراتيجية تربط بين الجينات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بحيث يعزز كل منهما الآخر وتنعكس النتيجة في النهاية على تطوير الأداء المؤسسي والأداء البشرى.
 ٧. ان يعمل الاتحاد على تطبيق معايير ممكنات نموذج التميز الأوروبي ذات الخمسة عناصر وذلك من حيث عناصر القيادة والموارد البشرية والعمليات والموارد والشراكات، مع الاخذ في الاعتبار ان تخدم هذه الممكنات تطوير الأداء المؤسسي والأداء البشرى.
 ٨. يجب ان يضع الاتحاد خطة المرحلة الانتقالية حتى يتم تطبيق ممكنات نموذج التميز المؤسسي بشكل موسع ، مع الوضع في الاعتبار نشر ثقافة التميز المؤسسي على كافة المستويات حتى يكون هناك تهيئة مهمة للاتحاد قبل تطبيق المعايير بصورة نهائية.
- وتوضح الباحثة في شكل (٢) تصور آلية عمل الخطة التطبيقية المقترحة لتفعيل الجينات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تجاه ممكنات نموذج التميز الأوروبي:



شكل (٢) الخطة التطبيقية المقترحة من الباحثة

كما تقترح الباحثة عدة إجراءات تنفيذية أخرى لتنفيذ التوصيات من خلال الاتي

- عقد ورشة عمل تدريبية
- البرامج التدريبية المناسبة
- تشكيل فرق العمل واللجان المتخصصة التي يمكن ان تسهم في تطوير أداء الاتحاد وفق إمكانات نموذج التميز الأوروبي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية علاوة على الجينات التنظيمية.

قائمة المراجع :

المراجع العربية .

١. اسماعيل، محمد يوسف محمد يوسف. (٢٠٢٠). تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٤٤، ٥٤٦ - ٥٦٩.
٢. بن عطاء الله، بلقاسم. (٢٠٢٣). متطلبات أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مقارنة تحليلية لنموذج المطابقة ونموذج هارفارد. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج ٦، ع ١٤، ٥٣٢ - ٥٤٩.
٣. التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد. (٢٠١٩). إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي: تصور مقترح. مستقبل التربية العربية، مج ٢٦، ع ١٢٣٤، ١١ - ٨٣.
٤. الخفاجي، زينب عبيدش جلاب. (٢٠٢٣). دور التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في بلورة القدرات التنظيمية: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٦١٤، ٣٥٩ - ٣٨٢.
٥. الخياط، ونأم محمد كامل. (٢٠١٩). التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM". مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ١٠٨، ج ٤، ١ - ٢٨.
٦. زرزار، العياشي. (٢٠١٧). النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي. مجلة المواقف، ع ١٢٤، ٣٥٣ - ٣٧٨.
٧. محمد، هدير حسن علي، و درويش، أماني عثمان. (٢٠٢٣). تأثير الجينات التنظيمية على رأس المال النفسي: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢٤، ٣٦٥ - ٣٨٤.
٨. مصطفى، منى سامي محمود. (٢٠٢٣). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦٠، ع ١٤، ٢٦٧ - ٣٢٠.
٩. ومان، محمد توفيق، و دنمبيري، لطفى. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات. مجلة العلوم الانسانية، س ٢٢، ع ١٤، ١١٧٧ - ١١٩٢.

المراجع الأجنبية :

1. Abdel-Raheem, A. B. E. D., & Saad, M. (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. Journal of Business and Management Sciences, 7(3), 131-139.
2. Abdel-Rubaie, H. A. H. (2023). Using the European Excellence Model ((EFQM)) in evaluating the competitive performance of the organization A case study in the General Company for Food Products-Al-Mamoun Factory. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 19(61 part 2).

3. Abedini, S., Feiziz, T., Sarlak, M. A., & Gramipour, M. (2020). Identify the « Organizational DNA» Model in the IRIB Organization. *Journal of Iran Futures Studies*, 4(2), 157-179.
4. Alshwabkeh, Z. (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management science letters*, 11(5), 1639-1650.
5. Ardalan, M. R., Niazazari, M., & Erfanizadeh, F. (2021). Designing and Validating an Organizational DNA Questionnaire. *Journal of Executive Management*, 13(26), 7-130.
6. Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222-226.
7. Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602.
8. Bonner, R.L., Neely, A.R., Stone, C.B., Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. (2022), "Triaging your human capital: an integrative perspective on strategic human capital asset allocation", *Management Research Review*, Vol. 38 No. 5, pp. 455-471.
9. Callinan, J. M., & Broadbent, M. (2022). Building Organizational DNA: Leading With Agility in the Digital Age. In *Leadership Strategies for the Hybrid Workforce: Best Practices for Fostering Employee Safety and Significance* (pp. 145-160). IGI Global.
10. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899.
11. Elsakaan, R. A. E. M., Ragab, A. A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A. N. (2021). The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable. *Open Access Library Journal*, 8(7), 1-13.
12. Guloglu, E., Bekmezci, M., ul Rehman, W., Jalil, F., & Sheikh, L. (2021). The Impact Of Teachers' Perceptions On Organizational Dna To Organizational Commitment. *Multicultural Education*, 7(9).
13. Haerizadeh, M. (2022). Bridging organizational performance gaps using the EFQM excellence model. *Quality Management Journal*, 29(4), 248-266.

14. Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814.
15. Khrais, L. T., & Amirah, M. N. A. (2023). Exploring the Dimensions Using Exploratory Factor Analysis of European foundation for quality management's enablers and Competitive Advantages. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education & Science Publications (MECSJ)*, (62).
16. Medne, A., Lapina, I. and Zeps, A. (2020), "Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 12 No. 1, pp. 29-43.
17. Mejbel, M. K., Abdullah, S. A., & Hussein, I. A. (2023). Evaluating The Performance of People in the Central Bank of Iraq (Cbi) According to the European Excellence Model. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(2), 1.
18. Muhammad Din, A., Asif, M., Awan, M.U. and Thomas, G. (2021), "What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models", *The TQM Journal*, Vol. 33 No. 6, pp. 1143-1162.
19. Murthy, N., Sangwan, K.S. and Narahari, N.S. (2022), "Empirical classification of European Foundation for Quality Management (EFQM) model enabler sub-criteria using a quadrant matrix", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 39 No. 2, pp. 537-569.
20. Nafei, W. (2015). The role of organizational DNA in improving organizational performance: A study on the industrial companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), 117-131.
21. Nawahda, N. S. M., & Al, M. D. A. A. M. (2022). Effectiveness of Organizational DNA in Achieving pioneering performance through the Quality of Work life in Jordanian Commercial Banks. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 9784-9798.
22. NAWANGSARI, L. C., SISWANTI, I., & SOELTON, M. (2023, November). Human Resources Management Strategy For Business Sustainability In Msmes. In *ICCD (Vol. 5, No. 1, pp. 514-518)*.
23. Omar, S. S., Aris, N. F. M., Alias, S., Mu'min, R., & Arokiasamy, L. (2023). Assessing the Disparities Between Strategic Human Resource Management and Conventional Human Resource Management: A Theory-Based Review. *KnE Social Sciences*, 588-613.
24. Rawabdeh, I., Arafah, M., & Mustafa, M. M. (2022). Analysis of the interrelationships between enablers and results in King Abdullah II award

-
- for excellence model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(3), 931-962.
25. Taraza, E., Anastasiadou, S., Masouras, A., & Papademetriou, C. (2023). Sustainable Development and Implementation of Quality Management Excellence Models in Public Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(10), 7971.
 26. Trivedi, K. and Srivastava, K.B.L. (2021), "A framework for integrating strategic HR and knowledge management for innovation performance", *Strategic HR Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 11-16.
 27. Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2023). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium). *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 711-732.
 28. Valmohammadi, C. and Shahrashoob, V. (2022), "Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 No. 3, pp. 377-395.
 29. Yang, L. and Gan, C. (2021), "Cooperative goals and dynamic capability: the mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 5, pp. 782-795.
 30. Zhang, J., Li, H., Li, V., Xia, B. and Skitmore, M. (2021), "Internal relationships of market-oriented EFQM enablers in the Chinese construction industry", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 765-787.

Abstract

The impact of organizational genes through the strategic management of human resources as a mediating variable on the application of the enablers of the European Excellence Model EFQM, an applied study on the Federation of the Cairo Chamber of Commerce

The study aimed to examine the impact of organizational genes through the strategic management of human resources as a mediating variable on the application of the capabilities of the European Excellence Model EFQM, and by trying to answer the main question of the study and the sub-questions of the research problem, and by relying on the descriptive analytical-theoretical approach of previous literature in this field through four hypotheses. It was researched, and it became clear from the results of the study that there is a relationship between organizational genes and strategic management of human resources, in addition to the existence of a relationship between strategic management of human resources and the enablers of the European excellence model, in addition to the existence of a relationship between organizational genes and the enablers of the European excellence model and a significant relationship between organizational genes. Through the strategic management of human resources as a mediating variable on the application of the capabilities of the European Excellence Model EFQM and proving the validity of the four hypotheses, one of the most important things recommended by the study is the expansion of regulatory gene standards in terms of decision-making and in terms of information and its dissemination at the federation level in a way that enhances the ease of performance and the smooth flow of work processes. Smooth and easy, to benefit from the results of the current study by the Federation of Chambers of Commerce regarding the strategic management of human resources and to deepen this view they have about human resources management and the transition from the traditional form to the strategic form, for human resources management in the Federation of Chambers of Commerce to focus on analyzing the future and working Through a strategic plan, in addition to the tasks it undertakes to develop human resources capabilities, the Union shall work to implement the standards of the five-element European Excellence Model enablers in terms of the elements of leadership, human resources, operations, resources and partnerships, taking into account that these enablers serve the development Institutional performance and human performance.

Keywords: organizational genetics - human resources management - strategic management of human resources - the European Excellence Model - enablers of the European Excellence Model - government sector organizations - Federation of Chambers of Commerce.