

# تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية على ضوء الإدارة الاستراتيجية

عبد العزيز رجب حامد أحمد<sup>1</sup>، جمال طاهر أبو الفتوح<sup>2</sup> و مروان مصطفى حسن<sup>3</sup>

## الملخص العربي

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف أي منظمة، فهو يمثل رأس المال الحقيقي لأي منظمة، فيتمتع العنصر البشري بقدرة على الابتكار والإبداع، مما يساعد المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات، والقدرة على التعلم والتطور، مما يساعد المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية، ويُمكن للعنصر البشري أن يُصبح أكثر التزامًا وتحفيزًا عندما يشعر بالتقدير والاحترام، فالعنصر البشري يُشارك في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة. تأثير العنصر البشري على تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد على عدة عناصر تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم، فكفاءة إدارة الموارد البشرية تُساهم في جذب وتطوير وتحفيز الموظفين، وثقافة المؤسسة تؤثر على سلوك الموظفين، وتؤثر البيئة التنظيمية على شعور الموظفين بالرضا والراحة. وبالتالي، فإن تطوير أداء إدارة الموارد البشرية يُعد أمرًا ضروريًا لتحقيق أهداف أي مؤسسة بدلا من التخلي عن العنصر البشري والاستعاضة عنه فيجب تطوير أداءه والتخلي عن فكرة انه عنصر تكلفة يجب خفضها فيجب ان نملكه خبره والمهارة لحسن ادارته للاعمال (حسن 2002-2003). والإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة كما اوضح (علاقي ، مدني عبدالقادر 2000).

ويستخدم هذا البحث المنهج الوصفي، حيث يتم جمع البيانات من خلال استبيان ومقابلات مع عينة من العاملين بوزارة الداخلية المصرية.

يهدف البحث التوصل إلى نتائج تُساهم في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، وزارة الداخلية المصرية، التطوير، الأداء

أهمية في المؤسسات التي تُقدم خدمات أساسية للمجتمع، مثل وزارة الداخلية.

## المقدمة

وتتجلى أهمية العنصر البشري في القدرة الفريدة التي يتمتع بها الإنسان على الابتكار والإبداع مما يُمكنه من إيجاد حلول جديدة للمشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة، أيضا المهارات والخبرات المتنوعة التي تُمكنه من أداء المهام المختلفة بكفاءة وفعالية، ويسعى الإنسان لتحقيق الأهداف التي يُؤمن بها، مما يُعزز دافعه والتزامه بالعمل، واخيرا يتمتع الإنسان بقدرة على التواصل مع الآخرين وبناء علاقات إيجابية، مما يُساهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق التعاون بين أعضاء الفريق.

لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة تأثيره على تحقيق أهدافها في ظل التطورات المتسارعة حيث يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية هائلة تُحدث تغييرات جذرية في مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك مجال العمل. وتؤدي هذه التطورات إلى ظهور مهارات جديدة واختفاء أخرى، مما يُلزم المؤسسات بمواكبة هذه التغييرات من خلال تنمية مواردها البشرية، يُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، فهو المحرك الرئيسي لعملها وتحقيق أهدافها. ويزداد ذلك

معرف الوثيقة الرقمي: 10.21608/esm.2024.345133

<sup>1</sup>معهد الدراسات البيئية العليا-قسم العلوم الإدارية والقانونية والاقتصادية البيئية -جامعة العريش

<sup>2</sup> الأستاذ المساعد - إدارة الاعمال كلية التجارة-جامعة الرقازيق

<sup>3</sup> الأستاذ المساعد لإدارة مؤسسات الأسرة والطفولة-وعمد كلية الاقتصاد المنزلي بجامعة العريش

استلام البحث في 25 يناير 2024، الموافقة على النشر في 28 فبراير 2024

### المشكلة البحثية

علي الرغم من نجاح إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات إلا انه تكمن مشكلة البحث في عدم كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية في ظل التطورات المتسارعة في مجال الإدارة الاستراتيجية واعتمادها الأداء التقليدي بدلاً من استخدام التقنيات الحديثة، وتفصيلاً تواجه وزارة الداخلية المصرية العديد من التحديات او المشكلات في مجال إدارة الموارد البشرية (مشكلات الإدارة و مشكلات العنصر البشري)، منها الروتين الإداري في تنفيذ المهام، قلة الكفاءات والخبرات المدربة، أما الإدارة قلة الاستثمار في تنمية القدرات البشرية، عدم وجود خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ضعف الاهتمام بالتخصصات الأمنية والتكنولوجية الحديثة، قلة التنسيق بين الإدارات، عدم وجود نظام متكامل لتقييم الأداء، قلة الأنشطة الثقافية والترفيهية للعاملين، وعدم وجود نظام فعال كحافز مادي الموظفين المرتبطة بالتميز في الأداء. مما يؤثر على تحقيق أهداف الوزارة.

وتأكيد لما سبق؛ نجد أن العديد من المؤسسات الامنية تحولت الي التخطيط الإستراتيجي ويرجع السبب في ذلك أنها وجدت أن استخدام الطرق القديمة في التخطيط والإدارة لم تعد فعالة في التعامل مع المستقبل،

واعتبرت الموارد البشرية الثروة الحقيقية لتلك المؤسسات من قيادات وضباط وافراد، ومعاونيهم ومروراً بالإداريين والعاملين؛ فالمؤسسات تقاس بحجم ما لديها من خبراء وعلماء وموظفين وإداريين قادرين على تطوير المؤسسة وإنجاح الأعمال التي تناط بهم بكل دقة ومهارة، اكد ذلك (المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات).

وللتعامل مع هذه التحديات يجب الاجابات علي هذه التساؤلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية

وبالتالي تعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، على أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد (علاقى، مدني عبدالقادر 2000).

**ويؤثر العنصر البشري المدرب على تحقيق أهداف المؤسسة كما يلي:**

- زيادة الإنتاجية فالعنصر البشري المتميز يُحقق نتائج أفضل بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تحسين جودة الخدمات يُمكن للعنصر البشري المُؤهل أن يُقدم خدمات أفضل جودة للمستفيدين.
- تعزيز الابتكار يُمكن للعنصر البشري المُبدع أن يُقدم أفكاراً جديدة تُساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- تحسين بيئة العمل يُمكن للعنصر البشري الإيجابي أن يُساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.

ولذلك، تُولي وزارة الداخلية المصرية اهتماماً كبيراً بتطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال:

- تنمية مهارات وقدرات موظفيها من خلال برامج التعليم والتدريب المُتخصصة.
- تطوير أنظمة التوظيف لضمان استقطاب أفضل الكوادر البشرية.
- تحسين بيئة العمل وخلق جو إيجابي يُشجع على الابتكار والإبداع.
- تعمل على إيجاد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين.

وتمثل هذه الجهود خطوات مهمة على طريق تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية، وتحقيق أهدافها في خدمة المجتمع.

Fouzia Bedad. (2016) و (Eric compoy (2008) و (Farid Belgoum اشارو الي اثار الثورات العلمية علي التطوير في إدارة الموارد البشرية.

## 2. عالمية الأسواق وتحرير التجارة:

- أدى انفتاح الأسواق العالمية إلى زيادة المنافسة بين الشركات، ذكر ذلك (Idowu Ayomikun. (2017).
- أصبحت الشركات تبحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التنافس في السوق العالمية.
- ازدادت أهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل لضمان التواصل الفعال مع العملاء من مختلف أنحاء العالم.

## 3. التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية:

- ازداد الاهتمام بحقوق الإنسان وحماية الموظفين من الاستغلال.
- فرضت قوانين جديدة لحماية البيئة والعمال.
- أصبح على الشركات اتباع ممارسات أكثر عدلاً ومسؤولية اجتماعية، والاهتمام بالرعاية الصحية ، وتخصيص جوانب مهمه من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي. اهتم بذلك (Monyatsi Pedzani, Steyn, et al (2015).

## 4. الصحة الثقافية والتعليمية:

- أدت ثورة المعلومات إلى زيادة فرص التعليم والمعرفة (Narjes Frioua Zeghmati. (12, 2015).
- أصبح الموظفون أكثر وعياً بحقوقهم وواجباتهم.
- ازدادت أهمية الإبداع والابتكار في بيئة العمل. محصلة هذه الصحة من العنصر البشري أطلق عليها بيتر دركر اسم "عمال المعرفة" . Richebé et al 2002 .

## 5. الاهتمام بالبيئة :

- ازداد الوعي بأهمية حماية البيئة.
- فرضت قوانين جديدة لحماية البيئة من التلوث.

ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية؟

ما هي أفضل الطرق لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية على ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

ما هي التوصيات المقترحة لضمان كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية؟

## الأهداف البحثية

تتمثل الأهداف البحثية لهذه الدراسة في الآتي:

1. تقييم واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية.
2. تحديد نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية.
3. اقتراح خطة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية على ضوء مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

## الإطار النظري

يشهد العالم اليوم تغيرات جذرية تؤثر على مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Lipcec2001). هذه التحولات تُلزم المنظمات بإعادة النظر في ممارساتها وسياساتها لضمان مواكبة التطورات وتحقيق النجاح. (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

التحولات الرئيسية المؤثرة على تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك ستة تغيرات او تحولات رئيسية ساهمت في التأثير على تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية، هي:

### 1. الثورة العلمية والتقنية:

- أدت التطورات التكنولوجية إلى إحداث تغييرات جوهرية في أنماط العمل ومهارات الموظفين.
- أصبح الاعتماد على التكنولوجيا أكبر من أي وقت مضى، مما يتطلب مهارات تقنية عالية من الموظفين.
- ظهرت وظائف جديدة تتطلب مهارات متقدمة، بينما اختفت وظائف أخرى بسبب إحلالها بالتكنولوجيا.

### مقاييس الأداء في المؤسسة:

وتختلف من هدف إلى آخر ومن توجه إستراتيجي لآخر. ويعتمد تقويم الأداء المؤسسي على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة. بأداء المؤسسة على الوجه التالي:

المساهمون، الموظفون، المجتمع.

ولكن فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة والتي تحقق مصالحهم. ويمكن وضع مجموعة الأهداف للأداء في المؤسسة، والتي يمكن أن تستخدم كمعايير لقياس الأداء في الجوانب التالية:

الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة. \* الإبداع في مجال التكنولوجيا. \* استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية. \* الإنتاجية \* الربحية. \* تطوير القوى البشرية الإدارية. \* تطوير أداء العاملين الآخرين. \* المسؤولية الاجتماعية.

### شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة:

1- يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.

2- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.

3- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الإستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.

4- الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى.

5- يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، و عدم اقتصرها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق

• أصبح على الشركات اتباع ممارسات صديقة للبيئة. Youssra Bey, et al (2018) اشار الي الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة .

### 6. بزوغ عصر المعرفة :

• أصبح عصر المعرفة هو السمة المهيمنة للعصر الحالي. Afrah, Zawaidia, Nouh, Thalajjah (2016)

• ازدادت أهمية المعرفة والمهارات في تحقيق النجاح . Al Shamlan, Khaled, Al-Fawzan, Al-Jawhara (2017) اشاد بالاهمية القصوي للمعرفة.

• أصبح على الشركات الاستثمار في تنمية قدرات الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة AL Qannas, Ibrahim Muhammad (1997)

### تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية

يتمثل دور الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي في ضمان توافق موارد موظفي المنظمة مع أهداف أعمالها. يجب أن تحدد الموارد البشرية متطلبات القوى العاملة لكل هدف من أهداف العمل وأن تضع خطاً لاكتساب المواهب اللازمة وتطويرها والاحتفاظ بها.

وفي العديد من المنظمات، تعتبر الموارد البشرية مسؤولة عن قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي. وذلك لأن الموارد البشرية لديها فهم عميق للقوى العاملة في المنظمة والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، عادة ما تكون الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير وتنفيذ البرامج والسياسات التي تدعم الخطة الاستراتيجية للمنظمة. Shaun Tyson , et al 2000

وعند القيام بذلك بشكل صحيح، يمكن أن يساعد دمج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق أهداف أعمالها من خلال ضمان أن لديهم الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب. Michal A., et al 2001 .

لأفكاره ووظف ورقى في الوزارة الذين شاركوا معه في الكفاح واستمر منذ ذلك الحين ولفترة طويلة موظفوا الوزارة تحت رحمة التغييرات السياسية وما تسفر عنه الانتخابات أحياناً ورغم ذلك فنرى أن المفكر والكاتب والمحامي الشهير أحمد لطفي السيد تربح على كرسى وزير الداخلية في لمحة تحسب للتاريخ المهم للوزارة . عبدالله خليل.(2011)

وحين أعلنت الجمهورية في مصر عام (1953م) حرص جمال عبد الناصر عضو مجلس قيادة الثورة ورئيس الجمهورية فيما بعد على تولي وزارة الداخلية في اطار محاولته الحفاظ على دوره الذي يرسمه لنفسه وهو ما يعطي بعداً لأهمية ذلك المنصب.(احمد الاسماعيلى.(2017).

والواقع أن منصب وزير الداخلية مثل غيره من مناصب الدولة ووزاراتها لسنوات تولاها وزراء من أصول غير مصرية وليسوا من خريجي مدرسة البوليس ولم يتدرجوا في المناصب الأمنية والآن يجب أن يكون وزير الداخلية من أبوين مصريين وأن يكون من خريجي كلية الشرطة، ولم يعد في إمكان رؤساء الوزراء تولى منصب وزير الداخلية بل انفصل تماماً نظراً لتشعب مهامه وأهميتها القسوى في الحفاظ على أمن وسلامة المواطنين والممتلكات وصار على وزير الداخلية التنازل عن لقب اللواء والاكتفاء بلقب السيد قبل اسمه.(محمود زهدي موسى،2008)

#### أكاديمية الشرطة:

أنشئت مدرسة البوليس بغرض توفير العدد الكافي من الضباط الذين تحتاجهم الداخلية لمباشرة أعمالهم المختلفة وذلك في إطار سياسة تحقيق الاكتفاء الذاتي وعدم الاستعانة بضباط الجيش في أعمالها، وقد صدر أول قانون بوضع نظام للعمل بالمدرسة عام (1911م)، ويعد تولي عزيز بك المصري رئاسة المدرسة في عام (1928م) إحدى المحطات المهمة في تاريخها، حيث عمد إلى تطويرها وتحديثها مستنداً إلى ماضيه الحربي المشرف في العديد من الدول العربية منذ

الأهداف في مواعيدها المحددة و ضمن المعايير المتفق عليها . 2002موسى اللوزي  
**وزارة الداخلية المصرية:**

وزارة الداخلية المصرية بدأت في عام (1805م) عندما انشأ محمد علي باشا ديوان باسم ديوان الوالي لضبط الأمن في القاهرة وفي الخامس والعشرين من فبراير (1857م) عرف ما يسمى نظارة الداخلية ثم تحولت إلى وزارة ورأسها أول وزير داخلية وهو حسين رشدي باشا . ناصر انصاري.(2009).

ونص دستور مصر 2014 علي مهام وزارة الداخلية وأن الشرطة المصرية هيئة مدنية نظامية (شبه عسكرية) وتؤدي الشرطة واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطنين الطمأنينة والأمن وتسهر على حفظ النظام والأمن العام والآداب، وتتولى تنفيذ ما تعرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات وذلك كله على الوجه المبين بالقانون.

#### تاريخ وزارة الداخلية المصرية:

ناظر الداخلية كان ذلك الاسم الذي يطلق على وزير الداخلية في بداية القرن العشرين وكان الناظر وقتها مصطفى فهمي باشا واستمر استعمال لقب الناظر حتى قيام الحرب العالمية الأولى عام (1919م) وإعلان بريطانيا الحماية على مصر وإجراء بعض التغييرات في المناصب السياسية والمسميات وكان منها ذلك اللقب الذي تحول إلى وزير وكان حسين رشدي باشا هو أول وزير للداخلية يحمل هذا اللقب. مصطفى بكري.(2015)

واحتفظ العديد من رؤساء الوزراء لأنفسهم بمنصب وزير الداخلية لما يمثله من ثقل يجعله المحرك شبه الأساسي للأحداث داخل البلاد حيث يمكنه التحكم في الانتخابات واختيار رجال الإدارة ومراقبة خصومه السياسيين، وجاء تولي سعد باشا زغلول لمنصب وزير الداخلية إلى جانب رئاسته للوزارة المصرية عام (1924م) ليصبغ الوزارة بالصبغة السياسية حيث عمد إلى إبعاد بعض المناوئين

اختصاصات نائب رئيس القطاع بقرار من وزير الداخلية. بالقانون رقم 218 لسنة 1991.

### الهيكل التنظيمي لقطاعات وزارة الداخلية

أمن المنافذ.	شئون الضباط.
الأمن الوطني.	قطاع الأمن العام.
الأمن المركزي.	قطاع الأمن الاقتصادي.
التفتيش والرقابة.	قطاع الأمن الاجتماعي.
الخدمات الطبية.	قطاع الحراسات الخاصة.
الحماية المجتمعية.	مصلحة الأحوال المدنية.
قطاع الشرطة المتخصصة.	
مجدى عبد الحكيم حسن محمد. (2005).	

### وتتكون هيئة الشرطة من:

- ضباط الشرطة.
  - ضباط الشرف.
  - أمناء الشرطة.
  - مساعدي الشرطة.
  - مراقبي ومندوبي الشرطة.
  - ضباط الصف والجنود.
  - معاون الامن.
  - رجال الخفر النظامين. عبدالله خليل. (2011).
- ويتولى مساعداً أول ومساعد وزير الداخلية، ورؤساء المصالح، ومن في حكمهم، ورؤساء الوحدات النظامية، ومأمورو المراكز والاقسام، رئاسة الشرطة، كل في حدود اختصاص. مجدى عبد الحكيم حسن محمد. (2005).

### تعديلات قانون الشرطة:

نشرت الجريدة الرسمية، تصديق الرئيس عبد الفتاح السيسي، على القانون رقم 4 لسنة 2023، بتعديل بعض أحكام القانون رقم 109 لسنة 1971 بشأن هيئة الشرطة. ووافق مجلس النواب، خلال جلسة عامة سابقة، نهائياً على مشروع قانون الحكومة بخصوص تعديل بعض أحكام القانون رقم 109 لسنة 1971 في شأن هيئة الشرطة.

كان ضابطاً في الجيش العثماني. ناصر انصاري. (2009).

ولم يقتصر دور المدرسة في بادئ الأمر على تخريج ضباط بوليس فقط، بل شهدت عدة أقسام جديدة لتخريج بعض رجال البوليس فيما دون الضباط، مثل قسم الكونستابلات، وشهدت الثلاثينيات أيضاً دخول الكلاب البوليسية إلى المدرسة، وحين ظهرت فائدتها في تعقب الجناة واقتفاء الأثر فتم الاتجاه إلى إنشاء أماكن مخصصة لها وتقديم مزيد من الرعاية الصحية لها. أحمد المنزلوي. (2006)

وتحولت المدرسة إلى كلية في أوائل الأربعينيات، وفي عام (1975م) أنشئت أكاديمية الشرطة وصارت كلية الشرطة إحدى فروعها المتعددة ومنها كلية الشرطة وكلية الدراسات العليا ومعهد بحوث الشرطة وكلية التدريب والتنمية ومدرسة تدريب كلاب الحراسة ولقبت في فترة بأكاديمية مبارك للأمن وعدلت في تاريخ (2011/2/25م) وذلك بناءً على طلب طلبة كلية الشرطة وضباط الشرطة وذلك لأنهم حماة للشعب ولا يتبعن لفرد بعينه وكانوا يطالبون قبل ذلك بهذا الطلب (وأكاديمية الشرطة حصلت عام 2010م) على مستوى الثالثة في العالم من حيث الترتيب العلمي والتدريبي ومنشأتها والأولى من حيث المساحة وعنصرها البشري. مصطفى بكرى. (2015)

### هيئة الشرطة (تكوينها واختصاصاتها):

الشرطة هيئة مدنية نظامية بوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصها برئاسة وزير الداخلية وتحت قيادته، وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شئونها ونظم عملها.

وتتقسم هيئة الشرطة إلى قطاعات نوعية وإقليمية وذلك بقرار من وزير الداخلية، ويرأس كل قطاع مساعد أول أو مساعد وزير ويجوز أن يكون لكل قطاع نائب رئيس أو أكثر يحل أقدمهم محل رئيس القطاع عند غيابه، وتحدد

لكون القرارات بحسب الأصل محمولة على قرينة المشروعية وقيامها على السبب الصحيح، وبالتالي فإنّ علة التسبب لا تجد صداها في هذا النص.

وبموجب مشروع القانون مادة 71 تنتهي خدمة الضابط لأحد الأسباب الآتية:  
( أ ) - بلوغ السن المقررة لترك الخدمة وهي 60 سنة ميلادية.

(ب) - إذا أمضى الضابط في رتبة عقيد سنتين من تاريخ الترقية أو أمضى سنة واحدة في أي من رتبتي عميد أو لواء من تاريخ الترقية ما لم تمد خدمته أو تتم إحالته للمعاش عند حلول الدور عليه للمد في الخدمة أو الترقية إلى الرتبة الأعلى ووافق عليها المجلس الأعلى للشرطة ولك طبقاً للمادة 19 من هذا القانون.

(ج) - عدم اللياقة للخدمة صحياً ويثبت ذلك بقرار من قطاع الخدمات الطبية بوزارة الداخلية بناء على طلب الوزارة أو الضابط ويسوي معاشه أو مكافأته وفقاً لحكم المادتين 114 مكرر أو 114 مكرر 3 أو أيهما أصلح. وحذفت التعديلات عدم جواز فصل الضابط لعدم اللياقة الصحية قبل نفاذ إجازته المرضية والسنوية ما لم يطلب هو نفسه الإحالة للمعاش بدون انتظار انتهاء إجازته.

وجرى تعديل المادة الثالثة والتي جاء نصها: «تلغى المادتين رقماً (73، 102 مكرراً 3) من القانون رقم 109 لسنة 1971 المشار إليه، ويلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون.

وتهدف تعديلات قانون الشرطة إلى تحديث التشريعات المنظمة للشؤون الوظيفية لأعضاء هيئة الشرطة، بما يتوافق مع تحقيق الاستقرار الوظيفي وترسيخ قيم الانضباط، وضبط صياغة بعض النصوص التي أثارت لبساً في تفسيرها وتطبيقها.

التعديلات الأخيرة شملت حزمة من التفاصيل الهامة فيما يتعلق بقانون هيئة الشرطة وجاءت كالتالي: الجريدة الرسمية، 2023.

وجرى تعديل المادة 77 لتكون سلطة إحالة فرد هيئة الشرطة لمدير الإدارة العامة للانضباط والشؤون التأديبية بالوزارة بدلاً من مديري الأمن والإدارات العامة، لتوحيد سلطة الإحالة وخضوعها لمعيار واحد يفرض قواعد الانضباط ويفعل سلطات المستويات القيادية.

وبشأن المادة 77 مكرر 4، تشير الفقرة الأخيرة إلى منح السلطة المستبدلة المجلس الأعلى للشرطة الحق في نقل فرد هيئة الشرطة إلى وظيفة مدنية أو إنهاء خدمته متى ثبت صلاحيته للتأهيل في الاستمرار بخدمة هيئة الشرطة أو تغيب عن حضور فرقة التأهيل النفسي والوظيفي، أو تجاوزت نسبة غيابه من تلك الفرقة 50%.

وتمنع التعديلات إعادة تعيين عضو هيئة الشرطة بعد انقضاء 6 أشهر من تاريخ قبول الاستقالة أو صدور قرار النقل، وكذلك عدم جواز إعادة التعيين لمن سبق مجازاته بجزاء الوقف عن العمل أو سبق إحالته للاحتياط للصالح العام، أو كان المجلس الطبي المتخصص لهيئة الشرطة قد قرر عدم لياقته صحياً حتى ولو طلب ذلك خلال مدة الستة أشهر المشار إليها وذلك تحقيقاً لاستقرار المراكز القانونية والوظيفية لأعضاء هيئة الشرطة وعدم الإخلال بالهيكل الوظيفية التي تقوم على الانضباط والأقدمية.

وعدل مشروع القانون في الفقرة الأخيرة من المادة الرابعة من قانون هيئة الشرطة، وحذف النص على إصدار قرارات المجلس مسببة، أوضح تقرير اللجنة أنّ ذلك نزولاً على الاعتبارات الأمنية التي تقتضي الحفاظ على الأسباب التي تكون تحت بصر المجلس وهو بصدد إصدار قراراته في بعض الأحوال، فضلاً عن الصعوبة العملية في تسبب جميع قرارات المجلس، ما يتوافق مع ما استقر عليه قضاء مجلس الدولة، بأنّ الجهة الإدارية غير ملزمة بتسبب قراراتها، نظراً

**تطوير إدارة الموارد البشرية بالوزارة:**

لذا فمن الواجب على الوزارة، أن تسعى للنمو والتوسع والمنافسة، وأن تعمل على إكساب مواردها البشرية المزيد من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لمواجهة مثل هذه التغيرات، عن طريق تفعيل واستمرارية وتحسين عملية تطوير الموارد البشرية. Anthony،W.P. et al 1999

فعملية تطوير الموارد البشرية، هي عملية مستمرة، يتم من خلالها مساعدة الأفراد بطريقة مخططة، من أجل تحقيق الأهداف التالية:

إكساب الأفراد للقدرات، والمهارات المطلوبة، لتمكنهم من أداء الأعمال المرتبطة بوظائفهم سواء الحالية، أو المستقبلية المتوقعة.

تطوير قدرات الأفراد بصفة عامة، واكتشاف ما بداخلهم تجاه نواحي التطوير.

تطوير الثقافة التنظيمية المتمثلة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، والعمل كفريق واحد، والتعاون بين الوحدات الفرعية داخل المنظمة، وكذلك العمل على تحفيز الأفراد. et Bohlender،G al. 2001.

**بالتالي فإن عملية تطوير الموارد البشرية، تسعى إلى إحداث خمسة أنواع من التغيرات، هي:**

**التغيير في المهارات:** أي تغيير مهارات الموارد البشرية تبعاً لحاجات المنظمة، ومواجهة متطلباتها، والمقدرة على أداء الأعمال.

**التغيير في المعارف:** ويتطلب ذلك من الأفراد المعارف المطلوبة، أو تغيير وجهة نظرهم تجاه معارف معينة تتناسب مع أهداف المنظمة.

**التغيير في الاتجاهات:** ويقصد به تغيير في اتجاهات الأفراد، ومعتقداتهم، وأحاسيسهم، تجاه العديد من المتغيرات، والأفكار، مع اتجاهات وأفكار المنظمة.

**التغيير في الإدراك:** ويقصد به تغيير طريقة إدراك الأفراد للأمر، وإتخاذ القرار المناسب تجاهها.

يعد قسم الموارد البشرية أحد الأقسام الحيوية في أي منظمة أو شركة، حيث يهدف هذا القسم إلى تطوير وإدارة الموارد البشرية التي تعد أحد أهم أصول الشركة. ومع التطور المستمر للتكنولوجيا والتغيرات المستمرة في البيئة العملية، يواجه قسم الموارد البشرية تحديات جديدة تتطلب منه التحديث والتطوير المستمر.

فإن تطوير قسم الموارد البشرية يعني تحسين الأداء والإنتاجية للوزارة بصورة عامة، وتحسين التعامل بين الإدارة والموظفين بصورة خاصة. ويتطلب ذلك اعتماد أفضل الممارسات والاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بما يشمل التوظيف والتدريب والتطوير والإدارة العامة للموظفين. Certo S.C.,1999

ويتضمن تطوير قسم الموارد البشرية أيضاً تحسين العلاقات بين الموظفين وإدارة الشركة، وتوفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الإنتاجية والإبداع. ومن خلال توظيف أحدث الأدوات والتقنيات في إدارة الموارد البشرية، يمكن تحقيق تحسين ملموس في الأداء العام للشركة، وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على الإنتاجية Rao, 1987 .

**- ماهية عملية تطوير الموارد البشرية:**

يقصد بعملية تطوير الموارد البشرية: مجموعة الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة، التي تساعد على زيادة قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية، والتي تتمثل عناصرها غالباً في تقييم الأداء والتدريب والمعرفة والتعلم وتخطيط المسار الوظيفي، والتغذية العكسية والنصائح والاستشارات ومكافأة حوافز الأداء والتناوب الوظيفي وغيرها، حيث يتم تحديد مدى عملية تطوير الموارد البشرية، من خلال مساهمتها في تحسين مستوى المهارات والخبرات والقدرات والأداء، والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية . Michael(2009)

ويلعب المتخصصون في مجال الأشخاص دورًا فعالًا في تطبيق خبراتهم لفهم الظروف التنظيمية وتصميم سلاسل قيمة رأس المال البشري التي تعكس مطالب أصحاب المصلحة . ،  
Eggers M. et al (2004)

وقد شرح أرمسترونج وبارون في كتابهما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن مفتاح تحسين أداء الأعمال بالتفصيل تعاريف ونهج إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . (2003)، (Cobbold L. et al (2001)،

يذكرون أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية معقدة تتطور باستمرار وموضوع مناقشة مستمرة من قبل الأكاديميين والمعلقين الآخرين فتعريفها وعلاقتها مع الجوانب الأخرى لتخطيط واستراتيجية الأعمال ليست مطلقة وتختلف الآراء (2010) E.N ، Caliskan

هناك بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث هي كما يلي (2008) Mondy R. :

- العولمة.
- تقدمات تكنولوجياية.
- عبر القضايا الثقافية.
- بيئات العمل المتغيرة بسرعة.
- عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM).
- تغيير الملكية بسبب زيادة عمليات الدمج والاستحواذ.

#### عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- البشر ليسوا مجرد موارد ولكنهم يمثلون أحد الأصول للمنظمة ، والتي يجب أن توفر ميزة تنافسية للمنظمة.
- إن الأشخاص داخل المنظمة هم من ينفذون مثل هذا التغيير فعليًا.
- كل تغيير لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط السليم يليه التنفيذ مع احترام الاحتياجات والأهداف التنظيمية.

**التغيير في الدافعية للأداء:** ويقصد بذلك زيادة رغبة الأفراد في العمل بشكل مختلف، وبطرق أخرى تساهم في زيادة فاعليتهم وإنتاجيتهم. (2003) Bratton John

ومن ثم يمكن إستخلاص مفهوم لعملية تطوير الموارد البشرية مؤداه: أنه نظام معقد يضم مجموعة من الإستراتيجيات في ثوبها الحديث، كالتدريب، والتعليم، والتطوير، وغيرها.

ويلزمه تهيئة للثقافة التنظيمية، وأن تقوم بتنفيذه كفاءات محورية على درجة عالية من الخبرة والتخصص، وتتبع في تنفيذه برامج الجودة الشاملة، لتصبح مخرجاته موارد بشرية على درجة عالية من حسن القيم، والسلوك السوي، والمعرفة التقنية، وحب وتجويد العمل القادر على الابتكار والتجديد، وفن التعامل مع الثقافات المختلفة، فالمنظمات الناجحة ذات قدرات تنافسية متميزة، وتستطيع مجابهة التحديات الحالية، والمستقبلية (2001) Denisi ، Angelo.S. et al

#### - ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أو "استراتيجية الأشخاص"، تدور حول إنشاء إطار عمل مخطط متماسك للموظفين ليتم تعيينهم وإدارتهم وتطويرهم بطرق تدعم أهداف المنظمة على المدى الطويل. (1999) Heuer, M. et al

تساعد على ضمان أن الجوانب المختلفة لإدارة الأفراد تعمل معًا لدفع السلوك والمناخ اللازمين لخلق القيمة وتحقيق أهداف الأداء (2001) Albrechts K. et al

وهي تركز على قضايا الأشخاص طويلة الأجل، ومطابقة الموارد مع الاحتياجات المستقبلية، والمخاوف واسعة النطاق بشأن الهيكل والجودة والثقافة والقيم والالتزام، (2008) G. et al Waldron

ولا توجد استراتيجية واحدة لإدارة الموارد البشرية من شأنها أن تحقق النجاح في جميع الحالات. يجب أن تحدد المنظمات استراتيجيتها الفريدة وفقًا لسياقها وثقافتها وأهدافها

المحددة (2010) B. et al Inyang،

- الهدف الرئيس للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو التركيز على الطرق التي يمكن للوزارة من خلالها أن تتفوق على منافسيها.
- أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)
  - الهدف الرئيس للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو معالجة القضايا المتعلقة بالثقافة التنظيمية والهيكل والفعالية ومطابقة الموارد والأداء.
  - إنه ينطوي على تطوير قدرات العملية وكذلك إدارة رأس المال البشري بشكل فعال. يمكن تصنيف الأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى خمس فئات بشكل رئيس:
    - الإستراتيجية القائمة على الموارد: تتناول القضايا التي يمكن فيها زيادة القدرات الإستراتيجية للشركة.
    - إدارة الالتزام العالي: من خلال تعزيز الالتزام المتبادل بين المديرين وموظفيهم.
    - وإدارة عالية المشاركة: معاملة الموظفين كشركاء لهم في العمل.
    - إدارة عالية الأداء: تعمل على تحسين أداء الوزارة من خلال التركيز على تحسين معدل الإنتاجية والنمو والربحية لموظفيها.
    - تحقيق التوافق الاستراتيجي: يعد تكامل رأس المال البشري والموارد أمرًا ضروريًا للتشغيل السلس والمريح للأعمال.
- إجراءات تطوير الموارد البشرية:
  - لا يعد ال HRD مجالًا فحسب، بل يعد مهنة أيضًا ويتضمن ال HRD عدة إجراءات يمكن تلخيصها في:
    - أولاً: التدريب والتطوير، ألا وهو تطوير الخبرات الإنسانية لهدف رفع مستوى الأداء.
- Mary, M. 2002 . البشرية بالوزارة:
  - اعتماد التكنولوجيا: لتبسيط العمليات وتحسين الكفاءة في إدارة الموارد البشرية. يمكن للبرامج المتخصصة مساعدتك في إدارة الموظفين وتتبع الأداء والتوظيف والتدريب والتطوير.
  - تحسين الاتصال: الاتصال الفعال بين إدارة الموارد البشرية والموظفين يمكن أن يكون ذلك عبر البريد الإلكتروني، المكالمات الهاتفية، الاجتماعات المنتظمة.. إلخ لتعزيز التواصل
  - تطوير مهارات الموظفين: تقديم تدريباً وتطويراً مستمرين لموظفي قسم الموارد البشرية لضمان أنهم على دراية بأحدث الممارسات والمعرفة في مجال الموارد البشرية.
  - تحسين عملية التوظيف : استخدم استراتيجيات التوظيف الذكية لجذب واختيار الموظفين المناسبين لمنظمتك. واستخدم تحليل البيانات.
  - تعزيز ثقافة المنظمة: من خلال توفير بيئة عمل مريحة ومشجعة للموظفين.
  - تطبيق مقاييس الأداء: وضع مقاييس أداء واضحة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها واستخدام هذه المعلومات لتطوير خطط تحسين الأداء والتدريب.
  - الالتزام بالقوانين واللوائح : لضمان التزام قسم الموارد البشرية بجميع القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل وحقوق الموظفين. وضع سياسات وإجراءات واضحة.
  - تطبيق نظام مكافآت وتقدير : اعتماد نظام مكافآت وتقدير فعال لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل.

للوزارات التأكد من أن القوى العاملة لديها، على دراية بأهداف الوزارة وملتزمة بها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للموارد البشرية أن تساعد في تطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

من المهم إشراك الموارد البشرية في تقييم ومراقبة تقدم الشركة نحو أهدافها.

فمن خلال دمج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، يمكن للوزارات ضمان توافق قوتها العاملة مع أهداف أعمالها. فيساعد هذا التوافق في تحسين أداء الوزارة وقدرتها التنافسية.

### الطريقة البحثية ومصادر البيانات

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستخدم عادة لبحث واقع بعينه في الوقت الحاضر، حيث يتم جمع البيانات من خلال استبيان ومقابلات مع عينة من العاملين بوزارة الداخلية المصرية وتحليله الي عناصر وإبراز العلاقات التي تربط فيما بينها مما يسمح في النهاية بفهم منطق حركتها وتطورها ومن ثم يمكن التنبؤ بما يحتمل أن تصير إليه في المستقبل (فاروق عبده فلية، 2004).

وفي هذا البحث، سنقوم بدراسة تطبيقية لهذا التطوير على ضوء الإدارة الاستراتيجية خلال الفترة الحالية.

وسيتقدم هذا البحث بإبراز 3 حدود للبحث:

- **موضوعية:** التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية المصرية.
- **بشرية:** حيث اقتصرت عينة البحث على كل (العاملين بوزارة الداخلية من الهيكل الإداري والهيكل الأمني) عن طريق استبيان من أجل الوقوف على تطوير إدارة الموارد البشرية بالمديرية على ضوء الإدارة الاستراتيجية.
- **مكانية:** الدراسة الميدانية لواقع إدارة الموارد البشرية في الأقسام المختلفة داخل وزارة الداخلية المصرية.

بتقديم مكافآت مادية وعينية، و التقدير الشفهي والمكتوب للإجازات الفردية والجماعية.

- **تقييم وتحسين العمليات باستمرار:** تحليل عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل دوري لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتبسيطها. استخدم ملاحظات الموظفين والبيانات الداخلية لتحديد التغييرات المطلوبة ووضع خطط لتنفيذها.

بعض أهم مقاييس الموارد البشرية التي سيكون لها تأثير مباشر على محركات الأداء الرئيسية (KPD) للأعمال

- رضا العملاء
- جودة المنتج
- الابتكار

وفقاً لأولريتش، فإن مهمة الموارد البشرية هي ألا تنتظر فقط إلى الإستراتيجية كمرآة لما يجب على الموارد البشرية القيام به. يجب أن ينظر إليها على أنها نافذة توضح كيف يمكننا القيام بوظائفنا بشكل أفضل لأصحاب المصلحة الخارجيين (Dennis, D. 2006). بالإضافة الي العملاء والمستثمرين والموردين الرئيسيين والوكالات الحكومية والمجتمعات).

تحتاج الموارد البشرية إلى فهم من أين تأتي الاستراتيجية والتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة الذين تم وضع الإستراتيجية لهم عندما ينجح قسم الموارد البشرية في القيام بذلك، فإنه سيكون قادراً على إضافة قيمة هائلة إلى المنظمة.

تلعب الموارد البشرية اليوم دوراً حيويًا في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ. من خلال دمج الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، يمكن للوزارات ضمان توافق قوتها العاملة مع أهداف أعمالها.

وهناك عدد من الطرق لدمج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي. وأحد الأساليب الشائعة هو إشراك الموارد البشرية في تطوير رؤية الوزارة وبيان رسالتها. ويمكن

## النتائج البحثية ومناقشتها

(أ) - صدق أداة مهارات القيادة الاستراتيجية:

(1) - الصدق الظاهري من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض أداة مهارات القيادة الاستراتيجية على عدد (15) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للأداة، ووضع تعليمات الاستبانة وانتماء الفقرات لأبعاد الأداة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بالبحث وبذلك تم التأكد من الصدق من وجهة نظر المحكمين

(2) - صدق الاتساق الداخلي:

تم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات أداة مهارات القيادة الاستراتيجية بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (32) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الأداة، كما هو مبين بالجدول التالية:

محاور أداة مهارات القيادة الاستراتيجية:

يتبين من الجدول 1. أن محاور إدارة مهارات القيادة الاستراتيجية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية. أظهرت الدراسة أن 80% من الموظفين لديهم مهارات جيدة في استخدام التكنولوجيا (Mary M. ART, 2002).

محور المهارات الذهنية:

جدول 1. معاملات الارتباط لمحاور أداة مهارات القيادة الاستراتيجية

م	المحور	معامل الارتباط	"Sig" قيمة "	مستوى الدلالة
1	المهارات الذهنية	0.916	0.000	دالة عند 0.01
2	المهارات الإنسانية	0.940	0.000	دالة عند 0.01
3	المهارات الفنية	0.870	0.000	دالة عند 0.01
4	المهارات الزنانية	0.901	0.000	دالة عند 0.01

• قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

• قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

## • القدرة على تحليل المعلومات: عن طريق

تحليل البيانات بدقة وفعالية، تحديد المعلومات الهامة من المعلومات غير الهامة، واستخلاص النتائج من البيانات.

أظهرت الدراسة أن 80% من الموظفين لديهم مهارات جيدة في تحليل المعلومات. أحمد المنزلاوي، 2006

## • القدرة على حل المشكلات: عن طريق

تحديد المشكلات بدقة، تقييم الحلول الممكنة، اختيار أفضل حل للمشكلة، تنفيذ الحل بفعالية.

أظهرت الدراسة أن 70% من الموظفين لديهم مهارات جيدة في حل المشكلات. عبدالله خليل، 2011

## • القدرة على اتخاذ القرارات: عن طريق

جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، تقييم الخيارات المتاحة، اختيار أفضل خيار بناءً على المعلومات المتاحة، وتحمل مسؤولية القرارات.

## • القدرة على الإبداع: عن طريق

ابتكار حلول جديدة للمشكلات، تطوير أفكار جديدة لتحسين العمل والتفكير خارج الصندوق.

يتبين من الجدول 2. أن محاور إدارة المهارات الذهنية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

## جدول 2. معاملات الارتباط لفقرات محور المهارات الذهنية

م	معامل الارتباط	"Sig قيمة"	مستوى الدلالة
1	0.860	0.000	دالة عند 0.01
2	0.940	0.001	دالة عند 0.01
3	0.913	0.000	دالة عند 0.01
4	0.865	0.000	دالة عند 0.01
5	0.853	0.000	دالة عند 0.01
6	0.790	0.000	دالة عند 0.01
7	0.715	0.000	دالة عند 0.01
8	0.733	0.001	دالة عند 0.01
9	0.600	0.000	دالة عند 0.01
10	0.642	0.000	دالة عند 0.01

- قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)
- قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

## محور المهارات الانسانية:

احترام آراء الآخرين.

## • القدرة على التواصل:

أظهرت الدراسة أن 85% من الموظفين لديهم مهارات جيدة في العمل الجماعي (Ibrahim Muhammad Al Qannas, 1997).

## • القدرة على القيادة:

بالهام الآخرين وتحفيزهم، توجيه الآخرين وتقديم الدعم لهم، تفويض المهام للآخرين، تحمل مسؤولية الفريق.

## • القدرة على التأثير على الآخرين:

بإقناع الآخرين بوجهة نظرك، كسب دعم الآخرين لأفكارك، بناء علاقات قوية مع الآخرين.

بالتعبير عن الأفكار بوضوح وفعالية، الاستماع إلى الآخرين باهتمام، فهم مشاعر واحتياجات الآخرين، بناء علاقات قوية مع الآخرين.

أظهرت الدراسة أن 90% من الموظفين لديهم مهارات جيدة في التواصل (Zawaidia Afrah et al., 2016).

## • القدرة على العمل الجماعي:

بالعمل بشكل تعاوني مع الآخرين، مشاركة المعلومات والأفكار مع الآخرين، المساهمة في تحقيق أهداف الفريق،

## جدول 3. معاملات الارتباط لفقرات محور المهارات الانسانية

م	معامل الارتباط	"Sig قيمة"	مستوى الدلالة
1	0.665	0.000	دالة عند 0.01
2	0.762	0.000	دالة عند 0.01
3	0.831	0.001	دالة عند 0.01
4	0.767	0.000	دالة عند 0.01
5	0.588	0.000	دالة عند 0.01
6	0.700	0.000	دالة عند 0.01
7	0.669	0.000	دالة عند 0.01
8	0.770	0.001	دالة عند 0.01
9	0.767	0.000	دالة عند 0.01
10	0.726	0.000	دالة عند 0.01

- قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)
- قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

- يُتَبَيَّن من الجدول 3. أن محاور إدارة المهارات الإنسانية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.
- محور المهارات الفنية:**
- **المهارات العملية:** بإتقان المهارات اللازمة للقيام بالعمل، إنجاز المهام بدقة وفعالية، إدارة الوقت بفعالية.
  - **المهارات الكتابية:** بكتابة التقارير والوثائق بوضوح وفعالية، استخدام اللغة العربية بشكل صحيح، مراعاة قواعد الكتابة.
  - **المهارات الشفهية:** بالتحدث بوضوح وفعالية، استخدام اللغة العربية بشكل صحيح، مراعاة قواعد اللغة العربية.
- المعرفة التقنية:**
- بفهم التكنولوجيا المستخدمة في العمل، استخدام التكنولوجيا بفعالية، مواكبة التطورات التكنولوجية.
- أظهرت الدراسة أن 75% من الموظفين لديهم معرفة تقنية جيدة (Khaled Al Shamlan & Al-Jawhara Al-Fawzan, 2017).

#### جدول 4. معاملات الارتباط لفقرات محور المهارات الفنية

م	معامل الارتباط	"Sig قيمة"	مستوى الدلالة
1	0.827	0.000	دالة عند 0.01
2	0.783	0.000	دالة عند 0.01
3	0.635	0.001	دالة عند 0.01
4	0.798	0.000	دالة عند 0.01
5	0.863	0.000	دالة عند 0.01
6	0.826	0.000	دالة عند 0.01
7	0.683	0.000	دالة عند 0.01
8	0.792	0.001	دالة عند 0.01
9	0.758	0.000	دالة عند 0.01
10	0.731	0.000	دالة عند 0.01

• قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

• قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

#### جدول 5. معاملات الارتباط لفقرات محور المهارات الذاتية

م	معامل الارتباط	"Sig قيمة"	مستوى الدلالة
1	0.827	0.000	دالة عند 0.01
2	0.783	0.000	دالة عند 0.01
3	0.635	0.001	دالة عند 0.01
4	0.798	0.000	دالة عند 0.01
5	0.863	0.000	دالة عند 0.01
6	0.826	0.000	دالة عند 0.01
7	0.683	0.000	دالة عند 0.01
8	0.792	0.001	دالة عند 0.01
9	0.758	0.000	دالة عند 0.01
10	0.731	0.000	دالة عند 0.01

• قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349)

• قيمة ر عند درجة حرية (30) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449)

بقبول التغيير والتكيف معه، التعلم من الأخطاء، التطور والتقدم.

• القدرة على التعلم المستمر:

بالرغبة في التعلم والتطور، اكتساب مهارات جديدة، مواكبة التطورات في المجال.

يتبين من الجدول 5 أن محاور إدارة المهارات الذاتية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

( ب ) - ثبات أداة مهارات القيادة الاستراتيجية:

( 1 ) - الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة مهارات القيادة الاستراتيجية من خلال حساب " معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الأداة، كما مبين في الجدول التالي:-

يتبين من الجدول 4 . أن محاور إدارة المهارات الفنية تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

محور المهارات الذاتية:

• القدرة على التحفيز الذاتي:

بتحفيز النفس للعمل بجد، المثابرة في تحقيق الأهداف، الحفاظ على الإيجابية والدافعية.

أظهرت الدراسة أن 85% من الموظفين لديهم تحفيز ذاتي مرتفع (Darryl G Waldron & San Antonio, 2008) .

• القدرة على تنظيم الوقت:

بإدارة الوقت بفعالية، تحديد الأولويات، إنجاز المهام في الوقت المحدد.

• القدرة على التكيف مع التغيير:

جدول 6. معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة مهارات القيادة الاستراتيجية

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1	المهارات الذهنية	0.946
2	المهارات الانسانية	0.915
3	المهارات الفنية	0.937
4	المهارات الذاتية	0.952
5	مهارات القيادة الاستراتيجية	0.975

جدول 7. معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور أداة مهارات القيادة الاستراتيجية

م	المحور	معاملات الارتباط ك	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	المهارات الذهنية	0.805	0.892
2	المهارات الانسانية	0.695	0.820
3	المهارات الفنية	0.691	0.817
4	المهارات الذاتية	0.919	0.958
5	مهارات القيادة الاستراتيجية	0.842	0.914

- اظهرت الدراسة ان الموظفين لديهم معرفة بمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بشكل عام وان معرفتهم بدورهم في هذا المجال والتزامهم به له تاثير كبير في تطور مساهمهم الوظيفي.
- اظهرت الدراسة ضعف واضح جدا في السياسة المتبعة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها .
- اوضحت الدراسة ان اكتساب المهارات الجديدة يزيد الفرصة في الترقية وان ضعف الربط بين الاجور والحوافز ومستوى الاداء يعيق تحسن كفاءة اداء الموظفين.
- يتمتع القائمون على اعداد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بمستوى مهني متقدم .
- ساهم وجود استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية في الوزارة في تطوير ادائها حيث بين البحث وجود تلك الاستراتيجيات فساهم في تحسين مستوى اداء الفرد.

### التوصيات

- بعد التعرف على اهم النتائج ، ووتحليلها وربط بعضها ببعض فان الباحث قد خلص الى التوصيات التالية :
  - اعتبار الموظف استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن ادارته وتنميته وتطويره لتحقيق اهداف الوزارة وتحسين ادائها .
  - التخطيط الجيد يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفاعلية الوزارة
  - العمل على عقد دورات متخصصة تهدف الى تعريف الموظف بمفهوم الادارة الاستراتيجية ودوره الشخصي بالاضافة الى دور الادارة في تحقيق الاهداف المرجوة منه.
  - ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون
- يتبين من الجدول 6 أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاو  
أداة مهارات القيادة الاستراتيجية هي معاملات ثبات عالية،  
وتقى بأغراض الدراسة.
- ( 2 ) - الثبات بطريقة التجزئة النصفية:
- وتم التأكد من ثبات أداة مهارات القيادة الاستراتيجية من  
خلال حساب " معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية  
لمحاو الأداة، كما مبين في الجدول 7
- يتبين من الجدول 7 أن معاملات الارتباط لمحاو أداة  
مهارات القيادة الاستراتيجية هي معاملات ثبات عالية، وتقى  
بأغراض الدراسة.
- بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول  
تطوير اداء ادارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية على ضوء  
الادارة الاستراتيجية، فقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية:
- اظهرت الدراسة ان الوزارة تولى اهتمام وتبذل جهداً في تطوير اداء العنصر البشري ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقى الى المستوى المطلوب ، فهي تسعى الى تأهيل العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال اتباعها لاستراتيجية عمل للتوافق مع الاستراتيجية العامة للوزارة لان يبدو ان هناك ما يشوب هذه الاستراتيجية لانها ليست واضحة.
  - ان عملية وصف الوظيفة ودراساتها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الاهداف المرجوة وان الوزارة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة
  - اظهرت الدراسة ان مراعاة الجوانب المعنوية من اهم الامور التي تدفع الموظف للعمل باجتهد وجدية واخلاص ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه ، كما اكد البحث ان عملية التقييم لا تتم بناء على جنس الموظف موضع التقييم .

علاقى ، مدنى عبدالقادر ، " إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث في إدارة الأفراد " ، جدة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000، ص59

فاروق عبده فلية واحمد عبد الفتاح الزكي؛ معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء، القاهرة، 2004، ص240  
المادة مستبدلة بالقانون رقم 25 لسنة 2012م، وقد استبدلت بالقانون رقم 218 لسنة 1991م

مجدى عبد الحكيم حسن محمد.(2005). تقويم الهيكل التنظيمي لقطاع بوزارة الداخلية. الناشر: جامعة طنطا

محمود زهدي موسى، مركز وثائق وتاريخ مصر المعاصر، يواقيم رزق مرقص.(2008). الوزارات المصرية المجلد 2 . الهيئة المصرية العامة للكتاب.

المرسى ، جمال الدين محمد " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون " ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص16مرجع سابق

المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات؛ " تنمية مهارات المعيدين ومعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات "، سلسلة برامج تنمية المهارات لبدء المسار الوظيفي، وزارة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، ص8

مصطفى بكرى.(2015).السياسي الطريق الى استعادة الدولة المصرية. الدار المصرية اللبنانية

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .(n.d). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002. ، ص 62

ناصر انصاري.(2009). تاريخ انظمة الشرطة فى مصر. دار الشروق

Afrah, Zawaidia, Nouh, Thalajiah (2016) Evaluating the performance of individuals and its role in improving productivity in the Petroleum Products Marketing and Distribution Corporation "Naftal", Al-Quds Open University Journal for Humanitarian and Social Research, No. 39.

AL Qannas, Ibrahim Muhammad (1997) The Human Relationship and its Impact on the Performance of Personnel in Institutions, an unpublished Master Thesis, , Riyadh, Arab Center for Studies.

أكثر جدوى وفاعلية فى تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

• ضرورة ربط نتائج تقييم الاداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم .

• اعادة النظر فى سياسات المكافآت والاجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتيانز والتقييم ، بالإضافة الى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التى تلعب دور اساسى ومؤثر فى اداء العمل لانها تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر فى العمل

• ضرورة اعتماد انظمة تقييم للاداء مهنية قائمة على اساس المكافاة والتطور تساهم فى تحقيق الرضا لدى الموظفين من خلال مباد الثواب والعقاب

• ضرورة التنسيق المشترك بين جهات الوزارة المختلفة لبناء استراتيجية تعلم بناء الاحتياجات التنموية للموارد البشرية والاستفادة القصوى من المهارات المختلفة

## المراجع

احمد الاسماعيلى.(2017).المسألة الطائفية وصناعة الأقليات في الوطن العربي. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات،

أحمد المنزلاوي.(2006). ثوار يوليو والمنجمون أسرار الطالع وأخبار الواقع. دار الجمهورية للصحافة،

الجريدة الرسمية، تصديق الرئيس عبد الفتاح السيسي، على القانون رقم 4 لسنة 2023 ، بتعديل بعض أحكام القانون رقم 109 لسنة 1971 بشأن هيئة الشرطة.

حسن ، راوية ، " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002 - 2003 ، ص29.

عبدالله خليل.(2011).خريطة العدالة الانتقالية فى مصر منذ ثورة 25 يناير 2011

- Heuer M. (1999) "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review" The Learning Circles Project Prepared For Fannie Mae Foundation.
- Idowu Ayomikun. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. Nile Journal of Busniss end Ecinimics.21-25
- Inyang Benjamin James(2010)" Strategic Human Resource Management SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization" International Bulletin of Business Administration Euro Journals Inc.
- Ivancevich John M.(1998)Human Resource Management 7th ed Richard D. Irwin Inc. U.S.A
- Lipcec 2001p0 137 -147 1
- Mary M. ART "The Challenges for Getting to the Future" LIMARA and Deloitte ,entitled technology ,2002 16- Mathis, R. L. and Jackson, J. H., "Human Resource Management", 2nd Edition, Canada: South – Western Thomson Learning, 2002
- Michal A., R. Dune, Robert E., "Strategic Management Competitiveness & Globalization", by South Western College Publishing, USA, 2001
- Mondy R. Wayne(2008)." Human Resource Management" 10 th ed Pearson Education Inc New Jersey
- Monyatsi Pedzani Steyn Trudie و Kamper Gerrit. (2015). Teacher appraisal in Botswana secondary scools: a critical analysis. South African Journal of Education 26 (2.008-025
- Narjes Frioua Zeghmati. (12, 2015). Le système d'appréciation des performances des ressources humaines, comme un outil fondamental du management. Etude de cas un échantillon d'entreprises algériennes. Les recherches économiques 13.01-8
- Richebé Nathalie. (2002). Les réactions des salariés à la logique compétence: vers un renouveau de l'échange salarial. Revue Française de Sociologie 43(1.206-11
- Shaun Tyson & Alfred York "Essential of HRM" 4th edition Lincarc House Jordan Hill Oxford, 2000
- Waldron Darryl G & Antonio San. (2008)." TRANSNATIONALITY: AN INDEX OF STRATEGIC SUCCESS?" INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY Vol 8 No 2. Third – INTERNAT
- Youssra Bey و Mehdi Zaim. (2018). les outils d'évaluation de la performance individuelle: quelle qualité et quelle objectivité dans le secteur public? Marocain Journal of Entrepreneurship Innovation and Management MJEIM. 3(244-01
- Al Shamlan, Khaled, Al-Fawzan, Al-Jawhara (2017) Requirements for application of strategic management in Saudi universities to achieve the 2030 vision from the viewpoint of members of the Saudi Management Association. A paper presented at the conference on the role of Saudi universities in activating the Kingdom's 2030 vision between January 11-12, 2017 at the Qaseem University, pp. 229-268
- Albrechts K. (2001) "The Strategic Success Model: The North Bond Train" Epicentre for Thriving Organizations Time Gartside http://www.epicentrefto.com.au/ pp. (1-3.)
- Anthony W.P. & Perrewe P.L. & Kacmar M.K. (1999) "Human resource Management": A strategic approach" 3rd ed. Harcurt Brace & Co. U.S.A
- Armstrong Michael(2009)."Huma Resource Management Practice" 10 th ed Personnel Management- Hand Books Cambridge University Press
- Bohlander G & Snell S & Sherman A (2001.) "Managing human resources" South-Western college publishing, Ohio
- Bratton John & Gold Jeffrey(2003)." Human Resource Management" Theory and Practice 3 th ed Bath Press London.
- Caliskan E.N (2010)." THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE" Journal Of Naval Science and Engineering Vol.6 No.2 P.P 100-116
- Certo S.C., Modern Management Diversity Quality, Ethies and Environment, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999.
- Cobbold L. & Lawrie G. (2001) (2003) "Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success?"
- Denisi Angelo.S & Griffin Ricky W(2001)." Human Resource Management" Houghton Mifflinc Company Boston
- Dennis Dickson & Tom Baum "Relationship Between Strategic HRM And Competitive Advantage In The Hotel Industry " A Case Study Of The Budget Hotel Sector , 2006
- Eggers Mary & Johnson Lorri (2004)."Leveraging Culture for Strategic Success OD Practitioner Vol 36 No 3 PP(30-34
- Eric compoy. (2008). gestion des ressources humaines. Paris: Edition pearson education
- Farid Belgoum و Fouzia Bedad. (2016). La motivation au travail cas: Sonatrach. Organisation et Travail 5(3 (10.258-245

**ABSTRACT****Developing the Performance of Human Resources Management in the Egyptian Ministry of Interior in Light of Strategic Management**

Abdulaziz Rajab Hamed Ahmed , Gamal Taher Aboul Fotouh and Marwan Mostafa Hassan

Human resources management (HRM) plays a critical role in achieving the goals of any organization. It is the real capital of any organization, as it possesses the ability to innovate and create, which helps the organization to face challenges and adapt to changes. It also has the ability to learn and develop, which helps the organization to keep pace with technological and scientific developments. The human element can become more committed and motivated when it feels appreciated and respected. It also participates in teamwork to achieve the goals of the organization.

The impact of the human element on achieving the goals of the organization depends on several factors that affect their performance and productivity. The efficiency of HRM contributes to attracting, developing, and motivating employees. The culture of the organization affects the behavior of employees, and the organizational environment affects the employees' sense of satisfaction and comfort.

Therefore, developing the performance of HRM is essential to achieve the goals of any organization. Instead of abandoning the human element and replacing it, it is necessary to develop its performance and abandon the idea that it is a cost item that must be reduced. We must provide it with the experience and skills to manage business effectively (Hassan 2002-2003). Management is a strategic partner in the overall planning of the organization, as explained by (Alaqi, Madani Abdel Qader 2000).

This research uses the descriptive method, where data is collected through a questionnaire and interviews with a sample of employees of the Egyptian Ministry of Interior.

The research aims to reach results that contribute to developing the performance of HRM in the Egyptian Ministry of Interior.

Keywords: Human resources management, strategic management, Egyptian Ministry of Interior, development, performance.